

Camere di commercio, tutte le opportunità di una rigenerazione

5 agosto 2014 [Andrea Granelli](#)



La rigenerazione del sistema camerale è un'opportunità da cogliere senza pregiudizi né scorciatoie

L'approccio, direttivo e schematico e pieno di pre-giudizi, con cui il Governo ha innescato il ripensamento (per alcuni addirittura la soppressione) del Sistema camerale rischia di portare pochissimi frutti e di creare molti effetti collaterali indesiderati (e talvolta neanche previsti) a meno che tale processo non venga collocato all'interno di un percorso il cui fine ultimo è quello di reinterpretare i (nuovi) bisogni delle imprese (soprattutto quelle medio-piccole), il cui soddisfacimento è indispensabile non solo per la loro crescita ma anche per la loro sopravvivenza. Bisogni che il libero mercato non è capace (o interessato) a soddisfare (soprattutto a prezzi "abbordabili"). Bisogni che richiedono una riarticolazione dei corpi intermedi (o una nascita di nuovi), più orientati al fare che non al rappresentare ed efficaci utilizzatori dei nuovi modelli organizzativi e delle nuove tecnologie – in primis quelle digitali – che il mercato mette a disposizione.

DI COSA C'È BISOGNO

Per fare ciò è però necessario “rimettere in carreggiata” questo processo evitando pericolosi riduzionismi, ma anche difese di retroguardia, rifuggendo gli scontri muscolari fatti di slogan e cifre decontestualizzate, visto che – soprattutto in momenti di grande trasformazione – “non tutto ciò che conta può essere contato”, come ci ricorda Albert Einstein.

Va (ri)creato un contesto di confronto che sia meno dialettico (orientato al puro prevalere, costi quel che costi) e più dialogico, dove cioè l’obiettivo del confronto è innanzitutto comprendere le ragioni (non strumentali) delle controparti e poi far emergere una soluzione condivisa che faccia emergere i benefici e naturalmente i costi (sia economici che sociali) associati al cambiamento.

LE PICCOLE IMPRESE

I veri protagonisti di questa partita non sono i sistemi di rappresentanza – i corpi intermedi – (mai furono usate espressioni più infelici), ma la parte più fragile del tessuto imprenditoriale italiano: le piccole e piccolissime imprese. Le posizioni più estreme di Confindustria lo dimostrano chiaramente. La voglia di “riprendersi dietro i soldi” (anche per la progressiva uscita della Confederazione da molti ruoli di vertice camerale) attacca in maniera radicale il concetto di intervento perequativo. Che sia da ripensare e che spesso non sia funzionato è un fatto incontrovertibile. Ma da questo decidere che non servono più meccanismi perequativi e che – anche per le piccole e piccolissime imprese (pensiamo soprattutto ai territori più remoti, poco infrastrutturati) – ci penserà la “mano invisibile” del mercato. ... i dati di penetrazione del digitale nelle PMI italiane non richiedono commenti.

RIFARE IL TAGLIANDO AL SISTEMA

L’uso di un approccio dialogico ci consente anche di rintracciare le motivazioni profonde che hanno messo in moto questo processo di ripensamento radicale: non sono infatti solo legate alla naturale esigenza di “rifare il tagliando” a un Sistema nato molti anni fa e oggi operante in un mercato e in una società molto diversi e oltretutto in continua e imprevedibile trasformazione. Vi è – a mio parere – una “seconda motivazione”, tipica del nostro tempo: la rivoluzione digitale e il ripensamento di processi, organizzazioni, competenze e meccanismi di *governance* che questa rivoluzione rende possibile (e talvolta auspica...). Mi riferisco ai miti della democrazia diretta, della “*leaderless company*” (azienda senza capi che si autogoverna), della partecipazione/contribuzione a “costo zero” a progetti ambiziosi che creano fenomeni rivoluzionari come *Wikipedia* (che suggerisce una semplicistica analogia con il Registro delle imprese...), al valore (quasi magico) che dovrebbe scaturire dal rendere semplicemente “open” i dati pubblici... – e l’elenco potrebbe continuare. Questi miti della contemporaneità orientano e condizionano i nuovi modelli organizzativi, le missioni istituzionali, gli strumenti e piattaforme operative che si vogliono adottare. Gli esempi sopra riportati sono infatti tutti prodotti tipici della nuova “cultura digitale” e contribuiscono a depotenziare il valore dei corpi intermedi e il loro ruolo di mediazione.

I RISCHI DEL RIDUZIONISMO DIGITALE

Questo riduzionismo digitale comporta un’ulteriore rischio: pensare che il Sistema camerale sia un oggetto isolato ed estraibile dal suo contesto e riprogettabile (o eliminabile) “a tavolino” senza

effetti collaterali degni di nota. Ma il Sistema camerale non è una semplice organizzazione (seppure poliedrica e molto articolata territorialmente) ma è un vero e proprio ecoSistema, che interagisce e influisce non solo con le imprese, ma con gli enti locali, con il sistema bancario, con il sistema scolastico, con gli stessi cittadini. Come notava Edgard Morin, le intime connessioni all'interno di un ecoSistema fanno sì che l'insieme delle trasformazioni e delle deviazioni che nascono da un processo radicale di trasformazione hanno inevitabilmente anche effetti negativi e contrari a quelli inizialmente ricercati. L'ecosistema è – per sua natura – un sistema complesso che rifugge pertanto schematismi e riduzionismi. Richiede un pensiero complesso, soprattutto per identificare le aree (spesso molto lontane dall'epicentro in cui si attua la trasformazione) in cui potranno manifestarsi effetti collaterali imprevisti e spesso indesiderabili. Pertanto la “progettazione di un ecoSistema” richiede molta più attenzione, tempo (e capacità di gestione della complessità) rispetto alla semplice riorganizzazione di una Istituzione. Questa specificità (che è stata visibilmente sottostimata dal Governo) richiede dunque maggiori approfondimenti, la sperimentazione graduale (tramite progetti pilota) e soprattutto l'adozione di una metodologia progettuale robusta, multidisciplinare, “*trial and error*” e soprattutto non costruita su pregiudizi e slogan.

CHE FARE ALLORA?

Innanzitutto spersonalizzare il confronto e ripartire da una visione del Sistema camerale oggettiva e utile innanzitutto alle imprese (che questo sistema lo finanziano), separando nettamente COSA serve (e perché) da COME può essere realizzato al meglio e CHI è più l'ente più adatto, competente e meno costoso nel farlo.

