



Interviste – Fase di ascolto-confronto **Interviste esterne**

Daniela Fontana – Direttrice Fondazione Distretti

Valutazione contesto esistente

1. Quali sono in generale i 3 punti di debolezza attuali del distretto ceramico e quali i 3 punti di forza ?

Un primo punto di forza è il valore del territorio per le imprese che vi appartengono, sia dal punto di vista sociale che economico. Altro aspetto è il senso di appartenenza - che purtroppo non sempre esiste nel distretto - ed è la coscienza di fare parte di una filiera, di un sistema complesso, di un ambito produttivo. Altro aspetto importante - e vincente per i distretti che sanno sfruttarlo - è la conoscenza a 360 gradi del settore e della filiera a livello locale e nazionale. Conoscenza che non si può improvvisare ma è una cultura, tradizione e legame con la terra che si sviluppa negli anni. Questi aspetti possono sembrare legati più al passato che al futuro. In realtà vedo che considerarli aspetti di forza non è in contrasto con l'apertura del distretto. Se il territorio è vissuto come un limite, allora i punti di forza diventano punti di debolezza. Molti imprenditori sono abituati a non muoversi e non hanno consapevolezza che il mondo è cambiato. Se l'imprenditore non riesce a far fronte al cambiamento l'azienda non può essere competitiva.

La vicinanza è un altro aspetto critico: tutti si conoscono nel distretto e si preferisce fare business con chi si conosce meno.

Altro "punto debole" è il passaggio generazionale se legato alla scomparsa di capacità e di anelli della filiera dovuta alla globalizzazione. Si è molto denigrata la fabbrica negli anni, anche nel settore educativo. Questo oggi ha ricadute negative importanti sui giovani perchè non ci sono più persone disposte a lavorare come operai, anche se specializzati. Questo aspetto legato all'istruzione, alla formazione, alla cultura negli anni è stato trascurato, sicuramente anche in buona fede. Gli imprenditori stessi hanno mandato i figli a studiare lontano senza pensare alla continuità.

Un altro limite importante è l'investimento nel privato piuttosto che nell'azienda.

Scenari futuri

2. Come pensa sarà il futuro economico e sociale di medio e lungo termine nel distretto ?

Attività come l'attenzione alle energie rinnovabili rappresentano quello che ci aspetta nel futuro dal punto di vista economico e sociale. In un distretto dove c'è una concentrazione di attività, le ricadute di una crisi sono molto più evidenti, così come quando va bene le ricadute sono molto positive.

Molti aspetti che riguardano economia e socialità saranno messi in discussione. Schemi e modelli del passato devono essere rivisitati ed è necessario trovare risposte rapide. La flessibilità che ha sempre

caratterizzato il nostro paese e le piccole e medie imprese può rappresentare la soluzione a questa sfida.

Soluzioni

3. Quali sono le soluzioni/idee nuove che avete per il rilancio del distretto a breve-medio-lungo termine, e perché ?

E' importante implementare il concetto di rete, intesa non solo come accordo ma come confronto e scambio di buone pratiche. Nella storia economica molte formule sono state concretizzate in un contesto e poi trasferite in altri settori e contesti e, attraverso la ricerca, vengono mantenute attuali. Ho esperienza recente del distretto della componentistica e termoelettromeccanica di Pordenone e Udine dove si stanno sviluppando idee concrete.

Per il rilancio dei distretti le parole chiave sono innovare, internazionalizzare e puntare su istruzione e formazione. Tutti i distretti lavorano su questi aspetti. Se parliamo di innovazione, certamente questo aspetto coinvolge tanti punti di vista: innovazione di prodotto, di processo, organizzativa, di promozione/marketing. In questo il confronto con altri distretti del settore e di altri settori che hanno trovato formule e soluzioni interessanti è fondamentale.

Spesso l'innovazione delle nostre imprese è silenziosa e solitaria. Il rapporto con il mondo scientifico, i poli tecnologici, l'università, ecc. non esiste, se non sulla carta. A Pordenone hanno trovato la formula progettuale per cui, individuata un'idea di interesse con un'azienda capofila, si ha l'obbligo di coinvolgere altre imprese nel progetto stesso. Un progetto interessante realizzato dal distretto è la progettazione modulare in cui sono state coinvolte imprese di settori diversi che avevano l'esigenza di mediare tra progettazione custom e progettazione standard.

