

**DOLOMITI. Innovazione nei territori di montagna.**

**Nuove vie per creare i paesaggi del futuro**

A cura di Gabriella De Fino e Ugo Morelli

---



La collana **Materiali di Lavoro|tsm** si propone di raccogliere alcuni contributi prodotti da **tsm-Trentino School of Management** nelle sue attività di ricerca e formazione.

I prodotti, che riguarderanno le aree della pubblica amministrazione e del comparto privato si propongono di alimentare la riflessione sulle problematiche del management dell'alta formazione e dell'aggiornamento del personale.



## ***Sommario***

<b><i>INTRODUZIONE</i></b>	pag.	7
<b><i>DOLOMITI. Innovazione nei territori di montagna. Nuove vie per creare i paesaggi del futuro</i></b>		
<b>Apertura dei lavori</b>	»	10
di Mauro Gilmozzi, Assessore all'Urbanistica, Enti locali e Personale della Provincia autonoma di Trento		
<b><i>SESSIONE</i></b>	»	13
<b><i>Educazione ed elaborazione delle resistenze all'innovazione</i></b>		
<b>Introduzione</b>	»	15
di Gianpaolo Carbonetto, già caporedattore del Messaggero Veneto		
<b>Cambiamento e innovazione: vincoli e possibilità</b>	»	18
di Ugo Morelli, step-Scuola per il governo del territorio e del paesaggio		
<b>Per una cultura dell'innovazione nei sistemi locali come sistemi complessi</b>	»	25
di Alberto Felice De Toni e Gianluca Biotto, Università degli Studi di Udine		
<b>Innovazione ed economia nei territori alpini</b>	»	41
di Margherita Chang Ting Fa e Luca Iseppi, Università degli Studi di Udine		
<b>Innovazione e tradizione nell'architettura alpina</b>	»	54
di Luigi Scolari, Turris Babel		

<b>TAVOLA ROTONDA</b>	»	65
<b><i>Ricerca e innovazione nei territori di montagna</i></b>		
<b>Introduzione e sintesi</b>	»	67
di Alessandro de Bertolini, Corriere del Trentino		
<b>MOSTRA “PAESAGGI” di Tullio Pericoli</b>	»	75
<b>Introduzione alla Mostra “Paesaggi”</b>	»	77
<b>Biografia di Tullio Pericoli</b>	»	78
<b>Tullio Pericoli. Sentimento del mondo e inconscio ambientale</b>	»	80
di Carla Weber, Studio Akoè Trento		
<b>I paesaggi della nostra vita. Dialogo con Tullio Pericoli</b>	»	85
di Ugo Morelli, step-Scuola per il governo del territorio e del paesaggio		
<b>Allegati</b>	»	92
<b>tsm-Trentino School of Management</b>		
<b>step-Scuola per il governo del territorio e del paesaggio</b>		

***Introduzione.***  
***DOLOMITI. Innovazione nei territori di montagna. Nuove vie per creare i paesaggi del futuro***

L'edizione 2011 del convegno "*DOLOMITI. Innovazione nei territori di montagna. Nuove vie per creare i paesaggi del futuro*" è stata la naturale prosecuzione del lavoro iniziato nel 2009, con il convegno "Paesaggio e vivibilità in un Bene UNESCO", e proseguito nel 2010 con "Paesaggi in rete. Per una vivibilità attiva delle Dolomiti". Tre passi successivi all'interno di un unico percorso che ha il fine di promuovere una visione condivisa su cosa significa conservare, gestire e promuovere le Dolomiti Patrimonio Mondiale UNESCO. Un impegno necessario sia per le amministrazioni che per le comunità interessate che in questi anni hanno compiuto uno sforzo importante per rispondere all'enorme responsabilità della gestione di un Bene unico.

Il convegno è stato organizzato dalla Provincia autonoma di Trento Assessorato all'Urbanistica, Enti Locali e Personale attraverso tsm-step e con il patrocinio della "Fondazione Dolomiti – Dolomiten – Dolomites – Dolomitis UNESCO". L'edizione del 2011 ha posto al centro il tema dell'innovazione approfondendo le aree su cui è possibile investire per promuovere innovazioni appropriate che tengono conto della storia, delle vocazioni, dei vincoli e delle possibilità dei territori dolomitici. Sono state organizzate due sessioni, di cui si rende conto dettagliatamente in questa pubblicazione, con l'obiettivo di combinare la riflessione scientifica con le esperienze di successo di alcuni imprenditori. Nella prima sessione il tema dell'innovazione è stato approfondito da diverse prospettive che considerano il ruolo giocato dalla conoscenza applicata, dalle competenze, dalle tecnologie, dalle alleanze nelle forme di *governance*. La seconda sessione ha visto, invece, la realizzazione di una tavola rotonda dal titolo

“Ricerca e innovazione” nella quale sono stati protagonisti alcuni imprenditori testimoni di esperienze significative sia a livello privato che pubblico. Il confronto all’interno della tavola rotonda ha avuto l’obiettivo di riconoscere le azioni innovative in atto a diversi livelli settoriali e territoriali al fine di favorire la loro valorizzazione e le possibilità di messa in rete. La convinzione sviluppata in questi anni è che proprio quella della rete sia la forma di governance più appropriata per la tutela, la gestione e la valorizzazione delle Dolomiti.

Numeroso e variegato il pubblico che il 2 dicembre ha affollato la Sala Depero: molti i rappresentanti degli enti locali, responsabili del mondo istituzionale, imprenditori del settore turistico e degli altri comparti del tessuto economico, associazioni ambientaliste. Diversi gli spunti di confronto proposti dai relatori. Dopo le relazioni introduttive dell’Assessore Mauro Gilmozzi e di Ugo Morelli, Presidente del Comitato Scientifico della Scuola, sono intervenuti Alberto Felice De Toni (Università degli Studi di Udine), Margherita Chang Thin Fa (Università degli Studi di Udine) e Luigi Scolari (Turrus Babel). Al centro delle relazioni le caratteristiche, i vincoli e le opportunità di cui tener conto per investire in innovazioni appropriate nei territori di montagna. L’innovazione deve andare alla ricerca di soluzioni che promuovono una vivibilità accettabile, che siano capaci di valorizzare le distinzioni e le unicità dei territori e nello stesso tempo di connettersi a reti globali. È la pratica responsabile che sceglie come e dove innovare senza ingessare e come rendere preferibili i luoghi delle comunità alpine, aumentandone la qualità della vita. Dopo la prima sessione si è svolta una tavola rotonda, moderata da Alessandro de Bertolini, a cui hanno partecipato Giorgio Cacciaguerra (Università degli Studi di Trento), Lorenzo Delladio (La Sportiva), Maurizio Droli (SISAD), Roberto Siagri (Eurotech). Le conclusioni sono state affidate ad Annibale Salsa, Presidente del Comitato scientifico dell’Accademia della Montagna del Trentino. Salsa ha sostenuto la necessità di pensare un modello di sviluppo nuovo: “dobbiamo attrezzarci con occhiali nuovi e ricomporre l’unità dei saperi per aiutare coloro che vivono in montagna a ritrovarsi nel loro senso di appartenenza. C’è bisogno di una nuova visione dello spazio alpino. È necessario - ha concluso Salsa - correggere i paradossi per dare riscatto allo spazio alpino attraverso la valorizzazione delle buone pratiche”.

L’iniziativa ha previsto anche l’organizzazione, in partnership con la Fondazione Galleria Civica, della mostra dell’artista marchigiano Tullio Pericoli dal titolo “*Paesaggi*”. Attraverso la lettura di quattordici opere di Pericoli esposte presso la Galleria Civica di Trento è stato possibile comprendere, come tra l’altro lo stesso artista ha dichiarato nella conferenza stampa d’inaugurazione, che il paesaggio “siamo noi”: “il nostro mondo

interiore e quello esteriore si connettono per comporre un paesaggio che è in continuo mutamento”.

All’organizzazione del convegno 2011 ha lavorato un gruppo che in questi anni, all’interno di tutte le attività della Scuola per il governo del territorio e del paesaggio, si è impegnato per creare un momento di riflessione su come valorizzare il paesaggio quale elemento fondativo della vivibilità dei territori dolomitici e in senso più esteso dei territori alpini. Per l’Assessorato e il Dipartimento Urbanistica e Ambiente della Provincia autonoma di Trento hanno lavorato al convegno Fabio Scalet e Angiola Turella. Per step hanno lavorato Gianluca Cepollaro, Gabriella De Fino, Paola Flor, Grazia Malfer, Paola Matonti e Ugo Morelli. Le relazioni con la stampa sono state tenute da Fausta Slanzi dell’Ufficio Stampa della Provincia autonoma di Trento, mentre l’organizzazione della logistica è stata curata da Marilena Defrancesco e da Sandro Zampiero dell’Ufficio per la Realizzazione di Grandi Eventi.

Gli atti sono curati da Gabriella De Fino e Ugo Morelli.

## ***Apertura dei lavori*** **di Mauro Gilmozzi**

Il mio compito è innanzitutto quello di portare il saluto della Giunta Provinciale e del Presidente Dellai. Un saluto personale va ai partecipanti, ai relatori, agli imprenditori che animeranno il convegno di oggi. Ringrazio step-Scuola del governo del territorio e del paesaggio ricordando che questa è la terza edizione di una iniziativa annuale che costituisce un tassello di un lavoro più ampio finalizzato a costruire una visione nuova attorno al tema del paesaggio.

Proprio dal punto di vista della riflessione che in questi anni abbiamo portato avanti sul paesaggio le Dolomiti sono state una straordinaria occasione per sostenere che il paesaggio ha un significato più ampio di quello tradizionale che lo accosta ad una cartolina. Il paesaggio non è solo un quadro da osservare, ma l'espressione di un insieme di relazioni tra chi vive il territorio e il territorio stesso. Questa ipotesi, accettata anche dall'UNESCO nel riconoscimento che ha attribuito alle Dolomiti, implica che il paesaggio non sia qualcosa di immutabile, solo da osservare, ma qualcosa che si modifica nel tempo. Stiamo cercando di volgere lo sguardo al paesaggio del futuro per comprendere come le scelte di oggi creino le condizioni per cui il paesaggio stesso, inteso come ambiente di vita, possa essere in una prospettiva di lungo periodo il patrimonio su cui costruire un'alta vivibilità per i territori di montagna.

Abbiamo lavorato su due fronti. Il primo è quello della formazione, quindi dell'accompagnamento a un cambiamento innanzitutto di mentalità che è estremamente impegnativo e rilevante. Il secondo è quello istituzionale attraverso l'individuazione del livello intermedio delle Comunità di Valle necessario per potersi occupare di politiche socio-economiche in un territorio che ha più di duecento Comuni. Così, alle Comunità di Valle è stata trasferita la competenza della programmazione dello sviluppo: esse sono oggi un grande banco di prova per vedere se il

Trentino riuscirà ad entrare in una nuova logica della programmazione, di comprendere come interagire per favorire quelle condizioni di contesto che danno vita a modelli di sviluppo appropriati, utili per creare lavoro accanto ad un'alta qualità della vita. Quando si parla del polo della meccatronica, ad esempio, si fa riferimento a una volontà politica di creare condizioni di contesto per attrarre o mantenere imprese che evidentemente non sono più interessate da un generico incentivo economico, ma sono attratte dalla possibilità di fare innovazione, di essere vicino ai centri di ricerca, di muoversi in un mercato globale che per una regione molto piccola può essere raggiunto solo attraverso l'eccellenza e l'unicità.

Per questo l'idea che anima il convegno è quella dell'innovazione, da approfondire anche attraverso il coinvolgimento di alcune imprese del territorio che possono fornire una chiave di lettura per individuare una prospettiva per il futuro in un momento di profonda crisi economica e finanziaria. Una crisi che forse ci colpirà ancora più significativamente nei prossimi mesi dentro la quale tutto il Paese, e chiaramente anche il Trentino, deve cercare una via di uscita. Non è certo cosa semplice, ma alcune esperienze innovative e vincenti possono dare fiducia. Si tratta di imprese uniche nel settore a cui fanno riferimento, capaci di generare prodotti eccezionali e straordinari che hanno un *appeal* sul mercato globale e, cosa ancora più straordinaria, localizzate non nei grandi distretti industriali ma distribuite sulle Alpi, in luoghi dove l'appartenenza al territorio diventa un grande fattore di competitività, dove l'aria, dove l'acqua, la bellezza naturale entrano nel prodotto e riescono a renderlo ancora più unico ed eccezionale.

Mettiamo insieme l'esperienza di alcuni imprenditori con l'esperienza di esperti e studiosi per tracciare un quadro che ci aiuti a riflettere rispetto alle scelte che stiamo facendo, non tanto per avere conferme, ma soprattutto per comprendere criticità e punti di attenzione. L'idea di una programmazione che avviene sul territorio presuppone l'impegno di tutti, delle imprese come degli amministratori pubblici, per trovare una via comune e perseguire gli obiettivi di rigore, crescita e coesione. Sono queste le parole con le quali ci confrontiamo oggi: da una parte non sprecare soldi mentre, dall'altra, investirli affinché possa esserci crescita e coesione sociale. Abbiamo una grande sfida, senza dubbio per il turismo che vede nelle Dolomiti una grande occasione di sviluppo, ma anche per tutti i settori economici. In montagna non si vive solo di turismo: ci sono anche altre esperienze di eccellenza che vanno valorizzate e messe in rete.

Il convegno di oggi è un'ulteriore occasione di confronto. Il dibattito comunque resterà aperto e siamo coscienti che molte questioni non

saranno risolte dall'oggi al domani. Se ci incamminiamo insieme, passo dopo passo su questa strada, penso che arriveremo a raggiungere quei risultati che ognuno di noi auspica e si propone. Grazie e buon lavoro.

***SESSIONE***  
***Educazione ed elaborazione delle***  
***resistenze all'innovazione***



## ***Introduzione*** **di Gianpaolo Carbonetto**

A me tocca il compito di introdurre il convegno “*DOLOMITI. Innovazione nei territori di montagna. Nuove vie per creare i paesaggi del futuro*”, il terzo dedicato alla questione delle “terre alte” e del loro divenire. Un problema che è diventato ancora più pressante da quando le Dolomiti sono entrate a far parte del novero di quelle realtà, naturali o create dall’uomo, che l’UNESCO ha dichiarato Patrimonio dell’Umanità.

Per accostarmi alla complessità dell’argomento vorrei mettere in rilievo come proprio la distinzione tra “naturali” e “create dall’uomo” sia soltanto apparentemente così netta. A rendere almeno parzialmente incerto il confine è proprio il concetto di “paesaggio”, ripreso nel sottotitolo di oggi e che ci accompagna da protagonista fin dalla prima edizione di questi approfondimenti, che sono l’unica base sulla quale può svilupparsi una vera “innovazione nei territori di montagna”.

Il paesaggio – com’è già stato magistralmente messo in luce dal Professor Ugo Morelli e da altri relatori delle scorse edizioni – non è un elemento a sé stante, ma è sempre un terreno di incontro – e non raramente di scontro – tra le non sempre comprensibili esigenze della natura e quelle, spesso ancor meno comprensibili, dell’uomo. Ne deriva una realtà dotata di un equilibrio delicato e spesso instabile. Non mi sto riferendo soltanto a fatti eclatanti, come a frane o terremoti che stravolgono versanti interi, o a episodi bellici che con deliberate esplosioni mozzano addirittura vette di montagne come quelle del Castelletto o del Monte Nero, ma intendo mettere in evidenza cose molto più tranquille, quasi idilliache, come, al di sotto di una certa quota, il confine tra bosco e prato, tra tronchi ed erba, che dipende non dalla natura, ma da cosa l’uomo decide rispetto allo sfalcio dell’erba che impedisce l’avanzata di cespugli e alberi; o il tracciare una via di comunicazione – asfaltata o meno – che causa mutamenti nella stanzialità di alcuni esemplari della fauna e, quindi, nell’azione degli animali sul divenire del paesaggio e dell’intero ecosistema.

Il concetto di “innovazione” non coincide né con “creazione”, né con “stravolgimento”; è, invece, una modificazione, sperabilmente in meglio, tramite novità, dello stato di cose esistenti. L’innovazione, insomma, prima che l’atto pratico del cambiamento, è un’attività di pensiero che, elevando il livello di conoscenza a disposizione, perfeziona un processo, o una realtà, migliorando la qualità di vita dell’uomo. L’innovazione, insomma, ha lo scopo di generare un progresso umano e di portare con sé valori e risultati positivi per tutti.

E se è vero che di attività concettuale, prima che pratica, si tratta, allora l’impegno non solo diventa notevole dal punto di vista del rispetto della parte positiva dell’esistente e della rimozione di quella negativa, ma deve tenere conto di una miriade di altri aspetti tra cui, in primis, quello sociale che chiama in causa cultura, economia, antropizzazione stabile e stagionale, agricoltura, storia, tradizioni, climatologia, meteorologia, geologia, idrologia, antropologia, psicologia di massa e così via in un elenco davvero lunghissimo.

Il fatto è che l’attività concettuale deve poter esplicitarsi in un ragionamento ampio e libero, non obbligato temporalmente da quelle emergenze che nel nostro Paese sembrano essere le uniche molle davvero capaci di innescare mutamenti di qualche consistenza perché altrimenti quasi sempre è l’apparenza di utilità a essere premiata rispetto alla sostanza; è l’azione immediata a essere privilegiata rispetto alla programmazione a lungo termine che richiede uno sforzo di previsione serio, molto più faticoso e impegnativo.

Per capirci meglio, dopo un crollo, o un disastro, o anche in condizioni di normalità, si finisce per privilegiare quasi sempre la costruzione di un grande ponte, o di una strada, la cui inaugurazione assicura comunque pubblicità e ritorni elettorali, rispetto alla messa in sicurezza di un versante che – lo si sa – farà notizia soltanto se sarà fatta male. Ma che, se sarà ben fatta e funzionerà, farà risparmiare, sia pure in silenzio, vite umane e denari pubblici.

Quel concetto di miopia, che è nato come connotazione spaziale della difficoltà di vedere lontano, acquista un senso di temporalità in una società che ha quasi perduto il concetto di futuro, cannibalizzato dal culto del presente da sfruttare senza preoccuparsi di altro. E una delle vittime più importanti di questa miopia è il pensare, il frapporre una terribilmente fuori moda “distanza di tempo” tra un evento e se stessi, tra un dato e la sua interpretazione.

E in quest’ottica la nostra società, pur di rendere più gradevole la realtà, è riuscita anche a truccare il vocabolario. Un esempio che abbiamo ogni giorno sotto gli occhi è quello della “Protezione civile”, organizzazione

più che benemerita, ma che porta un nome completamente sbagliato. “Protezione”, infatti, deriva da proteggere, dal latino *pro* (davanti, e quindi prima) e *tegere* (coprire). Quindi proteggere vuol dire fare scudo, intervenire in anticipo e non a frittata già fatta, quando si tratta di raccogliere morti e feriti, di recuperare quel poco che non è stato distrutto, di fare i pesanti conti dei danni, di rattoppare alla bell’e meglio comunità che portano ferite tanto gravi da non riprendersi più, se non trasformandosi profondamente; e non sempre in meglio. In realtà la Protezione civile che conosciamo dovrebbe chiamarsi, più puntualmente, “Soccorso civile” e dovrebbe rimanere pronta a intervenire sui disastri perché mai l’uomo riuscirà a innalzarsi completamente sopra la natura e a evitarli del tutto; ma accanto ci dovrebbe essere una vera e propria “Protezione civile” intesa non solo come organizzazione, ma anche e soprattutto come sincera filosofia politica che possa essere messa in condizioni di lavorare per la prevenzione.

Questo esempio, legato ai disastri provocati dalla natura o dall’uomo, si attaglia molto bene anche ai disastri sociali nei quali la natura c’entra davvero ben poco. Perché l’Italia è un Paese molto friabile fisicamente, ma anche socialmente. E se intervieni sempre in emergenza non puoi che stravolgere, mentre servirebbero gradualità e progettualità per innovare davvero, cioè cambiando nel rispetto ciò che di esistente merita di essere conservato, sia a livello materiale, sia a livello sociale, ma con la determinazione a non lasciarsi irretire da abitudini di apparenza e non di sostanza.

Oggi ascolteremo parlare di alcune esperienze già elaborate e discutere su quali direzioni sarebbe meglio indirizzarsi.

## ***Cambiamento e innovazione: vincoli e possibilità*** **di Ugo Morelli**

Il lavoro che stiamo portando avanti con la step-Scuola per il governo del territorio e del paesaggio è particolarmente coerente con il tema dell'innovazione che approfondiamo in questa terza edizione del convegno "Dolomiti". Ascoltando la riflessione dell'assessore Gilmozzi è apparso chiaro che i dispositivi normativi di cui la Provincia autonoma di Trento si è dotata, cioè la Legge di Riforma Istituzionale e il Piano Urbanistico Provinciale, hanno una portata che richiede un cambiamento particolarmente rilevante.

In step stiamo cercando di capire, anche attraverso lo studio dei processi cognitivi della mente umana sia a livello individuale che collettivo, il ruolo che giocano i sistemi di resistenza e di difesa all'innovazione e al cambiamento. Su questo tema sarà centrata la presente relazione prestando attenzione al ruolo che può avere l'educazione per sostenere l'innovazione.

### **PER COMINCIARE**

*"Sarebbe una buona cosa, Agatone, se la sapienza potesse scorrere da chi ne ha di più a chi ne ha di meno, soltanto che ci si mettesse uno vicino all'altro...".* L'auspicio di Platone nel Simposio, per quanto nobile, rimane tale. Non solo ci vuole impegno e fatica per condividere la conoscenza, ma ogni processo di apprendimento è di per sé un processo anche conflittuale, dove punti di vista diversi si incontrano e confrontano e saperi consolidati vengono messi in discussione da nuovi saperi da acquisire.

Rainer Maria Rilke, Sigmund Freud e Lou Andreas Salomé nell'agosto del 1913 compiono una passeggiata sulle Dolomiti. Freud cita quella passeggiata in un saggio del 1915 intitolato *Caducità* e dice "non

molto tempo fa, in compagnia di un amico silenzioso (Lou Andreas Salomé) e di un poeta già famoso nonostante la sua giovane età (Rilke allora trentottenne), feci una passeggiata in una contrada estiva in piena fioritura. Il poeta ammirava la bellezza della natura intorno a noi ma non ne traeva gioia. Lo turbava il pensiero che tutta quella bellezza era destinata a perire, che col sopraggiungere dell'inverno sarebbe scomparsa: come del resto ogni bellezza umana, come tutto ciò che di bello e nobile gli uomini hanno creato e potranno creare. Tutto ciò che egli avrebbe altrimenti amato e ammirato gli sembrava svilito dalla caducità cui era destinato". Nel 1927 Rilke riprende, in una lettera a Lou Andreas Salomé, quell'esperienza e ripensandosi innanzi alle Dolomiti con i due amici dice "è bello perché è irripetibile, perché non ci sarà più". Rilke che, intanto ha scritto le *Elegie*, sembra aver cambiato la sua idea da come Freud la descrive in *Caducità*.

Le Dolomiti, quindi, sono belle perché irripetibili: siamo di fronte a un sistema geofisico e geologico che esiste e deve la sua bellezza al fatto che si sgretola, cioè che è destinato a scomparire in tempi che non sono quelli della mente umana. Le cose cambiano naturalmente, non siamo noi a farle cambiare. Noi stessi cambiamo, l'anno scorso ci siamo ritrovati in questa sala per discutere di temi analoghi ed io non sono più quello di allora nel senso che anche le mie cellule sono cambiate rispetto allora.

## **MEMORIA E FUTURO**

Non ci è dato di scegliere il cambiamento. Potremmo fare come il barone di Münchhausen: puntare i piedi sul nulla, sulle sabbie mobili, e tirarci su per il codino. L'innovazione è un processo di discontinuità per certi aspetti vertiginosa che si muove tra memoria e futuro. Abitiamo i paesaggi della nostra vita che non sono una dimora assicurata, non sono un luogo che ci è stato dato come elemento certo e duraturo nel tempo. Essi sono luoghi che hanno sempre ancora "da venire", il senso di questi luoghi sta nel modo in cui li pensiamo nel tempo e non sta nel modo in cui li stabiliamo una volta per tutte su una fotografia. La dimensione "da venire" dobbiamo guadagnarcela e richiede impegno e responsabilità. Certamente essa si fonda sui gesti originari del passato, anche su quelli meno nobili.

Nello stesso tempo, mentre siamo impegnati a riparare ciò che abbiamo fatto nel passato, riconosciamo che la realtà non è dove siamo ma è "di fronte" a noi. C'è un'istanza, appunto, che è "da venire" con la quale si genera una tensione e la specie umana esiste in quella tensione e non certo in una fissità. La vivibilità e il paesaggio, infatti, si situano proprio al punto

d'incontro tra memoria e futuro: non possono esistere senza la prima e senza un'idea del secondo. Non rendersi conto del punto in cui siamo arrivati è una questione di memoria. La memoria, anche in base alle più recenti scoperte delle neuroscienze, si presenta come l'indispensabile condizione per la concezione del futuro e per la vivibilità del presente.