Vi sono quindi molti temi da approfondire, che saranno oggetto di prossime riflessioni su Formiche.net per contribuire – spero – a questo dibattito che non riguarda solo il Sistema camerale ma le nuove forme della rappresentanza (che devono ricentrarsi sul fare e non solo sul rappresentare) e più in generale – i meccanismi di riparazione “da fallimento di mercato” – necessari per mettere in condizione le PMI di affrontare un mercato sempre più complesso, competitivo e “tecnologizzato”.

Ad esempio:

- Quale processo di ridisegno del Sistema Camerale andrà adottato per cogliere le sfide della complessità e nel contempo coinvolgere fattivamente i suoi stakeholder?
- Come trasferire alle PMI i benefici della rivoluzione digitale? (e quale futuro ruolo per Infocamere)
- Quale cultura gestionale e meccanismi di trasparenza andranno adottati per il sistema Camerale e – in generale – per i (nuovi) corpi intermedi?
- Quale ruolo dovranno giocare le Camere di Commercio (e le imprese parte degli ecosistemi urbani) nei progetti sulle “smart cities”?

Il Sistema Camerale e la sfida del digitale

29 agosto 2014 [Andrea Granelli](#)



Il digitale sta diventando – in Italia (e per le PMI) – uno svantaggio competitivo. Solo un approccio deciso del Sistema Camerale può capovolgere la situazione

Come trasferire alle PMI i benefici della rivoluzione digitale? A questa domanda – critica per la tenuta economica (e culturale) del nostro Paese – le risposte sono state ad oggi inefficace e il nostro posizionamento all'interno delle statistiche (tassi di adozione, livelli di educazione al digitale, penetrazione della larga banda, ...) non richiede commenti.

Il digitale non è uno dei tanti settori con cui confrontarsi; non è uno dei nuovi strumenti per migliorare la competitività. La sua pervasività è massima; il digitale contribuisce oramai a moltissimi aspetti della vita aziendale: risparmio del tempo, automazione dei processi, governo di procedure complesse, simulazione di comportamenti futuri, calcoli sempre più potenti e sofisticati, monitoraggio in tempo reale dei dati ambientali, lavoro virtuale, gestione dei clienti, e l'elenco potrebbe continuare a lungo. Anche le sue dimensioni problematiche stanno purtroppo crescendo: le inesattezze e falsificazioni di Wikipedia, il potere sotterraneo e avvolgente di Google, la fragilità psicologica indotta dagli universi digitali, il finto attivismo politico digitale svelato dall'espressione click-tivism, il diluvio incontenibile della posta elettronica, il pauroso conto energetico dei data centre o i crescenti problemi dello smaltimento del digitale e naturalmente le criticità legate alla privacy, alla sicurezza dei dati,

Ciò dipende anche dal fatto che il mondo digitale rappresenta oramai una potenza economica straordinaria che influisce – e influirà sempre di più – sui destini del mondo. Basti pensare che la sola capitalizzazione delle prima 10 aziende americane dell’ICT vale 3 volte la Borsa italiana.

IL RUOLO DELLE CAMERE DI COMMERCIO NEL DIGITALE

Le debolezze del digitale in Italia non sono dunque uno dei tanti problemi da affrontare: la capacità di cogliere i benefici della rivoluzione digitale – senza snaturarsi e controllandone i potenziali e crescenti lati oscuri – è una delle priorità del XXI secolo per tutte le imprese. Le più bisognose e meno attrezzate saranno naturalmente le PMI che costituiscono come noto l’asse portante (e la tenuta occupazionale) del nostro Paese.

Il sistema camerale ha da sempre operato nel digitale: pensiamo alla organizzazione e tenuta del registro delle imprese, al suo ruolo nella firma elettronica e nelle attività di certificazione digitale. Pensiamo alle attività di educazione al digitale, ai bandi per finanziare l’adozione di specifici strumenti informatici, alle iniziative per ridurre il gap digitale nelle zone più svantaggiate (ad es. sussidiando l’uso di collegamenti satellitari, ...), alle recenti iniziative con Google. Pensiamo al Sistema Camerale come importante acquirente di strumenti e soluzioni digitali.

Molte di queste attività non hanno però sempre avuto l’efficacia sperata; i motivi sono diversi, ma tre mi sembrano particolarmente rilevanti nell’attuale percorso di ripensamento del ruolo delle Camere di Commercio:

- Il Sistema camerale ha spesso subito le procedure di digitalizzazione relative al rapporto imprese-PA (Pubblica Amministrazione) in maniera passiva senza poter contribuire a trovare soluzioni che semplificassero le attività per le PMI. Troppo spesso l’egovernment si è limitato a semplificare le procedure delle PA centrali “scaricando” sui territori e sulle aziende parte di quella complessità e inefficienza. La digitalizzazione della PA non deve diventare solo occasione di fatturato per i fornitori ICT (senza nulla togliere all’importanza di aiutare un settore critico per l’economia del futuro) e di riduzione dei costi della PA in maniera unilaterale e “a tutti i costi”. Deve diventare strumento per una semplificazione complessiva della PA e per un abbattimento complessivo dei costi di transazione fra imprese e Amministrazione pubblica.
- Non si è separata con la dovuta chiarezza la gestione dei fallimenti di mercato (frequente quando si tratta di portare innovazione tecnologica a un sistema di aziende molto piccole e disperse sul territorio) dall’erogazione di servizi a pagamento (che possono anche entrare in conflitto con gli operatori economici). Spesso il fallimento di mercato ha una durata limitata e poi il mercato reagisce e si abbassano i prezzi. È quindi necessario decidere non solo quando lanciare nuovi servizi ma anche quando chiuderli o cederli al mercato (nel momento in cui diventano “standard” oppure lesivi della concorrenza); oppure decidere quando acquisire nuove partecipazioni e quante risorse allocare (usando un rationale economico e non il semplice vincolo dell’ammontare delle risorse disponibili), ma anche quando dismetterle;
- Non c’è stato il coraggio di trasformare il registro delle imprese in un vero e proprio sistema di Business Intelligence nazionale, creando anche le condizioni perché le imprese

fossero in grado di utilizzarlo per comprendere meglio non solo le specificità territoriali e le dinamiche di domanda e offerta ma anche le trasformazioni in atto del mercato

CHE FARE ?

