



# L'ITALIA DEI TERRITORI

Rapporto di ricerca

Mantova  
13-14 febbraio 2009



## INDICE

Introduzione – Sua eccellenza il territorio	Pag.	1
1. La mappa delle eccellenze territoriali	“	6
1.1. Una mappa dell’eccellenza: i criteri di selezione	“	6
1.2. I territori della produzione	“	6
1.3. I territori dell’accoglienza	“	11
1.4. I luoghi dell’innovazione	“	16
1.5. Alcuni numeri dell’eccellenza	“	18
2. Governare, mantenere e trasferire l’eccellenza: verso una nuova cultura del territorio	“	25
2.1. L’eccellenza risorsa multidimensionale	“	25
2.2. I territori d’eccellenza di fronte alla crisi	“	34
2.3. Far crescere eccellenza: strumenti e politiche	“	45
2.4. Nota metodologica	“	53



## *Introduzione*

### **SUA ECCELLENZA IL TERRITORIO**

Al territorio si fa risalire, con valutazioni spesso opposte, una delle peculiarità che meglio definiscono la natura profonda dell'Italia. Nella storia del nostro Paese troviamo, infatti, una traccia indelebile della potenza rappresentata dalla sua configurazione fisica, ma anche gli effetti della debolezza provocata dall'eccesso degli egoismi localistici. Basti ricordare che fummo definiti "pura espressione geografica" quando nazioni con cui oggi ci confrontiamo alla pari, erano da tempo Stati potenti e riconosciuti. Eppure, nel territorio risiede uno dei fattori caratterizzanti l'ultima vincente metamorfosi nazionale che, negli anni della modernizzazione industriale (gli ormai lontani anni '60 e '70), ha completamente mutato la struttura produttiva del Paese, formato una nuova classe dirigente, ricostruito e dato coesione a un diverso sistema di aggregazioni sociali.

Anche nella difficile congiuntura che attraversa attualmente l'economia italiana, provocata dal *credit crunch* anglo-americano, l'appello alla resistenza e al rilancio che viene dalle istituzioni, dai media e dall'opinione pubblica, converge sul rafforzamento dei fattori meno volatili, sulla produzione industriale di qualità, sulle tecnologie, come pure punta a valorizzare il capitale culturale e paesaggistico in quanto veicolo di immagine e occasione per creare reddito. In definitiva punta a un ritorno ai territori.

Tuttavia, come spesso succede ai paradigmi resi luoghi comuni dalla retorica delle classi dirigenti, anche l'archetipo territoriale appare un po' sbiadito, sballottato fra i cultori della macro economia che letteralmente non lo vedono, ovvero non lo conoscono e non lo riconoscono come fattore decisivo per il nostro sistema economico, e i cultori dello sviluppo dal basso, della dimensione micro che ormai non lo rappresenta più.

Il Censis ha sviluppato nuove interpretazioni individuando una traiettoria di cambiamento molto significativa. Con la RUR, nella terza edizione di *Municipium* (luglio 2008), ha individuato il formarsi di ampie regioni urbane, tenute insieme da una pluralità di relazioni di cui la crescita del



pendolarismo rappresenta la fenomenologie più evidente. Nell'annuale Rapporto sulla situazione del paese del dicembre 2008 il Censis ha definito i confini e valutato il peso di queste *big cities* considerandole quali potenziali fattori per una seconda decisiva metamorfosi della società italiana. Il presente Rapporto costituisce un'ulteriore tappa per suscitare un rinnovato interesse per le strutture territoriali.

L'estrema varietà dei territori italiani riporta alle numerose funzioni che assolve come collante nazionale:

- **Il territorio costituisce il supporto concreto alla ristrutturazione produttiva orientata al mercato globale.** La regolazione urbanistica limitata, con i piani regolatori, ai soli confini comunali ha nei fatti consentito la più ampia flessibilità insediativa generando un'urbanizzazione spontanea libera da vincoli di area vasta. Da un lato ciò ha prodotto le note inefficienze e carenze infrastrutturali, forme di degrado ambientale, prevalenza di insediamenti mono funzionali, ma dall'altro ha offerto, soprattutto al sistema di imprese, la possibilità di aggregarsi sulla base di parametri congruenti con le sole logiche interne ai processi produttivi. L'area vasta, sfuggita di mano agli urbanisti e ai pianificatori, è diventato il vero modello di organizzazione di un sistema d'impresa che accetta le sfide dell'innovazione e della competizione internazionale. Quindi, sul territorio più che altrove (università, finanza, poteri pubblici) è avvenuto un passaggio essenziale della ristrutturazione effettuata dalle imprese italiane in sintonia con la mondializzazione;
- **Il territorio in Italia è un valore in sé.** Ciò comporta una continua pressione (culturale prima ancora che economica) delle logiche immobiliari, ma anche un forte vantaggio competitivo nel promuovere attività a forte presa su visitatori esteri. L'abbondanza di capitale territoriale in Italia ha sempre depresso una vera capacità di sviluppo per l'economia dell'accoglienza, comunque il vantaggio competitivo è evidente.
- **Il paesaggio è l'unica vera fonte di identità nazionale.** L'unificazione del Paese, debole sul piano dei valori civili condivisi, ritrova una vera fonte di comunione nell'attaccamento all'ambiente naturale e architettonico. Si potrebbe affermare che gli italiani vedono nella elevatissima qualità del territorio una delle poche ragioni per sentirsi una Nazione.



Con il Forum dei Territori si è analizzato l'insieme dei **comprensori d'eccellenza** cui è stata data la denominazione **UTECO** (Unità territoriali complesse), che sono la più compiuta evoluzione dei distretti e dei sistemi locali. Essi si collocano in una dimensione intermedia fra i grandi contenitori delle *mega cities*, comunque calamitati dall'esistenza di un grande centro di irraggiamento (Milano, Roma, Torino o Napoli), e la quiete della ricca provincia italiana, delle città ad alta qualità della vita, dei centri piccoli ma con grande storia, arte e architettura, i borghi immersi in un contesto ambientale di pregio.

Sulla base di tali premesse è stato possibile determinare **quali fattori determinano le più elevate qualità** delle diverse tipologie di territorio (**produzione e innovazione, accoglienza, socialità**) e si è proceduto a realizzare una **prima mappa dell'eccellenze territoriali**. E' un percorso appena avviato di cui il Rapporto presenta i primi risultati, un'analisi del tutto aperta a ulteriori contributi e senza pretesa di esaustività.

I principali fattori dell'eccellenza possono così riassumersi:

- Deve manifestarsi una qualche condensazione territoriale che porti a una concentrazione di un seppur limitato reticolo di centri sulla base di **contiguità territoriali**, ma soprattutto di **complementarietà e convergenze**;
- Presupposto dell'eccellenza è **un'organizzazione efficiente del territorio** che comporta innanzitutto un vero attaccamento della comunità ai beni collettivi irripetibili e indivisibili, una capacità di reperire risorse finanziarie e di spenderle bene, una cura continua degli spazi e delle risorse pubbliche;
- Contano naturalmente le risorse accumulate e storicamente presenti (bellezza dei contesti urbani e paesaggistici, tradizioni civiche, localizzazione geografica), ma conta ancora di più la **cultura collettiva** e la determinazione nel responsabilizzarsi per promuovere lo sviluppo;
- Non si può realizzare l'eccellenza nei confini ristretti del locale, per quanto allargato a un comprensorio sovra comunale, senza avere una forte propensione a recepire le innovazioni che si manifestano a livello globale. Il territorio eccellente è quindi un **territorio aperto e fortemente interessato alle relazioni internazionali**.



- **Il conflitto fra i soggetti locali rende impossibile l'eccellenza.** Solo strategie comuni capaci di soddisfare e mediare i numerosi interessi naturalmente agenti sul piano locale, rendono i leader credibili e consentono di realizzare un progetto unitario per il territorio.
- **Imprese e strutture eccellenti possono guidare un territorio alla ricerca di elevata qualità,** ma è necessario un giusto dosaggio di leadership e coinvolgimento, per evitare che si cerino posizioni dominanti che deprimono la necessaria corralità.
- **L'eccellenza non è quasi mai mono settoriale,** anzi le vere aristocrazie di territorio integrano la tradizionale economia manifatturiera, con il turismo, gli eventi culturali, le nuove tecnologie, gli interventi urbanistici ad alto impatto architettonico.

Su questa base il Rapporto ha individuato 161 realtà d'eccellenza articolate in 126 comprensori (UTEKO) e 25 poli dell'innovazione e delle logistica.

I comprensori d'eccellenza comprendono 71 territori produttivi e 65 territori dell'accoglienza per complessivi 1.759 comuni, una popolazione di 14,6 milioni di abitanti, con 1,3 milioni di imprese e una produzione in termini di PIL 2007 stimata in 377,7 miliardi di euro, ovvero il 24,6% del Pil nazionale.

Ciascun comprensorio ha in media 13 comuni, una superficie di 466,7 Km<sup>2</sup>, una popolazione media di 107mila abitanti, un pil per abitante di 26.200 euro rispetto a una media nazionale di 25.900 euro.

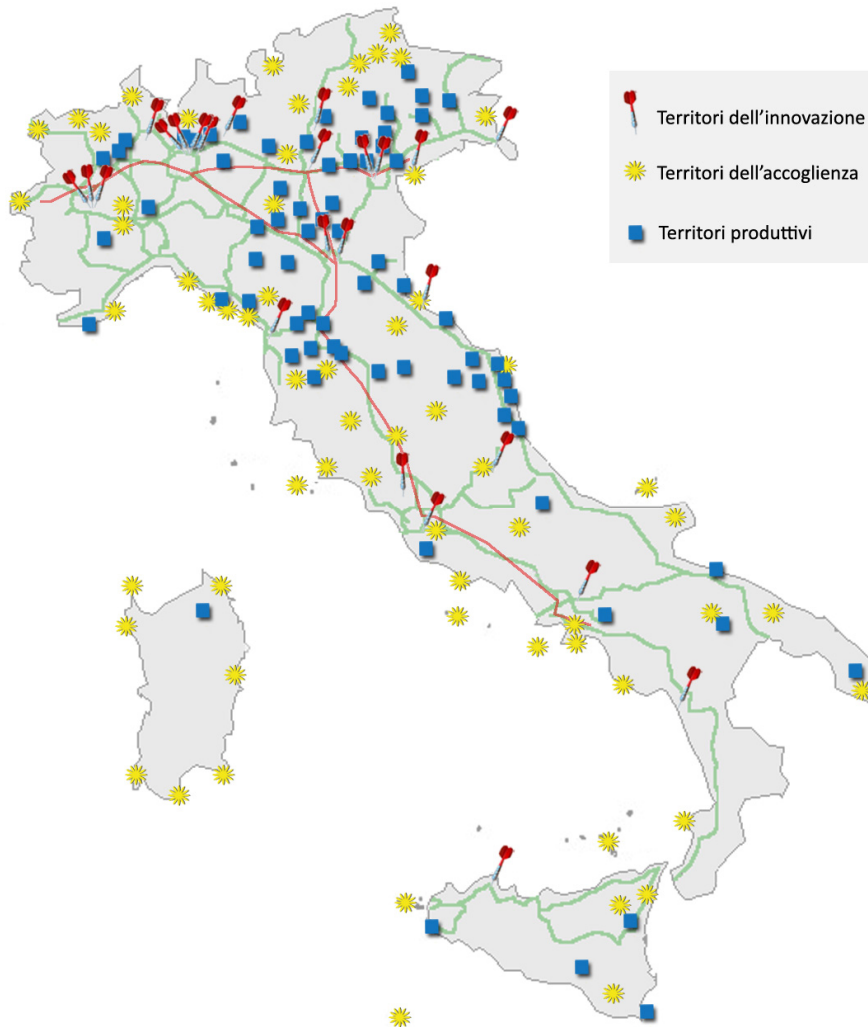
I 25 poli dell'innovazione e della logistica, sono luoghi specifici che fanno da snodi relazionali, localizzati generalmente in posizioni strategiche, e vanno dall'Interporto quadrante Europa di Verona, alla Fiera di Milano, dal Politecnico di Torino, all'Area Science Park di Trieste, dal San Raffaele o i Laboratori di fisica del Gran Sasso all'Ismett di Palermo.

Le UTEKO sono largamente presenti nel Centro-Nord del Paese, mentre nel Mezzogiorno si limitano a pochi comprensori produttivi e una rete pur significativa di territori dell'accoglienza.

Su questa nuova base di analisi, è ora necessario procedere a una riflessione per dare consistenza e peso alla dimensione territoriale, esclusa dalla visione esclusivamente macro, nel prospettare risposte credibili alla crisi in atto.

Come dare voce e far valere il peso dei territori d'eccellenza nella partita che si sta giocando per fronteggiare la crisi economica è certamente un impegno concreto che il Forum dei Territori potrà assolvere.

**Fig. 1 – L'Italia dell'eccellenza territoriale**



Fonte: Censis, 2009



## **1. LA MAPPA DELLE ECCELLENZE TERRITORIALI**

### **1.1. Una mappa dell'eccellenza: i criteri di selezione**

Nel costruire una mappa dei territori d'eccellenza, si sono prese in considerazione le principali realtà manifatturiere del Paese (i territori produttivi), e le zone di maggiore attrattività/qualità ambientale, culturale e turistica (i territori dell'accoglienza).

In entrambi i casi il criterio dell'eccellenza rimanda, oltre alla qualità intrinseca degli ambiti considerati, anche alla capacità organizzativa interna del territorio ed alla sua proiezione esterna (in termini di capacità promozionale/attrattiva).

Dal punto di vista territoriale la logica adottata è stata quella di prendere in considerazione non singole località ma Unità Territoriali Complesse (UTECS) vale a dire aggregati di comuni, a dimensione sub provinciale e/o interprovinciale, connotati da contiguità e omogeneità territoriale.

Per tale ragione i grandi aggregati urbani non sono presenti nell'elenco, in quanto, pur ospitando eccellenze puntuali, sono ambiti territoriali a forte disomogeneità interna.

### **1.2. I territori della produzione**

Il primo tematismo in cui è stata declinato il tema dell'eccellenza è quello dei territori produttivi, vale a dire di quelle realtà caratterizzate da una vocazione manifatturiera consolidata e diffusa, tale da connotare l'identità territoriale.

L'Italia rappresenta una realtà a forte dimensione manifatturiera, che si esprime a diversi livelli:

- nella presenza di un patrimonio di imprese *leader* a livello mondiale che operano nei settori più diversi: dal metalmeccanico all'auto, dall'agroalimentare alla moda, dal calzaturiero al chimico farmaceutico, dalla nautica all'elettronica di precisione;



- nella forza di un tessuto produttivo ancora fortemente dinamico e flessibile, costituito dal oltre 640 mila unità che alimentano ogni anno le filiere della produzione;
- nella capacità coesiva della dimensione distrettuale, che rappresenta nel modello di impresa a rete, il nocciolo duro della forza produttiva del Paese.

