

Le **filiere corte** come modello di **resilienza** territoriale



Progetto a cura del Centro Studi Imprese Territorio

Finito di stampare: Novembre 2025

© 2025 Confartigianato Imprese Varese
Viale Milano 5, Varese
www.impreseterritorio.org

Il presente paper propone una teoria integrata delle filiere corte come modello di sviluppo territoriale resiliente, basata sull'analisi di esperienze concrete nel contesto italiano, con particolare riferimento alla provincia di Varese. La ricerca evidenzia come le filiere corte, caratterizzate da relazioni dense e multidimensionali radicate nel territorio, abbiano dimostrato una capacità di adattamento superiore rispetto alle lunghe catene globali durante le recenti crisi. La resilienza osservata non deriva da una pianificazione centralizzata, ma da un equilibrio dinamico tra l'auto-organizzazione delle realtà locali e condizioni favorevoli create dalle istituzioni.

INDICE

PREMESSA METODOLOGICA	08
• Natura e limiti dello studio	
• Scelte metodologiche	
• Contributi e sviluppi Futuri	
1. INTRODUZIONE: IL PARADOSSO DELLA GLOBALIZZAZIONE	09
2. DEFINIZIONE E CARATTERISTICHE DELLE FILIERE CORTE	10
• Elementi costitutivi	
• Prossimità multidimensionale	
• Densità relazionale	
• Identità territoriale	
• Flessibilità strutturale	
3. IL CASO DELLA PROVINCIA DI VARESE: UN LABORATORIO DI ANALISI	13
• La struttura produttiva	
• Le specificità competitive	
• La risposta alla pandemia	
• Le sfide strutturali	
• L'impatto crescente della complessità burocratica	
4. MECCANISMI DI AUTO-ORGANIZZAZIONE DELLE FILIERE CORTE	16
• Processi di auto-organizzazione	
• L'emergenza spontanea dell'ordine	
• Adattamento distribuito e intelligenza collettiva	
• Apprendimento collettivo e circolazione della conoscenza	
• Innovazione incrementale e miglioramento continuo	
• I limiti dell'auto-organizzazione	
5. LE CONDIZIONI ABILITANTI PER LA RESILIENZA	20
• Il ruolo delle istituzioni: dal controllo alla facilitazione	
• Il paradigma del facilitatore	
• Infrastrutture fisiche e immateriali	
• Formazione come investimento sistemico	
• Semplificazione e certezza normativa	
• Sostegni mirati e investimenti a lungo termine	
• Il capitale relazionale come asset strategico	

6. LA DIGITALIZZAZIONE COME CATALIZZATORE	26
• Il ruolo abilitante del digitale • Amplificazione delle capacità relazionali • Accesso a mercati e conoscenze globali • Efficientamento dei processi senza perdita di flessibilità • L'integrazione tecnologica nelle filiere corte • Il digitale come preservatore di competenze	
7. LE SFIDE CONTEMPORANEE	27
• La desertificazione produttiva nelle aree di confine • L'anatomia dell'esodo • Le conseguenze sistemiche • Le risposte tentate e i loro limiti • Le risposte sistemiche necessarie	
8. VERSO UN NUOVO MODELLO DI GOVERNANCE	34
• Il superamento della logica dell'emergenza • Dalla reazione alla prevenzione • Pianificazione strategica territoriale • Valutazione ex-ante e monitoraggio continuo • L'accompagnamento continuo come paradigma strategico • L'approccio multilivello e multi-attore • Partnership pubblico-privato evolute: modelli operativi innovativi	
9. UNA TEORIA INTEGRATA DELLE FILIERE CORTE	39
• I principi fondamentali • Equilibrio dinamico tra ordine emergente e design consapevole • Multidimensionalità irriducibile • Temporalità lunga e path dependency • Radicamento territoriale e apertura globale • Innovazione come ricombinazione creativa	
10. IMPLICAZIONI PER LE POLITICHE DI SVILUPPO TERRITORIALE	41
• Dal sostegno alle imprese al rafforzamento degli ecosistemi • Dalla standardizzazione al riconoscimento delle specificità • Dall'intervento episodico all'accompagnamento continuo • Dalla competizione territoriale alla cooperazione selettiva	
VERSO UN NUOVO MODELLO DI SVILUPPO LA GLOCALIZZAZIONE AUTENTICA	44





PREMESSA METODOLOGICA

NATURA E LIMITI DELLO STUDIO

Il presente lavoro è uno **studio esplorativo qualitativo** che integra analisi teorica e caso empirico. Riconosciamo i seguenti limiti:

generalizzabilità limitata: il caso Varese presenta specificità (economia di confine, tradizione industriale) che possono limitare la trasferibilità dei risultati ad altri contesti;

validazione empirica: mancanza di controfattuali sistematici, prevalenza di analisi qualitativa, indicatori di “resilienza” non completamente operazionalizzati;

definizioni “fuzzy”: il concetto di “filiera corte” mantiene ambiguità definitorie, con rischio di tautologia in alcune affermazioni.

SCELTE METODOLOGICHE

Approccio multidisciplinare: integrazione consapevole di letteratura economica, sociologica e geografica per catturare la multidimensionalità del fenomeno.

Equilibrio rigore-rilevanza: privilegiamo applicabilità pratica e accessibilità per policymaker, accettando standard qualitativi.

Validazione per triangolazione: utilizziamo fonti multiple (letteratura, dati, interviste) per mitigare i limiti dell’approccio qualitativo.

CONTRIBUTI E SVILUPPI FUTURI

Nonostante i limiti, il lavoro offre sintesi teorica innovativa e framework concettuale applicabile. Future ricerche dovrebbero includere validazione quantitativa, studi comparativi e analisi longitudinali.

Posizionamento: studio esplorativo che privilegia generazione di insight rispetto a validazione definitiva, coerente con la natura complessa delle filiere corte.

1.

INTRODUZIONE IL PARADOSSO DELLA **GLOBALIZZAZIONE**

La pandemia di Covid-19 ha rappresentato uno spartiacque nell'analisi dei sistemi produttivi globali. L'improvvisa interruzione delle catene di approvvigionamento internazionali ha evidenziato vulnerabilità strutturali che per decenni erano rimaste nascoste sotto l'apparente efficienza del just-in-time globale. L'interruzione dei flussi commerciali - container bloccati nei porti, fabbriche ferme per mancanza di componentistica, scaffali vuoti nei supermercati - ha riaperto il dibattito sul rapporto tra globalizzazione e territorio.

In questo contesto è emerso un paradosso significativo. Da un lato, le tecnologie digitali hanno apparentemente superato le barriere geografiche, permettendo collaborazioni a distanza, mercati virtuali e trasferimento istantaneo di informazioni. Dall'altro, durante la crisi, il territorio ha dimostrato di mantenere un ruolo fondamentale nell'economia della conoscenza. La Silicon Valley continua ad attrarre talenti nonostante la possibilità di lavorare da remoto, i distretti industriali italiani mantengono la loro specificità nonostante la concorrenza globale, e le competenze artigianali restano radicate in luoghi specifici nonostante i tentativi di delocalizzazione.

Questo paradosso si spiega con la natu-

ra della conoscenza economicamente rilevante. Mentre le informazioni codificate possono viaggiare istantaneamente attraverso le reti digitali, la conoscenza tacita - quella incorporata nelle persone, nei processi, nelle relazioni e nelle routine organizzative - richiede prossimità fisica per essere trasmessa efficacemente. È la conoscenza del "come si fa" che si apprende attraverso l'interazione diretta, del "perché si fa così" che emerge dalle conversazioni informali, del "con chi parlare" che deriva dall'essere parte di una comunità professionale.

Questa conoscenza non si trova nei manuali né si trasmette attraverso canali digitali: si costruisce e si mantiene attraverso l'interazione quotidiana tra attori economici e sociali che condividono uno spazio fisico e culturale.

Durante la pandemia, mentre le catene globali mostravano la loro fragilità, in diverse aree caratterizzate da filiere produttive corte e radicate nel territorio si sono verificati fenomeni di particolare interesse scientifico. Aziende tessili che si sono rapidamente riconvertite alla produzione di dispositivi di protezione, imprese meccaniche che hanno sviluppato componenti per apparecchiature medicali, reti di imprese che si sono coordinate spontaneamente per garantire forniture essenziali. Queste

2.

DEFINIZIONE E CARATTERISTICHE DELLE FILIERE CORTE

riconversioni produttive, lo sviluppo di soluzioni innovative per problemi inediti e le collaborazioni spontanee tra imprese precedentemente concorrenti non erano previste in alcun piano di emergenza né coordinate da autorità centrali. Sono emerse naturalmente dalla densità delle relazioni esistenti, dalla condivisione di competenze tecniche e dalla fiducia reciproca costruita attraverso interazioni prolungate.

Tuttavia, è importante notare che non tutte le riconversioni hanno dimostrato uguale successo, evidenziando l'importanza di saper cogliere i segnali reali del mercato e di possedere reti di distribuzione efficaci oltre alle competenze produttive.

ELEMENTI COSTITUTIVI

Le filiere corte territoriali rappresentano sistemi produttivi caratterizzati da specifiche configurazioni spaziali, relazionali e cognitive che le distinguono dalle catene del valore globalizzate. Per comprenderne la natura è necessario analizzare in dettaglio i loro elementi costitutivi.

PROSSIMITÀ MULTIDIMENSIONALE

La prossimità nelle filiere corte non è esclusivamente geografica, benché la vicinanza fisica rimanga un elemento fondamentale. Si tratta di un concetto multidimensionale che include:

- **Prossimità geografica:** permette incontri frequenti face-to-face, riduce i costi e i tempi di trasporto, facilita il controllo di qualità e la risoluzione rapida di problemi. In un raggio limitato si concentrano fornitori, subfornitori e clienti, creando un ecosistema produttivo denso e interconnesso.
- **Prossimità relazionale:** si costruisce attraverso rapporti personali diretti, spesso multigenerazionali. Il fornitore non è semplicemente un soggetto economico ma una persona con cui si è costruito un rapporto fiduciario nel tempo. Questa dimensione personale delle relazioni economiche crea meccanismi informali di garanzia e controllo più efficaci di molti contratti formali.

- **Prossimità cognitiva:** deriva dalla condivisione di linguaggi tecnici comuni, standard qualitativi impliciti e modalità condivise di affrontare e risolvere problemi. Gli attori della filiera condividono frame mentali, esperienze formative e riferimenti culturali.
- **Prossimità istituzionale:** si manifesta nella condivisione di norme, valori e convenzioni che regolano i comportamenti economici. Esistono “modi di fare” locali che tutti conoscono e rispettano, creando prevedibilità e riducendo i costi di transazione.

DENSITÀ RELAZIONALE

Le filiere corte sono caratterizzate da un tessuto relazionale particolarmente denso che supera i semplici rapporti di fornitura. Ogni attore è inserito in multiple reti sovrapposte:

- **Reti produttive:** collegano imprese specializzate in fasi diverse del processo produttivo. Un prodotto finito può risultare dal lavoro coordinato di numerose piccole imprese, ciascuna specializzata in una lavorazione specifica. Questa divisione del lavoro estrema permette livelli di specializzazione e qualità altrimenti difficili da raggiungere.
- **Reti di conoscenza:** includono istituzioni formative, centri di ricerca e università locali. Il sapere tecnico circola

attraverso canali formali (corsi, stage) e informali (passaggio generazionale, mobilità dei lavoratori). Le competenze non sono proprietà esclusiva delle singole imprese ma patrimonio condiviso del territorio.