Sulla partita del digitale le competenze possedute dalle Camere di Commercio sono dunque fondamentali e – in taluni casi – addirittura uniche. Devono però essere usate meglio, in maniera meno sporadica e più di sistema e soprattutto devono essere messe all'interno di una visione e un percorso di digitalizzazione delle PMI che parta dalla comprensione dei molti errori fatti sul tema ed elabori un approccio un po' meno imitativo (del mondo anglosassone) e più attento alle specificità del nostro Paese (soprattutto la prevalenza di piccole e piccolissime imprese, il basso livello di educazione digitale e la grande dispersione territoriale).

Vediamo allora quelle che – a mio parere – sono le *core capabilities* possedute dal Sistema Camerale che possono contribuire a rigenerare l'**Agenda digitale delle PMI**:

Innanzitutto la forma ibrida del Sistema Camerale – un po' azienda un po' Istituzione – lo candida ad essere l'attore privilegiato per condurre un progetto Paese di "rivitalizzazione digitale" delle PMI. Spesso le innovazioni cadono per gli eccessivi schematismi, per il gioco delle parti o per le singole debolezze delle controparti (sia Istituzioni che mondo privato); per questo un attore che rappresenti e sintetizzi al suo interno le due anime è particolarmente indicato per giocare questo ruolo.

In secondo luogo la presenza territoriale capillare, fondamentale quando si tratta di presidiare processo di inserimento tecnologico presso piccole imprese dotate di scarsa cultura "aziendale" e bassi livelli di scolarità. Il digitale trasforma le imprese, mette paura, richiede spesso la conoscenza dell'inglese. La vicinanza alle piccole imprese soprattutto nelle fasi iniziali di ingresso nel mondo digitale è fondamentale. Tanto è vero che la scelta di alcuni grandi operatori ICT di vendere le soluzioni digitali alle PMI tramite i call center si è rivelata fallimentare.

Vi è poi la possibilità di creare meccanismi perequativi, dove le risorse finanziarie (e soprattutto le competenze) dei territori più ricchi, possano aiutare virtuosamente le aree più svantaggiate non deve essere abbandonata, anche se molti degli interventi non hanno dato il frutto sperato. Pensare infatti che sia sufficiente la mano invisibile del libero mercato per digitalizzare le imprese artigiane, i coltivatori diretti, le piccole imprese del commercio o portare la larga banda in zone remote, poco densamente popolate e con barriere territoriali (comunità montane, isole, ...) non è più solo ingenuità: incomincia ad essere malafede.

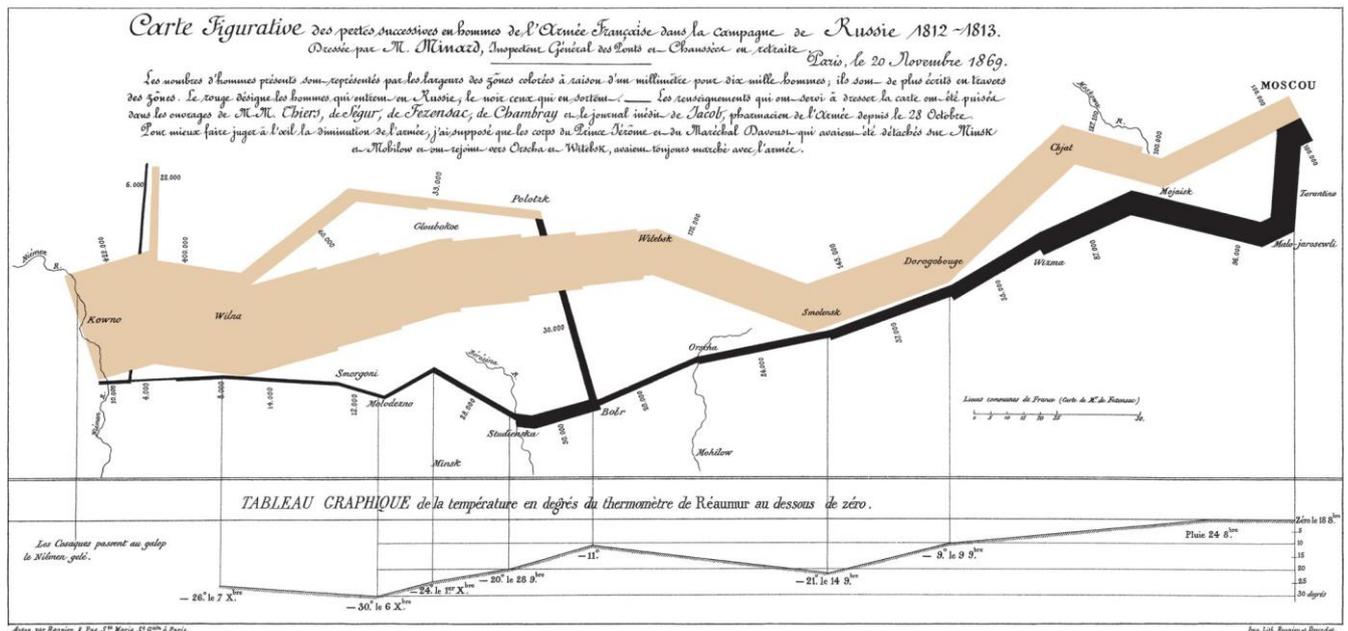
Infine le competenze digitali di Infocamere (non solo quelle legate alla gestione delle infrastrutture e applicazioni digitali, ma soprattutto quelle legate alle modalità di proceduralizzazione e di interazione con le imprese) e la sua vicinanza con il mondo delle aziende soprattutto quelle medio-piccole. Essendo una struttura centralizzata ma con ramificazioni territoriali, Infocamere ha i vantaggi che si originano sia dalle economie di scala e di scopo tipiche delle strutture dedicate e centralizzate sia dalla prossimità (ed empatia) con le PMI, rafforzata dal fatto che le Camere di Commercio non si occupano solo di digitale ma conoscono in profondità procedure, bisogni e fragilità delle aziende e quindi sono i mediatori naturali per portare il digitale al loro interno trasformandone il modus operandi.