In questo scenario, si è cercato di enucleare i territori di eccellenza individuando nell'ambito delle articolazioni territoriali a forte vocazione produttiva, quelle realtà caratterizzate da:

- riconoscibilità della vocazione settoriale espressa dal territorio, tramite l'identificazione immediata dello stesso con uno specifico tipo di produzione: il tessile di Prato, la piastrella di Sassuolo, i divani di Matera, etc.;
- la capacità organizzativa della produzione all'interno del territorio, indicata dall'esistenza di solide filiere, dalla presenza di imprese *leader*, dalla dinamicità dell'iniziativa imprenditoriale, dalla presenza di un sistema di servizi terziari strutturato;
- la proiezione esterna del territorio, data dalla presenza di una forte propensione all'internazionalizzazione – sia in termini di commercializzazione che di presenza delle imprese all'estero - e dalla riconoscibilità della provenienza territoriale delle produzioni locali nei diversi mercati.

Per ciascun territorio considerato si è valutata la presenza di tutti e tre i fattori indicati. Ne è derivata una mappa di 71 territori, classificati per fasce d'eccellenza sulla base di un punteggio (in centesimi) attribuito da un Gruppo di Valutazione Censis per ciascuna dimensione indicata (tab. 1).

Dei 71 territori selezionati, possiamo distinguere

- 10 territori d'eccellenza con punteggio superiore ad 80/100 (il 14% del totale), come la Riviera del Brenta, il Langhirano, Montebelluna, Lumezzane, la Brianza, il Cadore, Castelfranco Veneto, Fermo;
- 34 territori con punteggio compreso tra i 70/100 e 80/100 (48% del totale), tra cui Fabriano, Prato, Arzignano, l'Albese, Carpi, Valenza Po, la Inox Valley, il Canavese;



- 27 territori con punteggio inferiore a 70/100 (38%), tra cui rientrano, assieme a Biella, Arezzo, il Valdarno, molte realtà produttive del Sud, come Solofra, Mazara del Vallo, Barletta, Matera.

**Tab. 1 – I 71 territori produttivi di eccellenza**

1	RIVIERA DEL BRENTA (Venezia)	84/100
2	LANGHIRANO (Parma)	83/100
3	MONTEBELLUNA (Treviso)	83/100
4	LUMEZZANE (Brescia)	83/100
5	CADORE (Belluno,Treviso)	82/100
6	SASSUOLO (Modena,Parma,Reggio Emilia)	81/100
7	BRIANZA (Como, Milano)	80/100
8	VICENZA (Vicenza)	80/100
9	CASTELFRANCO VENETO (Treviso, Padova)	80/100
10	FERMO (Ascoli Piceno)	80/100
11	LECCO (Lecco,Como,Milano,Bergamo)	79/100
12	GUASTALLA/REGGIO EMILIA (Reggio Emilia)	79/100
13	TOLENTINO (Macerata)	79/100
14	FABRIANO (Ancona,Macerata)	78/100
15	MIRANDOLA (Modena)	78/100
16	PESARO (Pesaro)	78/100
17	RECANATI-OSIMO-CASTELFIDARDO (Ancona,Macerata)	78/100
18	PRATO (Prato)	77/100
19	ARZIGNANO (Vicenza)	77/100
20	MANZANO (Udine)	76/100
21	BRESCIA (Brescia)	76/100
22	COMO (Como)	75/100
23	MANIAGO (Pordenone)	74/100
24	JESI (Ancona)	74/100
25	SAN MAURO PASCOLI (Forlì-Cesena)	74/100
26	ALBESE (Cuneo)	73/100
27	CENTO (Bologna,Ferrara)	73/100
28	CIVITANOVA MARCHE (Macerata,Ascoli Piceno)	73/100
29	CARPI (Modena)	73/100
30	VALENZA PO (Alessandria,Pavia)	72/100
31	FAENZA (Ravenna)	72/100
32	BASSANO DEL GRAPPA (Vicenza)	72/100
33	INOX VALLEY (Treviso)	72/100
34	CASTELGOFFREDO (Mantova)	71/100
35	SAN BENEDETTO DEL TRONTO (Ascoli Piceno,Teramo)	71/100



36	CASOLI-FARA SAN MARTINO (Chieti)	71/100
37	THIENE (Vicenza)	71/100
38	MONTEGRANARO (Macerata,Ascoli Piceno)	71/100
39	CANAVESE (Torino)	71/100
40	SANTA CROCE SULL'ARNO (Pisa,Firenze)	71/100
41	PONTEDERA (Pisa)	71/100
42	VAL DI CEMBRA (Trento)	70/100
43	ROVERETO (Trento)	70/100
44	PORDENONE (Pordenone)	70/100
45	BIELLA (Biella)	69/100
46	AREZZO (Arezzo)	69/100
47	ETNA VALLEY (Catania)	69/100
48	PACHINO (Ragusa)	68/100
49	CARRARA (Carrara)	68/100
50	VALSERIANA (Bergamo)	67/100
51	MATERA (Matera)	66/100
52	VAL D'ELSA (Firenze,Siena)	66/100
53	VALDARNO SUPERIORE (Arezzo,Firenze)	64/100
54	ASCOLI PICENO (Ascoli Piceno,Teramo)	64/100
55	EMPOLI (Firenze)	64/100
56	TREVIGLIO (Bergamo,Milano,Cremona)	63/100
57	MAZARA DEL VALLO-MARSALA (Trapani)	63/100
58	SPEZINO (La Spezia)	62/100
59	LUGO (Ravenna)	60/100
60	VADINIEVOLE (Pistoia)	60/100
61	SOLOFRA (Avellino)	60/100
62	RIVIERA DI PONENTE (Imperia)	58/100
63	OLTREPO MANTOVANO/SERMIDE (Mantova)	58/100
64	BORGOMANERO (Novara)	58/100
65	CITTA' DI CASTELLO (Perugia)	56/100
66	BARLETTA (Barletta)	54/100
67	VAL VIBRATA (Teramo)	53/100
68	PONTINO (Roma,Latina)	53/100
69	CALTAGIRONE (Catania)	50/100
70	CASARANO (Lecce)	48/100
71	CALANGIANUS (Sassari)	46/100

Fonte: Censis, 2009





### **1.3. I territori dell'accoglienza**

Il secondo tematismo in cui è stata declinato il tema dell'eccellenza territoriale è quello dell'accoglienza. Si è cercato di mappare gli ambiti territoriali che rappresentano le punte della capacità attrattiva del Paese in relazione alla qualità del patrimonio storico-artistico, delle bellezze naturali e delle risorse ambientali, del paesaggio, dei prodotti tipici.

Da questo punto di vista l'Italia è notoriamente un paese caratterizzato da una straordinaria concentrazione di valori: dalle opere d'arte della pittura e della scultura custodite in centinaia di musei, chiese e palazzi, alle straordinarie eccellenze architettoniche che rendono unici i centri urbani del Paese. A questi si sommano un numero altissimo di altri beni, a torto o ragione definiti "minori", la cui valenza è più legata alla testimonianza storica che all'eccellenza artistica, ma che ricomprende tipologie ampiamente diffuse su tutto il territorio nazionale: ville e palazzi nobiliari, giardini storici, castelli, conventi, masserie, torri costiere, eremi ecc.

Al di là dei singoli beni, il dato straordinario è quello relativo alla dimensione urbanistica, cioè agli insediamenti storici: in Italia se ne contano circa 22.000, secondo una stima che è comunque approssimata per difetto.

Altro fattore importante dell'appeal del Paese è poi, sul versante ambientale e paesaggistico, la ricchezza e la varietà degli ambienti naturali, grazie non solo alla presenza di due estese catene montuose, di oltre 7000 km di coste, due grandi isole ed una serie di arcipelaghi minori, ma anche di un territorio rurale di grande valore, ricco di produzioni tipiche.

Come definire allora l'eccellenza in un Paese di per sé contenitore di migliaia di singole eccellenze artistiche, ambientali e culturali e pertanto naturalmente versato ad essere meta turistica?

Se si esaminano i 65 contesti selezionati emerge con chiarezza la presenza di alcuni fattori di fondo che caratterizzano la condizione di eccellenza (tab. 2).



Si tratta di:

- l'esistenza di una politica complessiva di manutenzione e tutela del paesaggio, e di valorizzazione della qualità ambientale del territorio. Sono gli ambiti in cui vi è una costante attenzione alla pianificazione delle trasformazioni, alla lotta all'abusivismo e all'inquinamento, al restauro rigoroso del patrimonio edilizio storico, alla manutenzione del territorio;
- la presenza di iniziative pubbliche e private tese a recuperare e valorizzare le produzioni tipiche e la cultura locale proponendo un'offerta integrata di tutto l'ambito territoriale (e non solo delle singole località), che sappia diventare un brand;
- la diffusione di una cultura amministrativa ed imprenditoriale consapevole della rilevanza dei fattori qualitativi nell'organizzazione dell'accoglienza e quindi della necessità di lavorare su un costante miglioramento dei servizi turistici;
- un livello adeguato di accessibilità del territorio che, pur in relazione ad un posizionamento periferico (isole, territori di montagna), non scoraggi l'arrivo di visitatori da altre regioni e paesi.

Si tratta di fattori rilevanti, in assenza dei quali, la qualità intrinseca del territorio da sola è insufficiente a determinare una condizione di eccellenza. Infatti laddove tali fattori mancano o sono ancora carenti, i singoli elementi rilevanti (siano essi naturali, artistici o culturali), non riescono a diventare sistema ma rimangono fattori isolati.

Considerando la graduatoria stilata è possibile suddividere le aree d'eccellenza in:

- 16 territori con punteggio superiore ad 80/100 (il 24,6% del totale), che da Portofino a Taormina, dalle Cinque Terre al Chianti fotografano la punta della qualità in termini ambientali e turistici del Paese;
- 26 territori con punteggio compreso tra 70/100 e 80/100 (40%), comprendenti il Salento, la Costa Smeralda, le Langhe, la Franciacorta, il Montefeltro, la Versilia, la Maremma;
- 23 territori con punteggio inferiore a 70/100 (35,4%), tra cui la Valle di Noto, il Monferrato, il Conero, la Garfagnana, l'Etruria meridionale, l'Oltrepo Mantovano.



**Tab. 2 – Le 65 eccellenze territoriali dell'accoglienza**

72	PORTOFINO (Genova)	91/100
73	VENEZIA E LAGUNA DI V. (Venezia)	89/100
74	CORTINA D'AMPEZZO-CADORE (Belluno)	87/100
75	CHIANTI (Firenze,Siena)	87/100
76	VAL GARDENA (Bolzano)	86/100
77	ALTA BADIA (Bolzano)	86/100
78	VAL D'ORCIA (Siena)	85/100
79	COURMAYEUR (Aosta)	84/100
80	CAPRI-ISCHIA (Napoli)	84/100
81	ISOLE DI PANTELLERIA (Trapani)	84/100
82	COSTIERA AMALFITANA (Salerno)	83/100
83	CINQUE TERRE (La Spezia)	83/100
84	MADONNA DI CAMPIGLIO-DOLOMITI DI BRENTA (Trento)	83/100
85	VAL PUSTERIA (Bolzano)	83/100
86	ISOLE EOLIE (Messina)	81/100
87	TAORMINA (Messina)	81/100
88	SALENTO LECCESE (Lecce)	79/100
89	GRESSONEY (Aosta)	79/100
90	COSTA SMERALDA (Olbia)	79/100
91	CERVINIA (Aosta)	78/100
92	SAN GIMIGNANO-VALDELSA (Siena)	78/100
93	VAL DI FASSA (Trento)	77/100
94	ARCIPELAGO TOSCANO (Livorno)	77/100
95	ISOLE EGADI (Trapani)	77/100
96	ASSISI-VALLE UMBRA (Perugia)	76/100
97	LAGO DI COMO (Como)	76/100
98	SCAVI DI POMPEI ED ERCOLANO (Napoli)	76/100
99	LANGHE (Cuneo)	75/100
100	SANREMO-RIVIERA DEI FIORI (Imperia)	74/100
101	URBINO E IL MONTEFELTRO (Pesaro e Urbino)	74/100
102	FRANCIACORTA (Brescia)	74/100
103	RIVIERA DI RIMINI (Rimini)	73/100
104	BORMIO-ALTA VALTELLINA (Sondrio)	73/100
105	VERSILIA (Lucca)	72/100
106	MAREMMA - ARGENTARIO (Grosseto)	71/100
107	MURGIA MATERANA (Matera)	71/100
108	MONTAGNE OLIMPICHE DI TORINO (Torino)	70/100
109	LAGO MAGGIORE-LAGO D'ORTA (Verbano-Cusio-Ossola)	70/100
110	LAGO DI GARDA (Brescia,Trento,Verona)	70/100
111	GOLFO DELL'ASINARA (Sassari)	70/100
112	GOLFO DI OROSEI (Nuoro)	70/100
113	ISOLA DI SAN PIETRO (Carbonia-Iglesias)	70/100
114	SABAUDIA-CIRCEO (Latina)	69/100
115	ALTO MONFERRATO	69/100
116	BASSO MONFERRATO	69/100
117	CITTA' BAROCHE DELLA VAL DI NOTO (Ragusa)	68/100
118	ISOLE PONTINE (Latina)	68/100