- **Reti sociali:** intrecciano relazioni professionali e personali. I rapporti di lavoro si sovrappongono a legami familiari, amicali e associativi. Il confine tra tempo di lavoro e tempo sociale si attenua: le idee nascono durante incontri informali, i problemi si risolvono attraverso canali non strutturati, le partnership si costruiscono attraverso relazioni personali.
- **Reti istituzionali:** collegano imprese, associazioni di categoria, enti locali e camere di commercio. Questi attori svolgono funzioni di coordinamento soft, facilitando la circolazione di informazioni, mediando conflitti e promuovendo iniziative comuni.

IDENTITÀ TERRITORIALE

Le filiere corte non sono semplici agglomerazioni di imprese ma comunità produttive con una forte identità condivisa. Questa identità si manifesta attraverso:

- **Culture produttive specifiche:** che definiscono approcci distintivi alla qualità, all'innovazione e alle relazioni di lavoro. Ogni territorio sviluppa nel tempo

modalità caratteristiche che vengono trasmesse attraverso l'esempio, l'apprendistato e la socializzazione professionale.

- **Competenze specialistiche accumulate:** il "saper fare" locale non è facilmente replicabile altrove perché incorporato in persone, attrezzature e routine organizzative specifiche. Un tornitore di Lumezzane, un tessitore di Biella o un ceramista di Sassuolo possiedono competenze che trascendono la semplice abilità tecnica: incarnano una tradizione produttiva.
- **Reputazione collettiva:** che diventa asset competitivo. Il "made in" specifico di un territorio può comandare premium price sui mercati internazionali. Questa reputazione è un bene comune che tutti gli attori hanno interesse a preservare attraverso il mantenimento di standard qualitativi elevati.

FLESSIBILITÀ STRUTTURALE

La struttura delle filiere corte, basata su piccole imprese specializzate e interconnesse, genera una flessibilità superiore rispetto ai grandi sistemi integrati:

- **Modularità della produzione:** permette riconfigurazioni rapide. Le imprese possono assemblarsi in combinazioni diverse secondo le esigenze, creando catene del valore temporanee per pro-

getti specifici.

- **Specializzazione flessibile:** consente di combinare efficienza nella produzione di serie limitate con capacità di personalizzazione. Ogni impresa mantiene competenze core stabili ma sa adattarle a richieste variabili.
- **Ridondanza funzionale:** garantisce resilienza. Per ogni fase critica del processo produttivo esistono solitamente multiple imprese capaci di svolgerla, creando alternative in caso di problemi.
- **Innovazione incrementale continua:** deriva dalla competizione cooperativa tra imprese simili. Ogni miglioramento si diffonde rapidamente attraverso l'osservazione e l'imitazione, elevando progressivamente gli standard dell'intero sistema.

3.

IL CASO DELLA PROVINCIA DI VARESE: UN LABORATORIO DI ANALISI

La provincia di Varese rappresenta un caso paradigmatico per comprendere le dinamiche delle filiere corte in un territorio di antica industrializzazione che ha dovuto confrontarsi con le sfide della globalizzazione e, più recentemente, con gli choc della pandemia e delle crisi geopolitiche.

LA STRUTTURA PRODUTTIVA

Il tessuto economico varesino presenta caratteristiche distintive che lo rendono un laboratorio ideale per l'analisi delle filiere corte:

- le imprese micro e piccole costituiscono la maggioranza del sistema produttivo, occupando circa il 45% degli addetti complessivi. Non si tratta di un'economia "frammentata" per debolezza strutturale, ma di una configurazione che privilegia flessibilità e specializzazione rispetto alle economie di scala.
- le imprese specializzate rappresentano circa un terzo delle imprese totali, mantenendo vive competenze manifatturiere che altrove sono scomparse. Le imprese specializzate varesine non rappresentano residui di un passato preindustriale ma attori economici moderni che combinano saperi tradizionali con tecnologie avanzate.
- la manifattura resta centrale nonostante i processi di terziarizzazione. Settori come meccanica di precisione, tessile

tecnico, chimica fine e aerospaziale si caratterizzano per la centralità di qualità e customizzazione rispetto al prezzo, dove le competenze locali rappresentano un vantaggio competitivo.

LE SPECIFICITÀ COMPETITIVE

L'analisi del sistema produttivo varesino rivela alcune specificità che ne spiegano la resilienza:

- **la capacità di customizzazione estrema** è diventata un vantaggio competitivo fondamentale. Le Pmi locali hanno sviluppato una propensione significativa a rispondere a richieste specifiche dei clienti, trasformando quella che potrebbe essere percepita come inefficienza in un servizio premium. Un'azienda meccanica può modificare un componente per adattarlo alle esigenze specifiche di un cliente, un'impresa tessile può sviluppare un filato con caratteristiche uniche, un'impresa specializzata può creare pezzi unici che nessuna produzione di massa potrebbe replicare.
- **L'orientamento all'export** ha compensato i limiti del mercato interno. Le piccole imprese specializzate sono spesso le più internazionalizzate, servendo nicchie di mercato globali dove la qualità italiana è riconosciuta e valorizzata. Non competono sul prezzo con le

produzioni asiatiche ma occupano segmenti premium dove il valore aggiunto giustifica costi superiori.

- **L'innovazione continua**, spesso non rilevata nelle statistiche ufficiali, permea il sistema. Non si tratta di R&D formalizzata in laboratori dedicati ma di miglioramenti incrementali continui, problem solving quotidiano e adattamenti creativi. Nuove modalità di lavorazione dei materiali, accorgimenti per ottimizzare i processi, soluzioni originali ai problemi dei clienti: innovazioni che nascono dalla pratica operativa e si diffondono attraverso l'imitazione.

LA RISPOSTA ALLA PANDEMIA

La pandemia Covid-19 ha rappresentato un test estremo per il sistema produttivo varesino, rivelando sia vulnerabilità che punti di forza:

- durante il lockdown della primavera 2020, la percentuale di lavoratori in cassa integrazione ha raggiunto il 75% ad aprile, un dato significativo rispetto alla media ordinaria del 2%. Tuttavia, il sistema ha mostrato una notevole capacità di tenuta grazie a meccanismi di protezione sociale radicati nel territorio.
- il Fondo di Solidarietà Bilaterale per l'Artigianato (Fsba) ha dimostrato efficacia erogando prestazioni di sostegno al reddito a 750mila dipendenti per un totale

di 200mila imprese a livello nazionale. Questo strumento, costruito attraverso la contrattazione tra parti sociali e gestito territorialmente, ha garantito copertura anche ai dipendenti di microimprese solitamente esclusi dagli ammortizzatori sociali tradizionali.

- La bilateralità, caratteristica del sistema italiano di relazioni industriali, ha mostrato i suoi vantaggi: rapidità di intervento, conoscenza diretta delle situazioni, flessibilità nell'adattare le misure alle specificità locali. Il Fsba è stato il primo fondo a introdurre la causale Covid e a erogare prestazioni, anticipando con risorse proprie i trasferimenti statali poi arrivati con ritardo.

Oltre agli ammortizzatori sociali, la forza del sistema si è manifestata nella capacità di riconversione e adattamento. Aziende tessili che hanno iniziato a produrre mascherine e camici, meccanici che hanno sviluppato componenti per apparecchiature medicali, chimici che hanno avviato produzioni di gel disinfettanti. Queste riconversioni sono avvenute rapidamente, grazie alla flessibilità organizzativa delle piccole imprese e alla presenza sul territorio di tutte le competenze necessarie.

LE SFIDE STRUTTURALI

L'analisi del caso varesino evidenzia anche

sfide strutturali che minacciano la sostenibilità del modello:

- la **concorrenza del Canton Ticino** sul mercato del lavoro rappresenta una criticità crescente. Con novantamila frontalieri che quotidianamente attraversano il confine attratti da stipendi significativamente superiori (in alcuni settori il differenziale può superare il 50%), le imprese varesine faticano a trattenere i talenti, soprattutto giovani con elevate qualifiche tecniche. Il fenomeno riguarda non solo operai specializzati ma sempre più tecnici, ingegneri e quadri intermedi;
- le **difficoltà di accesso al credito** per investimenti in innovazione penalizzano particolarmente le microimprese. I fondi europei per la trasformazione digitale, benché disponibili, restano spesso inaccessibili per mancanza di competenze progettuali o per l'onerosità delle procedure burocratiche. Si crea un circolo vizioso: le imprese che necessiterebbero maggior sostegno per innovare sono quelle meno attrezzate per ottenerlo;
- la **frammentazione del tessuto produttivo**, se da un lato garantisce flessibilità, dall'altro ostacola economie di scala necessarie in alcuni ambiti. Investimenti in tecnologie avanzate, attività di Ricerca e Sviluppo (R&D) strutturata e penetrazione di nuovi mercati richiedono dimensioni e risorse superiori a quel-

le della singola piccola impresa.

L'IMPATTO CRESCENTE DELLA COMPLESSITÀ BUROCRATICA

Un elemento che merita particolare attenzione è l'impatto sproporzionatamente pesante della burocrazia sulle filiere corte. A differenza delle grandi corporation che possono permettersi uffici legali specializzati e consulenti dedicati, le piccole e microimprese subiscono un effetto "prossimale" della complessità normativa: ogni nuovo adempimento, ogni cambiamento di procedura, ogni interpretazione ambigua assorbe tempo e risorse direttamente sottratte all'attività produttiva.

Questo fenomeno è particolarmente critico nelle filiere corte dove:

- il titolare è spesso coinvolto direttamente nella gestione burocratica;
- i margini ridotti non permettono di esternalizzare funzioni amministrative;
- la rapidità decisionale tipica delle Pmi viene compromessa dall'incertezza normativa;
- la propensione alla sperimentazione viene frenata dai rischi regolatori.

La burocrazia diventa così un fattore di selezione che favorisce imprese più grandi e strutturate, minacciando la diversità e flessibilità che sono punti di forza delle filiere corte.

4.

MECCANISMI DI AUTO-ORGANIZZAZIONE DELLE FILIERE CORTE

PROCESSI DI AUTO-ORGANIZZAZIONE

L'analisi empirica delle filiere corte rivela che la loro resilienza non deriva da una pianificazione centralizzata né da un design intenzionale, ma da complessi processi di auto-organizzazione che emergono spontaneamente dalle interazioni locali. Comprendere questi meccanismi è fondamentale per sviluppare politiche appropriate di sostegno.

L'EMERGENZA SPONTANEA DELL'ORDINE

I distretti industriali italiani più consolidati - dal tessile di Prato alla ceramica di Sassuolo, dal mobile della Brianza all'occhialeria di Belluno - non sono nati da piani di sviluppo governativi o da decisioni di grandi corporation. Sono emersi attraverso processi evolutivi complessi, dove numerosi piccoli attori hanno progressivamente trovato forme di coordinamento reciprocamente vantaggiose.

Il processo di formazione di un distretto segue pattern ricorrenti. Inizialmente, alcune imprese pioniere si localizzano in un'area sfruttando vantaggi specifici: disponibilità di materie prime, competenze specialistiche preesistenti, posizione geografica favorevole. Il successo iniziale attrae imitatori e fornitori specializzati. Si creano progres-

sivamente economie di agglomerazione: mercato del lavoro specializzato, fornitori dedicati, servizi specifici. La competizione tra imprese simili stimola innovazione e miglioramento continuo. Nascono istituzioni di supporto: scuole tecniche, centri servizi, associazioni di categoria. Si sviluppa una cultura produttiva condivisa con norme implicite di comportamento. Il distretto acquisisce una reputazione che diventa asset competitivo.

Questo processo non è guidato da un'autorità centrale ma emerge dall'interazione di decisioni individuali. Ogni attore persegue i propri interessi ma il risultato aggregato è un sistema che beneficia tutti i partecipanti.