Il Distretto cerca di aggregare il più possibile perchè la progettazione sia meno dispersiva e costosa. All'interno delle aziende ci sono già energie e competenze, ma serve metterle in comunicazione con altre aziende. Per le sette aziende aderenti al progetto è stato importante ed è costato circa 60.000 euro. Un altro progetto sulla termoelettromeccanica mira al risparmio energetico e all'impiego di energie alternative. La progettualità prevedeva il coinvolgimento di progettisti, installatori (artigiani) e la creazione di un software con l'università per individuare il sistema migliore. L'azienda lo ha fatto per sé ma ha sensibilizzato anche la filiera. Questa formula, che diversi distretti adottano, è vincente: l'azienda non può più fare qualcosa di fine a sé ma deve coinvolgere la filiera fin dall'inizio.

L'internazionalizzazione: delocalizzare deve essere la conseguenza e non il motore del cambiamento. Formazione: si parla molto di sviluppo dei talenti. Questo è importante anche per far sviluppare un senso di appartenenza e dare valore a quello che facciamo (che magari all'estero ha già molto successo e riconoscimento, ma noi siamo incapaci di vedere). Nella riforma della scuola si parla di una maggiore vicinanza tra scuola e azienda. Non so quali saranno gli esiti della riforma, ma la situazione attuale va comunque modificata. In Italia ci sono presidi illuminati ma devono avere sponsor anche privati per sviluppare iniziative. Alcune aziende sono state coinvolte anche economicamente su progetti.

La rete deve essere più formalizzata, intensa e consapevole, per andare oltre l'orticello. Ci vuole tempo ed è uno sforzo su molti piani, ma non si può fare diversamente.

4. Cosa salvare dell'esistente e delle iniziative in corso ?

Un'iniziativa come la Fabbrica delle Idee è il senso giusto, ma la sfida è riuscire a fare sintesi e a mediare tutti gli interessi traducendo la sintesi in azioni concrete.

Per quanto riguarda il risparmio energetico, noi con l'Enea stiamo lavorando su un'analisi ambientale dei distretti per individuare le formule di risparmio energetico nelle attività della filiera. A questo si può legare il tema delle varie certificazioni e nel distretto ceramico, così invasivo, è fondamentale.

Responsabilità e condizioni

5. Quali condizioni e strumenti necessari per le proposte?

Le aziende reclamano, oltre a fondi, risposte certe e veloci. Su questo la Pubblica Amministrazione ha un dovere fondamentale. All'estero c'è maggiore facilità di insediamento per le attività economiche. Bisogna rendersi conto che la fabbrica e le aziende sono il futuro. Senza questa ricchezza non andiamo da nessuna parte. In molti distretti si punta su turismo e agricoltura, ma possono essere solo iniziative di supporto - anche per mantenere un ambiente bello e interessante - ma non può essere un'alternativa all'industria. Lo snellimento delle procedure burocratiche è fondamentale.

Deve esserci più disponibilità al cambiamento, che è il vero valore che possiamo mettere in campo. Siamo ancora lontani da questo. Molti imprenditori si sentono soli. E' importante attivare servizi integrati, mettendo in rete informazioni dedicate.

6. Quali ruolo e contributo del vostro settore ?

Il sistema bancario non conosce il territorio. Questo è molto grave. Di solito sono a Roma e Milano e non hanno la consapevolezza che i distretti sono fatti di piccole e medie imprese. Ho fatto lo sforzo di accompagnarli in giro per i distretti perchè li conoscessero poichè molti parlano dei distretti ma manca la conoscenza reale. C'è uno scollamento tra la decisione presa al centro e le ricadute sul territorio.

Non siamo la Germania e la Francia. Dobbiamo lavorare sulla nostra realtà. Anche la fiscalità ha bisogno di una semplificazione. Pubblica Amministrazione, sistema bancario, scuola, università hanno sempre vissuto per conto loro e oggi si accorgono di avere bisogno delle imprese solo perchè tagliano loro i fondi. Abbiamo tentato di formalizzare un accordo con le università per sfruttare le loro banche dati di informazioni per inserirle nel sistema produttivo, ma abbiamo dovuto rinunciare. Il sistema università ha una burocrazia troppo rigida e non si può più contare solo sulla "buona volontà" del singolo docente.

Gli spazi di miglioramento sono così grandi che è un peccato non riuscire a lavorarci. Pensare troppo in grande diventa difficile. La vostra Fabbrica può consentire di trovare partner bravi e volenterosi per fare cose concrete.