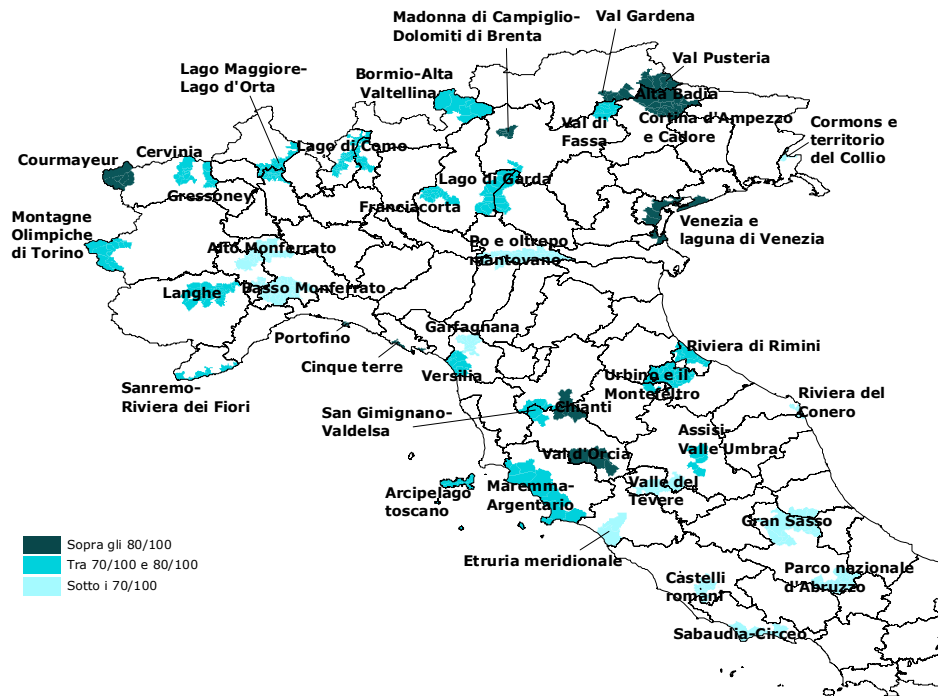


119	CILENTO (Salerno)	68/100
120	VALLE DI ITRIA-ALBEROBELLO (Bari,Brindisi)	67/100
121	RIVIERA DEL CONERO (Ancona)	66/100
122	RIVIERA DEL CORALLO-ALGHERO (Sassari)	66/100
123	GARFANANA (Lucca)	66/100
124	CORMONS E TERRITORIO DEL COLLIO (Gorizia)	66/100
125	VALLE DEL TEVERE (Terni)	63/100
126	GRAN SASSO (L'Aquila,Teramo)	62/100
127	PARCO NAZIONALE D'ABRUZZO (L'Aquila)	62/100
128	COSTA DEL SUD (Cagliari)	62/100
129	ETNA (Catania)	62/100
130	ETRURIA MERIDIONALE (Viterbo)	60/100
131	ISOLE TREMITI (Foggia)	60/100
132	COSTA REI (Cagliari)	60/100
133	GARGANO (Foggia)	59/100
134	PO E OLTREPO MANTOVANO (Mantova)	58/100
135	TROPEA E COSTA VIBONESE (Vibo Valentia)	52/100
136	CASTELLI ROMANI (Roma)	50/100

Fonte: Censis, 2009

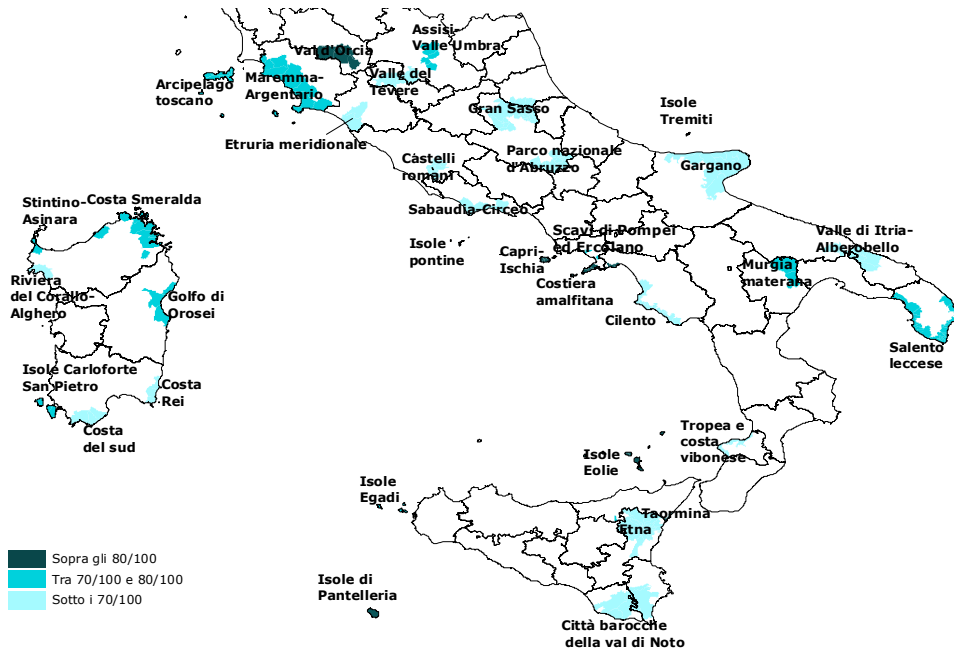


Fig. 4 – Le eccellenze territoriali dell'accoglienza del Centro-Nord



Fonte: Censis, 2009

Fig. 5 - Le eccellenze territoriali dell'accoglienza del Centro-Sud



Fonte: Censis, 2009



#### **1.4. I luoghi dell'innovazione**

Accanto ai territori dell'eccellenza legati ai fattori produttivi e a quelli dell'accoglienza, la mappa proposta individua alcune punte di eccellenza nei settori dell'innovazione.

In questo caso inevitabilmente il riferimento non è più ad ambiti geografici caratterizzati da forte omogeneità interna, come i distretti industriali o i comprensori geografici a vocazione turistica, ma a singoli "luoghi" in cui si registra un livello di avanzamento tale da configurarsi come emergenza di livello nazionale ed internazionale.

In particolare, le tipologie prese in considerazione per fotografare questo terzo aspetto dell'eccellenza territoriale sono quelle dei centri (pubblici e privati) dedicati alla ricerca scientifica e tecnologica, alla sanità d'eccellenza, all'alta formazione nei settori innovativi, nonché le grandi attrezzature per l'attività fieristica e la logistica. In sostanza sono state individuate alcune singolarità che operano in ambiti di frontiera, e che sono rappresentative della capacità del Paese di stare alla pari con le nazioni più avanzate.

In realtà pur trattandosi di elementi puntuali, in modo diverso queste tipologie (le fiere, i laboratori di ricerca, gli interporti, ecc), per le relazioni che intrattengono con i territori locali ma anche con il contesto internazionale, costituiscono per il Paese una serie irrinunciabile di "agganci" con uno spazio più vasto, europeo e globale. In sostanza quella proposta è una selezione di quei luoghi del Paese che, per l'alto livello qualitativo raggiunto, sanno anche fare al meglio relazionalità di lungo e corto raggio.

Come si vede, analizzando la distribuzione geografica delle 25 eccellenze individuate, si conferma il doppio dato della concentrazione dei luoghi dell'innovazione nel Nord del paese e nelle principali regioni urbane (Torino, Milano, Verona, Bologna, Roma, Napoli e Palermo). Per la nascita e lo sviluppo di molte di queste è infatti necessaria la massa critica costituita dalla presenza di risorse umane qualificate, di infrastrutture e collegamenti efficienti, di istituzioni capaci di supportare i processi innovativi.



Non mancano tuttavia realtà di grande valore in città medie del Centro Nord come Trento, Trieste, Pisa, a dimostrazione della tenuta di quella specificità italiana che è il forte e radicato policentrismo urbano.

**Tab. 3 - I 25 luoghi dell'eccellenza nell'innovazione (\*)**

137	BIOINDUSTRY PARK CANAVESE (Torino)	71/100
138	POLITECNICO DI TORINO (Torino)	80/100
139	DISTRETTO TECNOLOGICO TORINO WIRELESS (Torino)	64/100
140	TECNOPARCO DEL LAGO MAGGIORE (Verbania)	58/100
141	ISTITUTO EUROPEO DI ONCOLOGIA (Milano)	83/100
142	FIERA DI MILANO A RHO-PERO (Milano)	80/100
143	SAN RAFFAELE (Milano)	82/100
144	POLITECNICO DI MILANO (Milano)	78/100
145	KILOMETRO ROSSO (Bergamo)	76/100
146	INTERPORTO DI TRENTO (Trento)	72/100
147	INTERPORTO QUADRANTE EUROPA (Verona)	85/100
148	INTERPORTO DI PADOVA (Padova)	68/100
149	FIERA DI PADOVA (Padova)	59/100
150	VEGA - PARCO SCIENTIFICO E TECNOLOGICO (Venezia)	58/100
151	AREA SCIENZE PARK (Trieste)	84/100
152	INTERPORTO DI BOLOGNA (Bologna)	76/100
153	FIERA DI BOLOGNA (Bologna)	71/100
154	FIERA DI RIMINI (Rimini)	68/100
155	SCUOLA NORMALE DI PISA (Pisa)	83/100
156	LABORATORI NAZIONALI DEL GRAN SASSO (L'Aquila)	70/100
157	CENTRO RICERCHE ENEA DELLA CASACCIA (Roma)	57/100
158	CENTRO RICERCHE ENEA FRASCATI (Roma)	63/100
159	INTERPORTO DI NOLA (Napoli)	60/100
160	PORTO DI GIOIA TAURO (Reggio Calabria)	58/100
161	ISMETT (Palermo)	73/100

(\*) Nell'impossibilità di realizzare un ranking data la diversa natura dei luoghi di innovazione individuati, l'elenco dei territori segue l'ordine geografico

Fonte: Censis, 2009



### **1.5. Alcuni numeri dell'eccellenza**

Per avere un'idea di quanto il sistema delle eccellenze territoriali "pesi" sul complesso del territorio italiano, si è proceduto all'individuazione di una serie di indicatori di carattere demografico ed economico su base comunale, e alla successiva aggregazione sulla base di tre tipologie di territoriali: le aristocrazie territoriali, vale a dire il sistema dei comuni che rientrano in aree di eccellenza, sia sotto il profilo produttivo che dell'accoglienza, i comuni che presentano sola vocazione produttiva, e infine quelli che presentano sola vocazione turistico ambientale.

Complessivamente ci troviamo di fronte ad un sistema di eccellenze territoriali composto di 1.759 comuni, pari al 21,7% del totale dei comuni italiani. Di questi, 1.081 sono territori produttivi (13,3% dei comuni), 568 (il 7%) territori dell'accoglienza e 110 (vale a dire l'1,4% dei comuni italiani) sono territori che coniugano entrambe le vocazioni (tab. 4).

Coprono un'area pari al 21,1% del territorio italiano, in cui risiede il 24,5% della popolazione (14 milioni 585 mila abitanti) e il 24,4% delle famiglie (5 milioni 918 mila).

Da un punto di vista geografico, la gran parte dei comuni "eccellenti" (il 48%) è localizzato al Nord Ovest, il 22,7% al Nord Est, il 14,7% al Centro, e un altro 14,6% al Sud. Tuttavia, come già evidenziato da un punto di vista cartografico, se si considera l'eccellenza produttiva, la stragrande maggioranza dei territori - il 79,3% - sono localizzati al Nord (il 48,6% al Nord Ovest e il 30,7% al Nord Est), mentre il Centro (14,1%) e il Sud (6,7%) rivestono da questo punto di vista un ruolo secondario (tab. 5)

Analizzando invece il sistema dell'accoglienza, se il Nord Ovest continua a mantenere il primato, con il 41,7% dei comuni, anche il Sud Italia ha un peso importante, ospitando il 32% dei territori.

Ma il Nord Ovest è soprattutto la patria delle aristocrazie territoriali: vi è infatti localizzato ben il 74,5% dei comuni che accompagnano, alla marcata vocazione produttiva, anche quella turistico ambientale.



**Tab. 4 - Caratteristiche territoriali e demografiche dei territori di eccellenza, 2007 (v.a. e val. %)**

	Comuni (n.°)		Superficie (kmq)		Popolazione residente		Famiglie residenti		Stranieri residenti	
	v.a.	val. %	v.a.	val. %	v.a.	val. %	v.a.	val. %	v.a.	val. %
Territori eccellenti nella sola produzione	1.081	13,3	30.941	10,3	9.260.369	15,5	3.705.846	15,3	672.640	19,6
Territori eccellenti nella sola accoglienza	568	7,0	29.169	9,7	4.353.524	7,3	1.788.471	7,4	225.304	6,6
Aristocrazie territoriali	110	1,4	3.366	1,1	971.902	1,6	424.175	1,7	83.058	2,4
<b>Totale territori di eccellenza</b>	<b>1.759</b>	<b>21,7</b>	<b>63.476</b>	<b>21,1</b>	<b>14.585.795</b>	<b>24,5</b>	<b>5.918.492</b>	<b>24,4</b>	<b>981.002</b>	<b>28,6</b>
<b>Italia</b>	<b>8.101</b>	<b>100,0</b>	<b>301.336</b>	<b>100,0</b>	<b>59.619.290</b>	<b>100,0</b>	<b>24.282.485</b>	<b>100,0</b>	<b>3.432.651</b>	<b>100,0</b>

Fonte: elaborazione Censis su dati Istat



**Tab. 5 - Distribuzione dei comuni d'eccellenza, per tipologia e area geografica, 2007 (v.a. e val. %)**

	Territori eccellenti nella sola produzione	Territori eccellenti nella sola accoglienza	Aristocrazie territoriali	Totale territori d'eccellenza
V.a.				
Nord-Ovest	525	237	82	844
Nord-Est	332	55	13	400
Centro	152	94	12	258
Sud e Isole	72	182	3	257
Totale	1.081	568	110	1.759
Val. %				
Nord-Ovest	48,6	41,7	74,5	48,0
Nord-Est	30,7	9,7	11,8	22,7
Centro	14,1	16,5	10,9	14,7
Sud e Isole	6,7	32,0	2,7	14,6
Totale	100,0	100,0	100,0	100,0

Fonte: elaborazione Censis su dati Istat

Guardando alle caratteristiche demografiche dei territori d'eccellenza è da segnalare come questi siano caratterizzati da una dinamica di crescita più sostenuta di quella media nazionale, considerato che tra 2003 e 2007 la popolazione è cresciuta del 3,9% (a fronte di una variazione media italiana del 3%). Sono soprattutto i territori produttivi, quelli peraltro caratterizzati da una maggiore densità abitativa (299,3 abitanti per kmq, contro i 197 della media nazionale) ad avere registrato la crescita più sostenuta (+4,6%), mentre nei comuni a vocazione turistica, generalmente molto meno popolosi (149,3 abitanti per kmq) l'aumento della popolazione è stato meno sensibile (2,9%) (tab. 6).

A concorrere all'incremento demografico è stata la componente straniera, presente, nei territori censiti, in misura molto maggiore che nel resto dei comuni italiani. Ogni 1.000 abitanti vi sono infatti 67,3 cittadini stranieri (contro un dato nazionale di 57,6): un valore che se nei territori dell'accoglienza risulta molto più contenuto (51,8) sale invece al 72,6 nei territori produttivi e addirittura all'85,5 nelle "aristocrazie": segno ulteriore della forza attrattiva esercitata da questa tipologia di territori.



**Tab. 6 - Densità abitativa e variazione della popolazione per tipologia di territorio, 2003-2007 (val. medi e var. %)**

	Densità (ab/kmq)	Var.% popolazione residente 2003-2007	Stranieri residenti ogni 1000 abitanti	Var.% stranieri residenti 2003-2007
Territori eccellenti nella sola produzione	299,3	4,6	72,6	70,8
Territori eccellenti nella sola accoglienza	149,3	2,9	51,8	73,7
Aristocrazie territoriali	288,7	2,5	85,5	50,2
Totale territori di eccellenza	229,8	3,9	67,3	69,5
Italia	197,8	3,0	57,6	72,5

Fonte: elaborazione Censis su dati Istat

Anche sotto il profilo economico–produttivo l’arcipelago delle eccellenze territoriali rappresenta una componente importante del sistema Italia, considerato che, con più di 1 milione 353 mila imprese attive (il 26% del totale delle imprese italiane), di cui oltre 200 mila manifatturiere (31,3% sul totale Italia), contribuisce per il 24,6% alla produzione del Pil nazionale (tab. 7).