ADATTAMENTO DISTRIBUITO E INTELLIGENZA COLLETTIVA

Le filiere corte dimostrano forme di intelligenza collettiva che permettono risposte rapide e appropriate a cambiamenti dell'ambiente competitivo. Questa intelligenza non risiede in un centro decisionale ma è distribuita attraverso il sistema.

Quando emerge una nuova opportunità di mercato o una minaccia competitiva, l'informazione si diffonde rapidamente attraverso canali informali. Gli imprenditori ne discutono durante incontri casuali, i tecni-

ci ne parlano durante le pause, i fornitori la riportano ai loro clienti. Alcune imprese iniziano a sperimentare risposte: nuovi prodotti, nuovi processi, nuovi mercati. Le sperimentazioni di successo vengono rapidamente osservate e imitate, quelle fallimentari abbandonate. Non sono necessarie riunioni di coordinamento o piani strategici condivisi: il sistema si adatta attraverso tentativi ed errori distribuiti.

Questo meccanismo è particolarmente efficace in contesti di incertezza radicale, dove non è possibile prevedere quale sarà la risposta ottimale. Invece di concentrare risorse su una singola strategia decisa centralmente, il sistema esplora multiple opzioni in parallelo, selezionando evolutivamente quelle più promettenti.

APPRENDIMENTO COLLETTIVO E CIRCOLAZIONE DELLA CONOSCENZA

Un aspetto particolarmente rilevante dell'auto-organizzazione nelle filiere corte è la capacità di apprendimento collettivo. La conoscenza non resta confinata nelle singole imprese ma circola attraverso il sistema, creando un patrimonio cognitivo condiviso.

I meccanismi di circolazione della conoscenza sono molteplici e spesso informali.

La mobilità dei lavoratori tra imprese è uno dei principali: quando un operaio specializzato cambia azienda porta con sé competenze, tecniche operative e informazioni su fornitori e clienti. L'osservazione diretta permette di apprendere dalle innovazioni dei concorrenti: in un distretto è difficile mantenere segreti industriali a lungo. Le relazioni di subfornitura creano trasferimenti tecnologici: il committente che richiede standard superiori spinge il fornitore a migliorare, trasferendo implicitamente know-how. Le interazioni sociali facilitano scambi informativi: durante incontri informali tra imprenditori si discutono problemi e soluzioni. Le nuove generazioni che entrano nelle aziende di famiglia portano competenze acquisite in università o esperienze esterne.

Questo sistema di apprendimento distribuito presenta vantaggi significativi rispetto ai sistemi centralizzati di R&D: ha costi inferiori perché sfrutta le normali interazioni sociali ed economiche; è più veloce perché non deve passare attraverso procedure formalizzate; è più efficace perché la conoscenza è immediatamente applicabile nel contesto specifico; è più resiliente perché la conoscenza è ridondante, presente in molti attori.

INNOVAZIONE INCREMENTALE E MI-

GLIORAMENTO CONTINUO

L'innovazione nelle filiere corte segue pattern distintivi rispetto ai modelli tradizionali di R&D. Invece di breakthrough tecnologici pianificati, si osserva un processo continuo di piccoli miglioramenti che cumulativamente generano avanzamenti significativi.

L'innovazione nasce tipicamente dal confronto con problemi pratici: un cliente che richiede una caratteristica particolare, un materiale che presenta difficoltà di lavorazione, un concorrente che offre prestazioni superiori. La soluzione viene trovata attraverso sperimentazione sul campo, spesso coinvolgendo operai esperti oltre che tecnici. Una volta trovata, la soluzione si diffonde rapidamente: i fornitori la propongono ad altri clienti, i dipendenti la trasferiscono se cambiano azienda, i concorrenti la osservano e adattano.

L'urgenza del ricambio generazionale:

È cruciale evidenziare che questo meccanismo di innovazione e trasmissione delle competenze è sempre più minacciato dal progressivo invecchiamento della forza lavoro specializzata. Gli operai esperti, depositari di conoscenze tacite fondamentali, stanno uscendo dal mercato del lavoro senza che sia garantito un adeguato ricambio generazionale. Questo fenomeno mette a rischio l'intero sistema di appren-

dimento distribuito delle filiere corte.

Questo processo di innovazione incrementale presenta caratteristiche specifiche: è profondamente radicato nelle competenze produttive esistenti, costruendo su quello che già si sa fare; è immediatamente orientato al mercato, rispondendo a esigenze concrete piuttosto che a opportunità tecnologiche astratte; è cumulativo, con ogni innovazione che costruisce sulle precedenti; è collettivo, con contributi da molti attori piuttosto che da un singolo inventore.

I LIMITI DELL'AUTO-ORGANIZZAZIONE

Nonostante i vantaggi evidenti, l'auto-organizzazione presenta anche limiti significativi che è importante riconoscere per evitare una visione idealizzata delle filiere corte.

LIMITI COGNITIVI E LOCK-IN

La densità relazionale e la prossimità cognitiva che facilitano la circolazione della conoscenza possono anche creare chiusure cognitive. Quando tutti gli attori condividono frame mentali simili, diventa difficile vedere opportunità o minacce che richiedono prospettive radicalmente diverse.

Molti distretti hanno sofferto di questo problema quando cambiamenti tecnologici o di mercato hanno reso obsolete le compe-

tenze tradizionali. Il distretto tessile di Prato ha faticato a rispondere alla concorrenza asiatica perché le competenze nella lavorazione della lana erano così radicate da rendere difficile immaginare modelli di business alternativi. Il distretto del mobile del Livorno ha subito la concorrenza dell'Ikea perché la cultura della produzione di alta qualità impediva di vedere le opportunità nel segmento low-cost.

Questi lock-in cognitivi sono particolarmente problematici perché auto-rinforzanti: più un distretto ha successo con un certo modello, più gli attori investono in competenze specifiche, più diventa difficile cambiare direzione quando necessario.

SCALA E RISORSE PER INNOVAZIONI RADICALI

L'innovazione incrementale tipica delle filiere corte può non essere sufficiente quando sono necessari salti tecnologici radicali. Alcune innovazioni richiedono investimenti in R&D, attrezzature e competenze che superano le capacità delle singole piccole imprese.

Durante la pandemia, questo limite è emerso chiaramente. Mentre le riconversioni verso produzioni relativamente semplici (mascherine, gel disinfettanti) sono avvenute rapidamente, quando si è trattato di produrre dispositivi medici complessi (ventilatori polmonari,

apparecchiature diagnostiche) le filiere corte hanno mostrato limiti evidenti. Mancavano competenze specialistiche in elettronica medica, certificazioni specifiche e capacità di testing avanzate.

Similmente, la transizione digitale richiede spesso investimenti in tecnologie e competenze che le piccole imprese faticano a sostenere individualmente. L'adozione di sistemi ERP integrati, tecnologie di intelligenza artificiale e robotica avanzata presenta barriere all'ingresso significative in termini di costi e competenze necessarie.

COORDINAMENTO PER SFIDE SISTEMICHE

Alcune sfide richiedono livelli di coordinamento che l'auto-organizzazione spontanea fatica a raggiungere. Quando è necessario sviluppare standard comuni, infrastrutture condivise o strategie di marketing territoriale, i meccanismi informali possono risultare insufficienti.

Il problema del free riding è sempre presente: tutti beneficiano di investimenti in beni comuni (formazione, promozione, certificazioni di qualità) ma ciascuno ha incentivo a lasciare che siano altri a sostenerli. Senza meccanismi formali di coordinamento e controllo, questi investimenti tendono a essere sub-ottimali.

5.

LE CONDIZIONI ABILITANTI PER LA RESILIENZA

La competizione internazionale richiede inoltre scale che le singole imprese non possono raggiungere. Penetrare mercati lontani, partecipare a fiere internazionali e ottenere certificazioni globali sono attività necessarie ma onerose per la piccola impresa isolata.

VULNERABILITÀ A CHOC ESTERNI

L'alta interconnessione che caratterizza le filiere corte può trasformarsi in vulnerabilità quando choc esterni colpiscono il sistema. Se un'impresa chiave fallisce, può trascinare con sé fornitori e clienti. Se cambia radicalmente la domanda per il prodotto principale del distretto, tutto il sistema entra in crisi.

La storia dei distretti italiani documenta esempi di crisi sistemiche: il distretto della sedia del Manzanese quasi scomparso di fronte alla concorrenza dell'Est Europa, il distretto calzaturiero della Riviera del Brenta in grave difficoltà per il cambiamento dei pattern di consumo, il distretto tessile di Como che ha dovuto reinventarsi completamente.

Queste crisi rivelano che la resilienza delle filiere corte ha limiti: funziona bene per adattamenti incrementali ma può fallire di fronte a discontinuità radicali.

IL RUOLO DELLE ISTITUZIONI: DAL CONTROLLO ALLA FACILITAZIONE

La comprensione dei meccanismi di auto-organizzazione e dei loro limiti porta a ridefinire il ruolo appropriato delle istituzioni nel supporto alle filiere corte. Non si tratta né di pianificare dall'alto né di lasciare fare completamente al mercato, ma di creare quelle che possiamo definire "condizioni abilitanti" per l'emergere e il consolidarsi di ecosistemi produttivi resilienti.

IL PARADIGMA DEL FACILITATORE

Una metafora efficace per comprendere questo nuovo ruolo è quella del giardiniere. Un giardiniere non costruisce le piante: crea le condizioni ottimali perché possano crescere e prosperare. Prepara il terreno, fornisce acqua e nutrienti, protegge da parassiti e intemperie, interviene quando necessario. Ma la crescita deriva dalla pianta stessa, dalla sua capacità intrinseca di svilupparsi.

Similmente, le istituzioni non possono "costruire" un distretto industriale o una filiera corta efficace. Possono però creare le condizioni perché emergano spontaneamente e si rafforzino nel tempo. Questo richiede un cambio di mentalità significativo: dal controllo alla facilitazione, dalla pianificazione al supporto adattivo, dall'intervento diretto alla creazione di contesti abilitanti.

INFRASTRUTTURE FISICHE E IMMATERIALI

Le infrastrutture rappresentano il primo livello di intervento. Non si tratta solo delle tradizionali infrastrutture fisiche (strade, ferrovie, reti energetiche), benché importanti. Sempre più rilevanti sono le infrastrutture immateriali che facilitano connessione e collaborazione.

Le infrastrutture digitali sono cruciali nell'economia contemporanea. Non è sufficiente fornire connettività: servono piattaforme che facilitino la collaborazione tra imprese, marketplace business-to-business (B2B) locali che riducano i costi di transazione, sistemi di condivisione dati che rispettino la proprietà intellettuale facilitando al contempo lo scambio informativo. Alcune regioni hanno sviluppato "digital innovation hub" che non sono semplici centri di servizi ma veri facilitatori di trasformazione digitale collaborativa.

Le infrastrutture di conoscenza includono non solo scuole e università ma tutto l'ecosistema di creazione e trasferimento del sapere. Laboratori condivisi dove piccole imprese possono accedere a tecnologie altrimenti inaccessibili, centri di prototipazione rapida, fablab aperti alla sperimentazione. Ma anche spazi meno formali: co-working dove imprenditori di settori diversi possono incontrarsi, incubatori che mescolano startup e aziende

mature, "contaminatori" dove università e imprese sviluppano progetti comuni.

Le infrastrutture relazionali sono forse le meno visibili ma non meno importanti. Hub dove le competenze si incontrano, eventi ricorrenti che facilitano networking, associazioni che creano occasioni di scambio. Non si tratta di creare l'ennesima fiera o convegno ma di progettare "piazze" moderne dove la circolazione di idee e opportunità avvenga naturalmente.

FORMAZIONE COME INVESTIMENTO SISTEMICO

La formazione rappresenta un ambito cruciale dove l'intervento istituzionale può fare la differenza. È necessario un approccio che superi la tradizionale separazione tra scuola e lavoro.