## **INNOVAZIONE**

La globalizzazione è competizione tra luoghi, territori, ambienti, cioè tra spazi e forme di vita, quindi tra paesaggi. Ogni regione si confronta, potenzialmente, con tutte le altre regioni. L'innovazione si muove in un contesto che non è più in nessun modo locale. Nello stesso tempo lo spazio per vivere è quello in cui nasciamo e in cui costruiamo i nostri ordini mentali, quello in cui distendiamo lo sguardo o in cui ci disorientiamo per gli eccessi di manipolazione che vi abbiamo prodotto. Vi è una relazione tra il senso del luogo e il senso del mondo: i bambini introiettano il paesaggio di origine che diventerà per certi aspetti il codice di lettura dei paesaggi della loro vita. Il paesaggio di origine oggi, però, si scrive al mondo intero perché un bambino si trova a vivere un villaggio planetario, mentre gioca o usa la rete è con i piedi da una parte e con la testa da un'altra. I paesaggi non sono solo spazi di vita, ma sono anche forme di vita, cioè, modi mediante i quali gli essere umani, che trattano il mondo come un progetto ed un'invenzione, si muovono in quegli spazi dando loro forma. Non ci sono spazi incontaminati, per questo casomai da recintare: noi uomini diamo continuamente forma agli spazi che viviamo.

L'innovazione si propone come un processo di distinzione muovendosi tra luogo e mondo. Si distingue nel confronto chi riesce a valorizzare i propri punti di forza distintivi, tendenzialmente unici e non replicabili. I luoghi hanno una sola possibilità: stabilire in che cosa intendono distinguersi, scegliendo una cosa, nella consapevolezza che non possono distinguersi su tutto e alla condizione di valorizzare la distinzione scelta connettendosi alla rete.

“Mettere in rete” significa in primo luogo definire in quali modi la popolazione che vive in un territorio riesce a generare valore. Significa, inoltre, in quali modi mette quel valore in circolazione e come riesce a renderlo accessibile. È un problema quindi di riconoscimento del valore, di messa in circolazione e di favorire l'accessibilità. È solo così che si può avere un'opportunità e possiamo avere l'aspettativa di essere riconosciuti.

La valorizzazione delle distinzioni, quindi, esige la connessione alla rete globale. La dimensione della rete, quindi del lavoro sulle relazioni tra mondi locali, è una modalità interessante da perseguire. Quando si parla di relazioni tra mondi locali è importante non riferirsi solo a relazioni tra mondi locali contigui. Le esperienze umane, sin dalle origini, dicono che si possono gettare ponti relazionali fra mondi molto lontani.

Per i territori di montagna, quindi, la chiusura è una tattica poco lungimirante, mentre la connessione è una strategia di lungo termine. È la pratica responsabile che sceglie come e dove innovare senza ingessare e come rendere preferibili i luoghi, soprattutto per le giovani generazioni, senza abusi, la via che ci attende e che metterà alla prova la nostra capacità di creare una nuova civiltà della vita nei nostri territori.

L'innovazione cui facciamo riferimento può avere una diversa natura, come tra l'altro sarà approfondito attraverso le testimonianze presentate nella seconda parte di questo convegno. Può essere un'innovazione di prodotto (incorporata nei beni o servizi realizzati), di processo (che modifica il modo in cui si svolge una attività), nelle forme di alleanza, nelle competenze (per noi la forma di innovazione a cui prestiamo maggiore attenzione e che comporta nuovi modi di fare le cose), nelle tecnologie.

## **FATTORI CHE FACILITANO L'INNOVAZIONE**

Le identità culturali dinamiche, le esperienze produttive situate, le qualità dei sistemi educativi, le specialità paesaggistiche, ambientali e territoriali, la ricchezza simbolica dei sistemi sociali, sono generatori di valore unico e difficilmente replicabile.

Anche gli investimenti in cultura sono un fattore facilitante l'innovazione. L'humus culturale è decisivo per l'innovazione: vi è, ad esempio, uno stretto rapporto tra arte contemporanea, humus e possibilità che si realizzi un'innovazione. L'innovazione non è solo l'atto di una singola persona, ma nasce da contesti favorevoli e facilitanti. L'analisi dell'esperienza storica dei processi innovativi mostra che affinché l'innovazione s'innesti e un atto creativo le dia il via, è determinante una cultura disponibile alla discontinuità, spesso esito di investimenti in conoscenza. In un contesto che investe in cultura vi sono maggiori probabilità che un atto creativo emerga e venga riconosciuto, dando vita ad un processo innovativo.

Le infrastrutture di rete sono decisive per la connessione, il confronto, lo scambio e la valorizzazione. Di esse non fanno parte solo le banche, le telecomunicazioni, la logistica e i trasporti, ma anche la Pubblica Amministrazione. Molte delle cose di qualità che riusciamo a fare con la Scuola per il governo del territorio e del paesaggio dipendono dalla qualità dell'Amministrazione a cui facciamo riferimento. Quest'ultima ha il compito di realizzare le decisioni politiche che definiscono lo scopo delle attività amministrative, in particolare di quelle rivolte al sostegno dell'innovazione.

## **RESISTENZE E DIFESE ALL'INNOVAZIONE**

Mentre il cambiamento è una costante, l'innovazione è discontinuità e per questo costitutivamente generatrice di difese e resistenze.

La propensione a divenire coscienti della nostra condizione e a cambiare idea di conseguenza appare lenta, certamente più lenta dell'evoluzione tecnologica e culturale di cui siamo attori e protagonisti. Se ciò vale per ogni questione e circostanza, a maggior ragione sembra cruciale se si intende sviluppare innovazione nella percezione e nei comportamenti riguardanti il paesaggio e gli spazi di vita; i luoghi per un animale territoriale come homo sapiens sono, infatti, la tacita elaborazione della naturale appartenenza allo spazio e all'ambiente e, come tali, tendono ad essere naturalizzati a loro volta. Per ciò stesso i luoghi si propongono spontaneamente e prima di tutto all'insegna della continuità e della consuetudine. Mai l'innovazione e il cambiamento sono difficili come quando devono affrontare la propensione alla conservazione della continuità. Emergono, particolarmente in quei casi, resistenze, difese e conflitti che richiedono investimenti peculiari e azioni educative diffuse.

Ogni processo di innovazione, quindi, si confronta con "la forza dell'abitudine", con le resistenze e le difese che esso stesso suscita. Vi sono più tipologie di ostacoli, per citarne alcuni:

- gli ostacoli epistemologici che riguardano il rapporto con se stessi e il sapere;
- gli interessi contrari, quelle che noi chiamiamo resistenze e difese, se siamo i proponenti dell'innovazione, per l'altro che resiste e si difende sono il suo progetto;
- gli ostacoli epistemofili, relativi alla paura del nuovo a sopportare un break-down cognitivo, in ragione dei legami affettivi che tendono a fare del consolidato un universo rassicurante;

- l'invidia nelle varie forme, che vanno dall'autoinvidia all'invidia sociale, che rendono invisibili le possibilità individuali e collettive, neutralizzando il senso del possibile. L'invidia è un sentimento regolatore dei rapporti sociali che porta a non vedere cosa sta facendo l'altro.

L'educazione può essere una continua elaborazione di conflitti anche tra quelli che si generano dalle resistenze e dalle difese. In particolare l'educazione può concorrere ad elaborare i conflitti fra i nostri comportamenti effettivi e consolidati e le nostre capacità di apprendimento e innovazione.

Il paesaggio e il rapporto con gli spazi di vita si apprendono dalla nascita; s'incorporano nel flusso dell'esperienza e vengono a far parte della mente incarnata. Finiscono per coincidere con la vita stessa delle persone e tacitamente danno vita a comportamenti e azioni situate. Promuovere un cambiamento a quel livello vuol dire mettere in discussione equilibri consolidati, convinzioni e certezze e, perciò, incontrare resistenze e difese che vanno elaborate con l'azione formativa. Il paesaggio è un inventario perpetuo generato dalla nostra competenza a simulare mentalmente gli ambienti in cui ci troviamo a vivere. È la dimensione simbolica della nostra nicchia ecologica. Il paesaggio come arena della partecipazione responsabile, della negoziazione e del conflitto.

## **IL QUADRIFOGLIO DELLA VIVIBILITA' E DEL PAESAGGIO**

L'impegno della Scuola, usando la metafora del quadrifoglio, si basa su quattro fattori per noi determinanti:

- la conoscenza;
- il rapporto con le tecnologie;
- il paesaggio;
- la vivibilità.

Ci sono due rischi di cui tener conto derivanti dal modo con cui combiniamo questi quattro fattori. Se combiniamo tecnologie e paesaggio e trattiamo la conoscenza come residuo, prevale il conformismo e la stagnazione e quindi il declino della vivibilità. Il conformismo tende ad esprimersi come crisi dell'immaginazione e della creatività. Se combiniamo, invece, tecnologie e conoscenza e trattiamo il paesaggio come residuo, l'effetto è il depauperamento e l'indifferenza che generano omologazione. In questo caso le Dolomiti si candidano ad essere una periferia delle metropoli. La prospettiva che vogliamo praticare, che ho sintetizzato come

modello CON-PA-TEC, cerca di valorizzare la relazione tra conoscenza, tecnologie e paesaggio in una logica di compatibilità, sostenibilità e preferibilità con l'obiettivo di raggiungere una vivibilità appropriata.

# ***Per una cultura dell'innovazione nei sistemi locali come sistemi complessi***

**di Alberto Felice De Toni e Gianluca Biotto**

## **INTRODUZIONE**

Nell'ambito del convegno “*DOLOMITI. Innovazione nei territori di montagna. Nuove vie per creare i paesaggi del futuro*”, la testimonianza che desideriamo portare è quella della illycaffè. Il motivo è il seguente: la illycaffè è stata capace negli anni di costruire, a monte e a valle della propria filiera produttiva, dei veri e propri ecosistemi di business che rappresentano degli esempi eclatanti di innovazione dei sistemi territoriali locali.

In letteratura Moore (1996) e Iansiti e Levien (2004) hanno introdotto il concetto di ecosistema di business, mutuandolo da quello biologico, attraverso il quale è possibile leggere la strategia di alcune grandi multinazionali, tra le quali Microsoft, Google, Intel. La creazione di un *business ecosystem* può, però, avvenire anche per intervento di una media impresa, senza ingenti investimenti, con limitate risorse e mezzi. Il caso illycaffè in questa prospettiva è esemplare.

Come amava ricordare Ernesto Illy: “Non è possibile combattere con il prezzo, si può combattere solo con l'innovazione e con la qualità. La qualità ha prezzo e compratore certi”. Con riferimento all'ecosistema di monte, sulla base di questa visione illycaffè ha favorito la nascita del settore del caffè di qualità nel mercato brasiliano, il più grande a livello mondiale in termini di sacchi prodotti ed esportati ogni anno. La strategia attuata ha portato alla creazione in Brasile di un vero e proprio *business ecosystem* auto-organizzato, fondato sulla fiducia e sulla condivisione della conoscenza. La visione e l'azione di Ernesto Illy ha cambiato per sempre il mercato del caffè in Brasile e quindi nel mondo.

L'obiettivo del presente contributo è quello di approfondire, alla luce delle scienze della complessità di cui Ernesto Illy era cultore ed esperto profondo, la strategia adottata per la creazione e la gestione dell'ecosistema

di produzione del caffè di qualità. Il lavoro è così strutturato: dapprima vengono presentati i concetti di sistemi complessi adattativi e di *business ecosystem*; successivamente si delinea una breve sintesi storica delle realizzazioni dei due ecosistemi di monte e di valle, con evidenza delle principali implicazioni manageriali circa i processi di innovazione dei sistemi territoriali.

## **SISTEMI COMPLESSI ADATTATIVI ED ECOSISTEMI DI BUSINESS**

Sempre più in letteratura si cerca di costruire un ponte tra gli studi sul management e quelli sulla teoria della complessità (Dagnino, 2004; De Toni e Comello, 2005). Uno dei concetti che riscontra maggiore interesse è quello dei sistemi complessi adattativi (Complex Adaptive System, CAS). Un CAS è un sistema che include un elevato numero di elementi connessi tra loro da una caleidoscopica serie di interazioni simultanee e non lineari (Holland, 1992). Gli elementi di questo sistema condividono l'evoluzione a livello aggregato di un comportamento emergente e complesso, ovvero non prevedibile e non desumibile dalla semplice sommatoria dei comportamenti dei singoli elementi che compongono il sistema stesso (Bar-Yam, 1997; Lichtenstein *et al.* 2006; Scheneider e Somers 2006).

Uhl-Bien *et al.* (2007, p.302) definisce i CAS come “aggregati aperti ed evolutivi, i cui componenti sono dinamicamente collegati e che sono legati da uno scopo e un punto di vista comune”. Fuller e Moran (2001) propongono le piccole medie imprese e le loro dinamiche di business come particolari sistemi complessi adattativi. In particolare le descrivono come agenti interdipendenti tra loro in grado di adattarsi, evolvere e rendersi idonei rispetto al contesto in cui operano. Sono inoltre in grado di costruirsi in strutture evolutive autopoietiche ed auto-organizzate, ovvero in sistemi che ridefiniscono continuamente e dinamicamente se stessi, trasformando ed evolvendo le singole componenti sfruttando la non-linearità delle connessioni costitutive.

Analogamente a quanto avviene per le strutture fisiche l'auto-organizzazione si manifesta solo in presenza di sistemi aperti, che importano continuamente energia dall'esterno, in condizioni non prossime all'equilibrio termodinamico (Prigogine e Stengers, 1984). Le imprese e le organizzazioni possono quindi essere viste come strutture dissipative che richiedono energia e informazioni dall'esterno, dall'ambiente e dai network che sono in grado di presidiare. Questa apertura intrinseca del sistema comporta anche la coevoluzione del sistema complesso adattativo stesso:

“gli agenti coevolvono gli uni con gli altri perché i cambiamenti nella distribuzione dei comportamenti tra gli agenti cambiano le funzioni di fit individuali, e queste modifiche a loro volta alterano i comportamenti” (Anderson, 1999, pg. 223). Levin (1998) descrive gli ecosistemi e la biosfera come esempio di sistemi complessi adattativi.

La letteratura manageriale ha poi esteso la metafora degli ecosistemi alle dinamiche di business introducendo il concetto di *business ecosystem*, coniato per la prima volta da Moore (1996), nel suo celebre articolo “*Strategy as ecology*”. Iansiti e Levien (2004) hanno poi approfondito il tema analizzando in profondità alcuni casi aziendali importanti, tra cui Microsoft e Intel.

Analogamente a quello biologico un *business ecosystem* è un esempio di struttura dissipativa ed auto-organizzata. In particolare consiste di un ampio numero di agenti, imprese o organizzazioni, interconnessi ed interdipendenti gli uni con gli altri. L’interconnessione abilita dinamiche ed interazioni tra i membri dell’ecosistema sia di tipo competitivo che cooperativo, e tutto questo fa sì che essi affrontino un destino condiviso (Peltoniemi, 2006). I membri dell’ecosistema dipendono quindi gli uni dagli altri, e la salute dell’intero ecosistema è una proprietà emergente delle interazioni e interconnessioni che i vari agenti sono in grado di costruire e nutrire nel tempo.

In un *business ecosystem*, Iansiti e Levien hanno descritto due ruoli principali e le strategie ad essi legate: *keystone* (chiave di volta) e *niche player* (il player di nicchia).

Le specie *keystone* rivestono un ruolo critico all’interno di un ecosistema. Il concetto è stato introdotto da Paine nel 1969 in analogia con l’importanza della pietra chiave di volta di un arco in muratura, che se rimossa, provoca il collasso dell’intera struttura architettonica. Nell’ambito di un ecosistema biologico alcune specie *keystone* sono dette “ingegnere dell’ecosistema o ‘modificatore” (Zhao-Hua *et al.*, 2001), in quanto sono in grado di creare, alterare e mantenere il loro habitat intervenendo significativamente sulla flora e fauna circostante.

La letteratura distingue due tipologie di ingegneri dell’ecosistema (Van Waffle, 2004). Gli ingegneri “autogeni” modificano l’ambiente facendo ricorso a proprie strutture fisiche. Alberi e coralli sono due importanti esempi. Gli ingegneri “allogeni” sono in grado di trasformare materiale biologico o non biologico plasmando attivamente il loro habitat, modificandolo sensibilmente. Appartengono a questa categoria di *keystone* il castoro nord-americano (Naiman *et al.* 1986 in Zhao-Hua *et al.*, 2001) e le termiti brasiliane (Redford 1984 in Zhao-Hua *et al.*, 2001). Il castoro, come noto, è in grado di costruire e mantenere delle dighe di sbarramento lungo i

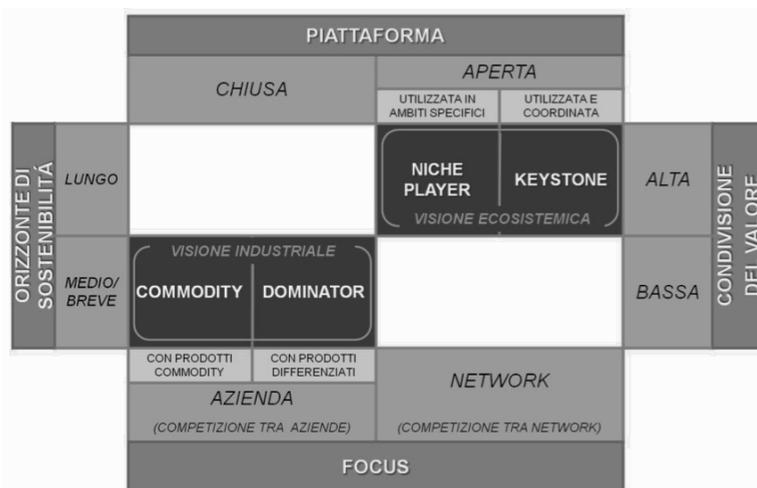
corsi d'acqua. I nativi americani chiamavano il castoro “Centro Sacro”, perché la sua diga crea l'habitat per le altre creature dell'ecosistema. Queste dighe diventano delle vere e proprie “piattaforme” ospitanti una grande diversità di specie biologiche e animali, che alterano profondamente l'ambiente circostante; si pensi, ad esempio, alla deforestazione necessaria al castoro a reperire la materia prima per erigere la diga che a sua volta lascia lo spazio per l'insediamento di nuova flora.

Nell'ambito di un *business ecosystem*, l'agente *keystone* occupa per prestigio, potere e importanza una posizione di *hub* centrale nella rete del business, ma generalmente è in possesso diretto solo di una piccola parte di quella rete. È in grado di migliorare la salute complessiva dell'ecosistema attraverso la creazione e condivisione di valori con la propria rete, la condivisione delle informazioni, di parte della proprietà intellettuale e di beni materiali. Un *player* di nicchia ha la capacità di aumentare in modo significativo la diversità all'interno dell'ecosistema attraverso la creazione di importanti nuove funzioni, o nicchie. Queste “aziende alla frontiera” sono di vitale importanza per la salute dell'ecosistema, perché concorrono a crearne la robustezza e sono il motore dell'innovazione e della creazione di valore per l'ecosistema. Esse si differenziano quindi nel focalizzarsi su attività o tecnologie in grado di conferire loro un vantaggio competitivo circoscritto, sviluppando capacità e competenze in una determinata nicchia dell'ecosistema. Gli autori affermano che “la *keystone* plasma ciò che un ecosistema fa, mentre i *player* di nicchia sono quello che fa” (*keystones shape what an ecosystem does, whereas niche species are what it does*”, pag. 77).

Un ruolo attivo ma negativo all'interno di un ecosistema è quello del dominatore. Esso mira al controllo delle attività e degli *asset* chiave dell'ecosistema. La strategia è quella di estrarre a proprio ed unico vantaggio il massimo valore dall'ecosistema. Sfrutta e prosciuga quindi a suo vantaggio le risorse possedute dalle altre aziende, spesso attraverso l'acquisizione di queste ultime. Questa crescita del dominatore non è sostenibile per la salute dell'ecosistema, e nel lungo periodo tenderà alla fine ad inglobare e controllare direttamente il network, facendo diventare a questo punto inutile la strategia di ecosistema. Non incoraggiano la diversità e finiscono per eliminare delle specie dall'ecosistema, che diventa così instabile e vulnerabile agli sconvolgimenti perché non possiede la diversità necessaria a rispondere a tali cambiamenti.

Un ruolo passivo all'interno di un ecosistema è quello dell'agente che persegue una strategia *commodity*, in quanto subisce le dinamiche competitive all'interno dell'ecosistema avendo focalizzato la sua strategia sul basso costo e sull'offrire un prodotto standard.

Fondamentale per una strategia ecosistemica è la creazione, la crescita e il mantenimento di una piattaforma (Iansiti e Levien, 2004). Una piattaforma è composta da un set di soluzioni reso disponibile ai membri dell'ecosistema attraverso una serie di interfacce o punti d'accesso. È una collezione di metodologie e tecnologie fondanti e di standard che servono a semplificare le transazioni e le operazioni all'interno dell'ecosistema e che fornisce un *framework* efficiente per la creazione del valore e la sua ripartizione. Spetta alla *keystone* il compito di progettare e realizzare la piattaforma, rendendola in parte aperta e accessibile agli altri membri dell'ecosistema. Nel definirne il grado e il livello di apertura, la *keystone* si preoccupa di curare anche gli aspetti organizzativi e di interazione per il futuro sfruttamento della piattaforma stessa da parte dei *player* di nicchia.



**Figura 1- Ruoli e strategie all'interno di un business ecosystem**

Riassumendo, all'interno di un ecosistema i ruoli di *keystone* e di *player* di nicchia concorrono a creare e implementare una visione ecosistemica (Battram, 1999), contrapposta a quella industriale (come evidenziato in figura 1). Questa è caratterizzata da un'alta condivisione del valore tra i membri dell'ecosistema, anche grazie allo sviluppo e all'accessibilità ad una piattaforma comune. Necessariamente, infine, questa visione nasce dal ricercare l'orizzonte di sostenibilità nel lungo periodo anziché nel medio-breve e soprattutto dal spostare il focus della competizione sulla scala dei network di imprese, abbandonando la

competizione tra aziende come focus primario, proprio della tradizionale visione industriale.

## **L'ECOSISTEMA DI MONTE: ILLYCAFFÈ COME KEYSTONE E I PRODUTTORI DI CAFFÈ COME GIOCATORI DI NICCHIA IN BRASILE**

Il caffè rappresenta oggi la quinta *commodity* più venduta al mondo, la seconda per molti decenni dopo l'olio. Il 90% della produzione a livello mondiale viene raccolto nei Paesi dell'emisfero sud, e il 70% di questa è coltivato da piccole fattorie a conduzione familiare con appezzamenti inferiori ai 10 ettari, per le quali rappresenta tuttora una risorsa fondamentale. Il principale produttore al mondo è il Brasile con oltre 45 milioni di sacchi all'anno. Al mondo, oggi si consumano oltre 130 milioni di sacchi di caffè (fonte ICO – International Coffee Organization).

Il mercato del caffè è stato negli ultimi decenni investito da una serie di profondi mutamenti che ne hanno alterato dinamiche e logiche. Nell'ultimo ventennio si è dovuto far fronte al cosiddetto “paradosso del caffè” (Daviron e Ponte, 2005), ovvero all'esplosione di domanda di caffè di qualità nei Paesi consumatori e alla contemporanea incontrollata offerta di caffè di bassa qualità da parte dei Paesi produttori.

Una profonda discontinuità nel mercato si è registrata nel 1989, quando non venne rinnovato l'International Coffee Agreement (ICA), il sistema con cui venivano regolamentate le quote che ciascun Paese produttore poteva riversare nel mercato internazionale. Due anni più tardi, nel 1991, in Brasile venne chiuso l'Istituto Brasileiro do Café (IBC), istituto governativo tramite il quale veniva raccolta e immessa nel mercato l'intera produzione brasiliana. La successiva crisi internazionale (1990-1994) costrinse molti produttori di caffè brasiliani di scarsa qualità a uscire dal mercato. L'IBC, infatti, provvedeva a raccogliere e miscelare tutte le partite di caffè senza selezionare le ciliegie o i chicchi attraverso alcun parametro qualitativo. La miscela ottenuta risultava così di qualità medio bassa. Ad abbassare ulteriormente, in modo progressivo e generalizzato, il livello qualitativo offerto sono sopraggiunte le metodologie automatizzate di raccolta del caffè.

In questo contesto di estrema difficoltà si è inserita illycaffè. illycaffè, con sede a Trieste, è una azienda torrefattrice che produce e commercializza un unico *blend* di caffè espresso di alta qualità. Ogni giorno vengono gustate oltre 6 milioni di tazzine di caffè illy in oltre 140 Paesi in tutto il mondo. I Paesi di origine del caffè sono Brasile, India e Etiopia, con

una percentuale di importazioni del 75% sul totale dal Brasile e dall'India. Illycaffè non è una grande azienda, né tanto meno una multinazionale. Ha quindi dovuto da sempre perseguire strategie originali e innovative per poter essere competitiva in un mercato dominato da grandi *player* a livello internazionale.

Illycaffè ha inoltre scelto strategicamente di perseguire unicamente la politica di “*one blend, one brand*”, strutturando in conseguenza di ciò il proprio modello di business anche sul fronte dell'approvvigionamento di caffè verde nel mondo, impegnandosi, vista la scarsità di offerta e la domanda di caffè di qualità sempre in aumento, ad acquistare sempre tutti i sacchi che avessero passato rigorosi controlli di qualità. A riprova del carattere innovativo e dinamico di questa azienda, è da evidenziare che negli ultimi 100 anni, tre delle otto innovazioni radicali nel modo in cui il caffè viene fatto, pensato e bevuto, sono state introdotte da illycaffè (Andriani e De Toni, 2008).