Da questo punto di vista, tuttavia, le differenze vocazionali caratterizzano fortemente i territori. Mentre le eccellenze produttive, che da sole concentrano il 16,2% del totale delle imprese italiane, il 22,6% di quelle manifatturiere e contribuiscono per il 15,9% alla creazione di valore aggiunto, presentano un livello di Pil procapite superiore a quello medio nazionale (del 5,8%), i territori dell’accoglienza, pur presentando una marcata vitalità imprenditoriale (94,8 imprese ogni 1.000 abitanti) presentano invece, sotto il profilo della capacità di messa a valore delle proprie eccellenze, minore forza, considerato che il Pil procapite si attesta quasi 10 punti al di sotto della media nazionale.



**Tab. 7 - Il tessuto imprenditoriale nei territori di eccellenza, per tipologia, I trimestre 2008 (v.a. e val. %)**

	Imprese attive (I trim 2008)			di cui Imprese manifatturiere (I trim 2008)			Pil	
	v.a.	val. %	Per 1.000 abitanti	v.a.	val. %	Per 1.000 abitanti	val. %	Pro capite (Numero indice Italia=100)
Territori eccellenti nella sola produzione	845.715	16,2	91,3	144.545	22,6	15,6	15,9	105,3
Territori eccellenti nella sola accoglienza	412.809	7,9	94,8	42.553	6,6	9,8	6,6	90,8
Aristocrazie territoriali	94.547	1,8	97,3	13.254	2,1	13,6	2,1	128,2
<b>Totale territori di eccellenza</b>	<b>1.353.071</b>	<b>26,0</b>	<b>92,8</b>	<b>200.352</b>	<b>31,3</b>	<b>13,7</b>	<b>24,6</b>	<b>102,5</b>
Italia	5.210.411	100,0	87,4	640.200	100,0	10,7	100,0	100,0

Fonte: elaborazione Censis su dati Telemaco-Infocamere e Istat e stime Censis



Un dato questo che se da un lato può essere ricondotto al fatto che una significativa quota di comuni è localizzato al Sud e alla minore “redditività” delle attività turistico-alberghiere, dall’altro risente dei costi – in termini di capacità di sviluppo – legati alle esigenze di salvaguardia del patrimonio paesaggistico-ambientale.

Ma da segnalare sono soprattutto i numeri delle aristocrazie territoriali che, combinando vocazioni territoriali complesse, sono testimonianza di come il territorio, se valorizzato alla massima espressione nelle sue plurime qualità, possa costituire un eccezionale motore di sviluppo economico: pur rappresentando solo l’1,4% dei comuni italiani, questi contribuiscono per il 2,1% alla creazione del Pil nazionale, e presentano, rispetto ai territori che hanno sviluppato prevalentemente una sola vocazione, maggiore dinamicità imprenditoriale (con una media di 97,3 imprese attive ogni 1.000 abitanti) e un Pil procapite, del 28,2% superiore a quello medio nazionale.

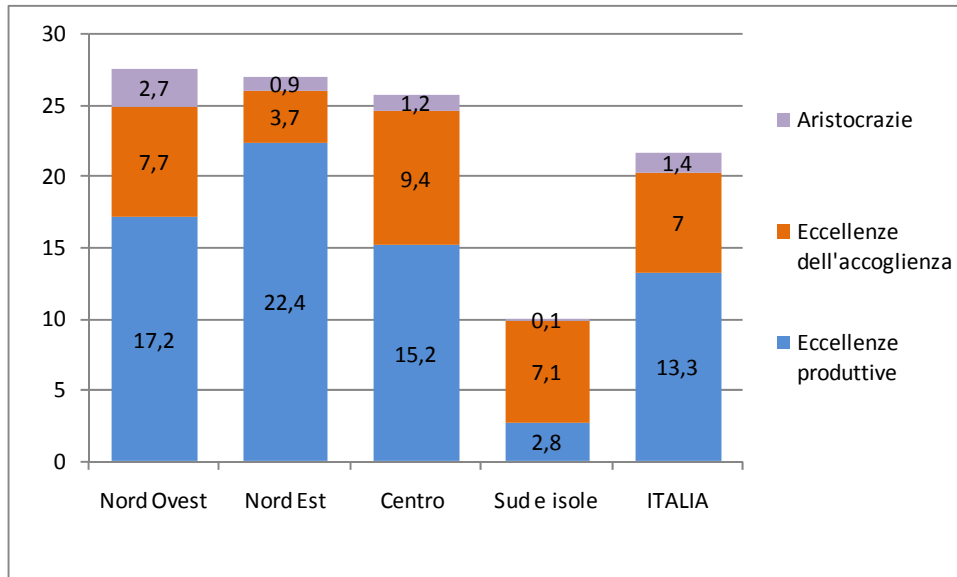
Ma quali sono le aree di maggiore eccellenza?

Guardando alla distribuzione dei comuni sul territorio nazionale, il Centro Nord presenta tendenzialmente una densità di territori d’eccellenza simile: appartengono infatti al sistema delle eccellenze il 25,7% dei comuni del Centro, il 27,6% del Nord Ovest e il 27% del Nord Est (figg. 6 e 7). Al Sud, il livello di eccellenza territoriale scende invece considerevolmente, interessando solo il 10,1% dei comuni.

Tuttavia, le vocazioni interne sono diverse, e mentre al Nord, e in particolare al Nord Est, l’eccellenza è soprattutto sul versante produttivo (al Nord Est ben il 22,4% dei comuni rientra nel sistema dell’eccellenza produttiva) al Sud, l’eccellenza si configura soprattutto in termini di accoglienza.

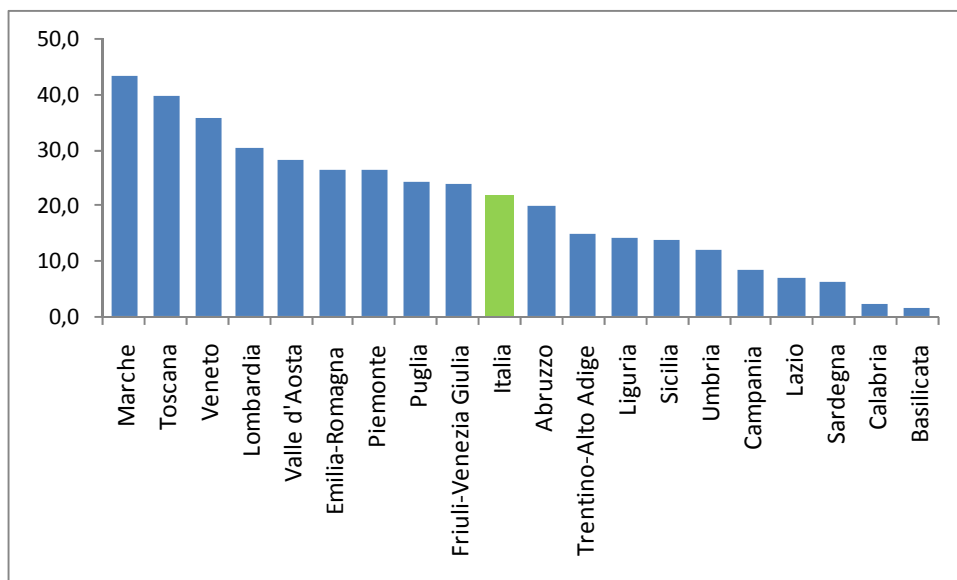


**Fig. 6 - L'incidenza dei comuni "eccellenti" sul totale dei comuni, per tipologia di eccellenza e area geografica (val. %)**



Fonte: elaborazione Censis su dati Istat

**Fig. 7 - L'incidenza dei comuni "eccellenti" sul totale dei comuni, per regione (val. %)**



Fonte: elaborazione Censis su dati Istat



## **2. GOVERNARE, MANTENERE E TRASFERIRE L'ECCELLENZA: VERSO UNA NUOVA CULTURA DEL TERRITORIO**

### **2.1. L'eccellenza risorsa multidimensionale**

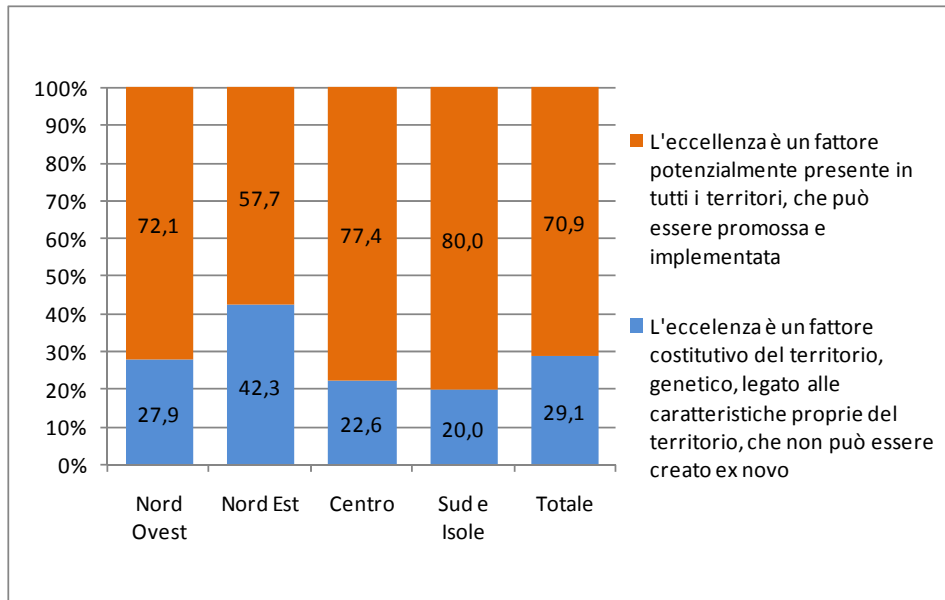
Nell'ambito del lavoro di ricerca è stata realizzata un'indagine presso un campione di testimoni privilegiati rappresentativo di realtà d'eccellenza, al fine di analizzare qual è la logica che orienta il comportamento dei soggetti di governo locale rispetto al mantenimento e alla promozione della qualità del proprio territorio.

Il primo aspetto che emerge è che l'eccellenza si configura, agli occhi di quanti sono chiamati a livello territoriale ad elaborare strategie e politiche per promuoverla, non come un elemento congenito al territorio, ma come un'attitudine, una vocazione che si può alimentare e sviluppare, e che al tempo stesso, può disperdersi ed esaurirsi, se non opportunamente coltivata. Così almeno la pensa ben il 70,9% degli intervistati che reputa la qualità un fattore potenzialmente presente in tutti i territori, mentre solo 29,1% la considera elemento costitutivo, legato alle caratteristiche naturali dello stesso e che non può pertanto essere creato *ex novo*. Un aspetto questo che, pur condiviso dalla gran parte del campione interpellato, risulta tuttavia tra i protagonisti locali del Nord Est molto più contraddittorio, dal momento che è quasi la metà - il 42,3% - a guardare alla qualità come ad una caratteristica propria di alcuni territori (fig. 8).

Se l'eccellenza si configura pertanto come una dimensione non originaria, legata più al patrimonio genetico di chi abita il territorio, che non alla terra stessa, ciò comporta che difficilmente questa possa essere individuata in un fattore specifico.



Fig. 8 - Il giudizio sull'eccellenza, per area geografica (val. %)



Fonte: indagine Censis, 2009

E' indicativo, da questo punto di vista che, al primo posto, tra gli elementi che spiegano perché il proprio possa essere considerato un territorio d'eccellenza, il 30,9% indica il fatto che vi esistono strutture, aziende, poli di ricerca e di qualità a cui è legata l'immagine del territorio: singole realtà puntuali, che assieme contribuiscono a disegnare un'immagine virtuosa (tab. 8)



**Tab. 8 - Motivo per cui il territorio può essere considerato d'eccellenza, per vocazione territoriale (val. %)**

<i>In che modo il suo territorio può essere considerato un territorio di eccellenza?</i>	Territori produttivi	Territori dell'accoglienza	Poli dell'innovazione	Totale
Perché ha strutture (aziende, poli di ricerca, etc.) di eccellenza, a cui è legata l'immagine del territorio	37,1	10,2	50,0	30,9
Perché è una realtà unica al mondo (per la bellezza del paesaggio, la posizione, etc.)	14,3	32,7	29,4	28,6
Perché nel mio territorio le cose funzionano, dalle imprese ai servizi locali, c'è efficienza e voglia di darsi da fare	31,4	22,4	17,6	22,9
Perché ha un brand/immagine molto forte	14,3	34,7	2,9	16,6
Perché c'è una classe dirigente, attiva e dinamica	2,9	0,0	0,0	1,1
Totale	100,0	100,0	100,0	100,0

Fonte: indagine Censis, 2009

L'esistenza di una pluralità di microluoghi "coagulo" di eccellenze conta ben più di altri elementi che pure tradizionalmente si è portati ad associare alla qualità: l'unicità del luogo, dei paesaggi, delle risorse naturali, della bellezza (il 28,6% indica che il proprio territorio può essere considerato d'eccellenza perché "è una realtà unica al mondo"), l'efficienza nell'organizzazione del territorio, segnalata dal 22,9% di quanti considerano l'area in cui operano di qualità perché "le cose funzionano, dalle imprese ai servizi c'è efficienza e voglia di darsi da fare", e infine la forza dell'immagine e del *brand*, indicata come vettore d'eccellenza del territorio dal 16,6% degli intervistati. Un dato quest'ultimo che mostra la consapevolezza diffusa presso i decisori locali di come la forza dell'immagine, pur utile fattore di promozione, da sola non basti a generare qualità.

Analizzando tuttavia la specifica vocazione delle aree considerate la graduatoria varia significativamente. Mentre nei territori che presentano una forte spinta all'innovazione, è la metà del campione ad individuare nella presenza di strutture di ricerca, università e aziende, il vettore principale dell'eccellenza del luogo e, solo in seconda battuta, viene indicata l'unicità del paesaggio, tra i territori dell'accoglienza, ad alta



vocazione turistica, sono soprattutto l'immagine e il *brand* (lo indica il 34,7%) assieme alla bellezza del paesaggio e alla ricchezza delle risorse naturali (32,7%) a far sì che l'area possa essere considerata espressione di qualità.

Anche per i territori produttivi si riscontrano alcune specificità, considerato che subito dopo la presenza di micro realtà d'eccellenza (fattore principale di riconoscibilità della qualità per il 37,1% degli intervistati), contano soprattutto l'efficienza e l'operosità (31,4%) che il territorio in grado di esprimere.