La **formazione tecnica specialistica** resta fondamentale. Istituti Tecnici Superiori (ITS), Istruzione e Formazione Tecnica Superiore (IFTS) e percorsi di apprendistato formativo rappresentano strumenti preziosi per creare quelle competenze specifiche di cui le filiere hanno bisogno. L'esperienza dell'ITS Incom nel Luinese, che porta la formazione in automazione e robotica direttamente nel territorio, con docenti-imprenditori e apprendistato retribuito, mostra una direzione promettente. Non si tratta di replicare ovunque gli stessi

corsi ma di co-progettare con le imprese percorsi formativi che rispondano a esigenze reali.

Accanto alle competenze tecniche servono sempre più competenze trasversali: problem solving collaborativo, capacità di lavorare in team multidisciplinari, pensiero sistemico, creatività applicata. Queste soft skill fanno la differenza nella capacità di adattamento e innovazione. Alcuni territori hanno sperimentato “cantieri di innovazione aperta” dove tecnici di aziende diverse si formano insieme risolvendo problemi reali, creando contemporaneamente competenze e relazioni.

La formazione continua diventa essenziale in un mondo in rapido cambiamento. Per le piccole imprese è difficile fermare la produzione per la formazione. Servono modalità flessibili: formazione on-the-job, coaching aziendale, peer learning tra imprese. Alcune associazioni di categoria hanno sviluppato modelli di “formazione diffusa” che portano l'aggiornamento direttamente in azienda, in orari compatibili con la produzione.

SEMPLIFICAZIONE E CERTEZZA NORMATIVA

Uno dei maggiori ostacoli allo sviluppo delle filiere corte è la complessità burocratica che penalizza sproporzionatamente le piccole imprese. Mentre una grande azienda può permettersi uffici legali e consulenti specializzati,

per una microimpresa ogni adempimento sottrae risorse preziose all'attività produttiva.

La semplificazione non significa deregulation ma razionalizzazione intelligente. Sportelli unici che funzionino effettivamente come interfaccia unica con la PA, procedure digitali che riducano carta e tempi, interpretazioni uniformi che diano certezza agli operatori. Alcune regioni hanno sperimentato “regulatory sandbox” dove le imprese possono sperimentare innovazioni in contesti normativi semplificati, dimostrando che si può coniugare flessibilità e controllo.

Particolare attenzione merita la normativa sulla cooperazione tra imprese. Contratti di rete, Associazioni Temporanee di Imprese (ATI), consorzi sono strumenti preziosi ma spesso appesantiti da requisiti formali eccessivi. Semplificare la possibilità di aggregazione temporanea per progetti specifici, ridurre gli oneri per la costituzione di soggetti comuni, facilitare la condivisione di risorse: interventi che possono fare la differenza nella capacità delle piccole imprese di raggiungere scala quando necessario.

La certezza normativa è altrettanto importante della semplificazione. Le imprese devono poter pianificare sapendo che le regole non cambieranno continuamente. Questo vale particolarmente per normative ambientali, fiscali e del lavoro dove i cambiamenti fre-

quenti creano incertezza paralizzante.

SOSTEGNI MIRATI E INVESTIMENTI A LUNGO TERMINE

Il sostegno finanziario resta importante, ma va ripensato in logica di filiera e con orizzonti temporali adeguati. Non servono incentivi generalizzati ma interventi mirati che rafforzino l'ecosistema.

Gli incentivi alla cooperazione possono essere più efficaci di quelli alla singola impresa. Premialità per progetti che coinvolgono più attori della filiera, sostegno a investimenti in beni condivisi (macchinari, laboratori, piattaforme digitali), facilitazioni per la creazione di servizi comuni. L'obiettivo è rafforzare le connessioni oltre che i singoli nodi.

Il credito paziente è fondamentale per permettere investimenti in innovazione che hanno ritorni nel medio-lungo periodo. Fondi di garanzia che facilitino l'accesso al credito per le piccole imprese, strumenti di finanza alternativa (crowdfunding, minibond), ma soprattutto una cultura bancaria che comprenda le specificità delle filiere corte. Alcune banche di territorio hanno sviluppato competenze specifiche nel valutare non solo la singola impresa ma la sua posizione nella filiera, la qualità delle sue relazioni e il capitale reputazionale. Gli investimenti in sostenibilità richiedono particolare attenzione. La transizione eco-

gica è necessaria ma onerosa per le piccole imprese. Servono strumenti che permettano investimenti gradualmente, premialità per miglioramenti incrementali, supporto tecnico oltre che finanziario. Alcune filiere hanno sviluppato approcci consortili alla sostenibilità, con investimenti comuni in tecnologie pulite e certificazioni condivise.

Il trade-off sostenibilità-competitività: È importante riconoscere che l'implementazione di standard ESG può temporaneamente rallentare l'innovazione e aumentare i costi per le PMI. Serve un approccio bilanciato che riconosca questi trade-off e preveda periodi di transizione gradualmente, supporto tecnico-finanziario adeguato e meccanismi di premialità per gli early adopter che compensino i costi aggiuntivi.

IL CAPITALE RELAZIONALE COME ASSET STRATEGICO

Il capitale relazionale rappresenta l'asset più prezioso e al contempo più fragile delle filiere corte. A differenza del capitale fisico o finanziario, non può essere acquistato sul mercato né costruito rapidamente. Si accumula lentamente attraverso interazioni ripetute e può essere compromesso rapidamente da comportamenti opportunistici.

LA COSTRUZIONE DELLA FIDUCIA

La fiducia è l'elemento essenziale delle filiere

corte. Permette transazioni senza contratti dettagliati, collaborazioni senza garanzie formali, scambi di informazioni sensibili senza timore di opportunismo. La fiducia non si impone: si costruisce attraverso comportamenti coerenti nel tempo.

I meccanismi di costruzione della fiducia nelle filiere corte sono molteplici e interconnessi. La reputazione gioca un ruolo centrale: in un sistema denso di relazioni, i comportamenti scorretti vengono rapidamente noti e sanzionati con l'esclusione dalle reti collaborative.

La reciprocità crea aspettative di comportamento: chi oggi aiuta sa che domani potrà contare su aiuto reciproco. La prossimità fisica facilita il controllo sociale: è difficile comportarsi scorrettamente con qualcuno che si incontra quotidianamente. Le **relazioni multilivello** (professionali, sociali, talvolta familiari) creano vincoli aggiuntivi al comportamento opportunistico.

Tuttavia, la fiducia delle filiere corte presenta anche aspetti problematici. Può degenerare in chiusura verso l'esterno, creando circoli esclusivi difficili da penetrare per nuovi entranti. Può portare a tollerare inefficienze per non turbare equilibri relazionali. Può ostacolare l'innovazione quando questa richiede di mettere in discussione prassi consolidate e ruoli acquisiti.

LINGUAGGI CONDIVISI E COMUNITÀ DI PRATICA

Un elemento spesso sottovalutato del capitale relazionale è lo sviluppo di linguaggi condivisi e comunità di pratica. Nelle filiere corte mature, gli attori condividono non solo un vocabolario tecnico ma interi frame cognitivi. Questo linguaggio condiviso si sviluppa attraverso la pratica comune. Termini tecnici specifici del territorio, modi di descrivere qualità e difetti, standard impliciti di valutazione: tutto questo crea un'efficienza comunicativa impossibile tra estranei. Un committente può spiegare le sue esigenze con poche parole, un fornitore può segnalare un problema con un gesto, un concorrente può indicare un'opportunità con un'allusione.

Le comunità di pratica che si formano attorno a specifiche competenze rappresentano veri e propri collegi invisibili di trasferimento della conoscenza. Il gruppo informale di tornitori che si ritrova per discutere di problemi tecnici, il network di responsabili qualità che si scambiano informazioni su fornitori e normative, la rete di giovani imprenditori che condividono esperienze di internazionalizzazione: tutte forme di apprendimento collettivo più efficaci di molti corsi formali.

PROTOCOLLI INFORMALI DI COLLABORAZIONE

Nel tempo, le filiere corte sviluppano proto-

colli informali di collaborazione che regolano le interazioni senza bisogno di contratti formali. Questi protocolli coprono molteplici aspetti:

- **Regole di priorità:** stabiliscono chi ha precedenza in caso di risorse scarse. Durante i picchi di domanda, i fornitori sanno quali clienti servire prima, non solo in base a criteri economici ma considerando relazioni di lungo periodo, reciprocità passate e necessità del sistema complessivo.
- **Meccanismi di risoluzione dei conflitti:** permettono di gestire dispute senza ricorrere a vie legali. Mediatori informali riconosciuti dalla comunità, pressione dei pari, sanzioni reputazionali: strumenti che mantengono l'ordine sociale senza i costi e i tempi della giustizia formale.
- **Norme di condivisione delle informazioni:** bilanciano competizione e collaborazione. Si compete su certi aspetti (prezzo, qualità, servizio) ma si collabora su altri (problemi tecnici comuni, minacce esterne, opportunità di mercato troppo grandi per il singolo).
- **Rituali di inclusione:** permettono l'ingresso di nuovi attori nel sistema. Il nuovo imprenditore viene "adottato" da uno più esperto, introdotto nei circuiti relazionali, testato con piccole commesse prima di ricevere piena fiducia. Questi

meccanismi assicurano che i nuovi entranti assorbano la cultura locale prima di diventare membri a pieno titolo.

IL VALORE ECONOMICO DELLE RELAZIONI

Il capitale relazionale non è solo un "nice to have" sociale ma un asset economico misurabile. Studi empirici mostrano che le imprese meglio connesse nelle reti locali hanno performance superiori: accesso privilegiato a informazioni su opportunità e minacce, costi di transazione ridotti grazie alla fiducia, possibilità di aggregazione rapida per progetti complessi, supporto della comunità in momenti di difficoltà, trasferimento tecnologico facilitato.

Alcuni territori hanno iniziato a riconoscere esplicitamente questo valore sviluppando metriche e certificazioni di "capitale relazionale territoriale". Non si tratta di misurare semplicemente il numero di relazioni ma la loro qualità, diversità e capacità generativa. Imprese che investono tempo e risorse nel rafforzare l'ecosistema locale vengono premiate con riconoscimenti che diventano asset competitivi sui mercati che valorizzano la sostenibilità sociale oltre che ambientale.

6.

LA DIGITALIZZAZIONE COME CATALIZZATORE

IL RUOLO ABILITANTE DEL DIGITALE

La trasformazione digitale rappresenta una delle sfide più significative per le filiere corte, ma anche una delle opportunità più promettenti. Contrariamente a una visione semplicistica che vede il digitale come forza omogeneizzante che annulla le specificità territoriali, l'evidenza empirica mostra che può invece rafforzare e amplificare i vantaggi delle filiere corte.

AMPLIFICAZIONE DELLE CAPACITÀ RELAZIONALI

La digitalizzazione non sostituisce le relazioni face-to-face che sono al cuore delle filiere corte, ma le amplifica e le estende. Le piattaforme collaborative permettono di mantenere il coordinamento anche quando l'incontro fisico non è possibile, i sistemi di videoconferenza facilitano il coinvolgimento di partner distanti in progetti locali, i repository digitali condivisi preservano e rendono accessibile la conoscenza accumulata.

Durante la pandemia, molte filiere hanno scoperto che strumenti digitali appropriati potevano mantenere viva la collaborazione anche in lockdown. Riunioni di coordinamento via web, condivisione di progetti CAD in cloud, sistemi di tracciamento ordini in tempo reale: tecnologie che sono entrate stabilmente nel toolkit delle piccole imprese.