La costruzione di un Agenda digitale per le PMI richiede naturalmente maggiori approfondimenti e quindi questa riflessione va considerata come preliminare. Oltretutto le specificità di alcuni settori (pensiamo all'artigianato, all'agricoltura, al turismo, al commercio al dettaglio, al welfare, ...) rendono difficile un approccio troppo generalizzato. Volendo comunque anticipare alcune proposte, vi sono a mio parere quattro attività che il Sistema Camerale potrebbe svolgere con efficacia all'interno del percorso verso una maggiore digitalizzazione delle PMI:

- Presidio – rispetto alle aziende – della corretta implementazione dei processi di egovernment, per evitare che si traducano in maggiori costi di transazione fra PMI e Pubblica Amministrazione. Oggi questi progetti – e la conseguente agenda digitale – sono stati definiti in maniera unilaterale dall'Amministrazione pubblica e da un gruppo di grandi imprese fornitrici di soluzioni digitali. I risultati sono sotto gli occhi di tutti. Nel suo passato, il Sistema Camerale svolgeva invece un ruolo di confronto critico (in rappresentanza delle aziende, soprattutto quelle piccole) verso ogni attività di digitalizzazione che la PA voleva imporre alle sistema delle imprese. Analizzava i costi complessivi, gli impatti sulle imprese e proponeva migliorie. Si tratta di riprendere questo ruolo che si è perso per strada.
- Spazio di sperimentazione (Demo Lab) per le aziende “principianti” verso il digitale, dove queste aziende possano fare i primi passi – gratuitamente – con le principali applicazioni digitali (sistemi gestionali, CRM, piattaforme di eCommerce, Business Intelligence e Data Representation , stampa 3D, ...), grazie all'utilizzo di piattaforme semplificate ma operative. Non si tratta di sostituirsi al mercato quanto di creare un luogo di apprendimento al digitale che sia “in vivo” (cioè permetta alle imprese di operare davvero) ma con strumenti semplici (e gratuiti) e con l'affiancamento (nella fase iniziale) di tecnici esperti che conoscano le tecnologie digitali, ma anche le specificità e i timori delle PMI. Una volta presa confidenza, le aziende saranno in grado di comprendere meglio i propri bisogni digitali e potranno migrare con facilità verso prodotti di mercato.
- Regia nazionale non tanto dell'alfabetizzazione digitale quanto piuttosto della “formazione sul campo” e certificazione (per la richiesta di finanziamenti alle banche) dei progetti di quelle PMI che hanno già deciso di lanciare un'iniziativa digitale e che vedono la formazione con uno strumento necessario per fare meglio e avere maggiore certezza sui risultati.
- Gestione e diffusione dell'archivio “arricchito” delle imprese italiane. Ciò che serve oggi non è solo la gestione e messa disposizione delle imprese e della Pubblica Amministrazione di un registro delle imprese con finalità giuridiche e amministrative; nell'era della conoscenza il vantaggio competitivo si basa sempre di più sulle informazioni. Ma non è sufficiente un banale approccio agli “open data”. Come noto i dati invecchiano facilmente; inoltre molti dati che arricchirebbero il registro delle imprese sono di proprietà pubblica (ed è quindi il Pubblico che deve occuparsi della loro integrazione e continuo aggiornamento); servono infine gli strumenti, le modalità di correlazione e visualizzazione dei dati utilizzabili anche dalle PMI e da persone non particolarmente esperte; serve infine – e soprattutto – un'educazione diffusa sulla cultura del dato. Come ha osservato Saul Wurman, “l'ansia da informazione è il buco nero tra i dati e la conoscenza”.

Registro delle Imprese e Business Intelligence: un nuovo (e necessario) Bene Pubblico

9 Novembre 2014 [Andrea Granelli](#)



Un esempio intelligente di lettura del dato. Nella mappa della Campagna di Russia del 1812 di Napoleone disegnata da Charles Joseph Minard attorno al 1850 vengono illustrate in maniera dinamica le perdite dell'esercito francese: la mappa rappresenta - giorno dopo giorno - l'assottigliamento dell'esercito francese e correlando la ritirata con l'andamento delle temperature. La mappa utilizza anche le coordinate geografiche, evidenziando anche le parti dell'esercito che si sono prima allontanate e poi ricongiunte all'armata principale. Qui la grafica "sfida la penna dello storico nella sua brutale eloquenza".

Il dibattito odierno attorno al Registro delle imprese si sta svolgendo nel tipico stile italiano: più centrato sulla proprietà e sui costi di gestione (da ridurre nello stile *spending review*), che non sulle sue (potenziali) funzionalità e utilizzabilità.

È doppiamente un peccato. Innanzitutto perché il tema è così rilevante per il futuro delle capacità competitive del Sistema Paese che la sua "riduzione" a costi amministrativi da comprimere e a scelta dell'ubicazione organizzativa migliore, non gli rende giustizia. In secondo luogo perché il mondo che oggi se ne occupa è molto attivo ed è stato distrattamente sfiduciato dalla politica.

Ho avuto modo di toccare con mano questo aspetto partecipando alle due giornate – a Ravenna – della convention (la numero 18) dei "Conservatori del registro delle imprese". Non solo la competenza è molta e articolata (dai temi giuridici a quelli economici a quelli digitali), ma c'è soprattutto molta passione, orgoglio di ruolo, e anche una positiva diversità di posizioni su alcune

partite specifiche. Detto in altri termini, un ambiente vivo e dinamico che non solo si preoccupa di come migliorare il presente, ma che soprattutto si interroga – sia filosoficamente che progettualmente – su come affrontare al meglio il futuro.

Ad ogni modo il fatto che il tema del Registro delle imprese stia occupando lo spazio della politica nazionale e dei quotidiani generalisti va colto come una grande opportunità: il poter affrontare di petto la retorica degli open data e soprattutto il poter riflettere – nell’era del digitale e della società dell’informazione – sul ruolo dei dati, e in particolare su alcune tipologie di dati.

Il dato non è oramai più un aspetto ancillare ma tende – nell’era della conoscenza – a diventare un fattore produttivo competitivo. Oltretutto il suo utilizzo è fortemente condizionato dalle nuove tecnologie e strumenti digitali. *Content curation, content enrichment, volksonomy, semantic web, infografiche, cookies, trusted search (Google), hoax (Wikipedia)* sono tutti elementi (strumenti, approcci, metodi, ...) digitali relativamente recenti che stanno condizionando la strutturazione e accesso all’infosfera digitale, e cioè il mondo delle informazioni digitalizzate.

Ma la sfida del Registro delle Imprese non è solo una sfida tecnica: è anche e soprattutto una sfida culturale. Deve essere non solo strumento di adempimento (per stare dentro le regole del gioco economico) ma anche – e per me soprattutto – diventare strumento di competitività (sia delle imprese che dei territori), trasformandosi in **archivio “arricchito” delle imprese italiane**. E seguendo due direzioni specifiche:

- informazioni per comprendere il mercato, le sue dinamiche e identificare i segni che ne prefigurano il futuro;
- informazioni per supportare i processi di infrastrutturazione.