E' inoltre da segnalare come al Sud Italia, pur essendo pressoché simile alle altre aree del Paese la distribuzione del campione per tipologia di territorio, è quasi la metà degli intervistati (48,5%) a segnalare che il proprio territorio può essere considerato d'eccellenza perché è una realtà unica al mondo (tab. 9).

**Tab. 9 - Motivi per cui il territorio può essere considerato di eccellenza, per area geografica (val. %)**

<i>In che modo il suo territorio può essere considerato un territorio di eccellenza?</i>	Nord Ovest	Nord Est	Centro	Sud e Isole	Totale
Perché ha strutture (aziende, poli di ricerca, etc.) di eccellenza, a cui è legata l'immagine del territorio	36,6	36,0	25,8	15,2	30,9
Perché è una realtà unica al mondo (per la bellezza del paesaggio, la posizione, etc.)	34,1	20,0	19,4	48,5	28,6
Perché nel mio territorio le cose funzionano, dalle imprese ai servizi locali, c'è efficienza e voglia di darsi da fare	19,5	26,0	32,3	9,1	22,9
Perché ha un brand/immagine molto forte	7,3	18,0	22,6	24,2	16,6
Perché c'è una classe dirigente, attiva e dinamica	2,4			3,0	1,1
Totale	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0

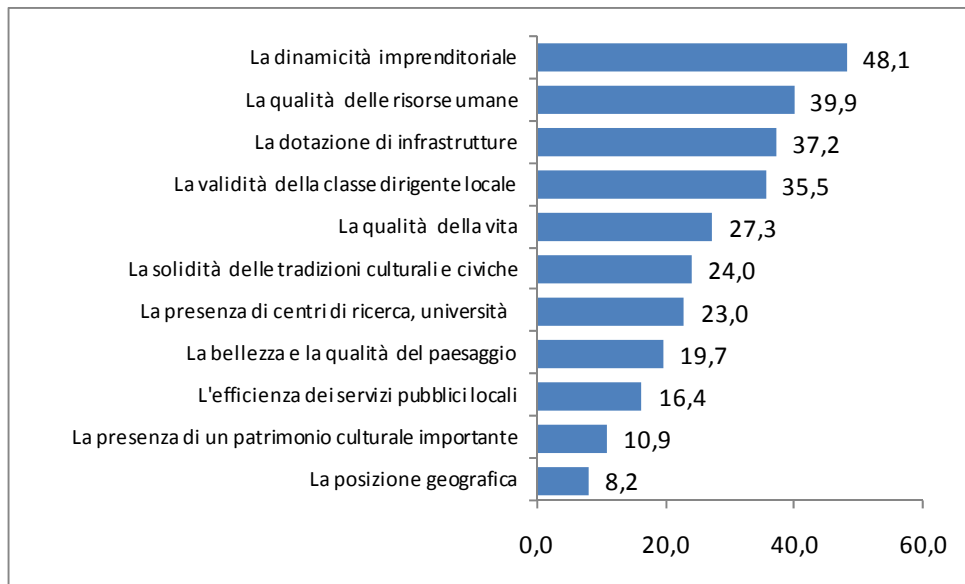
Fonte: indagine Censis, 2009



E' indubbio che, a prescindere da quale sia la prospettiva di analisi e il punto di vista adottato, l'eccellenza si configura, agli occhi dei protagonisti locali, come una dimensione multipla, un *mix* articolato di fattori che, assieme, definiscono un orientamento di fondo in un determinato ambito di riferimento territoriale, in grado di innescare positivi processi di miglioramento e crescita in qualità.

In tale prospettiva, alla richiesta di indicare quali siano gli elementi che più contribuiscono in generale a determinare la qualità di un territorio, a prescindere da quali siano le caratteristiche proprie di quello di riferimento, la maggioranza dei testimoni locali non ha dubbi, e individua nel capitale umano il più importante: nello specifico il 48,1% segnala al primo posto il dinamismo imprenditoriale, il 39,9% al secondo la qualità delle risorse umane e il 35,5%, al quarto, la validità della classe dirigente locale (fig. 9).

**Fig. 9 - I fattori che, secondo i testimoni locali, determinano l'eccellenza di un territorio (val. %)**



Fonte: indagine Censis, 2009

Quasi con la stessa intensità viene segnalata la capacità di organizzazione del territorio, sintetizzata dalla dotazione di infrastrutture (indicata al terzo posto dal 37,2% del campione), elemento imprescindibile nel favorire quei



processi di scambio – dentro e soprattutto fuori i confini territoriali – che sempre più stanno diventando sinonimo di eccellenza, in termini di attrazione ed internazionalizzazione dei flussi (di risorse, merci, turisti) mentre sono più o meno un quarto gli intervistati che segnalano, a seguire, elementi più sociali e culturali come la qualità della vita (27,3%), la solidità delle tradizioni culturali e civiche (24%), la presenza di università e centri di ricerca (23%).

Relativamente poco determinanti appaiono invece quei fattori che fanno più riferimento al “patrimonio genetico” del territorio, come la bellezza e la qualità del paesaggio (19,7%), la posizione geografica (8,2%), la presenza di un patrimonio storico/artistico importante (10,9%), mentre l’efficienza, nello specifico dei servizi pubblici locali, si conferma ancora una volta, un fattore importante ma decisamente secondario, considerato che indica l’item “solo” il 16,4% degli intervistati.

La vocazione dell’area non condiziona più di tanto la percezione degli attori locali su quali sono i fattori che maggiormente possono concorrere al miglioramento delle qualità territoriali. Se si esclude infatti che tra quanti operano in territori a prevalente vocazione turistica viene assegnato un ruolo importante (lo indica al primo posto) alla qualità della vita, e maggiore peso viene dato alla bellezza del paesaggio, la graduatoria proposta è tendenzialmente sovrapponibile.

Cambia invece in modo più significativo a seconda delle aree geografiche di provenienza, segno di come la visione dei diversi operatori locali sia fortemente condizionata su questo aspetto da fattori di carattere più culturale. In particolare

- al Nord Ovest ed al Centro, realtà che presentano una graduatoria molto simile, prima ancora della vitalità del tessuto imprenditoriale, indicata pari merito con la dotazione di infrastrutture, viene considerata centrale la qualità delle risorse umane. E, a seguire, al Centro, la validità della classe dirigente, mentre al Nord Ovest la qualità della vita;
- al Sud, dopo la dinamicità imprenditoriale e la dotazione di infrastrutture, i testimoni privilegiati indicano come fattore chiave la validità della classe dirigente locale seguito, solo in seconda battuta dalla qualità delle risorse umane; inoltre viene data maggiore rilevanza rispetto al resto d’Italia all’efficienza dei servizi pubblici locali, segno di come la percezione dei fattori che più potrebbero contribuire a



migliorare il territorio sia influenzata significativamente da quelle che sono avvertite come le principali carenze dello stesso;

- al Nord Est, infine, si registra un'attenzione forte alla qualità della vita (indicata al secondo posto dal campione dopo la dinamicità della classe imprenditoriale); e se al terzo posto vengono indicati pari merito la qualità della classe dirigente e delle risorse locali, la dotazione di infrastrutture, tradizionalmente uno dei nodi dello sviluppo dell'area, sembra invece risultare molto meno decisivo che in altre aree del Paese (lo indica il 25% degli intervistati contro il 45,7% del Sud, il 41,9% del Nord Ovest e del Centro) (tab. 10).

**Tab. 10 - I fattori che, secondo i testimoni locali, determinano l'eccellenza di un territorio, per area geografica (val. %)**

	Nord Ovest	Nord Est	Centro	Sud e Isole	Totale
La dinamicità imprenditoriale	41,9	57,7	41,9	48,6	48,1
La qualità delle risorse umane	44,2	36,5	48,4	31,4	39,9
La dotazione di infrastrutture	41,9	25,0	41,9	45,7	37,2
La validità della classe dirigente locale	25,6	36,5	38,7	37,1	35,5
La qualità della vita	32,6	40,4	25,8	11,4	27,3
La solidità delle tradizioni culturali e civiche	25,6	25,0	25,8	25,7	24,0
La presenza di centri di ricerca, università d'eccellenza	27,9	17,3	25,8	22,9	23,0
La bellezza e la qualità del paesaggio	20,9	19,2	19,4	22,9	19,7
L'efficienza dei servizi pubblici locali	14,0	13,5	16,1	25,7	16,4
La presenza di un patrimonio storico/artistico importante	9,3	7,7	6,5	20,0	10,9
La posizione geografica	7,0	9,6	9,7	5,7	8,2

(\*) Il totale delle percentuali potrebbe essere diverso da 100 perché erano possibili fino a 3 risposte

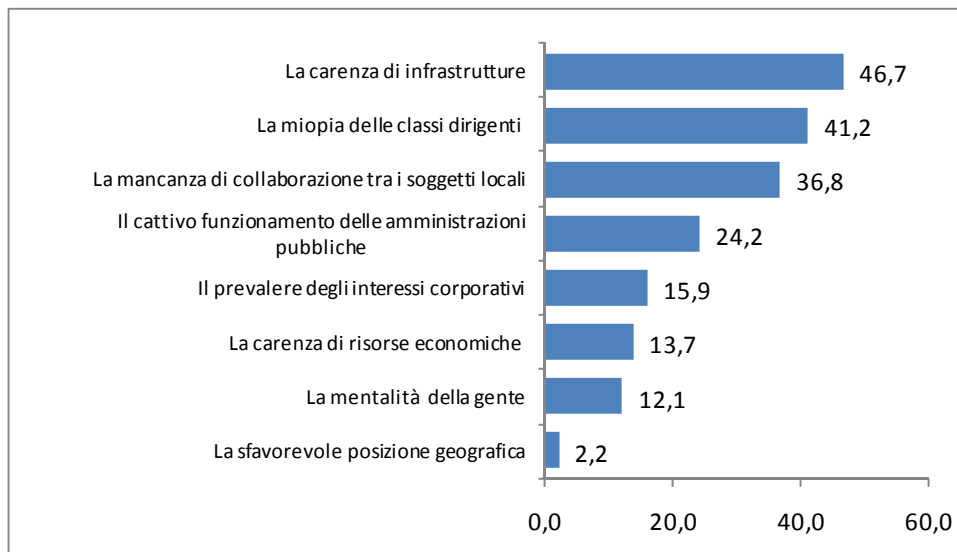
Fonte: indagine Censis, 2009

Se la qualità del capitale umano rappresenta, per gli attori locali, a prescindere dalle specificità delle singole aree, il vettore attorno al quale lavorare per promuovere la crescita del territorio, tuttavia, guardando agli elementi che maggiormente la ostacolano, l'attenzione si concentra sulle



inefficienze organizzative del territorio: quasi la metà degli intervistati - ben il 46,7% - individua nella carenza di infrastrutture il principale nodo allo sviluppo (fig. 10).

**Fig. 10 - I fattori che, secondo i testimoni locali, ostacolano l'eccellenza di un territorio (val. %)**



Fonte: indagine Censis, 2009

Ma sono in molti a chiamare in causa le élites locali. Pur essendo il campione in larghissima parte da queste rappresentato, è indicativo che al secondo posto, il 41,2% indichi come principale ostacolo all'eccellenza, la miopia delle classi dirigenti, sia politiche che imprenditoriali, mentre il 36,8%, le cita indirettamente, segnalando soprattutto la mancanza di collaborazione tra queste. Infine il 24,2% accusa il cattivo funzionamento delle Amministrazioni Pubbliche locali: un dato non di poco conto, considerato che più della metà del campione ne rappresenta una componente importante.

L'area territoriale di provenienza pesa tuttavia fortemente sul giudizio espresso: mentre al Nord Ovest, quello della mancata collaborazione tra i soggetti locali viene percepito come l'ostacolo numero uno allo sviluppo dell'eccellenza (lo indica al primo posto il 45,2% del campione), al Centro



ed al Sud Italia è soprattutto la mancanza di visione delle leadership locali ad essere chiamata in causa (tab. 11).

**Tab. 11 - I fattori che, secondo i testimoni locali, ostacolano l'eccellenza di un territorio, per area geografica (val. %)**

	Nord Ovest	Nord Est	Centro	Sud e Isole	Totale
La carenza di infrastrutture	40,5	50,0	41,9	54,3	46,7
La miopia delle classi dirigenti (imprenditoriali e politiche)	35,7	38,5	41,9	45,7	41,2
La mancanza di collaborazione tra i soggetti locali	45,2	30,8	29,0	31,4	36,8
Il cattivo funzionamento delle amministrazioni pubbliche	19,0	26,9	22,6	28,6	24,2
Il prevalere degli interessi corporativi	16,7	19,2	25,8	8,6	15,9
La carenza di risorse economiche e finanziarie	21,4	11,5	6,5	17,1	13,7
La mentalità della gente	14,3	11,5	19,4	11,4	12,1
La sfavorevole posizione geografica	2,4	3,8	3,2	0,0	2,2

(\*) Il totale delle percentuali potrebbe essere diverso da 100 perché erano possibili fino a 3 risposte

Fonte: indagine Censis, 2009

In pochi infine, sembrano svincolarsi dalle proprie responsabilità di classe dirigente, facendo riferimento ad altri fattori come il prevalere degli interessi corporativi (15,9%, ma al Centro la percentuale sale al 25,8%) la carenza di risorse economiche e finanziarie (13,7%), la mentalità della gente (12,1%), o addirittura la sfavorevole posizione geografica (2,2%).



## **2.2. I territori d'eccellenza di fronte alla crisi**

L'essere un contesto connotato da forti e solide caratterizzazioni produttive, culturali, ambientali, o turistiche, l'avere un'immagine consolidata e forte, l'essere stato protagonista negli ultimi anni di importanti fenomeni di crescita sotto il profilo relazionale e produttivo, non sono bastati a mettere i territori d'eccellenza completamente al riparo dalla crisi.