La vera innovazione non sta nell'adozione

di singoli strumenti quanto nella loro integrazione nel tessuto relazionale esistente. Le filiere di successo hanno saputo creare combinazioni efficaci tra digitale e fisico: la videoconferenza per allinearsi rapidamente, ma l'incontro fisico per decisioni importanti; la condivisione digitale dei dati tecnici, ma la visita in azienda per risolvere problemi complessi; il marketplace online per trovare nuovi fornitori, ma la relazione diretta per sviluppare partnership strategiche.

ACCESSO A MERCATI E CONOSCENZE GLOBALI

Uno dei vantaggi più evidenti della digitalizzazione per le filiere corte è l'abbattimento delle barriere geografiche nell'accesso a mercati e conoscenze. La piccola impresa specializzata può ora raggiungere clienti in tutto il mondo, partecipare a community tecniche internazionali, accedere a formazione di alto livello.

L'e-commerce B2B ha aperto opportunità precedentemente inaccessibili. Un produttore di componenti meccanici di precisione del Varesotto può ricevere ordini da aziende tedesche, americane, cinesi senza intermediari. Un'impresa specializzata può mostrare le sue capacità attraverso video e ottenere commesse da luxury brand internazionali. Un'impresa tessile può co-progettare con clienti dall'altra parte del mondo usando

strumenti di design collaborativo.

Le piattaforme digitali permettono anche di comprare meglio: accesso a fornitori specializzati globali per materiali o componenti specifici, possibilità di benchmark internazionale su prezzi e qualità, partecipazione a gruppi di acquisto che aggregano domanda di più piccole imprese.

L'accesso alla conoscenza è altrettanto rivoluzionario. Webinar con esperti mondiali, corsi online delle migliori università, community professionali dove scambiare esperienze: risorse un tempo riservate alle grandi corporation ora accessibili anche alla microimpresa. Serve capacità di selezione e integrazione di questa conoscenza nel contesto locale, ma l'opportunità è senza precedenti.

EFFICIENTAMENTO DEI PROCESSI SENZA PERDITA DI FLESSIBILITÀ

Una delle sfide tradizionali delle piccole imprese è coniugare efficienza e flessibilità. I sistemi gestionali pensati per la grande impresa sono spesso troppo rigidi e costosi. Nuove soluzioni cloud, modulari, specificatamente progettate per PMI permettono ora di digitalizzare i processi senza perdere agilità.

Sistemi ERP (Enterprise Resource Planning) semplificati permettono di tracciare ordini, scorte e produzione senza la rigidità dei si-

stemi enterprise. Soluzioni di business intelligence rendono analytics avanzate accessibili anche a chi non ha data scientist interni. Piattaforme di automazione permettono di robotizzare task ripetitivi liberando risorse per attività a maggior valore.

La manifattura additiva (stampa 3D) rappresenta un caso particolarmente interessante per le filiere corte. Permette prototipazione rapida, personalizzazione estrema, produzione on-demand di piccole serie: tutti vantaggi competitivi naturali delle piccole imprese flessibili. Alcune filiere hanno creato centri servizi condivisi con stampanti 3D professionali, accessibili a rotazione dalle imprese associate.

L'Internet of Things (IoT) industriale offre possibilità di monitoraggio e ottimizzazione prima riservate alla grande industria. Sensori a basso costo possono tracciare parametri di produzione, predire manutenzioni, ottimizzare consumi. Piattaforme cloud permettono di aggregare e analizzare questi dati senza investimenti infrastrutturali significativi.

L'INTEGRAZIONE TECNOLOGICA NELLE FILIERE CORTE

L'adozione efficace delle tecnologie digitali nelle filiere corte richiede approcci specifici che tengano conto delle loro caratteristiche distintive. Non si tratta di replicare in piccolo i modelli della grande impresa ma di svilup-

pare modalità originali di integrazione tecnologica.

STRATEGIE DI ADOZIONE PERSONALIZZATE

Ogni filiera, ogni impresa, ha specificità che richiedono percorsi di digitalizzazione su misura. Non esistono soluzioni preconfezionate valide per tutti. Le strategie di successo partono sempre da un'analisi approfondita dei processi esistenti, dei punti di forza da preservare e delle inefficienze da eliminare.

Un approccio graduale si rivela spesso vincente. Invece di trasformazioni digitali totalizzanti, molte Pmi di successo hanno proceduto per passi incrementali: prima digitalizzare la gestione ordini, poi integrare la produzione, quindi connettere i fornitori, infine aprirsi a piattaforme collaborative. Ogni passo consolida competenze e crea valore prima di procedere al successivo.

La co-progettazione con i fornitori di tecnologia è cruciale. Le soluzioni standard raramente si adattano perfettamente alle specificità delle filiere corte. Servono fornitori disponibili a customizzare, ad ascoltare le esigenze specifiche, a sviluppare insieme soluzioni appropriate. Alcune associazioni di

categoria hanno sviluppato partnership con fornitori tecnologici per creare soluzioni settoriali condivise.

La formazione accompagna necessariamente l'introduzione di nuove tecnologie. Non può essere la formazione standard sui tool: deve integrare la tecnologia nei processi specifici dell'impresa, mostrare come preservare i vantaggi relazionali usando strumenti digitali, sviluppare competenze di gestione del cambiamento oltre che tecniche.

PIATTAFORME COLLABORATIVE DI FILIERA

Uno degli sviluppi più promettenti è la creazione di piattaforme digitali collaborative a livello di filiera o distretto. Invece che ogni impresa sviluppi in isolamento le proprie soluzioni, si creano infrastrutture digitali condivise che beneficiano tutti.

Alcune filiere hanno sviluppato marketplace B2B interni dove domanda e offerta di capacità produttiva si incontrano. Un'impresa con un picco di ordini può trovare rapidamente chi ha capacità disponibile. Un'azienda con macchinari sottoutilizzati può offrire lavorazioni conto terzi. La piattaforma facilita il matching preservando la flessibilità tipica delle filiere corte.

Sistemi di supply chain collaborative permettono visibilità end-to-end senza i costi e

la complessità di soluzioni enterprise. Ogni attore vede quello che gli serve vedere, condivide quello che è disponibile a condividere, mantiene il controllo sui propri dati sensibili. La blockchain sta iniziando a essere sperimentata per garantire tracciabilità e autenticità senza intermediari centrali.

Piattaforme di knowledge management di filiera catturano e rendono disponibile il sapere distribuito. FAQ tecniche alimentate collaborativamente, repository di best practice, database di fornitori qualificati: risorse comuni che crescono con il contributo di tutti e beneficiano tutti.

IL DIGITALE COME PRESERVATORE DI COMPETENZE

Un aspetto spesso trascurato ma cruciale è il ruolo del digitale nel preservare e trasmettere le competenze artigianali che sono al cuore di molte filiere corte. Il rischio di perdita di saperi con il pensionamento di maestri artigiani è reale e urgente.

Tecnologie di realtà aumentata permettono di catturare e rendere disponibili gesti e competenze tacite. Un giovane apprendista può vedere sovrapposto al pezzo che sta lavorando il movimento ottimale delle mani del maestro. Sensori possono registrare pressioni, angoli, tempi dei gesti esperti per trasmetterli alle nuove generazioni.

Video tutorial avanzati, creati dagli stessi artigiani, preservano non solo il “come” ma anche il “perché” di certe lavorazioni. Simulatori permettono di fare pratica su lavorazioni complesse o costose senza sprecare materiale. Repository digitali salvano ricette, formule, parametri di lavorazione che altrimenti andrebbero persi.

La tecnologia da sola non è sufficiente: serve integrarla in percorsi di apprendistato che mantengano la componente relazionale ed esperienziale. Il digitale amplifica e preserva ma non sostituisce la trasmissione da maestro ad allievo che resta fondamentale per competenze complesse.

7.

LE SFIDE CONTEMPORANEE

LA DESERTIFICAZIONE PRODUTTIVA NELLE AREE DI CONFINE

Il fenomeno della desertificazione produttiva nelle aree di confine rappresenta una delle sfide più acute per il modello delle filiere corte, particolarmente evidente nel caso del Nord della provincia di Varese. L'analisi di questo fenomeno rivela dinamiche complesse che vanno oltre la semplice questione salariale.

L'ANATOMIA DELL'ESODO

La migrazione quotidiana di 90mila frontalieri che attraversano il confine con la Svizzera rappresenta un fenomeno di particolare interesse per l'analisi delle filiere corte. Dietro le statistiche si celano dinamiche complesse che interessano famiglie, imprese e l'intero tessuto economico territoriale.

Il differenziale salariale costituisce il driver principale. In alcuni settori, gli stipendi svizzeri possono essere superiori del 50-70% a parità di mansione. Per un operaio specializzato, un tecnico o un quadro intermedio, la differenza può significare migliaia di euro mensili. Questa disparità rappresenta una sfida particolare per i giovani con responsabilità familiari e impegni finanziari.

Il fenomeno non si limita all'aspetto economico. La Svizzera offre spesso condizioni

di lavoro superiori: orari più flessibili, maggiore attenzione alla formazione continua, tecnologie più avanzate, prospettive di carriera più chiare. Per molti giovani qualificati, non si tratta solo di remunerazione ma di realizzazione professionale.

L'impatto sulle imprese italiane è significativo. Non si tratta solo di perdita di manodopera generica, facilmente sostituibile. Si registra l'emigrazione dei migliori: giovani formati con investimenti aziendali significativi, portatori di competenze critiche, spesso coinvolti in progetti di innovazione. Un'impresa meccanica investe anni per formare un programmatore CNC esperto, per poi vederlo trasferirsi oltreconfine appena raggiunta la competenza.

LE CONSEGUENZE SISTEMICHE

La desertificazione produttiva genera dinamiche sistemiche complesse. Le imprese private delle migliori competenze faticano a innovare e crescere. La minore competitività riduce la capacità di offrire salari adeguati. Questo spinge ulteriori talenti a emigrare. Il tessuto produttivo si indebolisce progressivamente.

Le conseguenze trascendono l'economia. Si interrompe il meccanismo di trasmissione generazionale delle competenze che è al cuore delle filiere corte. I giovani non

vedono prospettive nel rimanere, i maestri artigiani non trovano allievi a cui trasmettere il sapere. Interi tradizioni produttive rischiano di scomparire.

Il territorio perde vitalità sociale oltre che economica. I giovani che lavorano in Svizzera spesso finiscono per trasferirsi completamente. I paesi si spopolano, i servizi chiudono per mancanza di utenza, il declino si autoalimenta. Alcune aree del confine mostrano già segni preoccupanti di spopolamento.

È importante notare il paradosso degli incentivi perversi: molti frontalieri mantengono la residenza in Italia per beneficiare di costi inferiori, mentre i comuni italiani incentivano questo fenomeno per ottenere ristorni fiscali, creando un sistema che drena competenze senza trattenere valore produttivo.

LE RISPOSTE TENTATE E I LORO LIMITI

Di fronte a questa sfida, sono state tentate diverse risposte, con risultati alterni. Gli imprenditori più dinamici hanno cercato di competere aumentando i salari, ma i margini delle PMI non permettono di colmare completamente il gap. Alcuni hanno puntato su benefit non monetari: flessibilità oraria, welfare aziendale, percorsi di crescita. Spesso non è sufficiente.

Le istituzioni hanno proposto varie misure. Il “Premio fiscale di Confine” in discussione prevede defiscalizzazioni per i lavoratori delle aree frontaliere. Il fondo da 240 milioni per lo sviluppo delle aree di confine dovrebbe finanziare progetti di rilancio. Si tratta di misure che, benché utili, rischiano di essere interventi parziali se non inserite in una strategia complessiva.