Andriani *et al.* (2009, 2012) ricostruiscono la strategia, deliberata ed emergente, di illycaffè in Brasile, evidenziandone il ruolo avuto nel creare un ecosistema in cui migliaia di produttori del più grande Paese esportatore di caffè al mondo sono stati introdotti ai concetti e alle pratiche di qualità, di fiducia (*trust*) come elemento fondante le relazioni di business nel medio periodo e di condivisione della conoscenza per il miglioramento del potenziale innovativo dell'intero sistema. A tal fine illycaffè ha realizzato nel tempo una piattaforma inter-organizzativa (i cui moduli principali sono il Premio Caffè Brasile, Unilly, Club illy) che funge da interfaccia operativa e di apprendimento biunivoco con la comunità di *stakeholder* del network di monte (coltivatori, tecnici, specialisti, esperti e scienziati, ecc.). Si tratta di un esempio di piattaforma del tutto peculiare, data la sua intrinseca natura intangibile, che differenzia il caso illycaffè rispetto a quelli tradizionalmente citati in letteratura riguardo i *business ecosystem* ed in particolare piattaforme tangibili e ad alto contenuto tecnologico.

Un modulo innovativo di questa piattaforma inter-organizzativa è il Premio Brasile per Caffè Espresso di Qualità, dal 2009 ribattezzato “Premio Ernesto Illy per la Qualità del Caffè Espresso”. Il premio è stato lanciato nel 1991 da illycaffè per riconoscere a livello nazionale il produttore del miglior raccolto di caffè Arabica brasiliano e remunerarlo con 30.000\$. È stata un'innovativa strategia di *procurement* per il settore del caffè a livello mondiale (Andriani *et al.* 2012) con la quale illycaffè fronteggiò la chiusura dell'Instituto Brasileiro do Café (IBC), ente governativo incaricato di collezionare tutti i sacchi prodotti in Brasile, e il vertiginoso abbassamento di qualità del caffè brasiliano reperibile nel mercato.

Un secondo modulo della piattaforma di illycaffè è l'*Università del Caffè per i produttori locali*, fondata nel 2000 in Brasile in partnership con l'Università di San Paolo (Foundation of the Institute of Administration (FIA) e la Facoltà di Agraria) e l'istituto PENSA (Program of Studies of the Agro-Industrial System Business). L'Università è focalizzata a elargire corsi ai coltivatori-produttori e ai suoi fornitori per insegnare loro le tecniche e trasmettere loro la conoscenza e le competenze per coltivare un caffè di alta qualità. Al termine del percorso di studi gli allievi possono essere premiati con un diploma con cui vengono riconosciuti "*Artist and manager of coffee*". Negli ultimi otto anni circa seimila produttori hanno seguito i corsi, occasione di scambio e di confronto con gli altri produttori e gli specialisti.

Il terzo modulo improntato a creare e mantenere relazioni sociali sul territorio è il Club illy, fondato nel 2000. Rappresenta il luogo in cui i fornitori di illycaffè in Brasile possono incontrarsi, relazionarsi e scambiarsi consigli e condividere informazioni e conoscenza sul caffè. È anche uno strumento per fidelizzare i propri fornitori. Del Club possono far parte liberamente e gratuitamente tutti i produttori che hanno venduto almeno una volta ad illycaffè (tessera verde) e, in base alla durata e alla loro capacità di mantenere nel tempo lo status di fornitore, essere premiati con la tessera argento o quella oro. Attraverso il Club vengono organizzati veri e propri "laboratori collettivi" durante i quali i membri si ritrovano presso selezionate *fazende* per apprendere le tecniche e le metodologie per produrre caffè di qualità superiore. Il Club illy rappresenta dunque un esempio di intelligenza collettiva (De Toni *et al.*, 2011) dal momento che i produttori di caffè apprendono gli uni dagli altri e dal gruppo, e generano nuove idee e nuova conoscenza volta a migliorare la qualità del caffè brasiliano. Nel 2008 al Club risultavano iscritti cinquecentottantatre membri, il 95% in più rispetto a quelli presenti nel 2002. L'appartenenza al Club è fonte di orgoglio e di reputazione nella comunità di riferimento del produttore.

Il ruolo primario ricoperto in un *business eco system* da illycaffè è quello di *keystone*, nello specifico di *knowledge ecosystem coordinator* (Andriani *et al.*, 2012), cioè di snodo e gestore dei flussi di conoscenza all'interno dell'ecosistema veicolati per mezzo della piattaforma inter-organizzativa. Illycaffè quindi non ha adottato il ruolo tradizionale e piuttosto "chiuso" del *channel master* tipico del settore *agrifood*, caratterizzato da un'azienda in posizione dominante che determina le sorti e la qualità di vita dell'intera filiera.

Le chiavi primarie di accesso e di permanenza nell'ecosistema sono il rispetto degli standard di qualità di illycaffè (la qualità è oggettiva e validata dal meccanismo-regolamento del Premio caffè Brasile e dei

laboratori di analisi) e la condivisione della conoscenza con il resto del network (attivata senza accordi-quadro di fornitura). Illycaffè ha infatti strategicamente incentivato la diffusione della conoscenza nel network di monte e di valle al fine di aumentare la qualità dell'intero sistema. Per ogni sacco acquistato da illycaffè, viene accordato ai produttori un *premium price* rispetto le quotazioni della borsa del caffè *New York Exchange*, premio monetario per gli sforzi e gli investimenti sostenuti nel perseguire la qualità del caffè verde. Da rilevare infine come illycaffè non sigli alcun accordo-quadro di fornitura con i produttori di caffè al fine di poter avere la libertà di scegliere di anno in anno solo le partite di caffè che rispettino gli standard di qualità scelti.

Illycaffè è stata quindi in grado di configurare il proprio modello di business intorno ai concetti di *corporate social responsibility* (CSR), etica di business e valore collettivo che risiede nello stabilire e nutrire un ecosistema di business (Iansiti e Levien, 2004). Ha inoltre agito anche a livello culturale, di sovra-sistema. Ha, infatti, contribuito in maniera determinante a cambiare il significato culturale e la mentalità dei produttori brasiliani (e non solo) e dell'intera comunità internazionale sul sistema prodotto caffè Brasile.

## **L'ECOSISTEMA DI VALLE: ILLYCAFFÈ COME KEYSTONE ED IL DISTRETTO DEL CAFFÈ DI TRIESTE COME PIATTAFORMA**

Illycaffè ha contribuito a creare un ecosistema anche a valle del processo di tostatura del caffè, in stretta simbiosi con il ricco e fecondo territorio triestino, storicamente dedito al commercio e alla distribuzione del caffè. Nel dicembre 2006 è stato formalmente riconosciuto il Distretto del caffè della provincia di Trieste proprio per valorizzare la secolare specializzazione produttiva e la presenza - unicum a livello internazionale - di tutte le imprese della filiera produttiva del caffè (dall'importatore al crudista, dal decaffeinizzatore al torrefattore, dallo spedizioniere all'esperto assaggiatore). Il Distretto nasce per promuovere anche iniziative culturali e formative legate al settore del caffè. Recentemente ad esempio è stato introdotto il Master inter-ateneo in Economia e Scienza del Caffè "Ernesto Illy". In Tabella 1 sono riportati i principali attori e figure professionali presenti sul territorio. In Figura 2 sono infine rappresentati schematicamente gli ecosistemi di monte (Brasile) e di valle (Trieste) di illycaffè.

**Tabella 1 - L'ecosistema di valle: illycaffè come *keystone* e il distretto del caffè di Trieste come piattaforma**

<b>SISTEMA ECONOMICO PRODUTTIVO FINANZIARIO (IMPRESE)</b>
<b>Gli esportatori</b> svolgono una serie complessa di attività, anche di natura industriale, finalizzate alla prima lavorazione e successiva spedizione del caffè verde nei mercati di consumo.
<b>Gli intermediari (brokers, agenti, dealers)</b> mettono in contatto tra loro venditori e compratori, richiedendo il pagamento di una commissione.
<b>I traders internazionali</b> connettono gli intermediari locali e gli esportatori con i torrefattori. Una figura squisitamente italiana, in particolare triestina, è quella del crudista/importatore.
La funzione principale delle <b>case di spedizione</b> del caffè è di ricevere le partite della materia prima nel porto di sbarco, verificare la documentazione e realizzare le iniziali lavorazioni necessarie alla conservazione del caffè medesimo. Solitamente le lavorazioni intermedie vengono svolte dagli stessi soggetti che si occupano anche delle fasi di stoccaggio del caffè nei porti di arrivo dei mercati di consumo (si pensi a strutture come i silocaf).
<b>Altri Servizi:</b> Confezionamento (multipack, cialde, ecc.), imballaggio vario, assistenza macchine da caffè, ecc.
<b>SISTEMA DEI SERVIZI ( ENTI E ASSOCIAZIONI)</b>
<b>Qualicaf:</b> Nell'ottobre 1994 fu creata una società consortile, denominata "Qualicaf Trieste S.r.l." avente come scopo la prestazione di servizi per l'innovazione tecnologica, gestionale ed organizzativa alle piccole imprese industriali, commerciali, di servizi e alle imprese artigiane di produzione di beni e servizi operanti tutte nel comparto caffè, con particolare riguardo alla certificazione di qualità e alla diffusione della relativa cultura.
<b>Associazione Caffè Trieste:</b> Costituita il 17 settembre 1891 oggi l'Associazione conta una cinquantina di Soci ordinari e un'ottantina di Soci corrispondenti, oltre al Gruppo Triveneto Torrefattori caffè. Attiva nel sostenere il settore del caffè triestino, da più di 110 anni unisce gli operatori della provincia e non solo, salvaguardandone i diritti, contribuendo a rafforzarne l'unione e il potere di mercato. Da diversi anni ormai l'Associazione Caffè Trieste svolge dei <b>corsi</b> destinati a tutti coloro che hanno interesse al mondo del caffè. Annualmente, l'Associazione organizza " <b>La Giornata Internazionale del Caffè</b> ", una manifestazione che è occasione d'incontro e di approfondimento di temi che interessano tutti coloro che operano nel mondo del caffè.
<b>Trieste Espresso Expo:</b> Organizzata dal novembre del 2002 dall'Associazione Caffè Trieste in collaborazione con la Camera di Commercio e la SCAE (Speciality Coffee Association of Europe), Trieste Espresso Expo ha rappresentato un'eccezionale vetrina sul panorama dell'espresso italiano dedicata agli imprenditori del Centro Europa, del Mediterraneo e dell'Asia.

**Museo del caffè di Trieste:** l’Autorità portuale di Trieste ha dato l’assenso affinché sia ospitato nella Torre del Lloyd, sede della presidenza e della direzione dell’Ente, un primo nucleo espositivo del “Museo del caffè di Trieste”. Il fine ora è quello di realizzare una struttura significativa e permanente, in grado di tramandare alle generazioni future quello che è e soprattutto ciò che è stato il porto di Trieste in fatto di movimentazione del verde chicco.

#### **SISTEMA DELLA RICERCA (CENTRI DI RICERCA)**

**Serra tropicale:** Inaugurata il 10 gennaio 2000, a cura del Dipartimento di Biologia dell’Università di Trieste e di Qualicaf, è una serra tropicale dedicata esclusivamente alla coltivazione di Coffea arabica. Lo scopo della coltivazione è quello di avere a disposizione piante di caffè geneticamente controllate di “razza pura” cioè ottenute dall’incrocio esclusivo di sole due piante.

**Dottorato di ricerca:** Qualicaf ha sostenuto inoltre l’avvio nel 2003, presso l’Università di Trieste, di un dottorato di ricerca triennale in **Scienza, tecnologia ed economia nell’industria del caffè**, che si prefigge il compito di preparare personale altamente qualificato da immettere nel mondo della ricerca e dell’impresa con una preparazione specialistica nei settori della **biologia** (la pianta del caffè) della **chimica** (aromi e composti vari), della **tecnica** (trattamenti dal chicco verde al macinato alla preparazione di caffè speciali), dell’**economia** (produzione e mercati) e nel contempo creare una base comune tecnica ed economica ai laureati provenienti da facoltà diverse.

**Università del caffè:** L’Università del Caffè nasce da una collaborazione fra illycaffè e MIB School con l’intento di sviluppare attività di formazione per gli operatori del settore bar, ristoranti, ospitalità, e di fornire loro tecniche e strumenti innovativi.

**Aromalab:** Laboratorio di ricerca sul gusto e il sapore della illy nel parco tecnologico di AREA.

**Science Cafè:** Area Scienze Park in collaborazione con SISSA hanno organizzato un ciclo di incontri di divulgazione tecnico scientifica da tenere nei caffè storici di Trieste.

**Laboratorio Chimico Merceologico:** Il Laboratorio è l’unico in Italia cui venga riconosciuta la capacità di “qualificare” un caffè; in base al D.P.R. 470 dd. 16.02.1973, esso è chiamato pure ad assolvere ufficialmente, per conto del Ministero della Sanità, a funzioni tecniche e di studio correlate alla disciplina igienico sanitaria della produzione e del commercio dei prodotti caffeicoli nel nostro Paese.

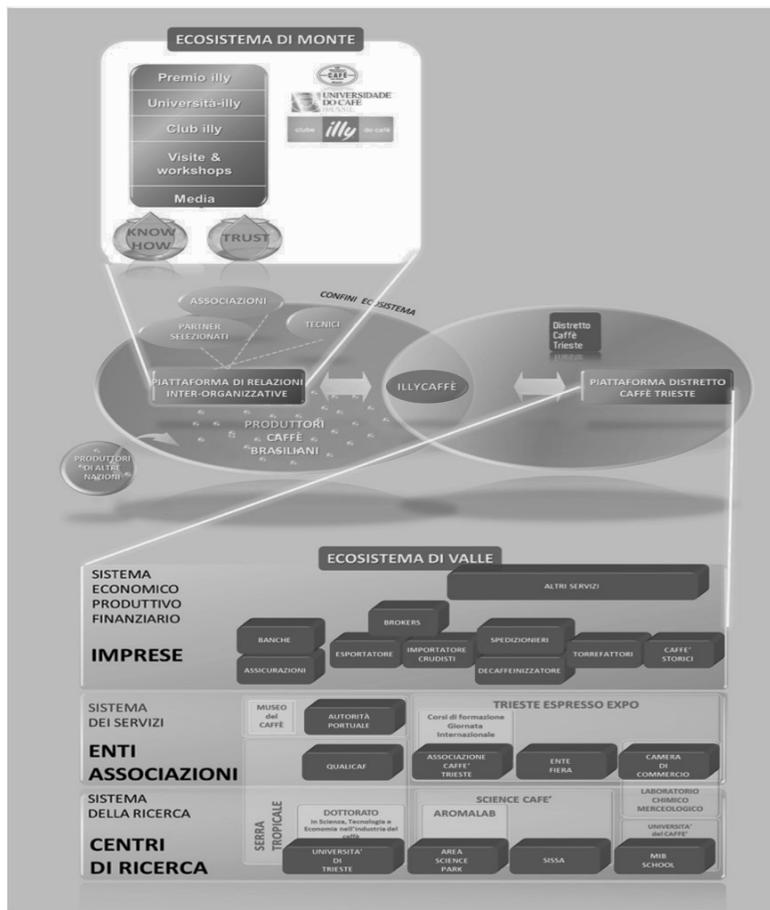


Figura 2 – L’ecosistema di monte (Brasile) e di valle (Trieste) di illycaffè

## CONCLUSIONI: L’INNOVAZIONE È UNA DISOBBEDIENZA ANDATA A BUON FINE

Ernesto Illy e il caso illycaffè in Brasile sono un chiaro esempio di management aperto a immergersi e “nuotare” nella complessità del giorno d’oggi. Il compianto imprenditore e scienziato del caffè amava riflettere sul fatto che “quando la vita scorreva lenta come un pigro fiume, la complessità esisteva, ma non veniva percepita. Oggi tutti se la sentono addosso, perché il ritmo si è fatto serrato come un torrente vorticoso” (dalla prefazione a De Toni e Comello, 2005).

Illycaffè ha necessariamente dovuto affrontare un evento destabilizzante e in parte inaspettato come la chiusura dell’Istituto Brasileiro do Café. Si è trovata a dover risolvere il problema dell’approvvigionamento di caffè di qualità in un paese territorialmente sconfinato e ricco di diversità interna, senza poter pensare e agire come una grande multinazionale.

Come la storia insegna, si può affermare che l’innovazione è una disobbedienza andata a buon fine. Copernico (1473 – 1543) disobbedisce a Tolomeo superando il paradigma del sistema geocentrico ed intuisce - nel trattato astronomico *De revolutionibus orbium coelestium* del 1543 - ciò che Galileo (1564 – 1642) dimostrerà con il cannocchiale e le sue osservazioni nel *Sidereus Nuncius* del 1610. La disobbedienza è un’uscita dal paradigma con cui gli innovatori rompono schemi mentali consolidati e fino ad allora condivisi, aprendo, con nuovi occhi, nuove prospettive di ricerca o di business. Analogamente illycaffè ha disobbedito alla tradizione e ai consolidati schemi che fino ad allora avevano caratterizzato i modelli di business nel settore del caffè.

La prima disobbedienza è stata quella di concepire e realizzare un modello di business basato sulla strategia “one blend, one brand”, ripudiando il paradigma di segmentare il mercato in diverse fasce e offrire varie miscele di caffè, così come attuato da tutti gli altri competitori e come tradizionalmente insegnato nei manuali di marketing.

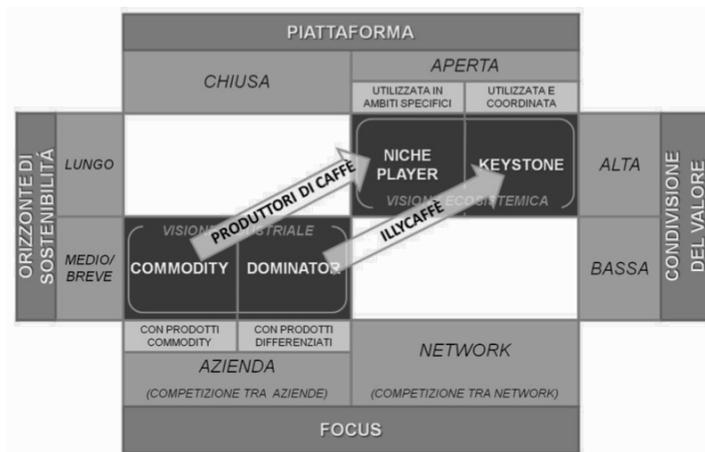


Figura 3 – Da visione industriale a visione ecosistemica

La seconda disobbedienza è stata il *bypass* dell'importatore, grandi e potenti multinazionali con capacità di influenzare il mercato, un vero e proprio filtro determinante lungo la catena del valore e di approvvigionamento del caffè, considerato d'intralcio da illycaffè per riuscire ad individuare alla fonte le cause della qualità "distorta" ed irregolare del caffè importato.

La terza, ma non meno importante, disobbedienza è stata quella nel credere e nell'investire in Brasile, anche e soprattutto come serbatoio inespresso di caffè di qualità, nonostante lo scarso apprezzamento e la scarsa reputazione allora della miscela brasiliana sul mercato internazionale. Grazie a illycaffè i produttori di caffè da agricoltori sono diventati veri e propri imprenditori: i *player* di nicchia di un ecosistema basato sulla condivisione della conoscenza e sulla fiducia reciproca. illycaffè non ha quindi fatto proprio il paradigma della visione industriale e ha rifiutato di approcciare da "*dominator*" il rapporto con i produttori di caffè (Figura 3).

Gli effetti benefici della *keystone* illycaffè sono testimoniati in un articolo del 1998 di un giornale brasiliano, Revista a Granja, nel quale si indica il tempo espressamente e simbolicamente diviso in "*before Illy*" e "*after Illy*" ed in cui i produttori di caffè si riconoscono "discepoli" di Ernesto Illy. Illycaffè può ora disporre di una rete di migliaia di potenziali fornitori e la sua strategia - ispirata da una chiara visione ecosistemica ed in particolare il premio per la qualità istituito dal 1991 - ha decommotizzato il caffè verde del più grande produttore mondiale.

*What is important to consider is the "before Illy" and the "after Illy". The producers understood that it worths to produce quality (Francisco Sergio, produttore di caffè, intervista novembre 2007).*

## Riferimenti bibliografici

- Anderson P., 1999, Complexity Theory and Organization Science, *Organization Science*, 10(3): 216–232.
- Andriani P., Biotto G., Ghezzi D., 2012, *The Emergence of trust-based knowledge ecosystems: the case of illycaffè in Brazil* in *Managing Networks of Creativity* edited by Belussi, F. & Staber. U. Routledge.
- Andriani P., Biotto G., Ghezzi D., Rausher I., 2009, *The emergence of trust-based knowledge ecosystems: the case of illycaffè in Brazil*, in *European Academy of Management Conference EURAM 2009*, Liverpool, UK.
- Andriani P., De Toni A.F., 2008, An interview with Ernesto Illy on complexity, coffee and Management, *Emergence: Complexity and Organization*, 10(1), pp. 84-88.
- Bar-Yam Y., 1997, *Dynamics of Complex Systems*. Reading, Mass: Addison-Wesley.
- Battram A., 1999, *Navigating Complexity: The Essential Guide to Complexity Theory in Business and Management*. London: Industrial Society.
- Dagnino G.B., 2004, Complex Systems as Key Drivers for the Emergence of a Resource and Capability-Based Interorganizational Network, *Emergence: Complexity and Organization*, 6(1-2), 61-69.
- Daviron B., Ponte S., 2005, *The coffee paradox, global markets, commodity trade and the elusive promise of development*, Paperback.
- De Toni A. F., Comello L., 2005, *Prede o ragni. Uomini e organizzazioni nella ragnatela della complessità*, UTET, Torino.
- De Toni A. F., Comello L., Ioan L., 2011, *Auto-organizzazioni. Il mistero dell'emergenza nei sistemi fisici, biologici e sociali*, Marsilio Editore, Venezia.
- Fuller T., Moran P., 2001, Small enterprises as complex adaptive systems: a methodological question?, *Entrepreneurship and Regional Development*, 13 (1), 47-63.
- Holland J.H., 1992, Complex Adaptive Systems, *Daedalus*, Vol. 121, No. 1, A New Era in Computation, 17-30, MIT Press.
- Iansiti M., Levien R., 2004, Strategy as ecology. *Harvard Business Review* (March): 68-78.
- Levin S.A., 1998, Ecosystems and the biosphere as complex adaptive systems, *Ecosystems*, 1, 431-436.
- Lichtenstein B.B, Uhl-Bien M., Marion R., Seers A., Orton J.D., Schreiber C., Complexity Leadership Theory: An interactive perspective on leading in complex adaptive systems, *E:CO*, 2006, Vol.8, No. 4, 02-12.

- Moore J.F., 1996, *The Death of Competition: Leadership & Strategy in the Age of Business Ecosystems*, Harper Business, New York.
- Peltoniemi M., 2006, Preliminary Theoretical Framework for the Study of Business Ecosystems, *E:CO*, 8(1), pp.10-19.
- Prigogine I., Stengers I., 1984, *Order out of chaos: Man's New Dialogue with Nature*, Toffler Bantam Books, New York.
- Schneider M., Somers M., Organizations as complex adaptive systems: Implications of Complexity Theory for leadership research, *The Leadership Quarterly*, 2006, Vol.17, 351-365.
- Uhl-Bien M, Marion R., McKelvey B., Complexity Leadership Theory: Shifting leadership from the industrial age to the knowledge era, *The Leadership Quarterly*, 2007, Vol.18, 298-318.
- Van Waffle, 2004, articolo su sito web The beaver: an ecosystem engineer (<http://www.suite101.com/article.cfm/ecology/107661/1>).
- Zhao-hua L., Ling M., Qing-xi G., 2001, Concepts of keystone species and species importance in ecology, *Journal of Forestry Research*, Vol. 12, No. 4, 250-252.

## ***Innovazione e economia nei territori alpini*** **di Margherita Chang Ting Fa e Luca Iseppi**

### **INTRODUZIONE**

Dal 1970 ad oggi la superficie totale delle aziende agricole attive si è ridotta di 77.019 km<sup>2</sup>, pari al 25,5% della superficie territoriale italiana, equivalenti alla superficie di Piemonte, Lombardia e Sicilia di cui 7,7% nell'ultimo decennio. In particolare si è determinata una riduzione pressoché uniforme (circa 10.000 km<sup>2</sup>) nei decenni 1970-80 e 1980-90, mentre in quello 1990-2000 si è verificata un'accelerazione che ha condotto a triplicare il suolo abbandonato (Iseppi, Chang, Piccinini, 2005). L'ultimo decennio ha confermato tale trend anche se in misura meno marcata con una riduzione pari a 23.825 km<sup>2</sup>. Se, infatti, nel 1970, l'83% della superficie territoriale italiana era costituita da suolo gestito dalle aziende agricole (Iseppi, Chang, Piccinini, 2005), questa quota si è ridotta al 78% nel 1980, al 75% nel 1990, al 65% nel 2000 e al 57% nel 2010 (Istat, 2011). Ciò significa che in quarant'anni il 26% del territorio è uscito dalla gestione attiva delle aziende agricole. Queste ultime e le persone a vario titolo impiegate in agricoltura si sono ridotte in media del 32% e del 31,62% rispettivamente. In particolare le persone in esame negli ultimi 10 anni sono diminuite da 3,8 a 2,5 milioni con un decremento di oltre 1,16 milioni (Istat, 2011).