Questo ritengo debba a regime essere il “nuovo” utilizzo del dato, e non solo quindi l’utilizzo operativo per consentire l’identificazione “certa” dell’azienda (ad esempio grazie al suo indirizzo “esatto”), la trasparenza antimafia, la conoscenza dei veri proprietari dell’impresa, lo stato dei protesti,

La tipologia di dati per supportare lo sviluppo economico – una forma di open & big data – non nasce dalla semplice aggregazione (e anonimizzazione) dei dati operativi disponibili (come ad esempio quelli contenuti nel Registro delle imprese), ma è un dato arricchito che aggiunge alle informazioni operative ulteriori informazioni provenienti da fonti diverse: è dunque un esempio concreto di quella attività – nata nel mondo del web 2.0 – chiamata *content enrichment*.

Un esempio efficace viene dall’iniziativa di *Data Journalism* guidata da Guido Romeo su Wired. Parlo dell’analisi sul “Rischio sismico delle scuole”, costruita partendo da dati “pubblici” (open) presenti sulla Rete ma sparpagliati (i dati sulle spese di manutenzione di ciascun istituto scolastico, la ubicazione geografica degli istituti, l’identificazione e georeferenziazione delle aree sismiche italiane, ...). Il risultato – una mappa interattiva degli edifici scolastici del Belpaese a rischio sismico con l’identificazione dei casi più critici su cui è necessario intervenire – ha modificato le politiche del Governo in questo settore.

È utilizzando questo tipo di strumenti e metodi che il Registro delle imprese può ritornare ad essere non solo l’attore principale, ma la pietra angolare su cui costruire la piattaforma italiana

della business intelligence. Solo in questo modo può diventare la linfa vitale per la competitività delle imprese italiane.

Ora, per ottenere questi benefici non basta avere un Registro delle imprese digitalizzato; vanno lanciate due altre iniziative:

- va creata una **cultura del dato presso le amministrazioni territoriali e presso le imprese** – soprattutto quelle piccole, intervenendo in maniera massiccia con la formazione;
- vanno resi disponibili **strumenti semplificati e mirati per la business intelligence adatti a questi contesti** – poco abituati a consultare informazioni complesse. Anche nelle grandi aziende – dove c'è l'abitudine al dato – si sta diffondendo la mania dei tableau de bord (dei cruscotti) con centinaia di numeri – spesso totalmente inutili. Oggi – nell'era dell'informazione eccessiva – non servono tanti numeri ma quelli giusti; inoltre è inutile guardare continuamente dati che ci dicono poco più di quanto sappiamo; è invece più importante essere avvertiti tempestivamente dalle variazioni inattese, degli scostamenti dal budget, dall'anomalia piuttosto che verificare continuamente e ossessivamente che si è in linea con quanto previsto.

A ciò vanno unite due ulteriori attività – che qui formulo sotto forma di proposta – per renderle più esplicite:

1. separare la componente pubblica del dato economico (il cuore del Registro delle imprese) – la cui raccolta e gestione è pagata dalle imprese con la tassa annuale – da quella commerciale che ha generato un mercato – seppur non particolarmente florido e dinamico – di informazioni. La componente pubblica – che va gestita a livello aggregato – deve diventare un bene pubblico ed essere la base sui cui costruire la business intelligence tanto necessaria per riorientare – nella direzione giusta – la crescita del Paese;
2. costruire a livello italiano una architettura dei dati (con indicazione delle fonti attendibili, codici per l'identificazione univoca del dato – ad es. la P.IVA nel caso delle imprese – e regole suggerimenti per la correlazione del dato) che consenta di arricchire con facilità l'informazione di base presente nel registro delle imprese.

Ciascuna di queste affermazioni richiede – naturalmente – approfondimenti e dettagli (e non è questa la sede) ma – nel loro insieme – indicano una strada per costruire una nuova infrastruttura competitiva: la piattaforma italiana per la business intelligence. I dati ci sono, la Rete ne è piena; come ha osservato Bruce Sterling nel suo *Tomorrow now* «Internet trasporta semplicemente dei dati, vagoni ferroviari di dati, dati a tonnellate. Internet è sapere elettronicamente sovraccarico, decentralizzato, disorganizzato, multiculturale e fuori controllo». A noi il compito di selezionarli, filtrarli, correlarli, aggregarli in unità di senso.

Infatti la conoscenza è sempre più importante, ma non si tratta più solo di “Informazione e potere”: vi sono mille trappole sulla Rete che richiedono una conoscenza approfondita del mezzo; il dato sulla Rete non può più essere semplicemente raccolto. Prendiamo fra i tanti il caso di Wikipedia. È utile ricordare che questa enciclopedia – quando pubblica un lemma – non usa il criterio della verità (non entra cioè nel merito, a parte i casi eclatanti e auto-evidenti) quanto quello della verificabilità della fonte. Interessante a questo proposito l'articolo di Nishant Shah –

Guerrieri del sapere – pubblicato il 16 gennaio 2011 su Il Sole24 Ore domenicale. E poi non scordiamoci che gli *hoax* sono sempre in agguato, visto che serve del tempo ai “redattori” di Wikipedia per leggere e controllare i nuovi contributi ... come ha dimostrato il 15 gennaio 2014 Daniele Virgillito su Wired.it (“Come ho fregato tg, politici e giornali con qualche riga su Wikipedia”).

Inoltre sta crescendo il problema dello sporto digitale. Come ha osservato Ezio Manzini, oggi – grazie alla diffusione dei media digitali – «viviamo in mezzo ad una massa crescente di rifiuti semiotici, cioè di messaggi, testi e codici degradati e de-contestualizzati di cui non possiamo liberarci». La nostra società più che dell'informazione non rischia di diventare la società del rumore ?

E infine è fondamentale acquisire competenze nell'uso di Google. Nel tempo, i suoi ingegneri hanno continuato a mettere a punto l'algoritmo utilizzato per classificare il contenuto delle pagine web, e dare risposte sempre più attinenti alle domande fatte dai suoi utenti. All'inizio la parte del leone la faceva il PageRank (un indice dell'affidabilità del sito, funzione del numero di link in entrata), ma nei tempi recenti gli algoritmi utilizzati da Google si sono progressivamente moltiplicati e stratificati, includendo ad esempio il Trust Rank (valutazione da parte di operatori umani dell'affidabilità dei siti), l'uso di tecnologie semantiche e la profilazione degli utenti – con l'obiettivo dichiarato sia di migliorare l'appeal pubblicitario del sito sia di dare all'utente “quel che sta cercando”, con risultati personalizzati.