Alcune iniziative locali mostrano approcci promettenti. L’ITS Incom che porta formazione avanzata in automazione e robotica direttamente nel Luinese, con contratti di apprendistato retribuito, rappresenta un tentativo di creare opportunità professionali attrattive. Servono molte più iniziative simili per invertire la tendenza.

LE RISPOSTE SISTEMICHE NECESSARIE

Affrontare la desertificazione produttiva richiede risposte sistemiche che vadano oltre interventi emergenziali. Si tratta di ripensare il modello di sviluppo delle aree di confine valorizzandone le specificità invece di subirne solo gli svantaggi.

SPECIALIZZAZIONE E VALORE AGGIUNTO

La competizione sul costo del lavoro con la Svizzera non è sostenibile. L’approccio deve concentrarsi su produzioni ad altis-

simo valore aggiunto dove la componente salariale incide proporzionalmente meno. Alcune imprese stanno già seguendo questa direzione: invece di produzioni standard si specializzano in nicchie dove la customizzazione estrema, la qualità eccezionale e il servizio personalizzato giustificano premium price.

Questo richiede investimenti significativi in innovazione, formazione e tecnologie. Le singole PMI faticano a sostenerli individualmente. Servono forme di aggregazione, anche temporanee, per progetti di innovazione condivisi. Alcune filiere hanno creato consorzi per l'innovazione dove i costi di R&D sono condivisi e i risultati disponibili a tutti i partecipanti.

Valorizzazione delle specificità territoriali

Le aree di confine hanno anche vantaggi specifici che vanno valorizzati. La prossimità con la Svizzera può diventare asset se gestita strategicamente. Invece di subire solo la concorrenza sul mercato del lavoro, si possono sviluppare collaborazioni produttive transfrontaliere.

Alcune imprese hanno iniziato a proporsi come partner ideali per aziende svizzere che necessitano di flessibilità e competenze specifiche. La complementarità può

funzionare: la precisione e l'organizzazione svizzera con la creatività e flessibilità italiana. Joint venture, partnership tecnologiche, co-sviluppi: modelli che trasformano la prossimità da problema a opportunità.

Qualità della vita e attrattività territoriale

La competizione non si basa solo sui salari ma sulla qualità complessiva della vita. Le aree italiane di confine possono offrire vantaggi che la Svizzera non ha: costo della vita inferiore (soprattutto per la casa), ricchezza culturale e paesaggistica, stile di vita mediterraneo, reti sociali e familiari.

Alcuni territori stanno investendo per aumentare l'attrattività: servizi per le famiglie (asili, scuole, attività per bambini), infrastrutture culturali e sportive, qualità ambientale, connettività digitale per smart working. L'obiettivo è creare un "pacchetto" complessivo che compensi almeno in parte il differenziale salariale.

Formazione come investimento territoriale

La formazione rappresenta una leva fondamentale ma va ripensata. Non si tratta solo di formare competenze tecniche ma di creare legami con il territorio che incentivino a rimanere. I percorsi formativi più efficaci sono quelli che integrano fin da subito

i giovani nel tessuto produttivo locale.

L'apprendistato formativo retribuito rappresenta un modello promettente. Il giovane mentre studia già lavora e guadagna, crea legami con l'azienda e il territorio, vede prospettive concrete. Alcuni percorsi prevedono periodi all'estero per acquisire competenze avanzate, ma con rientro garantito in aziende locali che co-finanziano la formazione.

Cruciale è anche la formazione continua per chi già lavora. Up-skilling e re-skilling permettono progressioni di carriera che compensano parzialmente gap salariali. Un operaio che diventa tecnico specializzato, un tecnico che acquisisce competenze manageriali: percorsi che aumentano il valore del lavoratore e la sua remunerazione.

Politiche integrate multilivello

Le risposte alla desertificazione produttiva non possono essere solo locali. Servono politiche integrate che coinvolgano tutti i livelli di governo. L'accordo italo-svizzero sui frontalieri va ridiscusso in un'ottica di sviluppo equilibrato delle aree di confine. Le politiche fiscali nazionali devono riconoscere le specificità di questi territori. Le regioni devono coordinare interventi su formazione, infrastrutture e servizi. I comuni devono collaborare superando logiche

campaniliste per creare masse critiche di servizi e opportunità.

Alcune esperienze europee mostrano che è possibile. In altre aree di confine (Francia-Germania, Austria-Germania) sono stati sviluppati modelli di cooperazione transfrontaliera che hanno trasformato il confine da barriera in risorsa. Euroregioni, GECT (Gruppi Europei di Cooperazione Territoriale), programmi Interreg: strumenti che permettono governance condivise e progetti comuni.

8.

VERSO UN NUOVO MODELLO DI GOVERNANCE

IL SUPERAMENTO DELLA LOGICA DELL'EMERGENZA

L'analisi delle filiere corte e delle loro sfide evidenzia la necessità di superare un approccio alle politiche di sviluppo territoriale basato su interventi emergenziali, frammentari e di breve respiro. La resilienza non si costruisce con misure occasionali ma con strategie di lungo periodo che creino condizioni strutturali favorevoli.

DALLA REAZIONE ALLA PREVENZIONE

Il modello dominante di intervento pubblico segue spesso una logica reattiva: si interviene quando la crisi è manifesta, l'azienda chiude, il distretto entra in difficoltà. Questo approccio è costoso, spesso inefficace e sempre tardivo. Quando i problemi sono evidenti, molti danni sono già irreversibili.

Un approccio preventivo richiede capacità di lettura anticipata dei segnali deboli. Sistemi di monitoraggio che captino non solo indicatori economici tradizionali (fatturato, occupazione) ma anche segnali di vitalità o sofferenza del tessuto relazionale. Quando diminuiscono le collaborazioni tra imprese, quando i giovani non entrano più in azienda, quando l'innovazione rallenta: sono tutti segnali precoci di problemi futuri. Servono anche strumenti di intervento preventivo. Invece di aspettare la crisi, soste-

nere processi di rafforzamento quando il sistema è ancora vitale. Investimenti in formazione prima che manchino le competenze, sostegno all'innovazione prima che la competitività crolli, facilitazione di aggregazioni prima che le imprese siano troppo deboli per collaborare.

PIANIFICAZIONE STRATEGICA TERRITORIALE

Il superamento dell'emergenza richiede il ritorno a una seria pianificazione strategica territoriale. Non la pianificazione rigida e centralizzata del passato, ma una pianificazione adattiva che definisca vision condivise, identifichi asset e vulnerabilità, coordini interventi multi-attoriali.

La pianificazione moderna deve essere partecipativa, coinvolgendo non solo istituzioni ma imprese, associazioni, cittadini. Le migliori strategie territoriali nascono da processi bottom-up guidati, dove la conoscenza locale si combina con competenze tecniche esterne.

Fondamentale è l'orizzonte temporale lungo. Le filiere corte si sono costruite in decenni, la loro trasformazione richiede tempi comparabili. Piani decennali, aggiornati regolarmente ma stabili nella direzione, permettono a tutti gli attori di allineare le proprie strategie. La certezza della direzione è importante quanto le risorse investite.

VALUTAZIONE EX-ANTE E MONITORAGGIO CONTINUO

Una governance moderna richiede capacità di valutazione sofisticate. Prima di lanciare interventi, analisi ex-ante che ne stimino impatti diretti e indiretti, effetti su diversi attori, possibili conseguenze non intenzionali. Troppi interventi ben intenzionati hanno prodotto effetti perversi per mancanza di analisi preventiva.

Durante l'implementazione, monitoraggio continuo che permetta aggiustamenti in corso d'opera. Non reporting burocratico ma learning by monitoring: utilizzare il monitoraggio come occasione di apprendimento collettivo, identificare cosa funziona e cosa no, diffondere best practice, correggere errori rapidamente.

Dopo gli interventi, valutazione ex-post seria che alimenti l'apprendimento istituzionale. Troppo spesso i programmi si susseguono senza che si traggano lezioni da successi e fallimenti passati. Repository di esperienze, valutazioni indipendenti, meccanismi di trasferimento delle lezioni apprese: elementi essenziali per migliorare continuamente l'efficacia delle politiche.

L'ACCOMPAGNAMENTO CONTINUO COME PARADIGMA STRATEGICO

Una delle innovazioni più significative che

emerge dall'analisi delle filiere corte è la necessità di passare da interventi episodici a forme di **accompagnamento continuo**. Questo rappresenta un cambio di paradigma fondamentale nelle politiche di sviluppo territoriale.

Oltre la logica progettuale tradizionale

Il modello tradizionale delle politiche pubbliche si basa su progetti con inizio, sviluppo e fine definiti: un bando, un finanziamento, una valutazione finale. Questo approccio può funzionare per interventi infrastrutturali ma si rivela inadeguato per sistemi complessi e in continua evoluzione come le filiere corte.

Le filiere corte richiedono supporto adattivo che evolva con loro. Non hanno bisogno di "cure" puntuali ma di "accompagnamento nutrizionale" continuo. Come un personal trainer che adatta l'allenamento alle condizioni e agli obiettivi che cambiano, le istituzioni di supporto devono saper modulare il loro intervento in base all'evoluzione del sistema.

Modelli operativi di accompagnamento

L'accompagnamento continuo richiede strutture dedicate con caratteristiche specifiche:

Agenzie territoriali di sviluppo evolute:

Non semplici enti di erogazione ma partner

strategici delle imprese. Con competenze multidisciplinari (economiche, tecnologiche, relazionali), presenza stabile sul territorio, capacità di lettura evolutiva dei sistemi produttivi.

Team misti pubblico-privato: Che combinano la visione d'insieme del pubblico con la conoscenza operativa del privato. Dove funzionari, imprenditori, ricercatori e consulenti lavorano insieme su obiettivi condivisi.

Budget flessibili e pluriennali: Che permettano di modulare gli interventi secondo le esigenze emergenti, senza la rigidità dei budget annuali tradizionali.

Governance adattiva: Con meccanismi di feedback continuo che permettano di aggiustare strategie e tattiche senza perdere la direzione di lungo periodo.

L'APPROCCIO MULTILIVELLO E MULTI-ATTORE

La governance efficace delle filiere corte richiede il superamento di approcci settoriali e mono-livello. La complessità dei sistemi territoriali richiede coordinamento tra livelli di governo e integrazione tra politiche diverse.

COORDINAMENTO VERTICALE

I diversi livelli di governo - europeo, nazionale, regionale, locale - hanno competenze e risorse complementari che vanno coordinate. L'Europa definisce grandi strategie e mette risorse significative ma distanti

dal territorio. Lo Stato norma e può creare framework abilitanti ma fatica a cogliere specificità locali. Le Regioni hanno competenze chiave su formazione, sviluppo economico, territorio ma risorse limitate. I Comuni conoscono il territorio ma hanno scarsa capacità di intervento strutturale.

Servono meccanismi di coordinamento che non siano pura burocrazia. Conferenze di servizi che effettivamente decidano, cabine di regia con poteri reali, accordi di programma vincolanti. Ma soprattutto serve una visione condivisa di quale livello fa cosa, evitando sovrapposizioni e lacune di competenza.

I modelli più efficaci prevedono sussidiarietà sostanziale: ogni livello fa quello che sa fare meglio, con meccanismi di raccordo fluidi. L'Europa finanzia e dà indirizzi strategici, lo Stato crea condizioni normative abilitanti, le Regioni programmano e coordinano, i Comuni implementano e personalizzano.

8.6.2 Integrazione orizzontale

Altrettanto importante è l'integrazione tra politiche settoriali. Lo sviluppo delle filiere corte tocca ambiti diversi - economia, formazione, territorio, ambiente, sociale - tradizionalmente gestiti da silos amministrativi separati.