L'abbandono dell'agricoltura nelle aree marginali e montane è favorito dal costo-opportunità dell'alternativa dell'impiego in altre aree che offrono maggiore redditività. Quali sono le innovazioni che consentono di mantenere una popolazione qualificata nei territori alpini? Innanzitutto occorre aumentare l'attrattività dei luoghi attraverso la diversificazione delle attività svolte in un'ottica di sostenibilità. In ciò un aiuto è dato dall'innovazione nell'ambito della Politica Agraria Comunitaria (PAC) che, nel potenziare la multifunzionalità in agricoltura, fa del *greening* il perno della sua strategia futura 2013-2020, potenziando con maggiori contributi il suo Secondo Pilastro. L'imprenditore delle aree marginali e montane deve

dunque riconvertirsi, come sta avvenendo in USA, in *gardener* o *ground keeper*, vale a dire in colui che impianta o reimpianta, mantiene e sviluppa il verde (alberi, arbusti e piante di abbellimento e non produttive) come bene pubblico collettivo dotato di un valore d'uso, ma anche di opzione, di esistenza e di dono per le generazioni future. Inoltre esiste la possibilità della creazione di un valore complementare dato dalla sinergia tra i valori agricoli, paesistico ambientali, culturali ed enogastronomici. L'operare sinergico delle componenti di questo insieme dà luogo ad una superadditività di fattori impiegati nella produzione aumentando la *performance* dell'intero sistema integrato montano. Infine la strategia di lungo periodo deve prevedere la realizzazione, tramite le più opportune alleanze, di un network paesistico-culturale formato da aree avente una simile *fingerprint* bioculturale del territorio al fine di prevedere comuni e innovative politiche di *governance* capaci di potenziare gli effetti indiretti.

## LE RISORSE NATURALI COME MERCI SCARSE

Partiamo dall'assunto che “La montagna è una risorsa scarsa, preziosa e non riproducibile ed il suo consumo deve essere oggetto di una pianificazione razionale” (Strassoldo, 1979, p. 123). Secondo Ricardo, occorre dividere le merci in due categorie: quelle “...il cui valore è determinato dalla sola scarsità” che si possono chiamare merci a *dotazione naturale* e che “...costituiscono una parte esigua della massa di merci ...scambiate sul mercato” e un tipo di merci diverse e più importanti, ovvero “i beni che si possono moltiplicare” (Ricardo, 1976)<sup>1</sup>. Le prime, “...date (dalla natura o da circostanze particolari o da speciali qualità), sono disponibili in quantità fissa e vanno accettate così come sono. Diventano economicamente rilevanti quando sono scarse (*beni scarsi*), ossia quando le loro quantità esogenamente fissate sono insufficienti a far fronte a tutti i bisogni. Per Ricardo queste merci hanno un'importanza limitata” (Pasinetti, 1990, p.8). Le seconde, quelle moltiplicabili che si possono chiamare *a produzione aperta*, si ottengono con il lavoro necessario a produrle e possono essere conseguite in quantità pressoché illimitata. È soltanto con riferimento a queste merci (ossia alle merci prodotte e riproducibili) che Ricardo sviluppò la sua analisi.

---

<sup>1</sup> Per questa trattazione, si è seguita sostanzialmente la traccia di lavoro precedente degli Autori a cui si rimanda per il testo integrale (Chang et al., 2005).

Questa impostazione incontra difficoltà nel trattamento delle risorse naturali (in particolare della terra). Le risorse naturali sono beni offerti dalla natura; esse appartengono alla categoria dei *beni scarsi*; e tuttavia entrano nel processo di produzione. Quando Ricardo si imbatte in questo problema, lo risolve seguendo la logica del suo atteggiamento di base. È essenziale per lui non oscurare il quadro dei fenomeni più importanti – quelli connessi con la produzione (industriale) – con secondarie complicazioni provenienti da risorse naturali non omogenee. Perciò egli riferisce la sua analisi a quell’appezzamento di terra che, trovandosi al limite delle terre coltivate, non fornisce rendita, ossia a quell’appezzamento di terra che non è più scarso. Tutte le altre terre (o risorse naturali, in generale), le quali possiedono migliori qualità intrinseche di quelle che si trovano al limite della coltivazione, procurano un guadagno differenziale netto o *rendita* a colui che si trova nella condizione di possederle. Ne segue che, una volta dedotta questa rendita differenziale, tutte le terre vengono poste sullo stesso piano della terra non scarsa. Il problema della scarsità viene così “eliminato” dall’analisi e Ricardo è in grado di portare avanti la sua indagine con riferimento a quelle merci che realmente desidera indagare: le merci prodotte, che costituiscono “la parte di gran lunga maggiore dei beni che sono oggetto di desiderio” (Pasinetti, 1990, pp. 8-9).

### **QUANDO LA RENDITA SI TRASFORMA IN PROFITTO E SCOMPARE LA REMUNERAZIONE DELLE RISORSE NATURALI**

Gli economisti di derivazione classica hanno sempre sostenuto che il problema della produzione possa essere indagato in modo indipendente da quello dell’ottima allocazione delle risorse scarse, ossia quelle naturali. (Pasinetti, 1990, p. 27). Il modello sraffiano porta a corroborare l’idea di Ricardo di “eliminazione” della terra, e quindi di tutte le risorse naturali capaci di dare rendita dalla sua teoria del valore e della distribuzione (Sraffa, 1960). Infatti egli riferisce le sue argomentazioni alla terra posta al margine che non dà rendita e che è per definizione disponibile in misura superiore al fabbisogno. “Sraffa (...) ha mostrato che la terra, o più generalmente le risorse naturali, per il fatto di entrare nel processo di produzione, ma di non essere prodotte, giocano nel processo produttivo un ruolo simile, sebbene rovesciato, a quello delle merci non-base (le quali ultime sono prodotte, ma non entrano nel processo produttivo)” (Pasinetti, 1990, p. 28). Secondo questa impostazione, le risorse possono perciò essere in una prima fase lasciate da parte e introdotte in una fase successiva

quando porteranno con sé le informazioni necessarie, richieste per la determinazione delle loro rendite e dei prezzi.

In realtà Sraffa e i classici in generale, facendo dipendere il valore dal lavoro e dalla tecnologia, ritengono che il tasso di profitto non sia influenzato dal modo in cui viene prodotta una merce non-base e assimilano i beni di lusso a quelli naturali (per esempio quelli derivanti dall'agricoltura o dalle miniere perché scarsi). Visto che il tasso di profitto è determinato da come vengono prodotte le merci base (quelle moltiplicabili, in gran parte di tipo industriale), qualora non vi fosse abbastanza prodotto netto per fronteggiare i profitti, si dovrebbe diminuire la rendita derivante dalle risorse naturali. Del resto, è facile visto che le risorse naturali sono state tenute fuori dal discorso. A dimostrazione di ciò ci si può riferire a un dato empirico: il rapporto tra valore dei terreni agricoli e reddito lordo annuo dell'agricoltura tende a passare da 5 a 4, man mano che l'economia si sviluppa (Ricossa, 1982, p. 420). Analogamente sembra accadere per i terreni connessi alle costruzioni riguardo al rapporto tra il valore della proprietà e il flusso di reddito. "Poiché le rendite non sono altro che il rendimento di tali proprietà, e poiché il tasso percentuale di rendimento non risulta cresciuto significativamente, in media nel lungo periodo, e caso mai s'indebolisce col passare del tempo, la conclusione è che... la quota percentuale delle rendite sul reddito nazionale è diminuita a bassi livelli e non aumentata" (Ricossa, 1982, p. 420).

Seguendo Immler, è evidente che per un processo di traslazione una parte della remunerazione della natura (rendita) è andata a remunerare altri fattori produttivi diversi dal fattore da cui deriva, ovvero si è trasformata o in salario o in interesse o in profitto, e ciò ha modificato la distribuzione del reddito (Immler, 1993). Di conseguenza il prezzo dei beni-risorsa, come s'è detto, appare fuori di ogni dubbio ridotto rispetto al passato, dal momento che lo stock di risorse non rinnovabili si va sempre più depauperando. Questa operazione appare illogica in quanto porta a una maggiore produzione di beni moltiplicabili (perché costano relativamente di meno visto che le risorse sono sottopagate) e quindi a un maggiore prelievo dal fondo della natura rispetto a quello che sarebbe stato in presenza di un sistema di prezzi relativi che avesse tenuto conto di una adeguata remunerazione del fattore risorse naturali.

Immler allora si domanda "Quale economia occorre alla natura?" e risponde dicendo che questa domanda ha senso solo se consideriamo noi stessi e anche le nostre società come parte integrante della natura (Immler, 1993, p. 6). È forse questa la chiave di volta del problema?

## LA PRODUZIONE AGRICOLA E DEL MOSAICO PAESISTICO-CULTURALE COME PRODUZIONE CONGIUNTA?

Si parla di produzione tecnicamente congiunta quando dallo stesso processo produttivo si ottengono congiuntamente un prodotto principale (a) e uno secondario (b) in proporzioni fisse (olio e sansa, grano e paglia, vino e vinacce). Tali produzioni secondarie vengono chiamate esclusive in quanto congiuntamente conseguite solo in quella tipologia di processo, assieme alla produzione principale dalla quale sono inscindibili. Si parla invece di produzioni connesse quando da uno stesso processo produttivo si producono due beni prodotti in quantità non rigidamente proporzionali. In questo caso, si ottengono beni principali e secondari, ma il prodotto secondario può essere conseguito in due o più industrie in una delle quali si configura come bene principale, ad esempio idrogeno prodotto dall'industria chimica di base, petrolchimica e carbochimica (Chang, Iseppi, 2011).

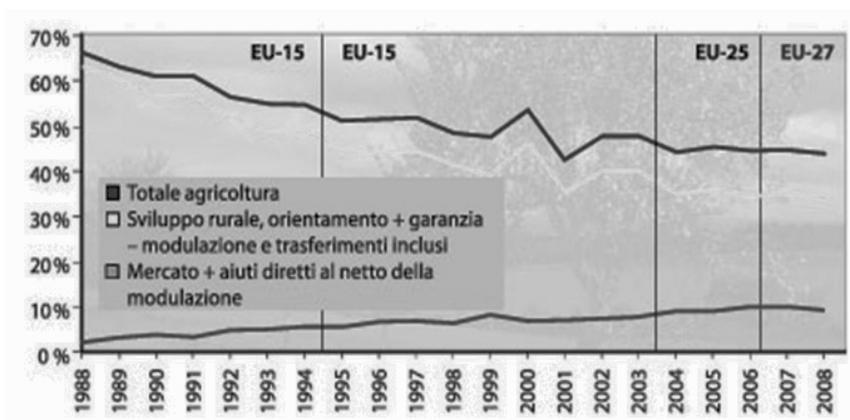
L'interesse nei confronti del tema della produzione fisicamente congiunta risale al dibattito tra economisti classici e neoclassici circa le determinanti del prezzo di mercato. Le due scuole di pensiero dibattevano circa la possibilità di determinare il valore di un prodotto a partire dal costo di produzione in presenza di produzioni congiunte (Kurz, 1986). Infatti quando la produzione è fisicamente congiunta si può determinare un prezzo di mercato per ogni prodotto e sottoprodotto, ma non anche un costo specifico di produzione per il prodotto principale e secondario (Pilati, Boatto, 1999).

Si parla anche di economie che derivano dalla diversificazione dell'attività aziendale ovvero dall'ampliamento del raggio di azione dell'impresa in un contesto di *resource view* (Montgomery, Wernerfelt, 1988). Le economie di scopo si originano in differenti situazioni: a) la produzione congiunta di due beni può consentire l'utilizzo completo di risorse materiali che altrimenti rimarrebbero sottoutilizzate; b) le conoscenze produttive sviluppate da un'impresa o anche l'immagine conquistata per un certo prodotto risultano utilizzabili vantaggiosamente per altri tipi di prodotti. In sintesi le economie di scopo si determinano ogniqualvolta esista o si possa ottenere un qualsiasi tipo di sinergia dalla produzione congiunta di due prodotti diversi.

Secondo l'OECD, il concetto di produzione congiunta è particolarmente utile per interpretare le relazioni tra agricoltura ed ambiente. L'agricoltura non produrrebbe solo *commodities*, ma anche una serie di servizi non monetizzabili sotto forma di esternalità. L'assimilazione di tali esternalità al sottoprodotto derivante dall'attività principale agricola

permette di interpretare la produzione fisicamente congiunta come un “insieme” di *commodities* ed *environmental service* (OECD, 2001). Questa deduzione è fondamentale nel reggere quella parte del Modello europeo di agricoltura che si basa sul II Pilastro PAC, ovvero quello che giustifica la corresponsione di contributi alle aziende agricole per il solo fatto di esistere e di operare sul territorio. Si parla in genere di multifunzionalità dell’agricoltura riferendosi alla capacità del settore primario di produrre beni e servizi secondari, di varia natura, congiuntamente e in una certa misura inevitabilmente, alla produzione di prodotti destinati alla alimentazione umana e animale (Henke, 2004).

Da più di 40 anni, la PAC è la più importante politica comune dell’Unione europea (UE). Questo spiega perché abbia sempre assorbito una parte consistente del bilancio dell’UE, anche se in misura costantemente decrescente negli ultimi anni. Nei primi anni di vita della Comunità, la PAC rappresentava una quota notevole delle spese di bilancio, superando in alcuni casi i due terzi del totale (circa il 67%). La PAC ora costa circa 55 miliardi di euro l’anno, pari al 40% del bilancio comunitario e a meno dello 0,5% del PIL dell’UE. Non soltanto la quota del PIL comunitario riservata alla PAC è in diminuzione (Graf. 1), ma sta anche diminuendo molto più rapidamente della spesa pubblica comunitaria (EU).



**Graf. 1 – L’agricoltura come percentuale del Bilancio complessivo dell’UE (Impegni)**

Il costo della PAC, a differenza di quanto accade in altri settori, quali l’istruzione, la difesa, i trasporti, la sanità e la sicurezza sociale, che sono sostenuti dai governi nazionali, è finanziato a livello comunitario.

Comunque assimilare la produzione congiunta alle esternalità, come fa l'OECD, dà luogo a un notevole salto logico. Nella terminologia dell'economia del benessere, si denominano economie e diseconomie esterne gli effetti **economicamente valutabili** della condotta di un soggetto che provocano un beneficio o un danno, dando gratuitamente luogo a ricavi o rispettivamente costi o perdite a altri soggetti diversi da colui che ha compiuto l'azione (Pigou, 1920, Cap. IX). I requisiti delle economie e diseconomie esterne mal si conciliano con quelli tipici della multifunzionalità. Gli effetti delle esternalità devono essere economicamente valutabili nel senso che danno luogo a economie e diseconomie pecuniarie non solo tecnologiche. Sono perciò esclusi vantaggi extraeconomici come quelli derivanti da un ambiente non inquinato o dalla salubrità alimentare. Nella multifunzionalità invece i vantaggi prodotti sui beni pubblici collettivi non sono economicamente valutabili perché tali beni non sono permutabili contro moneta sebbene diano luogo a benefici sociali. Pertinente è invece l'assunto che le azioni devono promanare da un soggetto che ha obiettivi o finalità prevalentemente produttivi (o di consumo), diversi dall'effetto esterno provocato, il che significa che le esternalità devono essere involontarie o non volute dal soggetto. Ne consegue che i costi e i benefici devono derivare indirettamente e non direttamente dal soggetto che ha compiuto l'azione. Sono esclusi gli effetti diretti dal contesto delle esternalità (Forte, 1973, pp. 93-100). Nel momento in cui la politica del *greening* si estrinseca nell'incentivazione degli agricoltori a convertire parte della superficie aziendale ad usi non produttivi, a fronte di un contributo economico, la non scindibilità della produzione congiunta (prodotto e servizio) è indotta non già da un aspetto tecnico, bensì dalla normativa. Tale comportamento porta inconsapevolmente ad ulteriori effetti indiretti indotti dalla complementarietà dei sistemi paesistici, provocando talvolta esternalità positive e conseguentemente la superadditività nel valore del territorio interessati.

Va, tuttavia, rimarcato che le zone rurali occupano il 90% del territorio dell'UE, oltre la metà del quale è coltivato: questo dato è sufficiente a dare un'idea dell'importanza che l'agricoltura riveste per l'ambiente naturale dell'UE. L'interazione fra agricoltura e natura è profonda nel bene e nel male. Nel corso dei secoli l'agricoltura ha contribuito alla creazione e alla salvaguardia di molti habitat seminaturali di grande pregio, che oggi modellano i numerosi paesaggi dell'UE e ospitano una flora e una fauna selvatiche estremamente varie (UE). L'innovazione nella *governance* europea vuole far sì che aumenti **l'inconsapevole azione positiva dell'agricoltura** con impatti positivi nel senso sopraindicato.

## **RUOLO E OPPORTUNITA' DELLA MONTAGNA NEL POST-MODERNO**

Quali sono i ruoli che il territorio montano può assumere nella società post-moderna?

- A) Sicuramente si è attenuato il limite legato alla accessibilità dei territori montani (che hanno favorito la marginalità, lo spopolamento etc.) e ciò grazie alla potenzialità delle nuove tecnologie, conseguenti alla rivoluzione informatica, che sono riuscite a attenuare “l’attrito spaziale” (Strassoldo, 1979). Va fatto però rimarcare che il telelavoro non si è che in parte realizzato e che la facilità fisica di mobilità ha provocato il pendolarismo verso i poli produttivi a fondo valle, mobilità che spesso prelude alla migrazione definitiva. Del resto l’informazione globale ha effetti diversi a seconda dello schema conoscitivo su cui viene a innestarsi. Spesso la tradizione orale espressa in modo informale nei luoghi isolati presenta una forte deriva rispetto ai comportamenti mediani e quindi la stessa informazione globale può prestarsi a letture e sviluppi non facilmente prevedibili. Per esempio l’insinuarsi di sette misteriche, descritte da Corona, in un ambiente già predisposto a una favolistica più antica e crudele è favorito dall’isolamento (fatti omicidari relativi a streghe, sette sataniche ecc.).
- B) La montagna ha visto la valorizzazione delle sue peculiari risorse naturali e ambientali che offrono all’uomo post-moderno la possibilità di organizzare le sue attività ricreative. Anche in questo caso il pericolo è quello della monocultura. Storicamente nella montagna ciò si è verificato per l’artigianato (orologeria, occhialeria ecc.) e questa concentrazione è stata rafforzata dalla presenza di un’unica scuola professionale di tipo tecnico. Ora tendono a diffondersi istituti turistico-alberghieri se non addirittura i licei sportivi (es. Tarvisio) che producono lo stesso effetto monoculturale relativamente al turismo e allo sport. Nel Trentino sono presenti Istituti di formazione agricola che favoriscono l’acquisizione di nozioni applicabili alla monocultura del melo. Le monoculture non hanno però solo aspetti negativi, ma servono anche come aggregazione per raggiungere una massa minima critica difendibile a livello economico che limita lo spopolamento. L’auspicio realistico è che le monoculture creino degli *overlap* nel territorio

capaci di affermare sinergie che favoriscano la superadditività dei valori. Com'è noto, tutte le monoculture sono sottoposte a maggior rischio economico e quindi una relativa diversificazione è auspicabile.

- C) Le specificità socio-culturali dell'ambiente montano, proprio per suo relativo isolamento, tendono a fare sì che l'ambiente sia tendenzialmente conservativo. In un mondo che tende all'omologazione, le aree montane costituiscono di solito dei giacimenti di diversità etnologica, antropologico-culturale, linguistica e non solo morfologica, geologica e biologica. Tali specificità devono essere incoraggiate a mantenere le proprie peculiarità e a trasformare le stesse in attrattiva turistica (Strassoldo). Va però arginata la fuga di cervelli che non è fenomeno di oggi. Nelle località marginali, infatti, viene data scarsa rilevanza alla cultura e alla scienza e ciò è vero anche verso chi ritorna dalla città che si trova così a dover ridiscendere a un livello locale scarsamente innovativo (il natio borgo selvaggio del Leopardi). Ciò comporta un depauperamento del capitale umano.
- D) La disgregazione della centralità consegue alla eliminazione di alcune funzioni e al decentramento di altre. Non è vero che lo *sprawl* delle funzioni faccia rete. C'è invece una tendenza della popolazione a spostarsi verso le località che assemblano tutte le funzioni essenziali (scuola, farmacia, negozio, osteria, posta, ecc). I tentativi di rimedio si riferiscono alla creazione di polivalenze, come lo spaccio del modello americano o la posta del modello rurale inglese che, oltre a svolgere le funzioni tipiche degli uffici, funge anche da negozio. Oggigiorno i collegamenti in rete assistiti (a favore soprattutto degli anziani, ma anche di altri che non sanno utilizzare le moderne tecnologie) possono svolgere una funzione di nuova centralità e essere anche luoghi di aggregazione sociale (ad esempio i banchi del lotto o le forme di *call* caffè). Il *wi-fi* non crea l'aggregazione sociale nei luoghi fisici, ma solo nei luoghi virtuali.
- E) Vanno reinventate nuove funzioni da attribuire alle reti antiche dei castelli, monasteri, fiere e mercati. In particolare, per esempio, si fa riferimento a quelle funzioni legate ai centri convegni, mostre, master e formazione avanzata ecc. La rete delle competenze attive dovrebbe essere costituita da personale giovane e dinamico residente nella struttura e mobile tra le sedi. Questo potrebbe costituire il collante di alleanze per arricchire il mosaico paesistico-culturale. Come i villaggi turistici hanno i diversi animatori anche

nell'ambito paesistico-culturale dovrebbero essere formati promotori pregni di *know-how* e cultura diversificati disposti a fungere da coordinatori mobili dei vari assetti del sistema e a formare a loro volta altri operatori.

La valorizzazione della montagna non passa solo attraverso un'ottica puramente economica, ma deve tenere conto anche del benessere sociale e paesistico-culturale del paese. L'innovazione principale è quella di multifunzionalità: il territorio montano è contenitore di più attività, materiali ed immateriali, di tipo agricolo, enogastronomico, artigianale, turistico/naturalistico, energetico e paesistico-ambientale. La rivoluzione energetica si basa anche sulla produzione diffusa di energia rinnovabile: idrica, solare, eolica e relativa alle biomasse (Peroni, pp. 345-354).

Una vasta letteratura imputa alcune difficoltà del nostro paese a una carenza di capitale sociale, intendendo con questo termine un insieme di culture, istituzioni, saperi, comportamenti condivisi. Gli economisti raccomandano, per la crescita di lungo periodo, di non trascurare questi elementi immateriali dello sviluppo.

### **CONSIDERAZIONI CONCLUSIVE: SPECIALIZZAZIONE O DIVERSIFICAZIONE?**

È noto che, diversificando le attività svolte, le imprese perdono valore in quanto non riescono più a usufruire di economie di scala produttive e distributive (Chang, Iseppi, 2011). Si parla, nell'ambito dell'*industrial organization*, di "sconto" sul valore provocato dall'inglobamento di altre attività a fianco del cosiddetto *core business* (Berger, Ofke 1995; Lang, Stulz, 1994). In contrapposizione a questa visione, alcuni autori, basandosi sulle economie di scopo, hanno posto in luce come il processo di diversificazione in ambiti correlati o complementari possa dare luogo a una superaddittività nel valore grazie allo sfruttamento dei sinergismi e all'utilizzo di capacità produttiva inespressa dalle singole attività monoculturali (Tanriverdi, Venkatram, 2005, pp. 97-119). Una linea intermedia, che concilia specializzazione e diversificazione, potrebbe favorire lo sviluppo di quelle attività capaci per lo meno di compensare la perdita di efficienza dovuta alla diversificazione.

Da uno studio svolto sulla realtà del Veneto e del Friuli Venezia Giulia, sulla base del concetto di *fingerprint* bioculturale, si è potuto constatare come la presenza di codici di attrattività diversificati, che

abbinano cultura, agricoltura, natura e enogastronomia, siano in grado di creare sinergia e quindi superadditività nel valore potenziale. La presenza invece di codici singoli equivalenti a attività monoculturali rendono gli indici di attrattività piuttosto bassi (Chang, Iseppi, Piccinini, 2010 a).

In campo scientifico si sono utilizzati diversi concetti che hanno a che fare con la cosiddetta impronta digitale o in inglese *fingerprint* o *fingerprinting*. Il nuovo concetto di *fingerprint* bioculturale, messo a punto dagli Autori, fa emergere una proiezione su uno spazio di attributi sintetici di un universo molto più ricco e variegato altrimenti non rappresentabile nella sua complessità. Le creste o emergenze considerate nella mappa della *fingerprint* bioculturale riguardano quattro importanti ambiti: l'agricoltura, la natura, la cultura (monumenti, arte, ecc.) e l'enogastronomia.

Dall'analisi del caso studio sopra menzionato, emerge che il codice MNE presenta il più elevato indice di attrattività potenziale per la presenza contestuale e notevole di Monumenti, Natura e Enogastronomia in contesti urbanizzati come a Trieste e a Grado (Chang, Iseppi, Piccinini, 2010 b). Nel Veneto tale codice è invece presente a Belluno e Feltre, città queste che si pongono al terzo posto tra i cluster del Veneto. Cortina invece, nonostante la presenza di una natura di particolare pregio, essendo inserita nell'area protetta del Parco Naturale delle Dolomiti d'Ampezzo, si colloca addirittura al quarto posto in termini di attrattività. La ragione risiede nella mancanza di elementi sinergici che creano superadditività, quali sono i monumenti, l'arte e la cultura in un contesto urbanizzato. Se ne deduce che nella montagna veneta l'attrattività potenziale risulta maggiore nelle città medie di Belluno e Feltre. Tutto il resto della montagna sia nel Friuli che nel Veneto fa segnare indici di attrattività veramente risibili vuoi per la presenza del solo codice Natura o addirittura per l'assenza di qualsiasi attributo di valore in contesti sostanzialmente rurali vale a dire con una bassissima densità di popolazione.

In sintesi va rilevata l'importanza del potenziamento delle complementarità tra le varie emergenze paesistico-culturali, ove esistenti, e della creazione o sviluppo di caratteristiche, come può essere quella dell'enogastronomia, che possano rendere più attrattivo un territorio marginale.