La crescita delle informazioni disponibili non vuol dire dunque necessariamente maggiore qualità informativa, anzi ... Il grande poeta Coleridge – nel suo *La ballata del vecchio marinaio* – descrive perfettamente la situazione attuale: “Acqua, acqua dovunque e neppure una goccia da bere”.

Per questo motivo Hal Varian – professore di information sciences, business, and economics presso l'Università di Berkeley e Chief Economist di Google – ha affermato, in una intervista fatta da James Manyika di McKinsey (“*Hal Varian on how the Web challenges managers*”), che la figura chiave del futuro sarà “l'uomo dei dati” – il data scientist: “*I keep saying the sexy job in the next ten years will be statisticians ... The ability to take data – to be able to understand it, to process it, to extract value from it, to visualize it, to communicate it – that's going to be a hugely important skill*”.

Questi esperti di dati non saranno solo abili nel trovare le informazioni giuste quando nel momento in cui saranno richieste. Saranno soprattutto abilissimi organizzatori delle informazioni più interessanti che avranno trovato e archiviato durante il loro incessante scandaglio delle Rete. Il vero lavoro sarà dunque proattivo e il loro strumento più importante, oltre alle abilità di navigazione sopra ricordate, sarà proprio il loro archivio personale – le loro “topiche digitali” volendo richiamare Aristotele – che gli permetteranno di fornire sempre – non solo accuratamente ma anche tempestivamente – informazioni fresche e aggiornate, argomenti pertinenti, credenze condivise e ben raccontate e soprattutto correlazioni inattese, la tanto evocata e preziosa *serendipity*.

Dovremmo quindi – nel futuro – considerare il dato come una delle nuove infrastrutture della società post-industriale. Non a caso si parla di società dell'informazione e per questo il Registro delle imprese gioca in ruolo centrale, da pietra angolare.

Quali sono, allora, i benefici di una Business Intelligence sistematica ? Tra i tanti, è utile ricordare la possibilità di cogliere gli indizi di un mercato che cambia, le sue direzioni, le sue forme. In secondo luogo consente di aiutare soprattutto le startup (e le aziende innovative) a cogliere e perimetrare i nuovi bisogni del mercato, quelli non ancora chiaramente esplicitati (e quindi soddisfatti). Inoltre consente di pianificare le infrastrutture di un territorio in maniera corretta, focalizzata, non ridondante e proattiva. Infine consente di trovare con facilità – a distanza di click specificità e complementarità fra gli operatori economici e quindi supportare la costruzione di aggregati di imprese o processi collettivi.

Per questo motivo il Registro delle imprese deve rimanere vicino ai territori e alle imprese che non sono solo i generatori delle sue informazioni ma anche i principali utilizzatori e soprattutto coloro che potranno trasformarlo in una autentica piattaforma di business intelligence.

Smart Cities ed ecosistemi urbani innovativi: il ruolo delle Camere di Commercio

6 Gennaio 2015 [Andrea Granelli](#)



Oggi la città sta diventando il cuore della nuova economia e richiede nuove infrastrutture e nuove piattaforme di conoscenza: è in questo ambito che il ruolo delle Camere di Commercio diventa essenziale e deve affiancare quello del sindaco.

Gli uomini giungono insieme nelle città allo scopo di vivere; rimangono insieme per vivere bene
(Aristotele)

Le grandi città e soprattutto Londra assorbono la linfa migliore da tutto il resto dell'Inghilterra
(Alfred Marshall, *Principi di economia*)

La città è luogo di una identità che si ricostruisce continuamente a partire dal nuovo, dal diverso
(cardinal Martini)

Nel 2008, per la prima volta nella storia, la maggioranza della popolazione mondiale viveva all'interno delle città. Nel 1900 era solo il 13% e si prevede che entro il 2050 questa percentuale salga fino al 70%. Il fenomeno è diffuso su tutto il pianeta. Un centinaio di anni fa, meno di venti città nel mondo avevano una popolazione superiore al milione di persone. Oggi sono 450 e continueranno a crescere nel prossimo futuro. Ad esempio a Mumbai arrivano ogni ora 44 nuovi cittadini, 380 mila persone all'anno.

Uno dei driver che stanno caratterizzando la (ri)nascita delle città è l'affermarsi dell'economia dei servizi, che non si limita ad assorbire molti occupati, ma è da diverso tempo la componente più importante del PIL.

Non si tratta solo di un dato puramente quantitativo. La crescita di importanza dei servizi sta cambiando qualitativamente il funzionamento del sistema economico, con modalità che sono ancora in parte inesplorate. E – come noto – il luogo elettivo di sviluppo dei servizi sono le città. La nuova classe creativa e l'ecosistema delle startup sono due esempi strettamente legati alla dimensione innovativa dell'economia dei servizi.

La città diventa dunque il luogo non solo dei grandi problemi della contemporaneità – consumo energetico dilagante, produzione di gas serra, concentrazione della criminalità, povertà in crescita – ma anche – e forse soprattutto – delle grandi opportunità di sviluppo (non solo culturali e sociali ma anche economiche). Nelle città viene infatti prodotto più del 50% del PIL mondiale e questa percentuale cresce nei paesi più sviluppati. I centri urbani occupano più del 2% della superficie terrestre e in città viene consumato circa il 90% delle risorse prodotte nel mondo. In questo ambito nasce il filone delle *Smart Cities*: l'applicazione – sperabilmente intelligente – delle nuove tecnologie per migliorare il vivere urbano.

Guardando in particolare all'Italia, l'aspetto che forse più caratterizza le nostre città italiane è il loro cuore antico, il centro storico e il patrimonio culturale diffuso: più che un limite verso la loro modernizzazione, questa caratteristica è invece una straordinaria occasione per una forte caratterizzazione identitaria e può (anzi deve) diventare il laboratorio a cielo aperto dove sperimentare le tecnologie e le soluzioni più avanzate. Ma vi sono altri aspetti che caratterizzano le città italiane: essere organizzati attorno alle piazze, una forte dimensione turistica, una diffusione della cultura imprenditoriale artigiana e del commercio al dettaglio, una visione unica del welfare, una cultura dell'alimentazione che si declina anche in rapporto alla città.