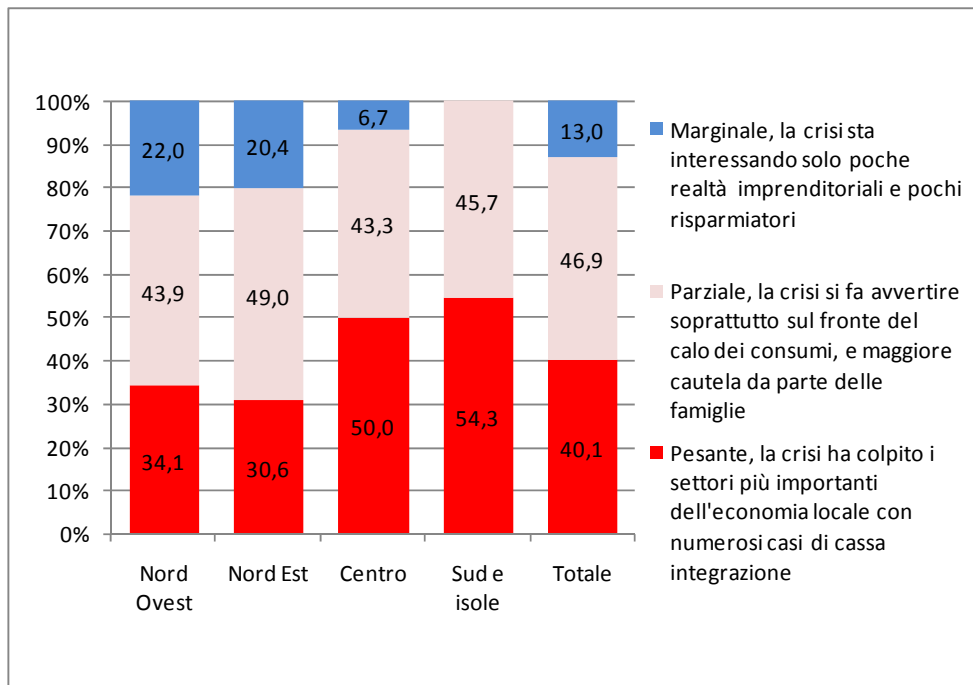
Il 40,1% dei testimoni locali interpellati dichiara infatti che la crisi ha colpito pesantemente la propria area, con numerosi casi di imprese che sono ricorse alla cassa integrazione nei settori più importanti dell'economia locale; un altro 46,9%, pur non negando gli effetti della crisi sul territorio, dichiara che questa si è fatta sentire solo parzialmente, con conseguenze soprattutto sul fronte del calo dei consumi e di una maggiore cautela da parte delle famiglie, mentre il 13% afferma che la crisi non ha toccato se non marginalmente il proprio territorio, interessando solo poche imprese e risparmiatori.

Se il quadro generale appare generico, quando non contraddittorio, è guardando nel dettaglio delle specifiche realtà territoriali, che i confini e le direzioni che la crisi sta assumendo appaiono più nitidi e articolati.

Innanzitutto da un punto di vista geografico, dato che al Centro e al Sud i giudizi tendono ad essere molto più negativi (circa la metà del campione dichiara che la crisi sta colpendo i settori più importanti dell'economia locale) che al Nord, dove al contrario risulta abbastanza elevata (20%) la quota di intervistati che giudicano il proprio territorio tendenzialmente immune (fig. 11).



Fig. 11 - L'impatto della crisi sul territorio, per area geografica (val. %)

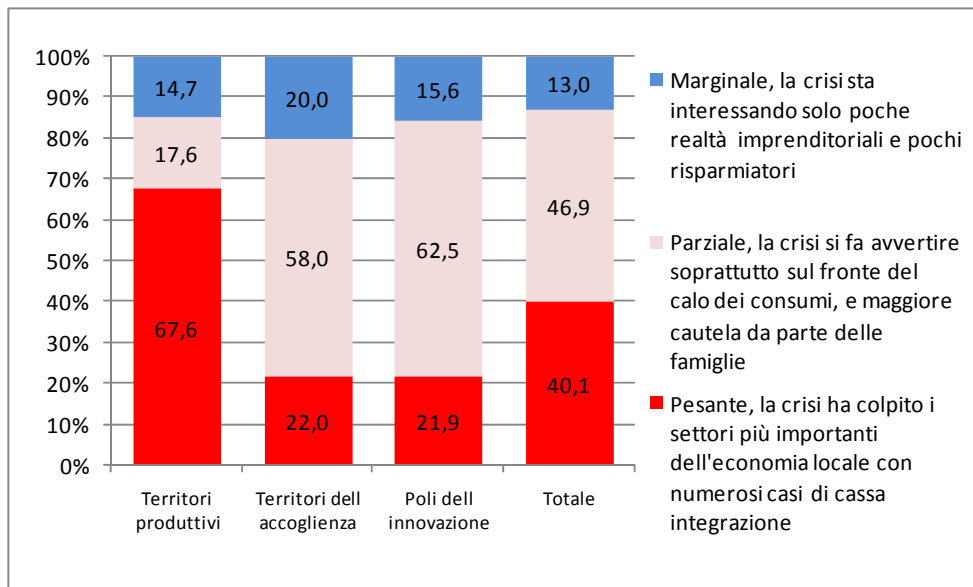


Fonte: indagine Censis, 2009

In secondo luogo, da un punto di vista “vocazionale”, considerato che ad essere maggiormente colpiti sono stati i territori che presentano una marcata vocazione produttiva (il 67,6% dei testimoni privilegiati che li rappresenta dichiara che la crisi si è fatta sentire pesantemente), mentre le realtà turistiche e i poli dell’innovazione hanno risentito più marginalmente degli effetti (rispettivamente solo il 22% e il 21,9% dichiara che la crisi ha colpito il territorio pesantemente, mentre la stragrande maggioranza segnala effetti solo sul fronte del calo dei consumi e di una maggiore cautela da parte delle famiglie) (fig. 12).



Fig. 12 - L'impatto della crisi sul territorio, per vocazione territoriale (val. %)



Fonte: indagine Censis, 2009

In particolare, analizzando i singoli territori presi in considerazione dall'indagine per i quali, grazie alla nettezza dei giudizi ed una sufficiente numerosità campionaria è stato possibile enucleare delle indicazioni, emerge come tra le aree in cui la crisi sta facendo sentire più pesantemente i suoi effetti vi sono il Cadore, il Fabrianese, il distretto del mobile di Matera, Prato, Sassuolo e Torino (tav. 1).



**Tav. 1 - I territori e la crisi (con \*\*\*= max impatto, \*\* impatto parziale e \* impatto minimo)**

Val d'Aosta	**
Torino	***
Langhe	**
Monferrato	**
Cinque Terre	*
Milano	**
Mantovano	*
Riviera del Garda	**
Trentino	**
Cadore	***
Riviera del Brenta	*
Verona	**
Trieste	**
Sassuolo	***
Prato	***
Maremma	**
Fabrianese	***
Roma	**
Matera	***
Area del barocco siciliano (Ragusa e Siracusa)	**
Etna Valley	**

Fonte: indagine Censis, 2009

Nella gran parte delle realtà analizzate, tuttavia, prevale presso gli attori locali la sensazione di essere di fronte ad una congiuntura negativa che si sta facendo sentire solo in termini di calo dei consumi, non producendo significativi effetti sul tessuto produttivo e occupazionale locale: è il caso di Roma e Milano, ma anche delle Langhe, del Monferrato, della Val d'Aosta, della Maremma, della Riviera del Garda, del Trentino, di Trieste e Verona, dell'Etna Valley, delle aree del barocco siciliano.

Infine in tre aree – le Cinque Terre, il Mantovano, il distretto calzaturiero del Brenta – l'attuale congiuntura negativa sembrerebbe non avere alcun tipo di effetto sul territorio.

Se la valutazione generale resta tendenzialmente negativa, anche le prospettive a breve non sembrano delle migliori considerato che i due terzi del campione (63,5%) prevede che nei prossimi mesi, tra febbraio e maggio, la situazione sia destinata a peggiorare, mentre solo un terzo è più ottimista, considerando che resterà invariata (32,6%) o addirittura che



migliorerà (3,9%). E ciò a prescindere dall'intensità con cui la crisi si è fatta sentire fino ad ora (tab. 12)

**Tab. 12 - Il giudizio sull'andamento della situazione economica nel territorio di riferimento tra febbraio e maggio 2009, per impatto della crisi (val. %)**

Impatto della crisi	Tra febbraio e maggio 2009, la situazione del territorio è destinata a:			
	Migliorare	Restare invariata	Peggiorare	Totale
Pesante, la crisi ha colpito i settori più importanti dell'economia locale con numerosi casi di cassa integrazione	2,9	31,9	65,2	100,0
Parziale, la crisi si fa avvertire soprattutto sul fronte del calo dei consumi, e maggiore cautela da parte delle famiglie	4,9	32,9	62,2	100,0
Marginale, la crisi sta interessando solo poche realtà imprenditoriali e pochi risparmiatori	4,3	39,1	56,5	100,0
Totale	3,9	32,6	63,5	100,0

Fonte: indagine Censis, 2009

Si tratta tuttavia di un giudizio fortemente congiunturale, che risente presumibilmente delle cattive previsioni effettuate dai principali osservatori economici per il 2009. A ben vedere, infatti, esiste presso i protagonisti del territorio una fiducia diffusa rispetto alle capacità di ripresa, che nasce dalla consapevolezza di come il tessuto locale sia in definitiva sempre in grado di tirare fuori il meglio, anche nei momenti peggiori.

Quasi l'80% degli intervistati pensa infatti che alla fine il territorio uscirà bene dall'attuale congiuntura, perché gli abitanti sanno cavarsela sempre nei momenti peggiori (la pensa così il 44,1% del campione) e perché quella locale è un'economia solida (33,5%). Solo il 18% vede nero nel lungo periodo, perché reputa che il territorio non abbia un sistema economico



solido alle spalle (14,3%) o perché non vede spirito di reattività da parte della popolazione (3,7%).

Si tratta di un giudizio trasversale, espresso tanto da quanti rappresentano territori produttivi quanto dell'accoglienza e turistici. Anche se è da notare che, mentre tra i primi prevale un senso di fiducia soprattutto sulla capacità di adattamento della società locale, è nei territori dell'accoglienza e dell'innovazione che maggiore è la fiducia sulla solidità dell'economia (tab. 13). Solo al Sud il giudizio è di segno molto più negativo, e sono in molti – il 43,4% - a credere che i rispettivi territori di provenienza pagheranno questa volta un costo alto, proprio per la mancanza di un tessuto produttivo solido alle spalle (fig. 13).

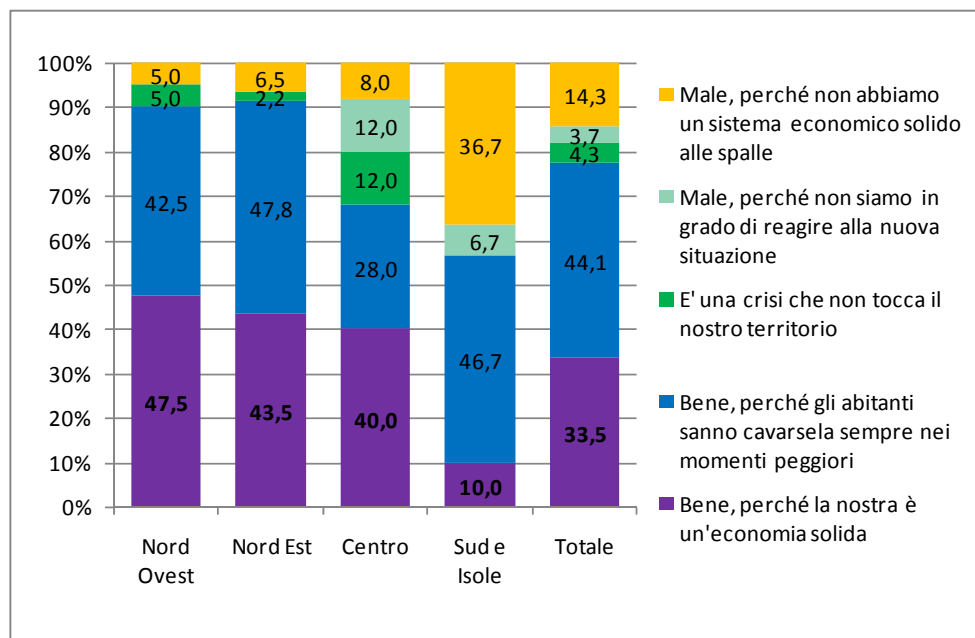
**Tab. 13 - Il giudizio su come uscirà il territorio dalla cattiva congiuntura, per vocazione territoriale (val. %)**

	Territori produttivi	Territori dell'accoglienza	Poli dell'innovazione	Totale
Bene, perché la nostra è un'economia solida	22,2	37,0	41,9	33,5
Bene, perché gli abitanti sanno cavarsela sempre nei momenti peggiori	51,9	47,8	35,5	44,1
E' una crisi che non tocca il nostro territorio	11,1	6,5	0,0	4,3
Male, perché non siamo in grado di reagire alla nuova situazione	7,4	4,3	3,2	3,7
Male, perché non abbiamo un sistema economico solido alle spalle	7,4	4,3	19,4	14,3
Totale	100,0	100,0	100,0	100,0

Fonte: indagine Censis, 2009



Fig. 13 - Il giudizio su come uscirà il territorio dalla cattiva congiuntura, per area geografica (val. %)



Fonte: indagine Censis, 2009

Del resto, guardando ai comportamenti che prevalgono quotidianamente, l'indagine ci parla più di un aggiustamento nella capacità di spesa e risparmio delle famiglie, che non di reazioni di fronte a situazioni emergenziali. Stando infatti alle risposte fornite a prevalere sono, da un lato, per il 37,3%, la paura rispetto al futuro (percentuale che sale al 55,9% al Sud e al 45,1% nei territori più colpiti), e conseguentemente comportamenti di carattere cautelativo, orientati ad un maggiore risparmio da parte delle famiglie, dall'altro, per il 35,6%, maggiore razionalità ed equilibrio, tramite il ridimensionamento dei consumi e del tenore di vita (tab. 14)



**Tab. 14 - I comportamenti di risposta alla crisi che stanno prevalendo a livello locale, per area geografica (val. %)**

	Nord Ovest	Nord Est	Centro	Sud e Isole	Totale
La paura rispetto al futuro e la tendenza a porre in essere comportamenti cautelativi, orientati ad un maggiore risparmio	39,5	25,5	32,1	55,9	37,3
La tendenza a fronteggiare la difficile situazione con razionalità ed equilibrio, tramite il ridimensionamento dei consumi e del tenore di vita	30,2	47,1	39,3	29,4	35,6
La voglia di rimboccarsi le maniche e darsi da fare per fronteggiare la cattiva congiuntura	14,0	13,7	21,4	5,9	14,7
La crisi non ha cambiato più di tanto i comportamenti delle imprese e delle famiglie	11,6	9,8	7,1	0,0	6,8
L'opportunità, da parte di quanti stanno approfittando del momento per prendere decisioni (taglio esuberanti, ristrutturazioni, etc.) che hanno un forte impatto sulla collettività locale	4,7	3,9	0,0	8,8	5,6
<b>Totale</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>

Fonte: indagine Censis, 2009

“Solo” il 14,7% degli intervistati dichiara che il proprio territorio sta reagendo con maggiore attivismo, e c’è voglia di rimboccarsi le maniche e darsi da fare, mentre vi è una quota marginale che, ridimensionando l’impatto delle crisi sul sistema, dichiara che questa non ha cambiato più di tanto i comportamenti delle imprese e delle famiglie (la pensa così il 6,8%) o che si sta trasformando in un’occasione per imprese per prendere decisioni che hanno forte impatto sulla collettività locale (tagli, ristrutturazioni, ecc. ).