## Riferimenti bibliografici

- Berger P. G., Ofek E., 1995, *Diversification's effect on firm value*, Journal of Financial Economics 37, pp. 39–65.
- Chang T. F. M., Iseppi L., 2011, *Specialization versus Diversification in EU Economies: a Challenge for Agro-food?*, "Transition Studies Review", Volume 18, n. 1, pp. 16-37, February, Springer, ISSN 1614-4007, DOI: 10.1007/s11300-011-0196-0.
- Chang Ting Fa M., Iseppi L., Piccinini L. C., 2010 a, *Attrattività turistica e fingerprint bioculturale del territorio. Un confronto tra Veneto e Friuli Venezia Giulia*, Economia e Diritto Agroalimentare, Vol. 2, pp. 245-268, ISSN 1826-0373.
- Chang Ting Fa M., Iseppi L., Piccinini L. C., 2010, *Robust comparison between biocultural fingerprints in the Alpine-Adriatic area: the case of Veneto and Friuli V.G. regions*, Agribusiness Paesaggio&Ambiente, Vol. XIII, n. 1, pp. 15-28, ISSN 2038-3371.
- Chang Ting Fa M., Piccinini L. C., Iseppi L., 2005, *La remunerazione delle risorse naturali: buco nero della scienza economica*, Agribusiness Paesaggio&Ambiente, Vol. VIII, n. 3, pp. 245-250, ISSN 1594-784X.
- EU [http://ec.europa.eu/agriculture/capexplained/cost/index\\_it.htm](http://ec.europa.eu/agriculture/capexplained/cost/index_it.htm)
- Forte F., 1973, *Il consumo e la sua tassazione. Elementi di una teoria generale*, Einaudi, Torino.
- Henke R., 2004, *Verso il riconoscimento di una agricoltura multifunzionale. Teorie, politiche, strumenti*, Edizioni Scientifiche Italiane, Napoli.
- Immler H., 1993, *Welche Wirtschaft braucht die Natur? Mit Okonomie die Okokrise lösen*, Fischer Verlag GmbH, Frankfurt am Main.
- Iseppi L., Chang Ting Fa M., Piccinini L. C., 2005, *Concentrazione e associazione nell'uso dei suoli agricoli nei sistemi culturali italiani*, Agribusiness Paesaggio&Ambiente, Vol. VIII, n. 2, pp. 103-115, ISSN 1594-784X.
- Istat, 2011, *6° Censimento Generale dell'Agricoltura*, Roma.
- Kurz H.D., 1986, *Classical and Early Neoclassical Economist on Joint Production*, Metroeconomica, Vol. XXXVIII, n. 1.
- Lang L., Stulz M., 1994, *Tobin's q, corporate diversification, and firm performance*, Journal of Political Economy 102, pp. 1248–1280
- Montgomery C. A., Wernerfelt B., 1988, *Diversification, Ricardian Rents, and Tobin's q*, The RAND Journal of Economics, Vol. 19, n. 4, pp. 623-632.
- OECD, 2001, *Multifunctionality Towards an Analytical Framework*, OECD Publications Service, Paris.

- Pasinetti L., 1990, *Dinamica strutturale e sviluppo economico*, Torino, UTET.
- Peroni F., *Lo sviluppo dell'economia di montagna si fonda sull'equilibrio socio-territoriale. Colloquio con Gianfranco Viesti*  
<http://78.47.146.99/cms/documenti/libro/peroni.pdf>
- Pigou A. C., 1920, *The Economics of Welfare*, Macmillan, London.
- Pilati L., Boatto V., 1999, *Produzioni congiunte, economie di scopo e costi sommersi nell'impresa agraria multiprodotto*, Rivista di Economia Agraria, n. 3.
- Provincia di Venezia, Assessorato alle Politiche Ambientali, 2009, *Impronta Ecologica e analisi Energetica*  
[http://www.provincia.venezia.it/ecm/jcr?production&path=/cms/dinamico/provincia/uffici/politicheambientali/pubblicazioni/impronta\\_ecologicaPUB/Scarica](http://www.provincia.venezia.it/ecm/jcr?production&path=/cms/dinamico/provincia/uffici/politicheambientali/pubblicazioni/impronta_ecologicaPUB/Scarica)
- Ricardo D., 1976, *Principi dell'economia politica e delle imposte*, Milano, ISEDI.
- Ricossa S., 1982, *Dizionario di economia*, UTET, Torino.
- Sraffa P., 1960, *Produzione di merci a mezzo di merci. Premesse a una critica della teoria economica*, Torino, Einaudi.
- Strassoldo R., 1979, *Il futuro economico e sociale del territorio montano*, in *L'uomo e l'alta montagna*, (a cura di) Demarchi F., Franco Angeli.
- Tanriverdi H., Venkatraman N., 2005, *Knowledge Relatedness and the Performance of Multibusiness Firms*, Strategic Management Journal, 26, pp. 97–119.

## ***Innovazione e tradizione nell'architettura alpina*** **di Luigi Scolari**

### **SULLA DENOMINAZIONE DI ARCHITETTURA ALPINA**

“Architettura Alpina” è innanzitutto una denominazione. Come tale necessita un chiarimento.

L'Architettura Alpina, afferma il suo primato geografico, ma non ci dice nulla di sé.

L'immaginario collettivo la identifica con l'architettura di montagna *tout court*, quasi fossero sinonimo, e l'aggettivo si potesse scambiare.

Lo stesso aggettivo, se indagato nella sua ampiezza territoriale, ci espone a tante numerose casistiche da causare un vero e proprio disorientamento. L'area alpina è perimetrata per convenzione, e si estende da Nizza a Lubiana, dalle Api marittime a quelle slovene.

Il profano viene così informato dell'esistenza di un'architettura alpina di mare e di montagna, di un'architettura alpina urbana e rurale, di fondovalle e di alta quota. Dopo questo chiarimento, l'immagine che si era fatto è rimasta la stessa o è incongruente?

E se accettassimo con il senso comune, di identificarla con l'Architettura di Montagna, in contraddizione con la definizione di territorio alpino, allora dovremmo costringerci a un'altra convenzione. Ma questi criteri non sono applicabili all'architettura.

Se affrontiamo la denominazione dal punto di vista della critica architettonica, riscontriamo che la categoria Architettura Alpina non esiste, è un'invenzione, una classificazione priva di qualsiasi legittimazione scientifica. D'altra parte esiste un dibattito, accompagnato da pubblicazioni e premi, volto a dare riconoscimento e identità all'architettura nelle Alpi e agli architetti che operano su questo territorio.

Intorno all'attributo geografico dell'architettura, al suo rapporto con il luogo, si è formata una corrente di pensiero e progettuale, che la critica

architettonica ha definito Regionalismo Critico. Il Regionalismo Critico cerca di opporsi alla mancanza d'identità e/o di appartenenza di alcune architetture moderne, avvalendosi del contesto geografico dell'edificio. Esso reagisce all'internazionalismo e alla globalizzazione dell'architettura puntando sull'identità del luogo. È critico, perché prende le distanze dal vernacolo. Il Regionalismo Critico non è uno "stile", ma un "modo di pensare l'architettura".

L'architetto sensibile al *genius loci*, è in grado di individuare le caratteristiche peculiari di quel luogo e di reagire ad esse con un'architettura appropriata.

L'architetto Lois Welzenbacher offre un esempio illuminante con la Casa Settari a Tre Chiese di Barbiano del 1922. La scelta del sito, l'andamento dell'involucro, la linea del tetto, la posizione delle aperture apparentemente senza regola, così come la sequenza a spirale degli spazi interni corrisponde alla volontà di rapportarsi con il luogo di godere la percezione. Per Welzenbacher la chiave di lettura e interpretazione del luogo è qui il criterio spaziale, nello specifico la sequenza spaziale. Non è lo stile o l'uso dei materiali, ma il legame organico dell'edificio allo spazio in cui si trova il metodo di lavoro.

L' "uso" del paesaggio, il rapporto attento al contesto sono la chiave interpretativa per un'architettura aderente ad un luogo. Il dialogo con il paesaggio è un aspetto rilevante e pertanto rilevabile dalle riprese fotografiche di tutta l'architettura che s'intende promuovere come alpina.

Un approccio opposto, che sottrae l'architettura all'assunzione di una posizione critica e reattiva al suo contesto, è il mimetismo.

Tentare di rinchiudere l'Architettura Alpina in categorie per semplificarne la riconoscibilità è un'operazione difficile e penalizzante per lei stessa. Dare all'Architettura Alpina la valenza di una denominazione, risponde a una necessità comunicativa e, a pensar male, tradisce una strategia di mercato che alcune regioni hanno saputo sfruttare. Se intendiamo la denominazione geografica un marchio di origine, essa suggerisce alcuni criteri con cui individuare questa architettura. Ne certifica la provenienza e la distingue come prodotto di qualità, le cui caratteristiche connesse all'ambiente naturale e ai fattori umani rispettano uno specifico criterio di costruzione. Su questo pensiero s'innestano anche la promozione dell'uso del legno e l'applicazione dei criteri Casa-Clima. L'architettura si riduce a un prodotto, un'immagine spendibile per la promozione del proprio territorio.

Questi accenni di riflessione sulla denominazione Architettura Alpina illustrano alcuni spunti del dibattito teorico che non è possibile approfondire.

Intendo affrontare il tema dell'Architettura Alpina, distinguendo tre epoche storiche, i primordi, il Moderno e il Contemporaneo, scegliendo di guardare al caso sudtirolese.

## **ARCHITETTURA ALPINA E TRADIZIONE**

L'Architettura Alpina nasce con l'avvento del turismo quando la montagna viene resa accessibile dalle infrastrutture ferroviarie. Siamo nella seconda metà dell'Ottocento.

Prima di questa epoca l'Architettura Alpina non poteva dirsi tale, perché esisteva una tradizione costruttiva di edilizia spontanea priva di architetti. Gli insediamenti alpini rispondevano allo sfruttamento agricolo e pastorale della montagna. Le costruzioni erano fabbricati rurali che accoglievano uomini, animali e i prodotti della terra, disposte sui fondi o a comporre piccole comunità di paese.

Erano costruzioni funzionali al loro scopo che rispondevano alle condizioni climatiche e ai vincoli orografici posti dall'ambiente: i rilievi ed i pendii, le rigide temperature invernali e gli agenti atmosferici, le precipitazioni piovose e nevose, i venti. Gli edifici erano costruiti con tecniche artigianali e adottavano materiali e accorgimenti atti a garantirne la durata e resistenza a questo ambiente ostile. I tetti erano a falde inclinate, per sgravare il peso della neve, a spioventi per riparare le facciate. Le finestre di piccole dimensioni, perché i vetri non avevano prestazioni isolanti, orientate verso il sole e la luce. Si utilizzavano i materiali del luogo, pietra, legno e fieno. Le tipologie edilizie erano compatte sfruttavano al meglio la disponibilità di suolo. Tutto era improntato ad estrema economicità.

A questi principi s'ispira la tradizione costruttiva in montagna ed ha prodotto le tipologie e forme tipiche ricorrenti. L'architettura degli edifici era il frutto di una reiterata sperimentazione, risultato di innumerevoli tentativi ed errori sui quali si era consolidato un metodo di lavoro e tecniche di costruzione. Questa era la tradizione e questa la sua architettura.

Quelle a cui si richiama ancora oggi l'immaginario collettivo.

La tradizione è morta.

Benedikt Loderer, già caporedattore della rivista svizzera di architettura Parterre, ci spiega che: "La tradizione può sviluppare soluzioni

soltanto ai problemi che si ripetono. Se ce ne sono di nuovi in trasformazione, non sa che pesci pigliare (...) La tradizione è un metodo (...) per poter crescere la tradizione ha bisogno di tempo, di molte generazioni, e di una società chiusa. Elementi che nelle Alpi non esistono più da un pezzo. (...) La povertà è stata il naturale stato economico delle popolazioni di montagna. La tradizione si è estinta assieme all'agricoltura di montagna".

La popolazione di montagna si è salvata sacrificando la montagna al turismo.

## **TURISMO**

L'Architettura Alpina nasce con l'avvento del turismo.

A partire dalla seconda metà dell'Ottocento le Alpi sono rese accessibili dalla rete ferroviaria. Si diffonde una cultura salutista e la salubrità della montagna attira i villeggianti nelle stazioni climatiche. Si rendono necessarie strutture d'accoglienza adeguate. La prima grande manifestazione dell'Architettura Alpina si concretizza in una nuova tipologia costruttiva, il Grand Hotel.

Gli architetti approdano in montagna per progettare palazzi e castelli che garantissero il comfort richiesto dalle classi nobiliari che potevano permettersi il lusso di una villeggiatura sulle Alpi, affascinate dalla natura incontaminata e desiderose di ritirarsi dalla vita di città.

Nel primo dopoguerra si diffonde la cultura dell'attività fisica, le vette e le cime innevate attirano i pionieri delle scalate e dello sci. Si progettano i primi Sporthotel e i rifugi d'alta quota. Sono le prime manifestazioni di una declinazione del Moderno in ambiente alpino.

La conquista della montagna non si limita allo sfruttamento turistico delle sue risorse naturali. L'energia dei fiumi e dei torrenti viene imbrigliata per la produzione di elettricità e consumata per dare luce alle città. Sorgono altri imponenti edifici come nuove cattedrali, sono le centrali idroelettriche.

La montagna viene colonizzata e queste architetture ne sono il segno evidente. Accanto alle costruzioni autoctone si collocano nuove tipologie edilizie che tratteggiano una nuova immagine delle Alpi e della sua architettura.

Nel dopoguerra il turismo ha perso la sua vena elitaria ed avventurosa. La montagna viene infrastrutturata e attrezzata per volgersi al consumo di massa. Lo sport e lo sci diventano appannaggio generale. Si costruiscono stazioni di risalita per servire le piste da sci tracciate sui ripidi fianchi della montagna. L'architettura dà forma a queste infrastrutture.

Negli anni '60 inizia il saccheggio del territorio con la costruzione delle seconde case, dei condomini e degli alberghi. I paesi si trasformano in centri di villeggiatura o si pianificano da zero nuove stazioni turistiche.

La montagna viene urbanizzata. S'introducono in area alpina l'architettura verticale e il condominio, tipologie edilizie tipicamente cittadine che non esistevano e che disegnano un nuovo paesaggio.

È evidente il contrasto tra le testimonianze storiche delle costruzioni di montagna e questa nuova architettura urbana che s'insinua come un corpo estraneo e parassitario.

Per reazione s'impone un'alternativa dove l'architettura si ispira al vernacolo, al dialetto locale delle costruzioni rurali. Si tratta di un plagio e di una violazione evidenti, perché si adottano elementi tipici di una costruzione rurale applicandoli a tipologie edilizie totalmente differenti e con altra destinazione d'uso. È un'operazione simile al trapianto e l'effetto è un artefatto, un falso, una finzione che nei casi più eclatanti trasforma il paesaggio alpino in un parco artificiale.

## **IMMAGINARIO COLLETTIVO, L'ARCHITETTURA TIPICA E ATIPICA**

L'immaginario collettivo, assorbe questo linguaggio "decorese", perché rassicurante, accessibile e popolare, si consola nella memoria della tradizione tradita, di fronte allo spaesamento del Moderno.

Lo stile alpino e la sua architettura diventa, per il profano, una denominazione di origine, un prodotto doc, individuabile attraverso facili criteri costruttivi.

Nell'immaginario collettivo all'Architettura Alpina hanno sempre corrisposto forme e materiali tipici e distintivi. Per semplificare al massimo, l'uso del legno, della pietra e del tetto a falde spioventi. Su questi caratteri tipici si è ricostruita l'immagine dell'architettura di montagna. Si è legittimato un Tipo, che viene accettato come pertinente o consono, mentre le architetture che da esso si discostano sono percepite come estranee a questo ambiente, atipiche. A partire dal Moderno, il tentativo degli architetti di creare una nuova architettura di montagna, in relazione con il luogo, si scontra con il problema della sua accettazione da parte della popolazione.

L'Architettura Alpina contemporanea è una questione tutt'ora oggetto di analisi critica.

Bruno Reichlin la riassume in queste frasi: "L'Architettura Montana o Alpina dei Moderni o dei Contemporanei è anzitutto un'ipotesi di lavoro

della critica architettonica e un incentivo culturale al progetto”. “La nozione o l’idea di un’Architettura di Montagna è un costrutto culturale, nel senso che è stato formulato a posteriori, osservando un insieme disparato di oggetti di cui si è ipotizzato che avessero a che fare sia con la montagna in quanto fenomeno, sia con le rappresentazioni che sa suscitare”. L’Architettura contemporanea realizzata in territorio alpino sfugge a una classificazione, non si presta ad una selezione per tratti distintivi ad una ripartizione per insiemi omogenei.

Se storicamente nell’Architettura Alpina si è potuto riscontrare un minimo comune denominatore basato su dati oggettivi, che legavano l’architettura in origine fortemente, poi sempre più labilmente al suo territorio o alla tradizione, nel contemporaneo questo non è possibile. Oggi sono scelte ideologiche, poetiche e di metodo a suggerire un orientamento di questa architettura.

Lo stesso Reichlin, giurato dell’edizione 1995 del Premio di Architettura Contemporanea Alpina, ha espresso l’esigenza che nuovi criteri e nuove categorie s’impongano alla nostra immaginazione affinché anche il pubblico, non solo i critici e gli architetti, sia disposto a partecipare all’invenzione dell’architettura di montagna.

## **ARCHITETTURA ALPINA IN ALTO ADIGE**

L’Architettura di Montagna dell’Alto Adige è un caso paradigmatico ed esemplare.

Lo prendo a modello perché mi consente di descrivere un processo storico di trasformazione comune ad altri territori, ma che qui, per le sue specifiche condizioni socio/politiche ed economiche, ha avuto esiti virtuosi.

L’annessione allo stato italiano e il successivo tentativo di italianizzazione forzata del territorio da parte del regime fascista, la percezione latente della minaccia di una assimilazione culturale, hanno consolidato la percezione dell’identità del popolo sudtirolese, che vede nel suo territorio, oltre che nelle tradizioni e nella lingua, un elemento di appartenenza.

L’identificazione con il territorio, la *Heimat*, il luogo in cui si vive, si abita e si ha radici, è sentito con forza. Questo sentimento identitario permea anche tutti gli spazi d’uso privato e pubblico che individuano la propria comunità: la casa, gli edifici e gli spazi pubblici con le loro architetture.

Questa condizione culturale, assieme alla quasi totale autonomia di competenze, alla ininterrotta continuità di governo, ed a grandi capacità finanziarie, hanno garantito la possibilità di gestire le trasformazioni del territorio da un'epoca premoderna a quella moderna con fluidità. La società e il territorio si sono modernizzati senza sacrificare i propri valori identitari. È l'epoca contemporanea a prospettare eventualmente una minaccia per una provincia che deve gestire il suo successo e la sua ricchezza aprendosi alla globalizzazione. Questo processo espansivo dell'economia vede già oggi i suoi effetti dannosi nella trasformazione del territorio.

Per comprendere l'Architettura Alpina dell'Alto Adige è fondamentale conoscere le caratteristiche, le strutture insediative e i principi di governo del suo territorio.

## TERRITORIO

La struttura geomorfologica del Sudtirolo, caratterizzata da forti inclinazioni dei declivi e da una superficie di fondovalle ridotta, ha fortemente influenzato la struttura degli insediamenti umani. Il 60% del territorio si trova a una quota superiore ai 1.600 m di altitudine ed è praticamente inadatto agli insediamenti. Il territorio insediativo corrisponde al 6,57% della superficie provinciale. Il suolo viene stimato una risorsa limitata.

Sui pendii persistono immutate le strutture insediative originarie, i nuclei abitativi isolati sorti sulla proprietà agraria. Nella tipologia più diffusa sono *ensemble* architettonici composti dall'edificio residenziale, e dal fabbricato agricolo, i cosiddetti *Paarhöfe*. Sul fondovalle e in pianura, dove c'è maggiore disponibilità di suolo, i fabbricati con le diverse destinazioni d'uso si compongono di un unico edificio: l'*Einhof*.

Un tempo i masi erano unità autosufficienti basate sull'economia agricolo forestale a conduzione familiare e ospitavano più generazioni.

Queste strutture insediative furono regolamentate da Maria Teresa d'Austria secondo l'istituto giuridico del maso chiuso, *geschlossener Hof*, volto a preservare anzitutto l'indivisibilità della proprietà agricola. Anche questa regolamentazione ha giovato alla conservazione dell'architettura del paesaggio alpino.

Gruppi di masi costituivano piccole comunità diffuse, dedite alla cura e manutenzione del territorio. Il maso poteva trovarsi in paese, ma quasi sempre la residenza familiare sorgeva sulla proprietà distante dal centro abitato.

I centri di paese con la chiesa, l'albergo postale, l'osteria svolgevano una funzione ben precisa, erano e sono opportunità di incontro e socializzazione per la comunità diffusa.

In relazione a questo sistema insediativo si è consolidata l'organizzazione sociale e la cultura della popolazione locale.

L'architettura del maso è testimone del patrimonio di cultura materiale sudtirolese, è il simbolo del retaggio culturale della sua popolazione.

Questo archetipo è stato oggetto di abusi d'ogni genere. Impiegato artificialmente per qualsiasi tipologia edilizia e destinazione d'uso: dall'albergo, all'edificio produttivo, alla villetta a schiera.

Il fallimento di queste interpretazioni nefaste è testimonianza dell'impossibilità di rielaborare i modelli della tradizione a cui ci si aggrappa nello smarrimento della modernità.

Lo spaesamento nel moderno è generato dal suo effetto più evidente: l'urbanizzazione del territorio.

Accerchiando i piccoli centri di paese, crescono le nuove zone di espansione residenziale, le zone produttive, le zone per servizi d'interesse pubblico (municipi, scuole, ecc.). Tutte rigidamente monofunzionali.

Il paesaggio della memoria è stravolto, l'ambiente si trasforma senza possibilità di ritorno.

Questo fenomeno si evidenzia in Alto Adige nella contrapposizione tra città e paese, due realtà contrapposte che incarnano le contraddizioni del mutamento culturale della sua società.

A questa trasformazione dal Passato al Moderno e ora al Contemporaneo partecipa l'architettura. Essa disegna il mutamento del paesaggio culturale. È uno strumento che agisce adottando le condizioni poste dalla regolamentazione all'urbanizzazione del territorio.

## **URBANISTICA**

I sistemi insediativi s'identificano in tre nuclei distinti per ordine di grandezza: il maso, il paese e la città.

La programmazione e la pianificazione regolano l'architettura del territorio.

Il LEROP, piano provinciale di sviluppo e coordinamento territoriale, è il documento d'indirizzo politico dato alla programmazione culturale, sociale ed economica della provincia. Esso determina i principi della gestione del territorio: conservazione paesaggio agrario e produttività

agricola, riequilibrio delle differenze di reddito per settori economici e per gruppi etnici. Prevede un decentramento programmatico, la redistribuzione dei servizi su tutto il territorio per località centrali, e un sistema gerarchico di centri urbani con cui garantire i servizi a tutto il territorio.

La legislazione urbanistica sudtirolese, recepisce queste indicazioni ed è uno degli ordinamenti giuridici volti a consolidare la cultura e l'identità del luogo. Dal suo testo si evince chiaramente la volontà politica di sostenere l'economia locale, di evitare lo spopolamento della montagna e la migrazione verso i centri urbani, di ostacolare l'alienazione delle proprietà (*Ausverkauf der Heimat*) e limitare l'immigrazione.

Le aree strategiche d'intervento della legge urbanistica sono la regolamentazione dell'edificazione nel verde agricolo, nelle zone produttive – contengono anche gli esercizi ricettivi – e la ripartizione dell'edilizia abitativa sociale. Sono tutte aree in cui le politiche di pianificazione territoriale ed economica hanno dato un'identità al territorio ed in cui si rileva una ricerca di qualità architettonica.

## IL VERDE AGRICOLO

Nel verde agricolo si svolge parte consistente dell'attività edilizia e si sperimentano nuove tipologie architettoniche, anche in relazione agli edifici storici esistenti.

Il sostegno all'agricoltura di montagna si è concretizzato, oltre che in agevolazioni fiscali e finanziamenti, nella possibilità di attuare, a fianco dell'attività prevalente, un'attività di servizio ad indirizzo turistico: *Urlaub auf dem Bauernhof*, l'affitta camere, il servizio di ristorazione, i bagni di fieno e i maneggi. Poiché la capacità della struttura originaria del maso non è più sufficiente è concessa nuova cubatura accessoria realizzabile nelle immediate vicinanze. Il maso inizia la sua trasmutazione. La tipologia tradizionale va perduta.

Spesso il vecchio maso non offre gli standard igienici e funzionali adeguati, le strutture sono cadenti, e al risanamento si preferisce la costruzione di un nuovo edificio che risponda a criteri più moderni. I nuovi edifici residenziali del maso chiuso assumono la veste di nuova Architettura Alpina. Se il vecchio edificio deve essere demolito si perdono importanti testimonianze storiche. Quando è possibile, si avviano interessanti interventi sul costruito che consentono di preservare le strutture storiche in un dialogo proficuo con addizioni contemporanee.

Gli edifici storici sono spesso l'unica occasione per lo "straniero" di acquistare un diritto di proprietà in Sudtirolo. Alcuni interventi di restauro conservativo evidenziano come una committenza illuminata abbia compreso il senso del luogo e conservato, anzi innovato, architetture alpine. È il frutto di una appropriazione del patrimonio storico delle costruzioni tradizionali che il "locale" non sa più apprezzare.