Queste specificità comportano risposte differenziate alla sfida delle nuove tecnologie per la città: non solo efficienza energetica, dunque, né riduzione dell'inquinamento, controllo della sicurezza o mobilità sostenibile, ma anche valorizzazione dei centri storici, creazioni di strade del commercio e "centri commerciali naturali", introduzione di nuove soluzioni di welfare, realizzazione di filiere corte alimentari. L'identità di una città va infatti tutelata e rafforzata e ciò è importante per molti motivi, ma soprattutto per il fatto che le città competono oramai fra di loro: per le risorse comunitarie, per i talenti, per i turisti.

Le tecnologie applicabili al contesto urbano sono moltissime: rigenerazione urbana, design dell'esperienza, sensoristica e nuovi materiali, *NGN*, *Cloud* e *Internet of Things*, nuovi sistemi di mobilità di persone e merci, solo per citarne alcune. Ma per cogliere in maniera autentica e

duratura le grandi opportunità aperte dalla sempre più esuberante innovazione tecnologica, le tecnologie devono ritornare ad essere strumenti (e non fine) e vanno comprese in profondità, per coglierne con chiarezza non solo le straordinarie opportunità, ma anche le ombre o addirittura i lati oscuri – peraltro in silenzioso ma costante aumento.

L'occasione delle Smart Cities

Le *Smart Cities* sono il capitolo recente di un libro che ha origini antiche e che ha cercato – nel suo svolgimento – di definire la città ideale, il luogo desiderato dove si sarebbe voluti (e spesso dovuti) vivere. E questa sua appartenenza al pensiero utopico ne svela alcune dimensioni ideologiche e irrazionali che sono spesso nascoste dal linguaggio asettico e apparentemente oggettivo della tecnologica.

Il modello prevalente di *Smart City* non tiene conto di una dimensione relevantissima della città, che non è solo quella che viene amministrata e quella che consuma, ma quella che produce, dimensione sempre più importante perché – come si ricordava all'inizio – il settore dei servizi “abita” prevalentemente in città. La vera sfida futura è dunque capire come utilizzare la tecnologia anche per rendere le aziende che operano in città più efficaci e competitive, cosa che al momento avviene in modo marginale. Oggi la città sta diventando il cuore della nuova economia e richiede nuove infrastrutture e nuove piattaforme di conoscenza: è in questo ambito che il ruolo delle Camere di Commercio diventa essenziale e deve affiancare quello del sindaco. È infatti sempre più necessario un modo diverso e più corale di pensare il futuro dello spazio urbano, per rigenerare – se non addirittura ricostruire – i tessuti economici, sociali e culturali delle città.

I filoni innovativi relativi alla componente produttiva della città italiana possono essere raccolti in cinque grandi ambiti:

- I Distretti Urbani del Commercio
- L'ultimo miglio della produzione urbana: le nuove frontiere dell'artigianato
- I centri storici e il turismo culturale
- Il rapporto cibo–città e la “*food infrastructure*”
- La sfida del welfare urbano ... e della *social innovation*

Vi è poi un ultimo filone – tema un po' a sé ma di crescente importanza – chiamato “*Living Labs*”: i nuovi cantieri dell'innovazione urbana che consentono di sperimentare in vivo le nuove soluzioni tecnologiche.

È venuto dunque il momento di dare corpo e dimensione tecnologica e infrastrutturale ad alcuni progetti visionari nati – nel corso del tempo – dal mondo delle associazioni di categoria (ad esempio i centri di commercio naturale/strade del commercio, i distretti artigiani, gli orti urbani, la catena corta alimentare, ...) creando le condizioni non solo per la loro attuazione ma anche per una replicabilità delle buone pratiche.

Il tema delle *Smart Cities* deve dunque diventare un'occasione concreta per il ripensamento delle politiche urbane tese allo sviluppo economico e non solo una banale competizione per assicurarsi dei bandi comunitari. I soldi servono ad “accendere” progetti, a sperimentare prototipi, creando

le condizioni per un successivo sviluppo. Sono *seed money* come direbbero i *venture capitalist*, e quindi strumento per incominciare la crescita e non fine a se stessi.

Vanno quindi impiegati all'interno di un progetto di sviluppo o rigenerazione più ampio, che veda la tecnologia come valido alleato e non come protagonista assoluto. Bisogna quindi (ri)partire dai progetti urbani dagli obiettivi di miglioramento della vita in città, da bisogni manifestati dalle imprese che operano nella città e domandarsi come le tecnologie – digitali e non – possono fattivamente contribuire a questi obiettivi.

Vi sono oggi tre importanti occasioni di ripensamento – in senso evolutivo - delle politiche urbane:

- il decollo delle città metropolitane
- la progettualità nata dalla candidatura a Capitale Europea della Cultura 2018
- il ruolo delle città come incubatori e soprattutto acceleratori delle nuove imprese

Analizziamo brevemente ciascuno dei tre temi.

Innanzitutto le nascenti **città metropolitane**. La loro costituzione – come già capitato in molti casi europei – avviene per rispondere ai problemi di una realtà territoriale effettivamente più complessa e articolata rispetto alle altre città. L'obiettivo della loro creazione è il poter raggruppare una serie più ampia di deleghe (e risorse) che consenta all'amministrazione metropolitana di intervenire non solo sui temi strettamente urbani ma anche (forse soprattutto ...) sullo sviluppo economico, sui flussi di merci e persone, sulla pianificazione territoriale, sull'attrazione di investimenti esteri, Questa definizione evolutiva di città assorbe dentro il suo perimetro gli spazi – agricoli, di collegamento stradale, paesaggistici (pensiamo alla laguna di Venezia) – che un tempo erano considerati per definizione "*extra moenia*". La città non si limita ad ampliarsi; cambia fisionomia. Gli spazi che si aprono sono davvero notevoli è il concetto implicito di area "vasta" non fa riferimento solo a un'area più estesa sui cui intervenire, ma su sugli ambiti, che si arricchiscono e si articolano. Pensiamo per esempio all'incentivazione e coordinamento delle Unioni Comunali di uno specifico territorio per costruire economie di scala su specifici servizi, alle politiche di mobilità integrata e/o coordinata per persone e merci, ai piani di sviluppo turistico, alla possibilità di creare mercati integrati del lavoro, La cartina al tornasole della correttezza degli interventi intrapresi sarà innanzitutto (naturalmente non solo) il PIL metropolitano. I primi timidi segnali del mondo delle imprese incominciano a palesarsi. Pensiamo ad esempio al "Manifesto delle città metropolitane italiane" lanciato da Confindustria ... Ma si può, si deve fare molto di più. Lo ribadiamo: la città e il suo ecosistema saranno il fulcro dell'economia del futuro.