Insomma, la sensazione che emerge guardando i dati è che presso gli attori locali prevalga comunque la fiducia verso la capacità di risposta di un sistema locale, che poggia su basi solide, e che negli ultimi anni ha dato prova di sapersi adattare e muovere nei nuovi scenari globali, mostrando come la piccola dimensione sia per molti versi la più adatta a fronteggiare i cambiamenti repentini cui sono esposte le società odierne.



E' indicativo da questo punto di vista che, tra i principali fenomeni che hanno interessato i territori d'eccellenza negli ultimi tre anni, al primo posto i testimoni privilegiati indichino la crescita dei flussi turistici (37,6%) e l'internazionalizzazione delle imprese (36,5%) segno appunto di come le piccole realtà d'eccellenza siano state in grado di cogliere ampiamente le opportunità offerte dall'intensificarsi degli scambi e dei flussi a livello planetario (tab. 15).

**Tab. 15 - Fenomeni positivi che hanno interessato il territorio negli ultimi tre anni, per vocazione territoriale (val. %) (\*)**

	Territori produttivi	Territori dell'accoglienza	Poli dell'innovazione	Totale
Crescita flussi turistici	37,1	52,9	29,4	37,6
Internazionalizzazione delle imprese	48,6	29,4	41,2	36,5
Nuove iniziative culturali (mostre, eventi, ecc)	45,7	27,5	17,6	29,8
Riqualificazione urbana/nuovi progetti architettonici	25,7	35,3	35,3	28,7
Avvio di produzioni in nuovi settori/ diversificazione produttiva	25,7	17,6	29,4	22,7
Eventi di grande immagine (notorietà , ecc)	2,9	39,2	17,6	18,8
Sviluppo dell'innovazione a tutti i livelli	20,0	5,9	26,5	16,6
Riqualificazione ambientale	8,6	21,6	2,9	14,9
Nascita/sviluppo centri di ricerca e università d'eccellenza	5,7	15,7	26,5	14,9
Importanti investimenti imprenditoriali	14,3	9,8	17,6	11,0
Crescita dimensionale delle imprese	14,3	5,9	11,8	8,8

(\*) Il totale delle percentuali potrebbe essere diverso da 100 perché erano possibili fino a 3 risposte

Fonte: indagine Censis, 2009



Ciò grazie, presumibilmente, al fatto, che molte di queste si sono ripensate, mostrando propensione ad innovare il territorio, nella forma, nel modo di fare accoglienza e di produrre. A seguire, infatti, il 29,8% segnala tra i fenomeni positivi maggiormente significativi l'avvio di nuove iniziative in campo culturale, come eventi, mostre, il 28,7% la realizzazione di progetti architettonici e di riqualificazione urbana, il 22,7% l'avvio di produzioni in nuovi settori, il 18,8% la realizzazione di eventi di grande immagine e notorietà per il territorio.

Infine, in una minoranza di territori vengono segnalate trasformazioni che hanno riguardato lo sviluppo dell'innovazione a tutti i livelli (indicato come fenomeno più importante dal 16,6% del campione), la realizzazione di progetti di riqualificazione ambientale (14,9%), la nascita e lo sviluppo di università e centri di ricerca d'eccellenza (14,9%), la realizzazione di importanti investimenti imprenditoriali (11%), la crescita dimensionale delle imprese (8,8%)

Ovviamente l'intensità con cui i fenomeni descritti si sono presentati varia a seconda della specifica vocazione del territorio di riferimento. Stando infatti a quanto emerge dall'indagine

- nei territori produttivi, dopo l'internazionalizzazione delle imprese (indicata dal 48,6% del campione), il fenomeno più caratterizzante è stata la realizzazione di iniziative culturali (45,7%) e, a seguire, la crescita dei flussi turistici (37,1%), prima ancora che la diversificazione e l'avvio di produzioni in nuovi settori (25,7%), segno della volontà di trovare forme di caratterizzazione territoriali complementari a quelle tradizionali;
- nei distretti turistici, invece, dopo la crescita dei flussi (indicata al primo posto dal 52,9% del campione), i testimoni privilegiati segnalano la realizzazione di eventi di grande immagine e richiamo per il territorio (39,2%) e l'avvio di nuovi progetti architettonici o di riqualificazione urbana. Se trapela una maggiore tendenza a puntare sul carattere dominante della vocazione territoriale – quella turistica – è tuttavia da sottolineare come quasi un terzo dei rispondenti (29,4%) segnala al quarto posto l'internazionalizzazione delle imprese e il 15,7% la nascita e lo sviluppo di centri di ricerca o università d'eccellenza;
- nelle città dell'innovazione si riscontrano invece dinamiche di diverso tipo, per certi versi meno specifiche, riconducibili in tutti i casi, alla



elaborazione e sperimentazioni di nuovi progetti e percorsi di sviluppo (è da ricordare al proposito che la classificazione territoriale è stata elaborata ex post, e non era nota all'intervistato al momento della compilazione del questionario). Se al primo posto il 41,2% indica l'internazionalizzazione delle imprese, e al secondo la realizzazione di nuovi progetti architettonici e di riqualificazione urbana (35,3%) a seguire sono segnalati, assieme alla crescita dei flussi turistici, l'avvio di produzioni in nuovi settori (entrambi gli item ricevono il 29,4% delle risposte), la nascita e lo sviluppo di centri di ricerca (26,5%), e lo sviluppo dell'innovazione a tutti i livelli (26,5%). Alta rispetto agli altri territori (17,6%) è anche la percentuale di intervistati che segnalano la realizzazione di nuovi e importanti investimenti imprenditoriali.

Guardando invece ai fenomeni negativi, più della metà del campione concorda nel segnalare tra i principali la crisi industriale (57,1%, ma nei territori produttivi la percentuale sale al 75,8%) e, distaccati di molto, la conflittualità tra i soggetti leader del territorio (33,9%) e l'impoverimento delle famiglie (29,4%) (tab. 16). Seguono la fuga dei cervelli, indicata dal 23,7% (ma solo dall'11,8% di quanti vivono nei luoghi dell'innovazione) e l'abbassamento del livello di efficienza delle istituzioni (21,5%), mentre del tutto residuali appaiono altri fenomeni segnalati da una minoranza del campione, come il deterioramento della qualità della vita (12,4%), la fuga degli investimenti (10,2%), la diminuzione dei flussi turistici (7,9%), la crescita dell'insicurezza e della criminalità diffusa (7,9%), il deterioramento della qualità dell'ambiente (7,9%) o dell'immagine del territorio (5,1%), l'inasprimento del clima sociale (6,2%).



**Tab. 16- Fenomeni negativi che hanno interessato il territorio negli ultimi tre anni, per vocazione territoriale (val. %) (\*)**

	Territori produttivi	Territori dell'accoglienza	Poli dell'innovazione	Totale
Crisi industriale	75,8	38,0	47,1	57,1
Conflittualità tra i soggetti leader del territorio	39,4	40,0	38,2	33,9
Impoverimento delle famiglie	27,3	32,0	20,6	29,4
Fuga dei cervelli	27,3	28,0	11,8	23,7
Abbassamento efficienza delle istituzioni	36,4	24,0	29,4	21,5
Deterioramento qualità della vita	12,1	8,0	26,5	12,4
Fuga degli investimenti	3,0	8,0	17,6	10,2
Diminuzione dei flussi turistici	0,0	14,0	2,9	7,9
Deterioramento della qualità ambientale e paesaggistica del territorio	0,0	16,0	8,8	7,9
Insicurezza e criminalità diffusa	9,1	0,0	20,6	7,9
Inasprimento del clima sociale	6,1	6,0	5,9	6,2
Deterioramento dell'immagine del territorio	6,1	8,0	0,0	5,1

(\*) Il totale delle percentuali potrebbe essere diverso da 100 perché erano possibili fino a 3 risposte

Fonte: indagine Censis, 2009

### **2.3. Far crescere eccellenza: strumenti e politiche**

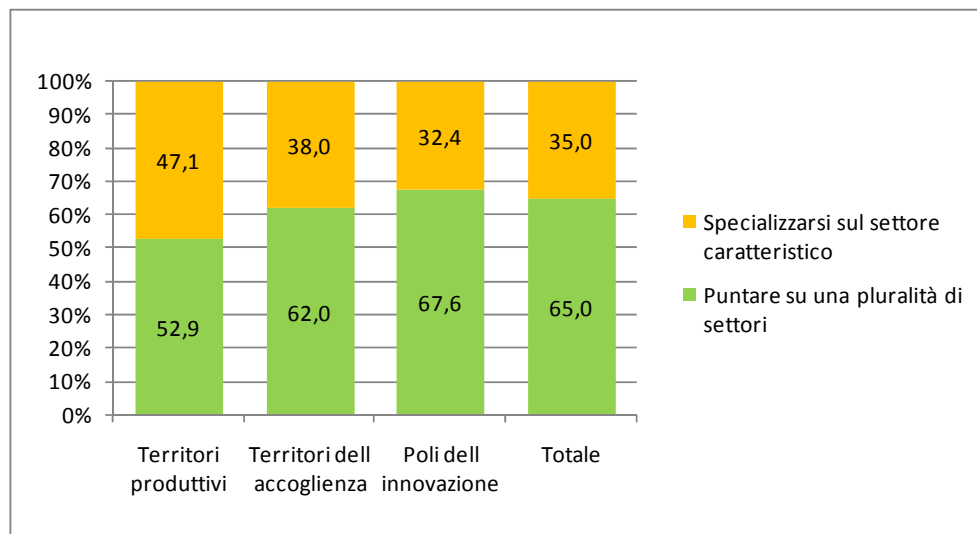
L'eccellenza si definisce attorno ad una pluralità di dimensioni che attengono alla capacità di organizzazione interna del territorio – nelle reti tra soggetti, nella forza delle filiere, nella capacità di cooperazione – ma al tempo stesso a quella di promozione all'esterno, tramite la riconoscibilità, la presenza sui mercati esteri, l'attrattività.

In questa prospettiva gli attori locali sono consapevoli di come la qualità del territorio passi principalmente attraverso la messa a valore della pluralità delle risorse in questo presenti: alla domanda sul quale sia la strada per favorire il successo della propria area, ben il 65% reputa opportuno puntare su una pluralità di settori, mentre è "solo" il 35% a



pensare che sia meglio specializzarsi sulla caratterizzazione di sistema, su quello che è il settore – produttivo o turistico che sia – predominante o tradizionale dell'area (fig. 14).

**Fig. 14 - La strategia giudicata più efficace per favorire lo sviluppo del territorio, per vocazione territoriale (val. %)**



Fonte: indagine Censis, 2009

Tale orientamento appare più marcato tra i rappresentanti dei territori turistici e dell'innovazione, desiderosi probabilmente di sostenere le vocazioni tradizionali con filoni di attività che diano maggiore solidità sotto il profilo economico (pensa che sia opportuno puntare su una pluralità di settori il 62% dei primi e il 67,6% dei secondi) mentre tra quanti sono espressione di realtà produttive, il giudizio in tal senso è meno netto, e risulta più alta la quota di quanti reputano che occorra continuare ad investire sul settore prevalente. E ciò malgrado siano proprio questi i territori che stanno avvertendo con maggiore intensità gli effetti della crisi.

Ma la plurivocazionalità da sola non basta. Consapevoli che la qualità è un bene che deve essere mantenuto e alimentato nel tempo, la capacità di innovare, di cambiare, di adeguarsi ai mutamenti dei mercati e degli scenari di riferimento, costituisce, secondo i testimoni interpellati, una condizione imprescindibile per far migliorare la qualità del territorio nel



tempo. Prima ancora che la relazionalità con altri territori, indicata dal 10,4% del campione, o la salvaguardia del patrimonio di risorse ambientali e culturali della propria area (la indica il 12,1%), o ancora la crescita dell'efficienza (11,5%) è la capacità di sapere innovare a costituire per il 62,6% degli intervistati il vero *brand pivot* dell'eccellenza (tab. 17).

**Tab. 17 - La qualità territoriale più importante per far crescere l'eccellenza del territorio, per vocazione territoriale (val. %)**

	Territori produttivi	Territori dell'accoglienza	Poli dell'innovazione	Totale
La capacità di saper innovare	82,9	47,1	64,7	62,6
La capacità di salvaguardare il patrimonio di risorse	5,7	19,6	5,9	12,1
La sua efficienza	8,6	13,7	14,7	11,5
La relazione con altri territori	2,9	13,7	8,8	10,4
La disponibilità delle risorse finanziarie	0,0	5,9	5,9	3,3
Totale	100,0	100,0	100,0	100,0

Fonte: indagine Censis, 2009

Si tratta di un giudizio che tuttavia risulta fortemente articolato e differenziato sul territorio. Se da un lato sono infatti le realtà territoriali più in crisi – le aree produttive - a reputare l'innovazione un fattore centrale, individuando in questo forse l'unica via di uscita dall'attuale congiuntura (indica l'item l'82,9% degli intervistati in questi territori), dall'altro lato, nelle aree turistiche, pur risultando centrale la capacità di saper innovare (la indica il 47,1%), assumono importanza altri vettori: la salvaguardia del patrimonio paesaggistico, culturale e ambientale innanzitutto (19,6%), ma anche l'efficienza nell'organizzazione dei servizi sul territorio (13,7%) e la capacità di intessere relazioni oltre i confini dell'area con altri territori (13,7%).

L'esistenza di una cultura di territorio diffusa che, stando ai risultati emersi dall'indagine, risulta diffidente rispetto a logiche conservative e "manutentive", e guarda piuttosto alla tradizione, sia questa culturale, enogastronomica, produttiva, in una prospettiva di forte integrazione con il



nuovo, con le esigenze di un mondo che cambia rapidamente, e che chiede al territorio di adattarsi, richiede tuttavia processi decisionali rapidi ed efficaci.

In questa prospettiva, chiamati ad individuare gli strumenti giudicati più idonei per sviluppare l'eccellenza del territorio, la stragrande maggioranza dei testimoni privilegiati – ben il 68,3% - indica al primo posto la presenza di un governo locale forte ed affidabile, vale a dire una politica in grado di incidere efficacemente e con rapidità sul sistema, che abbia la forza e la capacità di decidere (tab. 18).