## **LE ZONE PRODUTTIVE**

Le sedi per le attività produttive con le loro grandi volumetrie sono assieme alle infrastrutture stradali il segno più incisivo nel paesaggio. Le superfici di fondovalle sono molto strette e tutti gli insediamenti si concentrano lungo gli assi stradali. Le aree produttive, sono insediamenti recenti e si sviluppano attorno ai centri di paese, anzi li precedono sulle vie di accesso e ne divengono i biglietti da visita. Per questo è fondamentale porre attenzione al loro impatto ambientale e ad una progettazione quanto più possibile unitaria ed attenta agli spazi interstiziali, verdi e pubblici delle aree e alla disposizione delle volumetrie. Un intervento modello è la zona artigianale di Nova Levante, premiata con il premio Architetture esemplari nelle zone produttive.

Anche l'industrializzazione delle attività agricole, come la coltivazione intensiva delle mele, che si sposta sempre più a nord in Val Venosta, è un fenomeno che comporta la costruzione di grandi strutture ed incide gravemente sulle trasformazioni del territorio. Le strutture per gli impianti di lavorazione e quelle amministrative delle cooperative ortofrutticole sono state un campo di sperimentazione per nuove forme di architettura nelle vallate.

## **EDILIZIA ABITATIVA**

Una peculiarità della politica a difesa della popolazione locale, che si vuole radicata al suo territorio, è il regime agevolato/convenzionato dell'edilizia abitativa e la sua distribuzione percentuale all'interno delle zone da edificare. Questa ripartizione lascia margini d'azione risicati al mercato libero dell'abitazione. Il vincolo di residenza e di lavoro nel territorio provinciale per l'acquisizione del diritto di costruire impediscono la realizzazione di seconde case a scopo turistico.

L'accesso alla residenza è sostenuto da un generoso sovvenzionamento. Queste condizioni sono un invito alle nuove generazioni a crescere e non lasciare i paesi di montagna.

L'Istituto per l'Edilizia Sociale indice concorsi a invito per la progettazione dei suoi edifici. La sua architettura intende esprimere un'elevata qualità del prodotto edilizio che s'inserisce nei contesti sensibili del paesaggio. Si stenta a distinguere l'architettura dell'edilizia sociale da quella del libero mercato.

## **OPERE PUBBLICHE**

L'edilizia pubblica ha realizzato infrastrutture scolastiche, per la cultura e lo sport diffuse su tutto il territorio e al servizio di ogni comune. Le case della cultura, le case per la musica, i centri polifunzionali sono opere pubbliche che consolidano, intorno ad attività collettive condivise, il senso della comunità di paese.

L'architettura di questi edifici deve essere esemplare e trainare tutto il settore privato. Per questo sin dal 1972 la Provincia indice concorsi aperti di progettazione architettonica. I Comuni seguono al passo.

Questa pratica virtuosa ha garantito la possibilità di selezionare e realizzare i progetti migliori garantendo ai professionisti condizioni democratiche di accesso alla progettazione e una concorrenza misurata sulla qualità dei progetti. La cultura architettonica della provincia si è sviluppata intorno a queste esperienze. Ad esse hanno partecipato giurie competenti con architetti di chiara fama, giovani professionisti desiderosi di farsi un nome, colleghi affermati e stranieri. Si è così avviato un dibattito intorno all'architettura e maturata una pratica professionale che hanno consentito all'Alto Adige di realizzare una produzione di opere di tutto rispetto, degne di confrontarsi con le esperienze svizzere e austriache. Ma soprattutto ha consentito di consolidare una cultura del costruire, una *Baukultur*, che era già presente nella tradizione e traghettarla nel contemporaneo senza soluzione di continuità.

***TAVOLA ROTONDA***  
***Ricerca e innovazione nei territori di montagna***



## ***Introduzione e sintesi*** **di Alessandro de Bertolini**

Paesaggio, ambiente, territorio e innovazione nei luoghi di montagna. Al discorso scientifico e culturale che intende farsi carico di affrontare questi temi si chiede, oggi, di intervenire su questioni più che mai attuali e di sapersi orizzontare tra diversi assi cartesiani. Quello degli *interessi economici* che si vogliono far valere su di un determinato territorio. Quello delle *identità culturali* che insistono su quel territorio. Quello della *vocazione turistica* che una zona può vantare più o meno spiccatamente. Quello della *responsabilità* a cui gli amministratori sono chiamati nella gestione di una terra. E, da ultimo, non per importanza, quello del *portato di storia e memoria* che riflette un territorio.

La tavola rotonda che ha chiuso il convegno “*DOLOMITI. Innovazione nei territori di montagna. Nuove vie per creare i paesaggi del futuro*” ha visto la partecipazione, a Trento lo scorso 2 dicembre, di soggetti direttamente coinvolti con queste problematiche. Protagonisti in prima persona di esperienze innovative hanno portato il punto di vista del mondo delle imprese: Lorenzo Delladio, amministratore delegato de “La Sportiva S.p.A.” di Ziano in provincia di Trento, e Roberto Siagri, presidente di “Eurotech S.p.A.” di Amaro in provincia di Udine. A raccontare il modello friulano dell'albergo diffuso è intervenuto invece Maurizio Droli, direttore della “Scuola internazionale di specializzazione in albergo diffuso”. Il giudizio dello studioso, che osserva dall'esterno il verificarsi di processi innovativi sul territorio, è stato proposto da Giorgio Cacciaguerra, ordinario all'Università degli Studi di Trento, Dipartimento di Ingegneria civile ed ambientale. Mentre l'antropologo Annibale Salsa ha chiuso il giro di tavolo con una riflessione diffusa e seducente sul volto della montagna, oggi, tesa tra passato e futuro di fronte all'esigenza di un ripensamento.

Accomunati dall'operare concretamente in contesti periferici, gli ospiti – in particolare Delladio, Siagri e Droli – hanno mostrato il progetto innovativo di cui si sono resi attori, ciascuno per il proprio settore e nei

propri luoghi di provenienza. Hanno elencato i vincoli e le possibilità che il territorio ha offerto loro. Hanno spiegato le motivazioni della scelta che li ha visti impegnati a non abbandonare un territorio posto ai margini dei principali centri urbani. E, infine, hanno illustrato i profili di compatibilità del loro progetto innovativo con modelli di sviluppo sostenibile che tengano conto delle ragioni dell'industria e delle esigenze di tutela del paesaggio.

“La Sportiva S.p.A.” è leader mondiale nel settore dell'arrampicata sportiva. L'azienda nasce nel 1928 quando, tra le due guerre, Narciso Delladio costruiva artigianalmente zoccoli di legno e scarponi in pelle destinati ai boscaioli e agli agricoltori delle valli di Fiemme e Fassa. Degli anni '20 è il primo brevetto relativo a uno speciale sistema di allacciatura che sarà utilizzato dalle più importanti fabbriche di calzature. Di lì in avanti il buon nome della “Calzoleria Sportiva” della famiglia Delladio cresce costantemente e gli scarponi di montagna si vendono anche fuori dalla valle, nelle vicine città di Trento e Bolzano. Gli anni '50 vedono l'ingresso del figlio di Narciso, Francesco, che cambia il nome del marchio in “La Sportiva S.p.A.” e si presenta con un campionario completo sui mercati europei. Poi, l'avvento della plastica nella produzione degli scarponi da sci induce l'azienda ad abbandonare il proprio settore originario e a concentrarsi su modelli di scarpa da montagna, prima, e sulle calzature per l'arrampicata sportiva, successivamente. La scelta – rivelatasi vincente – coincide con l'arrivo in azienda della terza generazione. I figli di Francesco: Lorenzo, Luciano e Marco. Tra il 1990 e il 2010 il fatturato de “La Sportiva” continua a crescere con il posizionamento su nuove quote di mercato, l'acquisizione di nuove società, la ristrutturazione e l'ampliamento degli spazi aziendali, l'aumento della produzione, la differenziazione del prodotto. A questi fattori si aggiunga una ricerca continua dell'innovazione e la predisposizione all'export. L'azienda si dota infatti di un reparto di ricerca e sviluppo e si consolida su una percentuale annua dell'80% di fatturato realizzato all'estero.

A caratterizzare, come una bussola, la storia della famiglia Delladio e del marchio, il territorio. Tra le principali strategie aziendali c'è la volontà ferma di rimanere in Valle di Fiemme, priorità che non è mai venuta meno. La sede, a Ziano, dista diverse decine di chilometri da Trento. Oltre quaranta, di strade di montagna. Ma del contesto periferico “La Sportiva” ha saputo fare un punto di forza, pensando all'ambiente di montagna come a un alleato, non come a un impiccio.

Proprio questo è ciò che accomuna l'azienda della Val di Fiemme alla friulana “Eurotech S.p.A.”, anch'essa protagonista di un processo innovativo radicato territorialmente su di un luogo decentrato.

Eurotech è gruppo leader nel mercato internazionale per lo studio e lo sviluppo di soluzioni d'avanguardia e innovative (*software, hardware, middleware* e servizi di supporto). L'azienda opera principalmente in due direzioni: nel settore dei "nano pc", per la miniaturizzazione del computer, e nel settore dei "supercomputer", macchine a elevate prestazioni con grandi capacità di calcolo utilizzate in discipline avanzate. Il gruppo Eurotech è presente direttamente o con filiali proprie in Europa, America e Asia. È composto da varie unità operative, ma la capogruppo si trova in Italia, nel paesino di Amaro in provincia di Udine. Nel settore dei nano pc le attività di Eurotech si differenziano in base al livello di miniaturizzazione richiesto dai clienti. Il computer viene progettato in piccolissime dimensioni, sotto forma di sistema integrato in un singolo chip o di microcomputer "embedded" da installare all'interno di mezzi mobili (treni, aerei, autobus) fino ad arrivare ai *wearable pc*, computer "indossabili" e interconnessi. Nel settore delle macchine ad alte prestazioni "Eurotech" sviluppa con tecnologie proprietarie computer con grande capacità di calcolo realizzati attraverso il collegamento massivo di computer miniaturizzati. Questi supercomputer, che si stanno rivelando indispensabili per le esplorazioni in campo scientifico, sono spesso destinati a qualificati enti di ricerca e università italiane ed europee.

Presente in questo modo nei settori industriale, commerciale e *networking*, "Eurotech" ha concentrato le sue attività di ricerca e sviluppo in mercati ad alto potenziale di crescita e ha puntato decisamente sull'export. Oltre l'85% del fatturato è realizzato all'estero.

Da e verso il paese di Amaro, insomma, partono e giungono giganti autostrade via etere – non più di cemento e cavalcavia – che hanno reso il piccolo centro in provincia di Udine attore protagonista di un virtuoso processo industriale innovativo.

Carico d'innovazione, ma con modalità più tradizionali che in un certo senso richiamano le usanze del passato, è anche l'esperienza dell'albergo diffuso. Come un albergo normale, l'albergo diffuso offre una camera, una reception, prima colazione e tutti i servizi abitualmente compresi nel soggiorno. Si tratta di un tipo di albergo "orizzontale": mette, cioè, a disposizione un'intera abitazione dotata di ogni comfort che si trova dislocata, assieme ad altre, in un ampio territorio dalle particolari caratteristiche paesaggistiche, architettoniche, storiche e culturali. Maurizio Droli è direttore della Scuola internazionale di specializzazione in albergo diffuso (Sisad). Il nome Sisad indica il programma di formazione specifico per gli alberghi diffusi nato nel 2004 da un'idea di Droli condivisa con il gestore dell'albergo diffuso di Forgaria Monte Prat, Isabella Giacomuzzi. In quello stesso anno, a Campobasso, si tiene il 1° Congresso nazionale dei

gestori di albergo diffuso. La Sisad – che opera come un’impresa – si occupa di progetti, consulenza, ricerca e formazione, assistenza, direzione tecnica di start-up per le imprese coinvolte nella rete dell’ospitalità diffusa, ricerca di finanziamenti europei, nazionali e regionali. L’albergo diffuso è essenzialmente due cose: un modello di ospitalità originale e un modello di sviluppo turistico del territorio. Nata in Friuli negli anni Ottanta, la formula non crea impatto ambientale poiché si pone l’obiettivo di valorizzare e ristrutturare gli edifici già presenti (messi a disposizione dal pubblico o dai privati) senza costruire nuove strutture. Gli edifici recuperati, dove vengono alloggiati gli ospiti, devono trovarsi nei pressi dei centri storici di località grandi o piccole dal forte interesse storico o naturalistico. Così, al visitatore vengono offerti tutti i servizi che caratterizzano quel centro storico e la vita di quella comunità. Il modello dell’albergo diffuso – diciamo così – non offre solo un soggiorno presso una struttura ma anche uno “stile di vita”. L’ospite conosce la storia e la tradizione di un territorio, le sue bellezze naturali, i prodotti eno-gastronomici locali e la sua gente. La formula dell’albergo diffuso, modalità innovativa di sviluppo del territorio, si basa quindi sulla cooperazione e sulla creazione di rapporti di partnership tra imprese private e comparto pubblico.

Processi innovativi come questi, e altri, sono oggetto di studio e approfondimento di Giorgio Cacciaguerra. Architetto, già presidente dell’Ordine degli architetti della provincia di Udine e attualmente componente del Consiglio nazionale degli architetti, nella sua attività di studioso conduce numerose ricerche sui temi propri della storia del costruire. Il suoi studi si sono concentrati sull’affinamento delle tecnologie costruttive, sulla genesi delle tipologie edilizie, sulle tecniche costruttive e dei materiali come esito dell’adattamento alle esigenze dell’habitat. Questo, nella complessità del processo costruttivo della nuova edificazione e dei recuperi. In tali ambiti, gli interessi di Cacciaguerra insistono sull’architettura vernacolare e sulla conoscenza delle tecniche del passato per il riutilizzo e l’innovazione nel presente. Verificando i modi di costruzione degli aggregati edilizi nella loro stratificazione storica, e deducendo i meccanismi formativi peculiari delle diverse epoche, Cacciaguerra presta attenzione alla definizione dello stato di degrado dell’esistente al fine di poter esplicitare alcune indicazioni per la corretta formulazione di interventi di riuso e risanamento. Lavorando su questo filone di ricerca lo studioso analizza manufatti costruiti nei periodi pre e post-industriale, con localizzazione prevalente nell’arco alpino. L’analisi dell’insieme edilizio dell’arco alpino lo ha portato a orientare i propri studi verso un progetto di decodificazione dello spazio antropizzato sino all’individuazione delle singole tipologie edilizie dei diversi ambiti montani.

Al centro, il rapporto fra uomo e paesaggio. Lo scopo è quello di spingersi verso una lettura dell'ambiente e dei paesaggi d'altura che sappia trovare una via mediana tra il totale stravolgimento dell'esistente e la mera conservazione passiva.

La riqualificazione della montagna in termini di ripensamento della stessa è stato tema fondamentale anche nella riflessione finale di Annibale Salsa. Spostando il punto di vista, Salsa ha affrontato il tema sotto i profili antropologico e filosofico, invitando a guardare la montagna con occhi diversi. Una montagna che, oggi, deve essere ripensata. Salsa, già presidente nazionale del Cai (Club alpino italiano), è antropologo e studioso di fama delle identità alpine. Ha insegnato antropologia filosofica e antropologia culturale presso la Facoltà di Scienze della formazione dell'Università di Genova ed è autore di molti saggi sul tema della montagna. È stato presidente del gruppo di lavoro "Popolazione e cultura" della Commissione delle Alpi, è membro del comitato scientifico della Fondazione Dolomiti – Dolomiten – Dolomites – Dolomitis UNESCO e presidente del Comitato Scientifico dell'Accademia della Montagna del Trentino. Secondo Salsa ci troviamo di fronte alla più grande delle sfide. La sfida della complessità. Che impone di dover imparare a governare il cambiamento. Conciliare le tradizioni passate e viventi con i progetti dell'avvenire è la scommessa all'ordine del giorno in tema di montagna e di ripensamento della montagna. Riflettere sulle identità di una regione e di un territorio richiede, per Salsa, lo sforzo di pensare in maniera critica a quello che una realtà territoriale rappresenta.

Avere il coraggio di porsi di fronte a simili interrogativi è un buon punto di partenza. La grande trasformazione che segna il nostro tempo produce spaesamento, smarrimento. E le tentazioni che si fanno strada balzano a piedi pari dal culto del passato a ogni costo, con tanto di apologie folcloristiche, al "nuovismo" spudorato che fa tabula rasa di qualsiasi cosa con la stessa leggerezza di un colpo di spugna sopra la lavagna. Sono la modernità e la contemporaneità che hanno mutato la situazione. È con la modernità che la montagna passa dalla solitudine all'isolamento, precisa Salsa. E, poiché occorre guardare al futuro, ci si rimbocchi le maniche cercando di non essere nuovisti ma innovatori – che è diverso – e provando a non recuperare il modello passatistico di Heidi – che non serve a nulla – ma ripensare alla montagna guardandola con nuove lenti e nuovi occhi.

Solo così è possibile progettare l'avvenire in tema di montagna, di arco alpino, di paesaggio e territorio. L'avvenire. Una nozione – per Annibale Salsa – intrinsecamente diversa dal futuro. Il futuro è la semplice dimensione cronologica del tempo, l'avvenire è la dimensione ontologica

dell'accadere. E il futuro senza avvenire – sottolinea – è fondato sul nulla e accompagnato da paure, angosce, ansie, insicurezze.

Come si vede, dal dibattito alla tavola rotonda sono emerse diverse posizioni e molteplici interessi in campo, perlopiù variegati. Se si è visto un terreno condiviso – base comune di ogni discorso – lo si è visto nel territorio di montagna in quanto tale, segnatamente nei suoi utilizzi. È il territorio – potremmo dire – il punto di partenza di ogni ragionamento. Di lì si comincia, vuoi per un progetto innovativo, vuoi per un percorso di impresa, vuoi per la creazione di un nuovo modello di sviluppo turistico-alberghiero, vuoi per una riflessione di carattere architettonico, filosofico, antropologico. Territorio, perciò, inteso anche come paesaggio. E paesaggio, certamente, nel senso più moderno del termine, come definito nella recente *Convenzione europea sul paesaggio* siglata a Firenze nell'ottobre del 2000. Secondo il documento va presa in considerazione una visione ampia di paesaggio, che guarda ai paesaggi della trasformazione e che, con senso critico, cerca di capire fino a che punto gli esiti del mutamento di un territorio possano essere guidati dall'uomo consapevolmente. Ci si propone cioè di non arrivare tardi dove si sarebbe potuti intervenire prima. Cosa che, normalmente, non accade in tema di mutamento del paesaggio. Di solito, arriviamo tardi. Mentre la Convenzione sottolinea sul punto la necessità di governare i segni della trasformazione in una prospettiva virtuosa che sia volta non solo al dato estetico o economico ma anche alla necessità di promuovere modelli di sviluppo sostenibile e di consentire alla popolazione di riappropriarsi del paesaggio.

Nella sua complessità, paesaggio è tante cose. Paesaggio è tutto ciò che vediamo. Anche l'uomo è paesaggio. Anche le infrastrutture sono paesaggio. E, dentro a questa prospettiva, paesaggio è anche fonte della storia. Il paesaggio montano e il territorio del Trentino, come del resto quelli del nord Italia e più in generale di tutto il Paese, si presentano come un mosaico di tessere che, da un lato, riflette la molteplicità di punti di vista differenti sul paesaggio e, dall'altro, rispecchia – sorta di sismografo dell'attività umana – i differenti usi che le popolazioni ne hanno fatto. Il paesaggio, insomma, è scolpito dall'attività dell'uomo come un palinsesto di azioni, memorie, identità. Nella fisionomia di un luogo si ritrova spesso la fisionomia delle comunità che ivi hanno risieduto. Esiste così un rapporto biunivoco tra le genti che abitano un territorio e quel territorio. Di questo rapporto si deve tenere conto. Da una parte, la comunità informa di sé quel territorio. Dall'altra, il territorio mette a disposizione della comunità le proprie risorse e le proprie ricchezze.

E se una conclusione si può trarre, va trovata una via mediana fra quella che è stata definita come "l'idolatria economicista", dove il

paesaggio è considerato un inciampo e va sfruttato assolutamente e il più possibile, e una opposta “museificazione del paesaggio”, che vede invece il territorio come un simulacro che non si può toccare.

La tavola rotonda che ha chiuso gli interventi della giornata e l'intero convegno promosso da tsm-Trentino School of Management, nell'ambito di step-Scuola per il governo del territorio e del paesaggio, sono occasioni preziose, non scontate e coraggiose per riflettere su temi come questi. Per fermarsi e interrogarsi sulla necessità di investire in cultura e sulla opportunità di un confronto fra la pluralità di attori presenti sul territorio, dalla comunità che lo abita agli studiosi dei processi innovativi, dai protagonisti di tali processi ai titolari degli interessi economici o ambientali, dagli amministratori che governano uno spazio agli storici che vedono nel paesaggio una fonte della storia, dagli imprenditori agli albergatori. Solo così, fermandosi a pensare con momenti come questi, è possibile progettare un avvenire prima di accorgersi, in ripensamenti ormai tardivi, di avere già un piede nel futuro.



***MOSTRA “PAESAGGI”  
di Tullio Pericoli***



## ***Introduzione alla Mostra “Paesaggi” di Tullio Pericoli***

Il terzo convegno dedicato al Bene Naturale Dolomiti UNESCO ha avuto un completamento a firma Tullio Pericoli, pittore e disegnatore italiano riconosciuto a livello internazionale. La mostra “Paesaggi”, organizzata da step in collaborazione con la Fondazione Galleria Civica di Trento, è stata inaugurata a Trento venerdì 2 dicembre 2011 a termine del convegno “*DOLOMITI. Innovazione nei territori di montagna. Nuove vie per creare i paesaggi del futuro*” ed è stata aperta al pubblico sino all’11 dicembre presso lo spazio della Fondazione di via Belenzani.

La mostra ha presentato una selezione di quattordici opere che testimoniano la ricerca pittorica sul paesaggio condotta dall’artista marchigiano nato a Colli del Tronto. Alla conferenza per la presentazione della rassegna, alla quale hanno partecipato l’Assessore alla cultura del Comune di Trento Lucia Maestri e la psicologa e psicoterapeuta Carla Weber, Tullio Pericoli ha affermato: “l’attenzione per il paesaggio credo sia in gran parte dovuta al fatto che esso contiene una storia, una storia di cui siamo partecipi; ma è proprio il paesaggio ad offrirci questo senso di partecipazione. Quando ci troviamo davanti a un paesaggio che, per la sua grandiosità o bellezza, ci colpisce, la sensazione di piacere che proviamo deriva anche da un moto di appartenenza”. “Guardando le opere – ha proseguito Pericoli – mi sembrava che si muovessero, come fossero vive. Secondo me è così. Ogni volta che guardo i miei disegni in un cassetto o i quadri appesi ho la sensazione che vivano e cambino come cambiamo noi e come cambia il paesaggio che ci circonda”.

Nelle pagine che seguono presentiamo la biografia di Tullio Pericoli, il testo introduttivo alla mostra di Carla Weber e un’intervista all’artista di Ugo Morelli.

## ***Biografia di Tullio Pericoli***

Tullio Pericoli nasce a Colli del Tronto (Ascoli Piceno). Dal 1961 vive a Milano, dove lavora come pittore e disegnatore. Negli anni Sessanta inizia a collaborare con “Il Giorno” e negli anni Settanta con “Linus”, il “Corriere della Sera” e “L'Espresso”. Contemporaneamente coltiva una ricerca pittorica sul paesaggio, esponendo le sue opere in sedi pubbliche – come le Scuderie della Pilotta a Parma (1978) e la Palazzina dei Giardini a Modena (1982) – e in gallerie private.

Nei primi anni Ottanta inizia la collaborazione con “La Repubblica” – tuttora attiva – dove esprime principalmente la sua attività di disegnatore e “pittore sui giornali”. Nel 1985 espone i disegni, realizzati per l'Olivetti e pubblicati nel volume *Robinson Crusoe*, presso il Padiglione di Arte Contemporanea di Milano e, in seguito, alla Galleria d'Arte Moderna di Bologna, al Museo Villa Croce di Genova. Nel 1988 pubblica presso la casa editrice Prestel di Monaco il volume *Woody, Freud e gli altri*, che esce anche in edizione francese, spagnola e americana. Le opere riprodotte nel libro vengono esposte ad Hannover, Göttingen, Amburgo, Salisburgo.

Livio Garzanti gli affida l'incarico di realizzare, in un salone della sua casa editrice, una grande pittura murale che viene completata nel 1987. *Attraverso il disegno* è il titolo della grande esposizione ospitata nel 1991 a Palazzo Reale a Milano, cui fanno seguito altre mostre di disegni. Nel 1993 riceve il Premio Gulbransson dall'Olaf Gulbransson Museum di Tegernsee. Nel 1995 sperimenta una nuova ricerca disegnando scene e costumi per l'opera *L'elisir d'amore* di Donizetti che va in scena all'Opernhaus di Zurigo e, nel 1998, in un nuovo allestimento alla Scala di Milano. Nel 2002 disegna scene e costumi per *Il turco in Italia* di Gioacchino Rossini, ancora per l'Opernhaus di Zurigo. Nel 2001 mette in scena *Le sedie* di Ionesco per il Teatro Studio di Milano, curandone la regia, le scene e i costumi.