In secondo luogo la vittoria di Matera a **Capitale Europea della Cultura 2018**. L'appassionante sfida a cui hanno concorso le 18 città italiane non ha semplicemente generato un vincitore ma ha attivato un processo di riflessione e rigenerazione urbana concretizzatosi in ben 18 piani di progetto che delineano (e aspirano a) la "Città Creativa 3.0"; di questi le 6 finaliste selezionate (Cagliari, Lecce, Matera, Perugia, Ravenna e Siena) hanno generato dei dossier con un livello di approfondimento e complessità progettuale ulteriore.

Tale patrimonio di cultura e innovazione ha colpito lo stesso MIBACT che all'indomani della designazione della vincitrice ha lanciato un Programma Italia 2019 (consolidato nella Legge 106/2014) e decretato come Capitali italiana della Cultura 2015 le cinque città finaliste, al fine di

valorizzare i progetti presentati attraverso forme di partenariato attivo tra Stato, Regioni ed Enti locali individuando, per ciascuna delle azioni proposte, l'adeguata copertura finanziaria, anche attraverso il ricorso ai Fondi Europei 2014-20.

Nuove visioni, riqualificazione urbana, innovazione sociale, dialogo con le comunità locali sono alcuni dei caratteri identitari dei piani formulati che rappresentano un potenziale volano per la evoluzione delle città di nuova generazione, in grado di sfruttare l'ecosistema creativo come leva per lo sviluppo economico delle industrie culturali e dei territori ospitanti. Questo patrimonio progettuale va ripreso, integrato e soprattutto messo a terra.

Infine il mondo sfavillante delle **start-up**: un Paese che non si rigenera, che non crea nuove intraprese, che non ingaggia i giovani e non attinge alla loro voglia di fare e di cambiare è un Paese destinato a soccombere. Per questi motivi il tema delle start-up è centrale alla riflessione sullo sviluppo economico, sociale e culturale del nostro Paese, soprattutto di questi tempi. Sono, inoltre, soprattutto i giovani che riescono a cambiare le regole del gioco, a guardare la realtà con occhi diversi, a proiettare loro stessi, le loro passioni e i loro sogni nei progetti imprenditoriali.

Il tema è dunque strategico ma va affrontato in maniera completa e integrata. Non basta aprire qualche incubatore qua e là, fare delle complicate leggi sulle start-up innovative, e concentrarsi solo sulla nascita delle imprese. La vera sfida, oggi, è accelerare e irrobustire le giovani imprese. Si tratta dunque – ad esempio – di costruire una vera e propria “filiera della *smart money*: è più importante il primo fatturato che non il sussidio generalizzato alle prime fasi dell'operatività. Inoltre quando si finanzia il business plan con *seed money*, va previsto un percorso di finanziamento (secondo round, espansione....) quasi automatico se le *milestone* del business plan vengono rispettate. Oppure di creare le occasioni per la sperimentazione sul campo dove si verifica più l'accettazione da parte del futuro cliente (e quanto è disposto a pagare) che la tenuta tecnica del prodotto e servizio; dunque la verifica è meno sul funzionamento e più sulla utilità e usabilità. Oppure ancora di costruire un percorso formativo adatto alle start-up che utilizzi una metodologia educativa specifica, che usi pienamente le nuove tecnologie digitali per il supporto all'apprendimento e che abbia un portafoglio formativo pensato appositamente per le nuove imprese: ad esempio processi creativi e *open innovation*, business planning, finanza di progetto, design, marketing digitale, analisi dei comportamenti dei consumatori, retorica e comunicazione pubblica.

Anche in questo ambito – come per il tema precedente – solo il sistema camerale ha le risorse, le competenze e i collegamenti con il tessuto produttivo del paese per poter giocare questo ruolo vitale.

Che Fare ?

Le Camere di commercio devono riacquisire la loro centralità urbana contribuendo – con i Governi locali a costruire e supportare i Piani di sviluppo urbano raccordando le molte iniziative di sviluppo che spesso in maniera disorganica vengono lanciate sul territorio.

Progetti sulla larga banda, sperimentazione di *Smart Grid*, reti di incubatori e acceleratori, *Faber Lab*, sistemi di logistica elettrica per i centri storici, iniziative sugli open e big data e sull'Internet

delle cose, piani massivi di educazione al digitale, iniziative di *Precompetitive Public Procurement*, Sono esempi di progetti potenzialmente utili ma che rischiano di languire per isolamento.

In assenza di una cabina di regia, il rischio è la frammentazione progettuale e la creazione dell'“eterno prototipo”, quello che gli sviluppatori software hanno battezzato “*perpetual beta*” – un tipo di progetto ottimo per i titoli dei giornali, per il “convegnificio” e per i comunicati stampa ma totalmente inefficace.

È su questo fronte il mondo camerale deve giocare le sue carte e lo può fare – come notavamo tempo fa sempre su Formiche.Net – innanzitutto per la sua la natura ibrida – un po' azienda un po' Istituzione – che lo candida ad essere l'attore privilegiato per condurre questa tipologia di progetti di rigenerazione economica. Spesso, infatti, le innovazioni cadono per gli eccessivi schematismi, per la spregiudicatezza incontrollata del gioco delle parti o per le singole debolezze delle controparti (sia Istituzioni che mondo privato); per questi motivi un attore che rappresenti e sintetizzi al suo interno le due anime – pubblico e privato – è particolarmente indicato per giocare questo ruolo.

Inoltre la vera sfida delle città non è tanto (o per lo meno non solo) l'abbattimento della CO₂, la cablatrice completa in larga banda, l'adozione di sistemi di mobilità elettrica, ma è soprattutto crescita economica e l'occupazione – soprattutto quella giovanile. I numeri di quest'ultima sono davvero sconcertanti e preoccupanti e solo il rilancio degli ecosistemi produttivi urbani potrà invertire questo drammatico trend.

Avere una città pulita, ipercablata e “*smart*” ma piena di disoccupati, con i negozi chiusi e gli anziani in balia di loro stessi non è certamente una città desiderabile. È forse il prodotto della nuova utopia tecnologica d'oltreoceano ma ha poco a che fare con il benessere come lo intendiamo noi.

È il rilancio dell'economia che vede nella dimensione urbana la sua componente più dinamica e promettente: la sua prossima sfida. E in questa sfida il mondo camerale deve giocare con pienezza e soprattutto proattività il suo ruolo.