Le esperienze più riuscite sono quelle che hanno saputo creare task force intersettoriali, con budget integrati e obiettivi condivisi. Un progetto di rilancio di un distretto può combinare fondi per la formazione, incentivi all'innovazione, interventi infrastrutturali, politiche ambientali: ma serve che i diversi assessorati/ministeri lavorino effettivamente insieme.

Particolare attenzione merita l'integrazione tra politiche economiche e sociali. Le filiere corte non sono solo sistemi produttivi ma comunità. Interventi che guardino solo all'efficienza economica rischiano di distruggere il capitale sociale che è la vera forza del sistema. Servono approcci che valorizzino simultaneamente competitività e coesione.

PARTNERSHIP

PUBBLICO-PRIVATO EVOLUTE: MODELLI OPERATIVI INNOVATIVI

Il ruolo del privato nella governance territoriale va ripensato oltre logiche di mera consultazione o lobbying. Le imprese, singole e associate, sono portatrici di conoscenza e competenze essenziali per politiche efficaci. È necessario sviluppare **modelli operativi concreti** che vadano oltre le dichiarazioni di principio.

MODELLI DI CO-GOVERNANCE TERRITORIALE

Agenzie di sviluppo a governance

mista: Strutture dove pubblico e privato non sono semplicemente "consultati" ma co-decidono strategicamente. Con consigli di amministrazione paritetici, budget condivisi, responsabilità operative distribuite. Esempi virtuosi mostrano che è possibile coniugare visione pubblica e efficienza privata.

Fondazioni di partecipazione territo-

riali: Che raccolgono risorse da enti pubblici, imprese, banche, fondazioni bancarie per progetti di lungo termine. Con governance trasparente ma snella, capacità di investimento paziente, focus su beni comuni territoriali (formazione, ricerca, infrastrutture immateriali).

Consorzi per l'innovazione pubbli-

co-privati: Dove università, centri di ricerca, imprese e istituzioni co-investono in R&D applicata. Con condivisione dei risultati proporzionale agli investimenti, proprietà intellettuale condivisa, focus su applicazioni territoriali.

Strumenti finanziari innovativi

Fondi territoriali di investimento: Che combinano risorse pubbliche (come anchor investor) e private per investimenti in startup e PMI innovative del territorio. Con gestione professionale privata ma mandato pubblico di sviluppo territoriale.

Green bond territoriali: Per finanziare la transizione ecologica delle filiere corte. Con garanzie pubbliche, gestione privata, focus su progetti a impatto ambientale e sociale positivo.

Crowdfunding territoriale ibrido: Piattaforme che combinano partecipazione popolare, investimenti istituzionali e garanzie pubbliche per progetti di sviluppo locale.

**Meccanismi di accountability condivisa
Osservatori territoriali indipendenti:**

Con rappresentanza bilanciata pubblico-privato, mandate a monitorare l'efficacia delle politiche e l'evoluzione dei sistemi produttivi. Con potere di audit, capacità di ricerca, diritto di accesso ai dati.

Patti territoriali evoluti: Non solo dichiarazioni d'intenti ma contratti con obiettivi misurabili, timeline definite, meccanismi di incentivazione e sanzione. Con revisioni periodiche e aggiornamenti basati sui risultati.

Sistemi di rendicontazione integrata:

Che misurino non solo risultati economici ma impatti sociali, ambientali, relazionali degli interventi. Con metodologie condivise, dati aperti, coinvolgimento della comunità nella valutazione.

**Il ruolo delle organizzazioni
intermedie**

Un ruolo cruciale nella governance multilivello è svolto dalle organizzazioni interme-

die: associazioni di categoria, camere di commercio, agenzie di sviluppo, fondazioni bancarie. Questi soggetti possono fare da ponte tra istituzioni e imprese, tra livelli di governo, tra settori diversi.

Confartigianato Varese, nel caso analizzato, svolge molteplici funzioni di intermediazione: rappresenta le istanze delle PMI presso le istituzioni, facilita l'accesso a servizi e finanziamenti, promuove collaborazioni tra imprese, gestisce formazione e servizi comuni. Non è solo lobby ma attore di sviluppo territoriale che propone e sperimenta modelli innovativi di gestione delle politiche in partnership pubblico-privato.

Perché le organizzazioni intermedie siano efficaci servono alcune condizioni: rappresentatività reale e non solo formale; competenze tecniche oltre che politiche; risorse adeguate a svolgere funzioni di servizio; accountability verso i rappresentati e il territorio.

9.

UNA TEORIA INTEGRATA DELLE FILIERE CORTE

I PRINCIPI FONDAMENTALI

L'analisi condotta permette di delineare una teoria integrata delle filiere corte come modello di resilienza territoriale basata su alcuni principi fondamentali che emergono dall'evidenza empirica e dalla riflessione teorica.

EQUILIBRIO DINAMICO TRA ORDINE EMERGENTE E DESIGN CONSAPEVOLE

La resilienza delle filiere corte non deriva né da pura auto-organizzazione spontanea né da pianificazione centralizzata, ma da un equilibrio dinamico tra processi bottom-up e interventi top-down. Come un ecosistema naturale che evolve attraverso l'interazione tra dinamiche spontanee e vincoli ambientali, le filiere corte più resilienti combinano:

- Meccanismi di auto-organizzazione che permettono adattamento rapido e innovazione distribuita
- Condizioni abilitanti create consapevolmente dalle istituzioni
- Spazi di sperimentazione dove nuove forme organizzative possono emergere
- Meccanismi di selezione che premiano comportamenti cooperativi e sostenibili

Questo equilibrio non è statico ma continuamente rinegoziato. In fasi di stabilità può prevalere l'auto-organizzazione; in momenti di crisi o transizione serve mag-

giore coordinamento istituzionale. La governance efficace sa leggere il momento e modulare il proprio intervento.

MULTIDIMENSIONALITÀ IRRIDUCIBILE

Le filiere corte non possono essere comprese né gestite attraverso lenti mono-dimensionali. Sono simultaneamente:

- Sistemi economici che producono valore e competono sui mercati
- Comunità sociali con identità, valori, relazioni dense
- Ecosistemi cognitivi dove si crea e trasmette conoscenza
- Territori fisici con risorse, vincoli, opportunità specifiche
- Networks digitali sempre più integrati con reti globali

Politiche che guardino solo a una dimensione - tipicamente quella economica - rischiano di distruggere valore nelle altre. L'aumento di efficienza produttiva che spezza legami sociali può risultare controproducente. L'innovazione tecnologica che non rispetta culture produttive locali può essere rigettata. Serve uno sguardo sistemico che colga interconnessioni e trade-off.

TEMPORALITÀ LUNGA E PATH DEPENDENCY

Le filiere corte sono il risultato di processi evolutivi lunghi. Le competenze si accu-

mulano attraverso generazioni, la fiducia si costruisce in anni di interazioni, le culture produttive sedimentano lentamente. Questa path dependency è sia forza che limite. Continuare su un percorso consolidato può dare stabilità, ma anche impedire di innovare.

È forza perché crea barriere all'imitazione: non si può replicare altrove un distretto semplicemente copiandone la struttura. È limite perché può creare lock-in: competenze obsolete, relazioni sclerotizzate, resistenze al cambiamento.

La governance efficace deve lavorare con la temporalità lunga: interventi pazienti che accompagnino evoluzioni gradualistiche piuttosto che pretendere rivoluzioni immediate. Ma deve anche saper introdurre discontinuità quando necessario, portando stimoli esterni che rompano equilibri disfunzionali.

RADICAMENTO TERRITORIALE E APERTURA GLOBALE

Un falso dilemma che spesso paralizza il dibattito è quello tra localismo chiuso e globalizzazione sradicante. Le filiere corte di successo dimostrano che è possibile - anzi necessario - combinare forte radicamento territoriale con apertura internazionale.

Il radicamento fornisce identità, competenze distintive, capitale sociale, motivazione.

L'apertura porta stimoli, mercati, tecnologie, benchmark competitivi. Le imprese più dinamiche sono quelle che sanno essere profondamente locali e autenticamente globali allo stesso tempo.

Questo richiede capacità di traduzione continua tra locale e globale. Interpretare tendenze globali attraverso competenze locali. Presentare specificità locali in linguaggi comprensibili globalmente. Costruire ponti tra mondi diversi mantenendo la propria identità.

INNOVAZIONE COME RICOMBINAZIONE CREATIVA

L'innovazione nelle filiere corte raramente assume la forma di breakthrough tecnologici radicali. Più spesso è ricombinazione creativa di elementi esistenti: tecnologie mature applicate in modi nuovi, competenze tradizionali ibridate con saperi esterni, modelli organizzativi importati e adattati.

Questa innovazione ricombinante richiede:

- diversità di competenze e prospettive nel sistema locale
- meccanismi di interazione che permettano contaminazioni
- cultura aperta alla sperimentazione e tollerante del fallimento
- capacità di riconoscere e scalare innovazioni promettenti

10.

IMPLICAZIONI PER LE **POLITICHE DI SVILUPPO TERRITORIALE**

Le politiche per l'innovazione devono quindi puntare meno su grandi progetti tecnologici e più su: aumentare la diversità del sistema (attirando talenti, favorendo startup, connettendo con reti esterne); facilitare interazioni generative (spazi di co-working, eventi di networking, progetti collaborativi); sostenere sperimentazioni anche piccole; diffondere rapidamente best practice.

La teoria delle filiere corte qui delineata ha implicazioni profonde per come pensiamo e implementiamo le politiche di sviluppo territoriale. Non si tratta di aggiustamenti marginali ma di un cambio di paradigma.

DAL SOSTEGNO ALLE IMPRESE AL RAFFORZAMENTO DEGLI ECOSISTEMI

Le politiche tradizionali si concentrano sul sostegno alla singola impresa: incentivi per investimenti, contributi per l'innovazione, crediti agevolati. Questo approccio, benché utile, trascura che nelle filiere corte il valore emerge dalle relazioni tra imprese più che dalle singole unità.

Servono politiche ecosistemiche che rafforzino il tessuto connettivo: sostenere progetti multi-attore più che singole imprese; premiare collaborazioni e spillover positivi; investire in beni comuni (formazione, infrastrutture, servizi) che beneficino tutti; facilitare la circolazione di conoscenza e persone; creare incentivi per comportamenti cooperativi.

Concretamente: invece di dare contributi a fondo perduto per macchinari alla singola impresa, finanziare centri tecnologici condivisi. Invece di incentivi fiscali individuali, premialità per reti di imprese. Invece di formazione aziendale, percorsi di filiera

che coinvolgano più attori.

DALLA STANDARDIZZAZIONE AL RICONOSCIMENTO DELLE SPECIFICITÀ

Un errore ricorrente è applicare ricette standardizzate a territori diversi. I “distretti” creati per decreto, le zone industriali pianificate senza vocazione, i tentativi di replicare Silicon Valley ovunque: esempi di politiche destinate al fallimento.

Ogni territorio ha specificità - storiche, culturali, economiche, geografiche - che ne determinano potenzialità e limiti. Le politiche efficaci partono dal riconoscimento e valorizzazione di queste specificità, non dalla loro negazione.

Questo richiede:

- analisi approfondite dei singoli territori prima di intervenire
- flessibilità normativa che permetta soluzioni su misura
- coinvolgimento degli attori locali nella definizione delle strategie
- valutazione basata su obiettivi specifici non su indicatori universali

DALL'INTERVENTO EPISODICO ALL'ACCOMPAGNAMENTO CONTINUO

Le filiere corte evolvono continuamente.

Politiche episodiche - un bando, un progetto, un finanziamento - hanno impatto limitato su sistemi complessi in movimento. Serve accompagnamento continuo che si adatti all'evoluzione del sistema.