Parallelamente, oltre alla consolidata collaborazione con testate italiane e straniere e alla produzione ritrattistica, approfondisce la ricerca strettamente pittorica, rivolgendosi soprattutto al tema del paesaggio, vero fondamento della sua attività creativa degli ultimi dieci anni: *Terre* (Rizzoli 2000), *Nature* (Bandecchi & Vivaldi 2002), *Viaggio nel paesaggio* (Nuages 2004), *Parti senza un tutto* (Lubrini 2006), *Paesaggi* (Rizzoli 2007),

*Sedendo e mirando* (Skira 2009) sono titoli di volumi usciti in occasione di altrettante mostre dedicate al paesaggio.

Di nuovo dalla pittura al disegno, il processo creativo oscilla in modo ininterrotto tra queste polarità persistenti. Nel 2002 espone alla Casa del Mantegna di Mantova e nel 2003 propone presso lo Spazio Oberdan di Milano.

L'anima del volto (diventato poi il titolo di un suo volume pubblicato da Bompiani nel 2005) e la forza evocativa del paesaggio sono destinati lentamente a congiungersi pittoricamente attraverso la ricerca di affinità tra questi due versanti iconografici. Questa sottile convergenza di differenti generi diventa protagonista nella recente mostra *Lineamenti, volto e paesaggio* (Museo dell'Ara Pacis, Roma 2010). E nell'autunno 2010 è ancora dedicata al paesaggio la mostra *L'infinito paesaggio*, organizzata dal FAI nella cornice di Villa Necchi Campiglio a Milano.

## ***Tullio Pericoli. Sentimento del mondo e inconscio ambientale.***

**di Carla Weber**

L'arte permette di arrivare in modo diretto e profondo ai concetti che utilizziamo per comporre il sapere che poi ci scambiamo ed elaboriamo collettivamente per un agire consapevole e politico.

Il convegno di step "*DOLOMITI. Innovazione nei territori di montagna. Nuove vie per creare i paesaggi del futuro*" accoglie un'importante sollecitazione dall'opera pittorica di Tullio Pericoli, nata dall'incontro e dialogo continuo con il paesaggio marchigiano in cui egli è nato e cresciuto, dal quale si è allontanato alla ricerca dell'espressione delle sue capacità per riscoprirlo poi ineluttabilmente dentro e fuori di sé. È facile scorgerlo sottotraccia in tutti i suoi lavori, anche quelli apparentemente più lontani. Disegni, ritratti, scenografie contengono gli elementi di un paesaggio interiore che è poi sempre più emerso con un'identità propria, urgente, tanto da convertire i famosi suoi ritratti in composizioni di veri e proprie geografie di segni, espressione profonda dell'unicità di quei mondi interiori. I paesaggi da traccia intrusa, gioco di elementi o agito inconsapevole in un'opera ad altro soggetto, hanno occupato un posto prepotente e dominante nella ricerca artistica di Tullio Pericoli. Godendo della piena maturità artistica l'artista può inoltrarsi di segno in segno in territori conosciuti e sconosciuti insieme, mossi da dentro e da fuori, a diversa velocità e verticalità, con scarti e fossi, chiari e scuri, sorprese di rossi e gialli o delicate tracce di rosa.

A noi tutti consegna la percezione netta che noi "siamo" paesaggio, non solo perché vi siamo immersi ma per come continuamente lo ricreiamo in quello che facciamo e sperimentiamo. Mentre il nostro sguardo spazia osservando quello che ci sta intorno e la nostra attenzione si focalizza su quello che si stacca dal tutto, normalmente consideriamo quello che percepiamo come un dato di realtà esterno a noi, anche se di fatto non lo è. È necessario riflettere su questo e comprendere quanto noi facciamo sempre parte del tutto. Saper ascoltare le proprie emozioni, riconoscere i legami affettivi che orientano la nostra sensorialità, sensibilità e movimento è alla base di tale consapevolezza e fonda una posizione etica della conoscenza.

La nostra distrazione e conseguente banalizzazione della realtà è figlia di una scarsa attenzione a quanto effettivamente sta accadendo in noi, negli altri, nell'ambiente di vita mentre ne facciamo esperienza.

Tendiamo a dare per scontato, a normalizzare quanto accade evitando l'ansia di una sospensione provvisoria di senso per accogliere l'interrogazione, per introdurre una discontinuità in un divenire continuo e rassicurante. Tullio Pericoli da artista pratica proprio questa indagine e ci invita a seguirlo, a farlo noi stessi. L'opera si fa punto di connessione di una risonanza relazionale che ci costituisce e ci rende capaci di interagire con il mondo mentre da esso veniamo influenzati e plasmati. Quanto la scienza ci ha consegnato sperimentalmente, l'arte lo attiva e lo prova empiricamente. La seconda cibernetica ci ha consegnato un sapere a cui riferirci nel considerare la relazione osservatore/osservato nei sistemi viventi (von Foerster, 1987) e gli studi neuroscientifici hanno documentato l'estensione di una mente incarnata e plastica in una rete relazionale d'influenze reciproche (Gallese, 2003). Accade così che quella realtà fisica fuori di noi nell'essere percepita e pensata esistente si fa dato interno ed esterno allo stesso tempo, non separabile e non fisso, ma dinamico in una relazione circolare e ricorsiva. Proiettando il nostro mondo interno fuori di noi, gli assegnamo un'autonomia con la nostra competenza simbolica e poi lo re-introiettiamo arricchito dai significati che individualmente e collettivamente abbiamo scambiato e condiviso intorno ad esso.

Un paesaggio non sarebbe tale, non esisterebbe con quelle caratteristiche che gli vengono attribuite, separato dall'attività mentale che lo ri-costruisce e lo significa. Richiede dunque per esistere la presenza di un osservatore e l'idea stessa di paesaggio che componga le parti in un tutto riconoscibile e dicibile. Va considerato, inoltre, che il paesaggio connette il singolare con il plurale, l'esperienza profondamente individuale con l'appartenenza a un tutto che rinvia ad una continua individuazione psichica collettiva (Simondon, 1989), ad un divenire che si fa storia di un luogo e geografia di scambi, presenza di segni e opere di coloro che lo vivono. Possiamo, infatti, pensare il paesaggio ambiente di vita che ha bisogno di essere ri-figurato attivando la memoria e ascoltando le narrazioni dei profondi legami con esso, leggendo i segni della presenza tacita di eventi ed emozioni che possono richiamare l'esistenza di un inconscio ambientale (Ghosh, 2009).

Sembra proprio un dialogo con l'inconscio di un territorio quello che intrattiene Tullio Pericoli mentre lavora. Lo si può vedere, infatti, indagare millimetro per millimetro la tela-paesaggio, che in quel momento si sta componendo, impegnato nel fitto dialogo con gli elementi da lui

osservati e sentiti, che lo interpellano, e nella ricerca dei materiali in grado di rispondere provvisoriamente a quella trasposizione pittorica. Tale lavoro dovrà fare i conti con il termine, con il momento della sua fine o meglio con una completezza che non potrà mai essere definitiva, ma verrà avvertita come forma che tiene in giusta tensione un equilibrio significativo che altrimenti muterebbe in altro, in un'altra opera. L'artista deve rispondere ai richiami che urgono da determinati punti di quel paesaggio che sulla tela sta prendendo forma fino a trovare un accordo temporaneo con il proprio paesaggio interno, una corrispondenza auspicata ma mai definitiva. Ad un certo punto quel lavoro raggiungerà un certo livello di saturazione e il paesaggio potrà in quella tela essere considerato concluso. Nel vedere la produzione di Tullio Pericoli possiamo immaginare che terminato un quadro si apra uno spazio nuovo di immaginazione e una rinnovata necessità di seguire quel richiamo a indagare la profondità di altri strati di un territorio a lui familiare e ignoto. Un altro movimento andrà così dispiegandosi seguendo più direzioni e interruzioni, profili mobili e pieghe oscure, proseguendo il suo cammino artistico nella riesplorazione di un'altra configurazione che ad un certo punto apparirà sulla nuova tela.

Tullio Pericoli vuole arrivare a vedere tutto e si spinge oltre nel moltiplicarsi della visione, nella frammentazione e discontinuità dell'analisi. Il paesaggio interiore lo interessa tanto quanto quello che ci include fuori di noi e si fa ambiente di vita. Quasi senza saperlo da osservatore leggero e profondo passa da uno all'altro, coglie l'anima interiore dei volti, che più volte nel tempo ha ritratto, trasformandoli in paesaggi, arrivando magistralmente dalla campitura di una geografia di segni ad una psicografia della vita di quei personaggi. Allo stesso modo indaga gli stati interni di un territorio fino a rendere i paesaggi corpi distesi o raccolti con naturalezza sotto la coltre modulata dei segni e delle stratificazioni dei materiali usati sulla tela. Se si sta in ascolto si può sentire un rumore, un fruscio venire dai suoi quadri, un movimento lento che li attraversa. Qualcosa spinge da sotto e urge sollevandosi o rimane oscuro nei "fossi" che bui attraggono il flusso dello sguardo, così come la macchia di rosso o di giallo che racchiude il pulsare della vita. I paesaggi emergono tattili per le stratificazioni del colore ad olio, le incisioni delle matite o altro e nella continuità dei flussi e dei moti verticali, orizzontali e di sbieco si percorrono strade interrotte, deviate da spinte ignote.

L'indagine del pittore non ha fine poiché è interrogazione continua, ricerca sempre nuova di conoscenza di un'interazione indicibile tra sé e l'altro da sé, tra il mondo interno e il mondo esterno. "La mappa è il territorio" sostenne Heinz von Foerster (reagendo all'aforisma di Korzybski

“la mappa non è il territorio”). E ancora: “Non possediamo nient’altro che mappe. Abbiamo immagini o presentazioni della realtà. A partire da un’immagine noi costruiamo la nostra realtà” (von Foerster, Broecker, 2002). Heinz von Foerster affermava questo alla luce di un dato biologico inequivocabile: non abbiamo una conoscenza diretta della realtà esterna, ma sempre mediata dal nostro sistema percettivo, sensoriale, psicomotorio, affettivo e culturale. Descriviamo mondi attraverso il nostro sentire e i linguaggi che ci sembrano adatti a farlo. Le narrazioni possono essere molteplici e modelli narrativi diversi, sintagmatici e logico-matematici, possono convivere (Bruner, 1990) e comporre una migliore descrizione della realtà.

La nostra lettura del mondo definisce quel mondo mentre quel mondo definisce noi stessi. Un determinato ambiente, un paesaggio esiste nel momento in cui qualcuno lo vede, lo descrive, lo narra, agisce in esso. Allo stesso tempo vivere in quell’ambiente, in quel paesaggio forma la mente di chi lo vive, modella un paesaggio interiore, un paesaggio stratificato nel tempo, segnato dalle esperienze emotive ed affettive, dalle crisi e dalle scoperte. La pittura di Tullio Pericoli ci fa percorrere e attraversare territori interni ed esterni insieme. Possiamo connetterci ai nostri paesaggi interiori ed essere sollecitati noi stessi dall’interrogazione nel seguire con lo sguardo la sequenza dei profili, percorrendo avallamenti, fossi, cunicoli, deviazioni, interruzioni, precipizi o lasciandoci accarezzare da un vento leggero che si leva improvviso, facendoci scompigliare i capelli dai refoli d’aria che s’impennano verso le alture.

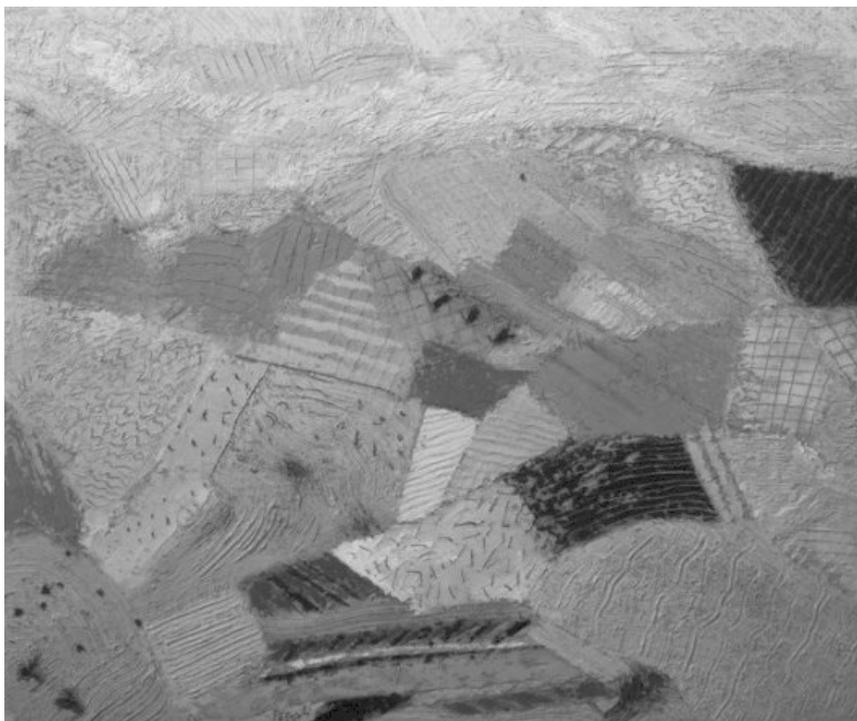
Le mappe della realtà sono mutevoli nei quadri di Tullio Pericoli e i luoghi vengono identificati in quello che trasmettono nel comporsi e ricomporsi allo sguardo e all’azione dell’artista e al nostro sguardo che con quei paesaggi si connette in una partecipazione sensoriale attiva e affettiva, creando relazioni con altri luoghi che abbiamo conosciuto. In questo modo partecipiamo delle sue opere, cercando noi stessi in quello che sappiamo distinguere, conoscere nel divenire del tempo e dello spazio.

Non c’è bisogno del cielo per separare il sopra dal sotto nei paesaggi di Tullio Pericoli, il paesaggio può occupare tutta la tela mantenendo la sua leggerezza aerea mentre la ricerca affonda nella terra, esplora quel mondo interno con tutta l’incertezza di trovare la “pepita d’oro” del conoscere e dell’afferrare la sostanza di cui il tutto si compone. Egli procede nel drenare tante scorie e vagliare tante soluzioni artistiche, riparando i danni e le ferite con il bianco. In tutto questo incidere, scavare, analizzare non si sa come riesce sempre a mantenere quella leggerezza delle nuvole, dei soffi di vento, dell’infinito che distingue ogni sua opera, ogni suo paesaggio.

### **Riferimenti bibliografici**

- Bruner J., 1990, *La ricerca del significato*, Bollati Boringhieri, Torino 1992
- Gallese V., 2003, *The Roots of Empathy: The Shared Manifold Hypothesis and the Neural Basis of Intersubjectivity*, in *Psychopathology*, 2003: 36: 171-180, S. Karger AG Basel.
- Ghosh A., 2009, *Bon Bibi e la tigre. L'importanza dell'inconscio ambientale*, *Lettera Internazionale* 99; pp. 50-55.
- von Foerster H., 1981, *Sistemi che osservano*, Astrolabio Ubaldini, Roma 1987.
- von Foerster H., Broeker M., 2002, *Part of the World. Fractals of Ethics – Drama in Three Acts*, First American Editing Ebook.
- Simondon G., 1989, *Individuazione psichica e collettiva*, Derive e Approdi, Milano 2001.

**I PAESAGGI DELLA NOSTRA VITA.**  
**Dialogo con *Tullio Pericoli***  
di Ugo Morelli



Tullio Pericoli, *Vista sulle colline*, 2007

Dicembre 2011

*Morelli*: Chiunque intrattenga un dialogo silenzioso con l'opera di Tullio Pericoli può riconoscere che uno dei suoi temi costanti è il rapporto fra paesaggi interiori e paesaggi esteriori. Non è poi difficile accorgersi come questa sia più una metafora che altro, perché guardando l'intero lavoro di Pericoli sui paesaggi e sui personaggi si scopre che quelli geografici sono anche paesaggi interiori.

In questo nostro dialogo vorrei partire con una riflessione che riguarda i ritratti ed è basata su affinità elettive: ho studiato con Michel

Foucault anni fa e il suo ritratto di Foucault, in particolare la prima copertina del primo numero della rivista *L'Indice*, o quello di Foucault che riprende *Las Meninas* di Velasquez, o ancora, i suoi ritratti di Robert Louis Stevenson, ma anche quelli di Samuel Beckett, esplorano il mondo interiore attraverso tratti essenziali, come è proprio della sua poetica. Che cosa significa cogliere un mondo interiore che potremmo definire l'anima di un personaggio attraverso un tratto così essenziale ed esteticamente così efficace, come appare nella sua opera?

*Pericoli:* Innanzitutto la considerazione che io riesca a cogliere l'anima interiore di alcuni personaggi come Lei ha detto mi fa molto piacere. Me ne sono accorto senza quasi saperlo. È avvenuto quasi istintivamente andare a cercare nei volti qualcosa, quel certo non so che, che rappresentasse interamente il personaggio e quindi naturalmente anche la sua interiorità. Bisogna fare una distinzione tra i ritratti dove prendo in esame soprattutto il volto ispirandomi a tutto quello che il volto mi può comunicare e dire e altri ritratti dove è maggiormente presa in considerazione la storia del personaggio, la sua scrittura, il suo pensiero e quindi la sua figura come uomo e come intellettuale. Tra questi metterei soprattutto Foucault o anche Stevenson, ma in particolare Beckett lo considererei per quello che esprime attraverso il volto. Riflettendo sul mio lavoro, su quello che ho fatto e che sto facendo, penso che le fasi di lavoro siano due, due momenti della stessa ricerca: uno è l'esame del volto senza coinvolgimenti emotivi per quanto possibile, come vedere un film fotogramma per fotogramma, esaminando le singole immagini senza vederne e coglierne il movimento, il parlato, il suono, l'atmosfera. Si tratta quindi di esaminare i segni del volto come fossero semplicemente dei segni. L'altro consiste nell'esaminare il volto, cercare di mettere in movimento il film e quindi esserne coinvolti emotivamente per entrare nella storia che ci racconta quel volto o quel film, se vogliamo rimanere per un attimo nella metafora. In fondo è come quando ci capita di incontrare una persona, quando ci presentano qualcuno: noi quasi dimentichiamo il nome perché siamo molto attratti dal volto, da cosa ci dice attraverso il volto e perciò la nostra è una lettura prima di tutto emotiva. In quanto ritrattista io devo separare i due momenti: la lettura emotiva e la lettura fredda del volto per poi tornare a quella emotiva.

*Morelli:* Vorrei approfondire alcuni aspetti della Sua riflessione con particolare riguardo a Foucault.

Nel ritratto che riprende sullo sfondo *Las Meninas*, Foucault è disegnato con uno sguardo furtivo che Lei gli cattura e che mette in risalto quel suo equilibrio tra una evidente timidezza rispetto agli altri e alla vita e uno straordinario rigore. Pensi che entrava in aula esattamente all'ora stabilita, alle dieci per esempio, diceva: "Buongiorno!" e cominciava a leggere; Foucault leggeva le lezioni sistematicamente e finiva dicendo: "Arrivederci!" e usciva dall'aula. Si poteva comunicare con lui solo nelle ore di ricevimento. Quella combinazione tra timidezza e severo rigore è un tratto distintivo della natura del suo pensiero. Tutto questo è presente nel suo ritratto come se Lei avesse, diciamo così, colto Foucault di sorpresa, peraltro mettendo sullo sfondo quello che è il quadro che rappresenta la crisi della rappresentazione della modernità, in cui Velasquez con *Las Meninas* tra l'altro moltiplica la possibilità dei punti di vista. Mi verrebbe da chiederLe, richiamando lo sguardo fotografico di Olivo Barbieri, che ha quella sua fissazione di cogliere il *pixel* essenziale di un'immagine sfuocando tutto il resto, qual è l'elemento che Lei cerca di catturare in una storia che un volto Le propone?

*Pericoli:* Tornando per un attimo al ritratto di Foucault è noto che quell'idea viene dal suo saggio *Le parole e le cose*. Ho immaginato veramente Foucault davanti a quel quadro con tutti i rimandi che ci sono; ho immaginato quasi di sorprenderlo davanti al quadro mentre faceva le sue riflessioni e, quindi, quello sguardo così furtivo che lui rivolge all'indietro deriva dalla mia idea di lui che finisce per entrare nel circuito velasqueziano della costruzione del quadro; cioè nel guardare e nell'essere guardati; nel gioco dell'osservare e dell'essere riflessi.

Per quanto riguarda Beckett è veramente un atlante il suo volto, un grande atlante di segni e di significati con rimandi continui alla sua scrittura, di volta in volta. Quando mi capita di rileggere e scoprire qualcosa che non conosco, il suo volto mi appare continuamente come emergesse attraverso le righe dei suoi testi. Stranamente secondo me il suo volto esprime quello che ha scritto e la mappa è continuamente mutevole; si possono sempre scoprire nuovi percorsi, inediti sentieri e impressioni visive e di significato da estrarre dalla sua faccia. Io uso il volto di Beckett come il paesaggio delle Marche. Entrambi sono per me come una lingua che ho imparato a un certo momento, fin dai primi anni, fin da bambino. Come dice anche Lei nel Suo libro *Mente e paesaggio*, noi ci nutriamo appena nati del paesaggio che abbiamo intorno e quindi il mio paesaggio è come una lingua madre che mi ha comunicato mia madre stessa, attraverso quelle colline. Perciò parlo il mondo con la cadenza marchigiana.

*Morelli:* Proprio perché ha già richiamato la distinzione così immediata del paesaggio esteriore che poi, come Lei stesso dice esteriore non è, c'è un aspetto che connette la poetica di Beckett colta dai Suoi disegni con la forza espressiva del Suo lavoro sul paesaggio marchigiano. Evoco qui un'espressione di Beckett decisiva per comprendere la Sua poetica narrativa e collegarla a quello che Lei dice sui movimenti del paesaggio che sono sistematicamente cangianti e rinviano sempre ad altro e a oltre. Beckett a un certo punto dice: "a noi non è dato che tentare". Una peculiarità affascinante del Suo lavoro di disegnatore e pittore è il continuo processo di ricerca con cui Lei si pone sistematicamente sull'orlo del riuscire e del non riuscire. C'è un'insicurezza, ovverosia una valorizzazione dell'incertezza come fonte della poetica espressiva che nei suoi paesaggi viene fuori. I tratti più che altro appaiono dalla pagina, piuttosto che essere determinati e prescrittivi. Una descrizione che si propone più che imporsi definendo un suo modo di cogliere gli elementi della realtà e cercare di trasformarli con le immagini.

*Pericoli:* Lei ha fatto delle considerazioni molto belle che mi lusingano, alle quali io forse non ero arrivato razionalmente, lavorando. Il mio procedere nel corso degli anni in questo lavoro è stato caratterizzato da una continua ricerca, anche cambiando profondamente generi e tipo di lavoro, guidato sempre da un'incertezza, da insoddisfazione, da incapacità di trovare quel piccolissimo filamento d'oro che si cerca quando si va in un torrente e si setaccia l'acqua, il tutto in attesa di una piccolissima pepita d'oro. Quella pepita è difficilmente riconoscibile, sembra quasi non arrivare mai. Così da un lato arriva un po' di noia, dall'altro un'insoddisfazione di non essere riuscito a "beccare" quella cosa lì che non si sa cosa sia. La mia vita si è sviluppata e svolta sempre in questo modo. Per quanto riguarda la mia ricerca soprattutto recente sul paesaggio, ma anche sui volti, la cosa che io tengo sempre presente e affiora sempre dal mio lavoro è che quello che appare in superficie non è quello che veramente è, perché la superficie non fa che rivelare una parte della realtà, di quello che esiste realmente. La parte nascosta, sotterranea invisibile è molto prepotente e si combina sempre con quello che è in superficie, con l'ultima pelle del dipinto o del volto. La mia attenzione, quindi, è sempre nel tentare di rivelare che cosa c'è sotto. Io immagino un Moby Dick anche nella terra non solo nel mare. Anche nella terra ferma c'è un Moby Dick che cerchiamo di raggiungere, di catturare, di prendere, di vedere. Tutto ciò lo immagino anche sotto il manto del paesaggio e quindi la mia pittura cerca di graffiare, di scalfire la superficie

per mostrare quello che c'è sotto e allo stesso tempo mostrare come la superficie è condizionata dall'interiorità che nasconde.

*Morelli:* Le chiedo di scendere insieme a me in una dimensione più applicativa. Stiamo facendo in Trentino un lavoro sul paesaggio che ci mette costantemente di fronte a un'estrema difficoltà. Il problema che incontriamo sistematicamente è questo: è come se ci fossero tre scalini da superare per arrivare a sentire il paesaggio o per lo meno a considerarlo. Considerare viene da *cum sidera* intorno alle stelle, e quindi è la nostra capacità di elevare e riconoscere le cose che giacciono dove sono. Le persone considerano i luoghi attraverso un processo di conoscenza tacita in modo spontaneo, li considerano scontati, banali perché sono i luoghi in cui ognuno è nato, quelli in cui ognuno vive e, soprattutto, li considerano come un valore d'uso. È solo un effetto di distanziamento, cioè un effetto che può derivare da una crisi, da una mancanza, da un senso di perdita che porta ad accorgersi del senso e del significato dei luoghi e magari a volte troppo tardi, cioè in una situazione nella quale per certi aspetti li abbiamo già distrutti. Abbiamo avuto un incontro con Salvatore Settis qualche giorno fa, alla Scuola per il governo del territorio e del paesaggio di Trento, in cui si discutevano queste questioni.