**Tab. 18 - Fenomeni negativi che hanno interessato il territorio negli ultimi tre anni, per vocazione territoriale (val. %) (\*)**

	Territori produttivi	Territori dell'accoglienza	Poli dell'innovazione	Totale
Un governo locale forte ed affidabile	68,6	67,3	73,5	68,3
Realizzare un programma di infrastrutture	40,0	36,5	64,7	40,4
Ascoltare e coinvolgere le comunità nei processi decisionali	37,1	34,6	26,5	33,3
Incrementare occupazione e produzione a livelli locali	31,4	23,1	26,5	30,1
Piu strumenti di tutela delle produzioni locali, tramite marchi d'area, docg, doc, etc	28,6	38,5	14,7	27,9
Un'agenzia che coordini le strategie di sviluppo	17,1	21,2	26,5	24,0
La presenza dell'Università	8,6	21,2	29,4	19,7
La pianificazione urbanistica	22,9	19,2	11,8	18,0
Realizzare un grande evento/iniziativa, cui legare l'immagine della città	2,9	11,5	8,8	7,1
Realizzare opere architettoniche importanti	11,4	11,5	0,0	6,0

(\*) Il totale delle percentuali potrebbe essere diverso da 100 perché erano possibili fino a 3 risposte

Fonte: indagine Censis, 2009



Appare questa una *codicio sine qua non* per l'attuazione di qualsiasi politica d'eccellenza, che altrimenti apparirebbe monca. E' indicativo infatti, che solo il 40,4% indica, distaccato di molto, al secondo posto, la realizzazione di un programma di infrastrutture, pure essendo quello dell'organizzazione delle reti nel territorio segnalato da più parti come l'ostacolo principale allo sviluppo dell'eccellenza. E ancora, relativamente meno importanti sono considerati l'ascolto ed il coinvolgimento delle comunità locali nei processi decisionali (indica l'item il 33,3% dei testimoni privilegiati), o lo sviluppo del territorio, tramite l'incremento della produzione e dell'occupazione a livello locale (30,1%).

A seguire, circa un quarto del campione segnala invece l'esigenza di realizzare strumenti *ad hoc* finalizzati alla promozione dell'area, e nello specifico il 27,9% pensa a marchi territoriali, certificazioni, strumenti di tutela delle produzioni locali, mentre il 24% reputa utile la creazione di un'agenzia che coordini le strategie di sviluppo.

Sono invece in pochi a considerare utili ai fini della promozione dell'eccellenza la presenza dell'Università (19,7%), la realizzazione di un grande evento o iniziativa cui legare l'immagine dell'area (7,1%) o di opere architettoniche importanti (6%).

Per quanto i giudizi risultino su questi aspetti tendenzialmente trasversali, sono tuttavia da segnalare alcune specificità che interessano sia le caratteristiche dei luoghi, sia la tipologia di rappresentanza espressa sul territorio. In particolare emerge che:

- nei poli dell'innovazione viene considerata prioritaria l'esigenza di realizzare nuovi programmi infrastrutturali (indica l'item il 64,7% degli intervistati), così come maggiori consensi rispetto alle altre realtà ottiene la presenza dell'Università (29,4%) e la creazione di un'agenzia che coordini le strategie di sviluppo sul territorio (26,5%);
- tra i rappresentanti dei comuni, delle province e delle regioni – sindaci e assessori – dopo l'individuazione di un governo locale forte ed affidabile, viene considerato cruciale l'ascolto e il coinvolgimento delle comunità locali nei processi decisionali (indica l'item al secondo posto il 41,8% di questi, contro il 30,2% dei rappresentanti delle CCIA e delle autonomie funzionali e il 23,9% dei rappresentanti delle associazioni imprenditoriali);



- tra gli esponenti delle associazioni imprenditoriali, dopo l'efficacia decisionale a livello locale e la necessità di realizzare un programma di infrastrutture, viene reputata estremamente utile la creazione di un'agenzia che coordini le strategie di sviluppo sul territorio (32,6%) (tab. 19).

**Tab. 19 - Strumenti che i testimoni locali ritengono più idonei per sviluppare l'eccellenza di un territorio, per organizzazione di appartenenza (val. %) (\*)**

	Comune/ provincia/ regione	Apt/CCIAA/distretti- consorzi/enti di ricerca	Associazioni imprenditoriali	Totale
Un governo locale forte ed affidabile	74,5	60,3	76,1	68,3
Realizzare un programma di infrastrutture	30,9	39,7	56,5	40,4
Ascoltare e coinvolgere le comunità nei processi decisionali	41,8	30,2	23,9	33,3
Incrementare occupazione e produzione a livelli locali	29,1	33,3	30,4	30,1
Più strumenti di tutela delle produzioni locali, tramite marchi d'area, docg, doc, etc	25,5	34,9	10,9	27,9
Un'agenzia che coordini le strategie di sviluppo	12,7	27,0	32,6	24,0
La presenza dell'Università	21,8	23,8	13,0	19,7
La pianificazione urbanistica	27,3	7,9	21,7	18,0
Realizzare un grande evento/iniziativa, cui legare l'immagine della città	9,1	11,1	2,2	7,1
Realizzare opere architettoniche importanti	9,1	3,2	8,7	6,0

(\*) Il totale delle percentuali potrebbe essere diverso da 100 perché erano possibili fino a 3 risposte

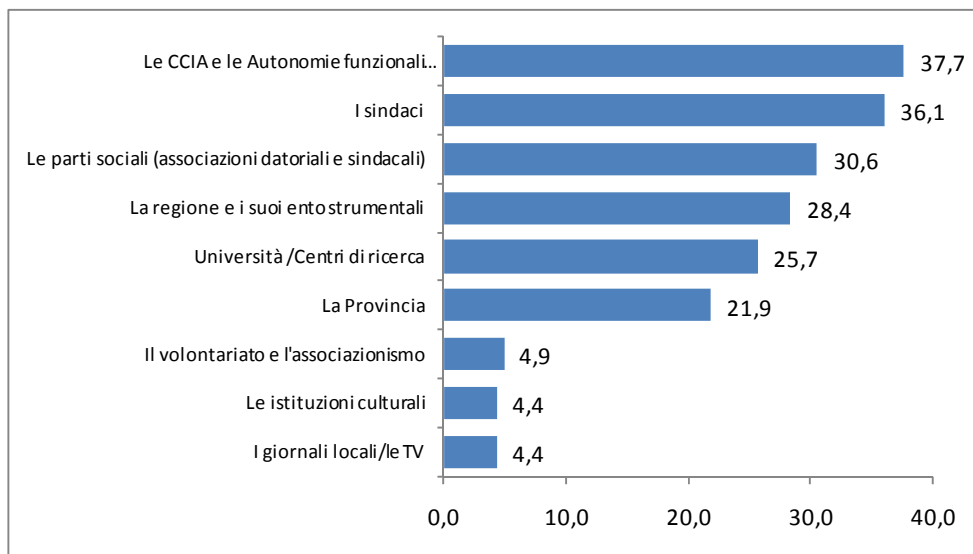
Fonte: indagine Censis, 2009

Posto che il rafforzamento dei livelli decisionali periferici, e in particolare di quelli istituzionali, costituisce lo strumento principale di promozione dell'eccellenza, tuttavia, alla richiesta di indicare quali sono i soggetti che maggiormente vi possono contribuire, il giudizio dei testimoni locali appare più articolato, risultando quasi equamente distribuito tra camere di



commercio e autonomie funzionali (le indica il 37,7% del campione) e i sindaci (36,1%) (fig. 15).

**Fig. 15 - Soggetti che, secondo i testimoni locali, possono maggiormente concorrere alla promozione delle eccellenze territoriali (val. %)**



Fonte: indagine Censis, 2009

In seconda battuta, vengono indicate le associazioni datoriali e sindacali (30,6%), la Regione con i suoi enti strumentali (28,4%) - segno della consapevolezza dei limiti che incontrano strategie promozionali adottate a livello locale, se non adeguatamente sostenute a livello regionale – e le Università e i centri di ricerca (25,7%). Del tutto influente è giudicato invece il contributo del volontariato e dell'associazionismo (4,9%), delle istituzioni locali (4,4%), della stampa e delle televisioni locali (4,4%).

Al di là delle graduatorie e delle singole preferenze è invece indubbio che una maggiore collaborazione dei diversi soggetti che operano sul territorio potrebbe costituire un eccezionale volano d'eccellenza.

Tutti i testimoni locali interpellati considerano infatti l'attivazione di partnership e collaborazioni, quando non uno strumento decisivo (è il 74,7% ad esprimersi in tal senso) un elemento comunque utile (25,3%). Nessuno degli intervistati lo ha giudicato influente. Da questo punto di



vista sono i rappresentanti dei territori produttivi a segnalare con maggiore intensità la strategicità delle partnership: le giudica decisive il 77,1%, contro il 71,2% dei rappresentanti dei territori dell'accoglienza e il 61,8% dei luoghi dell'innovazione (tab. 20).

**Tab. 20 - Il giudizio dei testimoni locali sulle partnership territoriali, per vocazione territoriale (val. %)**

	Territori produttivi	Territori dell'accoglienza	Poli dell'innovazione	Totale
<b>L'attivazione di partnership nel territorio, ai fini della promozione della qualità, è:</b>				
Decisivo	77,1	71,2	61,8	74,7
Utile	22,9	28,8	38,2	25,3
Ininfluyente	0,0	0,0	0,0	0,0
Totale	100,0	100,0	100,0	100,0
<b>Forme di collaborazione più utili per accrescerne la qualità (*)</b>				
Collaborazioni tra istituzioni (camere di commercio, comuni, ecc.)	42,9	53,8	47,1	48,6
Collaborazioni tra Università /centri di ricerca e imprese	37,1	38,5	35,3	42,1
Collaborazione tra imprese ed enti locali	45,7	42,3	44,1	42,1
Collaborazione tra imprese del territorio	28,6	19,2	26,5	21,9
Sostegno degli istituti di credito alle problematiche territoriali	28,6	13,5	14,7	19,1
Consorzi per l'innovazione	5,7	13,5	20,6	10,9
Consorzi per la promozione del territorio	2,9	13,5	2,9	7,1
Consorzi per tutela di marchi/produzioni territoriali	8,6	5,8	5,9	4,9

(\*) Il totale delle percentuali potrebbe essere diverso da 100 perché erano possibili fino a 2 risposte

Fonte: indagine Censis, 2009

Tra le forme di collaborazioni più auspiccate vi sono soprattutto quelle tra le istituzioni (tra camere di commercio, tra comuni, tra province), indicate dal 48,6% degli intervistati, tra imprese ed enti locali (42,1%) e tra imprese ed enti di ricerca/università (42,1%). Meno decisive sono giudicate le partnership tra le imprese (le indica solo il 21,9%) o il sostegno degli istituti di credito alle problematiche del territorio (19,1%), così come pochi



consensi ottengono da questo punto di vista quelle forme di collaborazione che si sostanziano nella nascita di consorzi / organismi per l'innovazione (10,9%), consorzi per la promozione del territorio (7,1%) o per la tutela dei marchi e delle produzioni territoriali (4,9%).

#### **2.4. Nota metodologica**

L'indagine è stata realizzata tramite la somministrazione on line di un questionario a struttura chiusa ad un campione di rappresentanti di territori di eccellenza<sup>1</sup>, individuati tra le posizioni apicali (segretari generali, sindaci, assessori, direttori) delle seguenti tipologie di organizzazioni: Province, Comuni, CCIA, Enti di ricerca, Aziende di Promozione Turistica, Interporti, Università, Consorzi, Associazioni imprenditoriali (Unione industriali, Confartigianato, CNA), aziende leader del territorio.

La rilevazione è stata condotta tra il 22 gennaio e il 4 febbraio, tramite l'invio per email ad un indirizzario di 650 nominativi, dell'invito a partecipare all'indagine compilando direttamente il questionario alla pagina web dedicata. Hanno risposto all'invito 184 persone.

Il campione finale è risultato composto in prevalenza da uomini (80,3% contro il 19,7% di donne), di età medio alta (il 55,6% degli intervistati ha più di 50 anni) e con titolo di studio elevato (il 68% possiede un diploma di laurea).

---

<sup>1</sup> Abano Terme, Aosta, Arezzo, Barletta, Barocco Siciliano (Siracusa/Ragusa), Belluno, Bologna, Bolzano, Capri, Catania - Etna Valley, Chianti, Cinque Terre, Costiera Amalfitana, Fabriano, Genova, La Spezia, Langhe, Lumezzane, Mantovano, Marcianise, Maremma, Matera - Mazara del Vallo, Milano, Monferrato, Montebelluna, Parma, Prato, Rimini – Riccione, Riviera del Brenta, Riviera del Garda, Roma, Salento (Lecce/Galatina/Trani, ecc), Sassuolo, Torino, Trento, Trieste, Verona.



Con riferimento alle organizzazioni di provenienza, ben il 30% del campione rappresenta le istituzioni locali, Comune e Provincia, mentre a seguire, il 25,6%, le associazioni imprenditoriali e il 22,2% le Camere di Commercio. Minoritaria è invece la quota di intervistati in rappresentanza di consorzi e distretti (il 5,6%), di imprese (5%) di enti di ricerca ed Università (il 3,9%), delle Apt (3,3%).

Guardando invece ai profili professionali rappresentati, nel 24,2% dei casi a rispondere sono stati direttamente Sindaci, Presidenti di Provincia (18%) o assessori (16,2%). Seguono i dirigenti pubblici (20,2%), imprenditori (19,7%), dirigenti di aziende private (13,5%) o consulenti (6,2%).

Da un punto di vista territoriale, il campione è distribuito per il 26,7% al Nord Ovest, per il 32,3% al Nord Est, il 19,3% al Centro e il 21,7% al Sud. Con riferimento invece alla specificità del territorio, il 29,2% opera in territori a vocazione produttiva, il 42,5% turistica e il 28,3% in luoghi con forte orientamento all'innovazione.



**Tab. 21 – Il profilo del campione (val. %)**

---

<b>Età</b>	
Fino a 45 anni	28,1
46-50 anni	16,3
51-55 anni	22,5
Oltre 55 anni	33,1
<b>Sesso</b>	
Maschio	80,3
Femmina	19,7
<b>Titolo di studio</b>	
Scuola dell'obbligo	3,4
Qualifica/diploma scuola sec.superiore	28,7
Diploma universitario/Laurea	68,0
<b>Organizzazione di appartenenza</b>	
Comune/provincia/regione	29,9
Apt/camera di comm/distretti-consorzi/enti di ricerca	34,2
Associazioni imprenditoriali	25,0
Altro	10,9
<b>Area geografica</b>	
Nord-Ovest	26,7
Nord-Est	32,3
Centro	19,3
Sud e Isole	21,7
<b>Profilo</b>	
Sindaci, Presidenti di Provincia	18,0
Assessori	16,2
Dirigenti pubblici	20,2
Imprenditori	19,7
Dirigenti di azienda	13,5
Consulenti	6,2
Altro	6,2
<b>Tipologia di territorio</b>	
produttivo	29,2
dell'accoglienza	42,5
polo dell'innovazione	28,3
<b>Totale</b>	<b>100,0</b>

---

Fonte: indagine Censis, 2009