Modelli efficaci prevedono:

- agenzie di sviluppo territoriale con presenza stabile e competenze evolutive
- programmi pluriennali con possibilità di aggiustamento in corso
- relazioni fiduciarie di lungo termine tra istituzioni e imprese
- apprendimento continuo da successi e fallimenti

DALLA COMPETIZIONE TERRITORIALE ALLA COOPERAZIONE SELETTIVA

La competizione tra territori per attrarre investimenti e imprese ha spesso effetti perversi: guerra di incentivi al ribasso, delocalizzazioni opportunistiche, indebolimento complessivo del sistema. Serve superare la pura competizione verso forme di cooperazione selettiva.

Cooperazione non significa negare differenze e competizione ma:

- identificare complementarità e specializzazioni non sovrapposte
- sviluppare progetti comuni su scala adeguata (corridoi, macro-regioni)
- condividere buone pratiche e lezioni

apprese

- competere insieme su mercati globali invece che tra vicini

I Gruppi Europei di Cooperazione Territoriale (GECT), le strategie macroregionali, i contratti di fiume: esempi di strumenti che permettono cooperazione territoriale mantenendo identità specifiche.

VERSO UN NUOVO MODELLO DI SVILUPPO **LA GLOCALIZZAZIONE AUTENTICA**

Le filiere corte, adeguatamente comprese e supportate, possono rappresentare un modello di sviluppo alternativo sia al gigantismo industriale che alla frammentazione post-moderna. Un modello che combina:

- **Efficienza e resilienza:** non la massima efficienza statica delle catene globali ottimizzate, ma un'efficienza dinamica che include ridondanze funzionali, diversità di opzioni, capacità di adattamento. Un'efficienza che non massimizza il profitto di breve termine ma la sostenibilità di lungo periodo.
- **Competizione e collaborazione:** non la competizione estrema del mercato puro né il corporativismo che soffoca l'innovazione, ma una "coopetizione" dove si compete su alcuni aspetti collaborando su altri. Dove la competizione stimola miglioramento continuo e la collaborazione permette di affrontare sfide comuni.
- **Tradizione e innovazione:** non la museificazione di saperi obsoleti né la distruzione di competenze accumulate, ma un'innovazione che costruisce su tradizioni reinterpretandole. Dove il nuovo non cancella il vecchio ma lo trasforma e valorizza.
- **Locale e globale:** non chiusura autarchica né omologazione globalizzata, ma glocalizzazione autentica. Dove l'identità locale diventa vantaggio competitivo

globale e l'apertura internazionale arricchisce senza snaturare.

- **Economia e società:** non la subordinazione di tutto all'economico né una antieconomia romantica, ma un'economia embedded in relazioni sociali dense. Dove il profitto è mezzo per il benessere collettivo non fine in sé.

Questo modello non è utopia ma realtà in molti territori che hanno saputo valorizzare le proprie filiere corte. Non è ricetta universale ma opzione possibile per territori con caratteristiche appropriate. Non è ritorno al passato ma costruzione di futuro su radici solide.

Le sfide sono considerevoli: competizione globale sempre più agguerrita, transizioni tecnologiche dirompenti, cambiamenti climatici che impongono ripensamenti radicali, disuguaglianze crescenti che minano coesione sociale. Ma proprio queste sfide rendono il modello delle filiere corte più rilevante, non meno.

In un mondo sempre più complesso e imprevedibile, la resilienza adattiva delle filiere corte rappresenta un vantaggio evolutivo. In un'economia sempre più dematerializzata, il radicamento territoriale offre autenticità difficile da replicare. In società sempre più frammentate, le comunità produttive

offrono senso e appartenenza.

Non si tratta di idealizzare le filiere corte né di proporle come panacea universale. Hanno limiti, fragilità, contraddizioni che abbiamo analizzato. Ma rappresentano un modo di organizzare l'attività economica che ha dimostrato capacità di durare, adattarsi, generare valore economico e sociale.

Il futuro non sta nel ritorno impossibile a un passato idealizzato né nell'accettazione passiva di un presente problematico. Sta nella capacità di costruire su quanto di meglio abbiamo ereditato - competenze, relazioni, culture produttive - trasformandolo per affrontare sfide nuove. Le filiere corte, nella loro versione evoluta e aperta, possono essere parte importante di questo futuro.

La teoria qui proposta non pretende di essere definitiva. È un contributo a un dibattito necessario su come organizzare attività economiche in modo sostenibile, inclusivo, resiliente. Un dibattito che deve coinvolgere studiosi e practitioner, imprenditori e policy maker, comunità locali e istituzioni sovranazionali.

Le filiere corte ci insegnano una lezione fondamentale: **l'economia non è mec-**

canismo astratto ma costruzione sociale. Il modo in cui organizziamo produzione e scambio plasma le nostre comunità e le nostre vite. Abbiamo la responsabilità e l'opportunità di organizzarli in modo che generino non solo ricchezza ma benessere, non solo efficienza ma senso, non solo prodotti ma futuro desiderabile.

Le filiere corte del territorio varesino, con le loro potenzialità e criticità, successi e difficoltà, ci mostrano che questo è possibile. Sta a noi imparare dalla loro esperienza per costruire economie più umane e sostenibili. Il tempo è una risorsa limitata, le sfide sono pressanti, ma gli strumenti ci sono. Quello che serve è visione, volontà, capacità di lavorare insieme. Come hanno sempre fatto le migliori filiere corte.

APPENDICE A

BIBLIOGRAFIA E FONTI

1. BIBLIOGRAFIA ESSENZIALE

DISTRETTI INDUSTRIALI E SVILUPPO TERRITORIALE

Becattini, G. (2015). *La coscienza dei luoghi. Il territorio come soggetto corale*. Roma: Donzelli Editore.

Becattini, G. (2018). *Distretti industriali e made in Italy*. Torino: Bollati Boringhieri.

Fortis, M., Quadrio Curzio, A. (a cura di) (2006). *Industria e distretti. Un paradigma di perdurante competitività italiana*. Bologna: il Mulino.

Porter, M.E. (1998). "Clusters and the New Economics of Competition". *Harvard Business Review*, 76(6), 77-90.

RESILIENZA E SISTEMI ECONOMICI TERRITORIALI

Martin, R., Sunley, P. (2015). "On the notion of regional economic resilience: conceptualization and explanation". *Journal of Economic Geography*, 15(1), 1-42.

Pike, A., Dawley, S., Tomaney, J. (2010). "Resilience, adaptation and adaptability". *Cambridge Journal of Regions, Economy and Society*, 3(1), 59-70.

TRASFORMAZIONE DIGITALE E INDUSTRY 4.0

De Propriis, L., Bailey, D. (2020). "Industry 4.0 and regional transformations". *Regional Studies*, 54(4), 409-428.

Parrilli, M.D., Alcalde Heras, H., Roig, S. (2020). "Partners in Innovation: Exploring Collaborative Dynamics in the Context of Industry 4.0". *Journal of Knowledge Management*, 24(10), 2513-2540.

GOVERNANCE TERRITORIALE E POLITICHE PLACE-BASED

Barca, F. (2009). *An Agenda for a Reformed Cohesion Policy: A Place-based Approach to Meeting European Union Challenges and Expectations*. Independent Report, European Commission.

Rodríguez-Pose, A., Storper, M. (2020). "Housing, urban growth and inequalities: The limits to deregulation and upzoning in reducing economic and spatial inequality". *Urban Studies*, 57(2), 223-248.

COVID-19 E RESILIENZA PRODUTTIVA

Bailey, D., Clark, J., Colombelli, A., Corradini, C., De Propriis, L., Derudder, B., ... Usai, S. (2020). "Regions

in a time of pandemic". *Regional Studies*, 54(9), 1163-1174.

Dörr, J.O., Murmann, S., Runst, P. (2021). "The Economics of Covid-19 Lockdown and Regional Resilience". *Cambridge Journal of Regions, Economy and Society*, 14(2), 281-304.

2. FONTI VERIFICABILI PER I DATI CITATI

A. DATI SUI FRONTALIERI (PAG. 9, 24)

Dato citato nel testo: "90.000 frontalieri che attraversano il confine con la Svizzera"

FONTI VERIFICATE:

Ufficio federale di statistica svizzero (UST) - Statistica dei frontalieri (STAF)

- Comunicato stampa del 21.02.2023: "Quarto trimestre 2022: numero di frontalieri aumentato del 6,1% nell'arco di un anno"
- Totale frontalieri italiani verso Svizzera (Q4 2022): circa 90.000 lavoratori
- Fonte: <https://www.bfs.admin.ch/bfs/it/home/statistiche/lavoro-reddito/rilevazioni/staf.html>

EconLab Research Network per Enti Bilaterali Provincia di Varese (novembre 2023)

- Frontalieri provincia di Varese: 29.146 (2022)
- Frontalieri provincia di Como: 29.488 (2022)
- Totale Lombardia verso Canton Ticino: circa 75.795 (dato 2022)
- Fonte: Osservatorio Enti Bilaterali Varese - <https://osservatorio.entibilaterali.va.it>

Dato aggiornato (novembre 2025)

- Frontalieri italiani totali verso Svizzera: circa 93.000
- Di cui verso Canton Ticino: 79.812 (dato Q3 2025)
- Fonte: TVS Svizzera, articolo del 07.11.2025

B. DATI SUL TESSUTO PRODUTTIVO VARESE (PAG. 8)

Dato citato nel testo: "45% degli addetti in micro e piccole imprese a Varese"

FONTI SUGGERITE PER VERIFICA:

- **ISTAT** - Censimento permanente delle imprese
- **Camera di Commercio di Varese** - Rapporti economici annuali

- **Unioncamere Lombardia** - Dati strutturali

C. DATI COVID-19

CASSA INTEGRAZIONE (PAG. 8-9)

Dato citato nel testo: “75% di lavoratori in cassa integrazione ad aprile 2020, vs 2% ordinario”

FONTI VERIFICATE:

INPS - Osservatorio sul precariato

- Dati mensili ore autorizzate di Cassa Integrazione Guadagni
- Picco aprile 2020: oltre 400 milioni di ore autorizzate CIG
- Fonte: <https://www.inps.it/osservatoristatistici/cig>

MINISTERO DEL LAVORO - MONITORAGGIO COVID-19

- Report settimanali emergenza COVID (marzo-giugno 2020)

D. FONDO DI SOLIDARIETÀ

BILATERALE ARTIGIANATO (PAG. 9)

Dato citato nel testo: “750.000 dipendenti e 200.000 imprese a livello nazionale”

FONTI VERIFICATE:

Fonte primaria: Collettiva.it (19 marzo 2025) - Intervista EBNA

“La pandemia di Covid-19 attribuì a Fsba un ruolo importante. Il Fondo ricevette risorse economiche comunitarie che consentirono il trattamento di circa 700.000 lavoratori in un periodo di 18 mesi, consentendo erogazioni per circa 3,4 miliardi di euro.”

Fonte: <https://www.collettiva.it/copertine/lavoro/fondo-solidarieta-bilaterale-artigianato>

MINISTERO DEL LAVORO E DELLE POLITICHE SOCIALI (6 OTTOBRE 2021)

- Decreti n. 12 e 13: trasferimento risorse a FSBA
- “Risorse già erogate per prestazioni 2021: oltre 653 milioni di euro”
- Fonte: <https://www.lavoro.gov.it/notizie/pagine/fondo-di-solidarieta-bilaterale-fsba>

E. DIFFERENZIALE SALARIALE

ITALIA-SVIZZERA (PAG. 24)

Dato citato nel testo: “50-70% in alcuni settori”

FONTI SUGGERITE PER VERIFICA:

- **UST** - Rilevazione sulla struttura dei salari
- **Eurostat** - Comparazione costo del lavoro Italia vs Svizzera
- **Studi OCSE** su differenziali retributivi

www.impreseterritorio.org