C'è un terzo passaggio o terzo scalino da cui, come da una ferita, può emanare, ma poi non è detto che lo faccia, una capacità di riconoscimento della connessione tra mondo interno e mondo esterno e quindi una considerazione del fatto che noi non ci risolviamo nel nostro mondo interno, ma ci costruiamo sistematicamente attraverso gli altri nel mondo in cui nasciamo e cresciamo e, quindi, nei paesaggi della nostra vita. Quest'ultimo passaggio è estremamente difficile e non Le nascondo che una delle ragioni che ci ha spinto a utilizzare la Sua poetica è quella di cercare di dare un altro piccolo contributo alla possibilità di educare, nel senso proprio di tirar fuori da noi, a un rapporto diverso con la finitudine del mondo in cui abitiamo, di cui solo oggi almeno un po' da parte di qualcuno cominciamo a renderci conto. Mi chiedo e Le chiedo, perciò, che cosa pensa che possano fare l'arte, il disegno, la rappresentazione visiva di cui Lei è un protagonista così speciale, per contribuire a questa funzione, non perché io voglia attribuire all'arte una funzione, diciamo così, strumentale, ma perché probabilmente è una delle vie attraverso cui possiamo riconoscere aspetti della realtà e del paesaggio che diversamente non riusciremmo neanche a considerare.

*Pericoli:* Nei miei paesaggi non voglio denunciare nulla. Come si può vedere non ci sono persone, non ci sono edifici, quindi non c'è un atteggiamento critico nei confronti del paesaggio, di com'è usato e a volte appunto deturpato. Ci sono però come degli allarmi, allarmi che io cerco di nascondere in un segno, in un colpo di spatola in un modo di tracciare il colore. Quello che io penso è, comunque, che rappresentare un luogo, un territorio, un pezzo di collina serva ad indicare, come con un dito, una certa cosa, che la fa vedere, la mostra. E mostrare già invita alla conoscenza e quindi al possesso di quella cosa. Ritengo che la conoscenza ci porti verso il possesso di quella nozione o di quell'immagine e il possedere vuol dire anche probabilmente amare e conservare. Quando io faccio un paesaggio, un dipinto di un paesaggio, o dipingo una collina ma anche un volto, a volte ho l'impressione non di deporre dei colori sulla tela e basta, ma quasi di deporli proprio materialmente su quella collina o su quel volto come se io deformassi e cambiassi la forma di quell'oggetto, perché qualunque mio gesto, per piccolissimo che sia, inciderà nella forma visiva, nella conoscenza di quella cosa rappresentata, di quella forma, di quell'oggetto e, quindi, è comunque un intervento che il pittore fa sempre sulle cose: le trasforma, le cambia perché ci sarà forse finalmente uno che le guarderà attraverso un filtro nuovo, diverso e con una possibilità di vederle altrimenti o diversamente attraverso il dipinto. È un sogno, un segreto nascosto in questo mestiere. Mi hanno raccontato, non so se è del tutto vero, che ad un certo punto c'è stato un incendio sulla montagna più volte dipinta da Cézanne, la Sainte -Victoire, un incendio che ha deturpato una parte di quella montagna. Ebbene quella zona è stata poi ricostruita guardando il quadro di Cézanne. Questo mi ha veramente commosso.

*Morelli:* Ci avviamo alla conclusione e Le voglio proporre una questione che m'incuriosisce: la comunità dei personaggi o qualcuno di coloro che Lei ha così ben catturato donandoceli attraverso i suoi disegni, La vengono mai a trovare? Esiste un posto in cui v'incontrate, onirico o reale?

*Pericoli:* Non so se sarebbe un bell'incontro. Non tutti accettano volentieri il proprio ritratto. Il ritratto riuscito in fondo dovrebbe contenere la frase che dice: "Ecco chi veramente sei tu; non credevi di essere questo, di essere così, però tu sia così". A volte capita che qualcuno ci si riconosca e sia contento, ma abbastanza spesso succede il contrario e quindi, se dovessi convocarli tutti, ho paura che mi salterebbero addosso, se non tutti per lo meno alcuni sicuramente. Mi è capitato, non lo nascondo, di aver fatto dei

ritratti su richiesta di alcuni personaggi, anche noti, i quali, dopo avuto il ritratto, che io ritenevo come gli altri più o meno riuscito, mi hanno detto: “Ah, no, no; gli altri suoi ritratti vanno tutti bene meno il mio, nel mio proprio non mi ci ritrovo”. Mi ricordo una battuta di Umberto Eco che qualche volta racconto. Ho fatto parecchi suoi ritratti e lui ci si ritrova, ci scherziamo, ma in uno non ci si ritrovava e mi ha detto: “Ah, in questo qui non sono io, non c’è quella certa cosa, io non ci sono, non mi ci ritrovo, però ci ritrovo mio nonno, la mia bisnonna”.

*Allegati*

## *tsm-Trentino School of Management*

tsm-Trentino School of Management è una Scuola costituita dalla Provincia autonoma di Trento, dalla Camera di Commercio Industria Artigianato e Agricoltura di Trento e dall'Università degli Studi di Trento. tsm opera nella formazione e nella ricerca applicata per il settore pubblico e privato, con particolare attenzione ai principali comparti dell'economia e della società trentina.

tsm realizza percorsi di alta formazione, orientati verso forme evolute di imprenditorialità e managerialità, basati sulla ricerca, l'interdisciplinarietà, la qualità dei metodi didattici e il confronto costante con le organizzazioni aziendali e i sistemi economici.

tsm offre, inoltre, percorsi per l'aggiornamento di manager, di imprenditori e del personale dipendente del settore pubblico e privato. Per il comparto pubblico tsm offre percorsi formativi ai dipendenti della Provincia autonoma di Trento, dei suoi enti strumentali e delle società controllate di altri enti pubblici. In questo senso tsm rappresenta un sostegno allo sviluppo delle competenze necessarie all'amministrazione pubblica per raggiungere i propri obiettivi di servizio ai cittadini, alle famiglie e alle imprese, nel modo più efficace ed efficiente.

tsm intende contribuire allo sviluppo sociale ed economico mediante l'educazione alla progettualità e all'arricchimento delle competenze, realizzando un ambiente di crescita, incontro e formazione, che supporta i percorsi di sviluppo delle persone in una prospettiva di life-long learning.

tsm è perciò una Scuola che vuole essere:

- uno strumento di sistema che concorre all'evoluzione del territorio attraverso l'aggiornamento e lo sviluppo delle competenze della pubblica amministrazione;
- un punto di riferimento nella formazione e nella ricerca in ambiti rilevanti per lo sviluppo dell'economia trentina;

- un luogo per favorire lo scambio, l'innovazione ed il rinnovamento culturale dell'amministrazione pubblica, delle imprese, e della società in genere.

### **Tra locale e globale**

tsm-Trentino School of Management ha un forte legame con il territorio di riferimento. Ciò non fornisce soltanto la cornice istituzionale, ma struttura e organizza il modo di essere di tsm come laboratorio della formazione e della conoscenza che trae linfa da un continuo rapporto di scambio con l'ambiente di riferimento.

Parallelamente alla dimensione locale tsm coltiva la vocazione nazionale e internazionale propria delle scuole di alta formazione, garantita dalla partnership con università, istituzioni e aziende straniere, con cui la struttura collabora per la gestione di progetti di ricerca, di formazione e di stage.

La volontà di lavorare in settori in stretto rapporto con il territorio non è, quindi, il frutto di una scelta localistica, bensì il tentativo di essere una struttura di supporto allo sviluppo locale e, allo stesso tempo, di valorizzazione su scala più ampia delle competenze e delle risorse già esistenti. Approfondire i temi della gestione della pubblica amministrazione, del turismo o dell'arte e della cultura, in un territorio come il Trentino che combina una buona capacità amministrativa con un'alta vocazione turistica e culturale, è un'opportunità importante per chi è attento alla propria crescita e vuole investire in settori che richiedono competenze specialistiche.

Il carattere internazionale coinvolge l'impostazione dei percorsi didattici, il background dei docenti, gli orizzonti formativi dei partecipanti ed è sostenuto da una fitta rete di contatti con realtà internazionali che danno vita a:

- relazioni con manager e docenti di importanti imprese e istituzioni internazionali;
- *placement* in aziende italiane e straniere;
- viaggi di studio all'estero ed in Italia;
- visite e *workshop* con imprese, istituzioni pubbliche e partner di rilevante interesse.

tsm rappresenta un contesto di apprendimento unico, un luogo di incontro innanzitutto tra persone e tra culture (università e impresa, mondo pubblico e mondo privato) e si rivolge a:

- Dirigenti e dipendenti dell'area pubblica che intendono sviluppare le competenze necessarie alla crescita degli apparati pubblici in termini di efficienza, efficacia, economicità ed attenzione al cittadino utente;
- Imprenditori, manager, quadri del settore privato che vogliono aggiornare o accrescere le attitudini, le capacità e le competenze indispensabili per affrontare adeguatamente il mercato globale;
- Giovani laureati in inserimento nel mondo del lavoro che hanno un progetto di crescita e di realizzazione personale.

### **Il metodo formativo**

Il punto focale nelle strategie di tsm-Trentino School of Management è l'attenzione alla qualità della didattica. Per questo l'innovazione e la sperimentazione nei contenuti e nei metodi rappresenta un campo di impegno prioritario della Scuola.

Ogni attività si avvale di una rete di interlocutori in grado di rappresentare le prospettive più avanzate della ricerca sulla formazione a livello nazionale ed internazionale.

A tal fine, le azioni formative previste propongono:

- un metodo formativo "attivo", con grande attenzione all'individuo quale soggetto della formazione;
- forme di apprendimento derivate dall'esperienza dei partecipanti quale parte integrante delle azioni formative;
- la valorizzazione del rapporto tra docenti e allievi;
- la ricerca applicata come parte integrante delle iniziative formative;
- prevalenza dell'alternanza tra fasi di aula e fasi di apprendimento sul campo.

tsm punta a sviluppare competenze innovative in un'ottica e in una prospettiva nazionale ed internazionale, con riguardo specifico alle vocazioni economico-produttive e al *know-how* presente sul territorio. Ogni area di applicazione e ogni ambito di intervento saranno considerati contemporaneamente per la loro rilevanza generale e per la loro pertinenza e significatività a livello locale, con il fine di sostenere lo sviluppo dei sistemi locali nel loro rapporto e nella loro interdipendenza con i sistemi allargati.

In questo modo tsm può godere del vantaggio competitivo derivante da un patrimonio di conoscenze accumulate a livello locale, di forti sinergie già in atto tra gli operatori economici, garantendo una ricaduta e un'applicazione immediata delle competenze sviluppate.

## Ricerca e editoria

La qualità delle azioni formative dipende in maniera particolarmente significativa dal fatto di essere basate sulla ricerca. L'individuazione dei temi e dei progetti di ricerca avviene perciò contestualmente alla progettazione e alla valutazione degli esiti delle azioni formative e si configura anche come un monitoraggio continuo dell'evoluzione della domanda di formazione. tsm-Trentino School of Management, inoltre, svolge attività di ricerca all'interno delle aree prioritarie di intervento al fine di sviluppare un *know-how* distintivo.

L'attività di ricerca ha quindi due finalità:

- la prima, di carattere generale, è l'investimento in conoscenza per la progettazione di interventi formativi e per il monitoraggio del fabbisogno formativo;
- la seconda, di carattere specifico, riguarda l'approfondimento e la riflessione nelle aree di intervento di tsm.

Per alimentare con regolarità e garanzia di qualità la riflessione sulle problematiche del management, dell'alta formazione e dell'aggiornamento del personale, tsm sviluppa - sia a fini divulgativi che per supportare la didattica - un'attività editoriale che raccoglie i contributi più significativi emersi all'interno delle azioni formative e di ricerca.

L'attività editoriale è organizzata attorno a due linee:

tsm | Studi e Ricerche: è una collana, edita dalla FrancoAngeli, che raccoglie le ricerche e gli approfondimenti sviluppati all'interno delle principali aree formative di intervento.

tsm | materiali di lavoro: i contributi più significativi sviluppati all'interno delle azioni formative e di ricerca sono pubblicati sotto forma di quaderni.

## I soci

tsm-Trentino School of Management, istituita ai sensi della Legge Provinciale 3/2006, è una società consortile formata dalla Provincia autonoma di Trento, dalla Camera di Commercio Industria Artigianato e Agricoltura di Trento e dall'Università degli Studi di Trento.

tsm rappresenta un modello istituzionale originale, riunendo i principali attori locali del mondo della ricerca, dell'economia, della pubblica amministrazione e delle istituzioni.

Ad accomunare le istituzioni socie è l'interesse per la crescita delle persone, delle comunità e dell'economia per l'innovazione e lo sviluppo di una vocazione internazionale dei sistemi locali.

La Provincia autonoma di Trento riconosce in tsm un fondamentale supporto alle capacità competitive dell'intero territorio e il concretizzarsi di un riferimento non solo trentino, per la qualificazione nel mondo delle imprese e della pubblica amministrazione.

L'Università degli Studi di Trento valorizza con questa iniziativa le proprie capacità di ricerca e di alta formazione negli ambiti del management pubblico e privato delle istituzioni e nello studio delle dinamiche sociali ed economiche.

La Camera di Commercio di Trento, in rappresentanza delle categorie economiche, è un soggetto privilegiato nell'individuazione della domanda di conoscenza e formazione proveniente dal tessuto locale. Attraverso tsm rafforza il proprio ruolo di sostegno allo sviluppo e di promozione di servizi a favore del territorio.

## ***step-Scuola per il governo del territorio e del paesaggio***

Il Piano Urbanistico della Provincia autonoma di Trento promuove una nuova disciplina della pianificazione incentrata sulla relazione tra territorio, paesaggio e sviluppo, prestando particolare attenzione agli aspetti ambientali e alla qualità territoriale e paesaggistica.

Seguendo il percorso tracciato dalla Riforma Istituzionale per il governo dell'autonomia del Trentino, il Piano propone un diverso modello di azione dell'Amministrazione Provinciale che prevede il decentramento del livello di decisione strategica, favorendo la partecipazione e la responsabilità dei cittadini e delle comunità locali. L'idea centrale è che la pianificazione e la gestione del territorio deve collocarsi al livello a più diretto contatto con le esigenze locali.

In attuazione della legge provinciale n. 3 del 16 giugno 2006, infatti, con le Comunità di Valle è stata prevista la creazione di un livello istituzionale con funzioni di programmazione e razionalizzazione del governo del territorio e del paesaggio. Anche mediante le Comunità di Valle, la Riforma mira alla valorizzazione dell'autonoma iniziativa dei cittadini, all'attuazione del principio di sussidiarietà tra i diversi livelli istituzionali, a favorire la partecipazione e l'integrazione dei singoli territori, a sviluppare la cooperazione interregionale, a garantire livelli minimi di servizi per tutta la popolazione e la sostenibilità dello sviluppo.

Le sfide poste dalla Riforma Istituzionale e dal Piano Urbanistico impongono un salto culturale che riconosce la formazione e l'educazione come risorse cruciali per accompagnare il cambiamento.

A tal fine la Provincia autonoma di Trento ha deciso di costituire all'interno di tsm-Trentino School of Management la step-Scuola di formazione per il governo del territorio e del paesaggio.

La Scuola per il governo del territorio e del paesaggio è pertanto un ambiente di formazione e sviluppo della cultura e delle competenze specialistiche per la realizzazione della Riforma del governo dell'autonomia in Trentino.

## **Obiettivi**

L'obiettivo di carattere generale della Scuola è la valorizzazione della capacità gestionale e competitiva del sistema Trentino attraverso attività educative e formative per il governo del territorio.

step si propone quindi come luogo di:

- promozione della cultura della partecipazione individuale e collettiva e della cooperazione interistituzionale per il governo del territorio;
- formazione e educazione su tematiche urbanistiche e paesaggistiche;
- ricerca applicata, osservazione e ascolto, per la progettazione di azioni formative e educative su tematiche urbanistiche e paesaggistiche.

## **Linee d'intervento**

Le linee prioritarie d'intervento definiscono il campo delle attività della Scuola e sono stabilite dalla Provincia autonoma di Trento. Esse riguardano:

- il paesaggio, come elemento costitutivo dell'identità e della tradizione trentina, sotto i profili dell'antropologia, della storia delle tradizioni trentine e del governo territoriale;
- il marketing territoriale, come obiettivo e strumento di pianificazione;
- la pianificazione come esercizio di responsabilità e strumento di partecipazione;
- le tecniche di pianificazione e le tecniche di misurazione della carrying capacity;
- la formazione di figure professionali di facilitazione fra la Provincia e i territori, al fine di agevolare le decisioni delle Comunità di Valle e dei Comuni;
- la formazione sul significato e sulla gestione delle "Dolomiti" Bene naturale del Patrimonio Mondiale UNESCO anche nell'ottica di promuovere la collaborazione e la conoscenza reciproca fra le Province che hanno sostenuto la candidatura delle Dolomiti.

## Il metodo formativo

step-Scuola per il governo del territorio e del paesaggio ha come tratto distintivo l'attenzione alla qualità del metodo didattico e dei contenuti della formazione. Il metodo formativo, coerentemente con le istanze di partecipazione e di responsabilità richiesta e da un'azione appropriata di governo del territorio, è impostato secondo il superamento di un modello lineare di apprendimento e di didattica istruttiva verso un modello centrato sull'esperienza, sulla relazione e sul coinvolgimento. La natura dei temi oggetto delle attività educative e formative della Scuola implica un approccio metodologico interdisciplinare, che raccoglie contributi da diverse discipline al fine di riconnettere l'economia con la natura e la cultura.

Per questo le azioni formative e educative che step propone si caratterizzano per un metodo formativo:

- “attivo” ossia che pone innanzitutto attenzione all'individuo quale soggetto della formazione;
- attento al contesto locale ma nello stesso tempo aperto al globale;
- che valorizza il rapporto tra docenti e discenti, il *team working* e la collaborazione all'interno dei gruppi di lavoro;
- che fonda l'apprendimento sull'esperienza diretta dei partecipanti;
- che riconosce la ricerca applicata come parte del percorso di apprendimento.

In merito ai contenuti della formazione i programmi di step considerano i limiti di un approccio del fare formazione “tradizionale” (focalizzazione su processi di apprendimento lineari, centratura esclusiva sulle tecniche, ecc.) al fine di individuare dei contenuti formativi in grado di rispondere alle esigenze delle comunità e delle istituzioni.

Una particolare attenzione è rivolta all'interdisciplinarietà con riguardo agli sviluppi dell'economia, della sociologia e della psicologia negli studi delle decisioni, ai *cultural studies* e alle interdipendenze tra studi economici e umanistici. Molti fenomeni considerati separatamente anche dagli apparati disciplinari di diversi orientamenti scientifici e di ricerca, tendono oggi a confluire in prospettive transdisciplinari e neodisciplinari sia per l'analisi che per l'intervento nelle organizzazioni, e in particolare per la formazione. Per far fronte a queste tendenze che aumentano la complessità del governo dei territori, trasformando la domanda di conoscenze, competenze e meta-competenze, divengono necessari metodi formativi innovativi e appropriati.

L'articolazione dei metodi adottati richiede di concentrare l'attenzione in particolare:

- sul *coaching* e sul *counselling* per l'accompagnamento dei percorsi individuali;
- sull'apprendimento basato sulla ricerca e sull'integrazione tra metodo e contenuto;
- sul lavoro di gruppo e sul riconoscimento del valore della relazione e dell'affettività nei processi di apprendimento;
- sull'integrazione con la realtà attraverso la didattica per problemi;
- sull'apprendimento per immersione mediante esperienze sul campo in Italia ed all'estero;
- sulla valutazione del processo e degli esiti formativi.

### **Azioni formative**

step svolge attività formative per amministratori, tecnici e professionisti per lo sviluppo delle competenze di pianificazione e di governo del territorio e per la promozione di un'idea condivisa sul paesaggio quale riferimento per lo sviluppo futuro del Trentino.

Le azioni formative si propongono di valorizzare la capacità gestionale e competitiva del sistema Trentino attraverso l'attenzione al governo del territorio e del paesaggio. Le azioni si sviluppano attorno ai seguenti assi:

1. Programma di formazione per l'implementazione della Riforma Istituzionale.

Le azioni mirano al sostegno dell'implementazione della Riforma Istituzionale e del Piano Urbanistico Provinciale mediante la formazione dei "facilitatori" e dei componenti delle Commissioni per la pianificazione territoriale e il paesaggio (CPC). Le azioni si propongono di promuovere la partecipazione individuale e collettiva e la cooperazione interistituzionale per il governo del territorio.

2. Azioni formative su tematiche paesaggistiche, urbanistiche e ambientali.

Il nuovo Piano Urbanistico Provinciale individua nel paesaggio un elemento cruciale per lo sviluppo economico, sociale e culturale del territorio. Le azioni si propongono di sviluppare competenze adeguate e innovative relative alla pianificazione del territorio e alla trasformazione del paesaggio.

- 3 Azioni formative rivolte alla costruzione di una visione comune sulla preferibilità e sulla sostenibilità del vivere in montagna ed in particolare sul valore di cosa significa conservare, gestire e promuovere le Dolomiti Patrimonio Mondiale UNESCO.

step organizza, inoltre, seminari e incontri rivolti innanzitutto agli attori impegnati a vari livelli nei processi di pianificazione al fine di promuovere una cultura del governo del territorio e del paesaggio inteso come esito delle scelte individuali e collettive che riguardano la comunità.

### **Educazione al paesaggio**

step è impegnata in un'azione educativa diffusa per sostenere quel salto di qualità, innanzitutto culturale, necessario per immaginare in futuro nuove connessioni tra spazi di vita, paesaggio, sviluppo economico e sociale.

Attraverso la collaborazione con le Scuole della provincia di Trento è stata promossa un'azione rivolta agli alunni ed ai docenti che ha, quale finalità, l'educazione alla cittadinanza attiva e responsabile a partire dalla conoscenza e dalla riflessione sul territorio-paesaggio. L'idea di cittadinanza che step intende promuovere è centrata sui temi:

- della responsabilità e della sussidiarietà intesa come la necessità di porre le scelte di gestione del territorio al livello più efficiente rispetto ai problemi dei cittadini e delle comunità;
- della sostenibilità intesa come la ricerca delle sinergie tra il sistema ambientale, socio-culturale ed economico-produttivo;
- della partecipazione intesa come il riconoscimento del valore dell'autogoverno, dell'autonomia, della valorizzazione delle risorse disponibili sul territorio, della promozione della partecipazione individuale e collettiva per la creazione delle condizioni necessarie ad uno sviluppo equilibrato.

### **Osservatorio del paesaggio**

La Provincia autonoma di Trento ha istituito a fine 2010 l'Osservatorio del paesaggio con lo scopo di sostenere e favorire processi formativi e partecipativi diffusi, per lo sviluppo di una cultura evoluta del paesaggio. L'Osservatorio è stato collocato presso step che, quindi, si configura come sede operativa per l'osservazione e lo studio della

trasformazione del paesaggio trentino, curando in particolare la realizzazione delle seguenti attività:

- prestare supporto per l'osservazione dell'evoluzione e della trasformazione del paesaggio trentino;
- curare l'elaborazione di cataloghi del paesaggio, per promuovere l'integrazione degli obiettivi paesaggistici nelle strategie territoriali;
- creare un centro di documentazione aperto a tutti i cittadini, anche mettendo in rete banche dati, punti di informazione e di raccolta di materiali presenti sul territorio;
- prestare supporto strumentale alle istituzioni scolastiche e accademiche per l'approfondimento delle tematiche concernenti la pianificazione del paesaggio;
- elaborare, a scadenza quinquennale, un rapporto sullo stato del paesaggio in Trentino;
- configurare un sito *web* per favorire le informazioni sulle attività svolte.

### **Le Dolomiti Patrimonio UNESCO**

Attraverso attività educative e formative step sostiene la costruzione di una visione comune sul significato di conservare, gestire e promuovere le Dolomiti Patrimonio Mondiale UNESCO. La Scuola, inoltre, progetta e gestisce azioni e iniziative specifiche per amministratori, tecnici, e per tutta la comunità in senso esteso (in particolare scuole ed altre agenzie ed associazioni educative) per l'acquisizione delle competenze necessarie per:

- lo sviluppo della cultura della partecipazione e della responsabilità delle comunità coinvolte nella gestione e nello sviluppo del bene UNESCO;
- l'attuazione di politiche ed iniziative coerenti con la conservazione, la gestione e lo sviluppo del Bene "Dolomiti";
- la promozione di una cultura del paesaggio alpino e dolomitico.

step è inoltre coinvolta nella costruzione della "rete della formazione" tra le province (Belluno, Bolzano, Pordenone, Trento e Udine) e le Regioni (Regione autonoma Friuli Venezia Giulia e Veneto) che, dopo aver concorso alla candidatura e ottenuto il riconoscimento, sono impegnate nella gestione del Bene attraverso la "Fondazione Dolomiti – Dolomiten – Dolomites – Dolomitis UNESCO". La "rete della formazione" è finalizzata allo sviluppo di un progetto educativo a sostegno degli obiettivi di

conservazione, gestione, comunicazione e valorizzazione del Bene UNESCO.

### **Comitato Scientifico e staff di lavoro**

Il funzionamento e la gestione della Scuola prevede la collaborazione tra più soggetti istituzionali (dalla Provincia autonoma di Trento a tsm-Trentino School of Management, dal Consorzio dei Comuni agli ordini professionali) al fine di promuovere quella cultura della sussidiarietà e della partecipazione necessaria per il miglioramento della qualità nel governo del territorio e del paesaggio.

L'indirizzo e il coordinamento di step sono affidati a un Comitato Scientifico. Il Comitato è composto da due membri designati dalla Giunta provinciale, da due rappresentanti rispettivamente dell'Ordine degli Architetti, pianificatori, paesaggisti e conservatori e dell'Ordine degli Ingegneri, da un rappresentante del Consorzio dei Comuni Trentini.