

## NUOVI ECOSISTEMI IMPRENDITORIALI: SMART CITIES E COMUNITÀ URBANE <sup>1</sup>

PAOLO GIACON <sup>2</sup> E FEDERICA DESTRO <sup>3</sup>

### Introduzione

I sistemi urbani rappresentano poli di imprenditorialità di primaria importanza per la crescita economica ed una leva fondamentale per la ripresa. Costituiscono infatti una vera e propria fucina del nuovo modello produttivo che sta nascendo grazie a questa crisi profonda e strutturale. L'economia politica urbana (Rossi e Vanolo 2010) stimola i ricercatori ad osservare ed interpretare le città sotto diversi punti di vista: aggregati demografici, nuclei di relazioni sociali, meccanismi di governance, insiemi complessi caratterizzati da rapporti

<sup>1</sup> Il lavoro che sta alla base di questo saggio si inserisce nelle attività di ricerca promosse dalla Fondazione Ruggero Menato di Padova, nell'Ambito del progetto Free Writing.

<sup>2</sup> Paolo Giacon, dipartimento di Ingegneria Industriale, Università degli Studi di Padova.

<sup>3</sup> Federica Destro, dipartimento di Scienze Economiche e Aziendali, Università degli Studi di Padova. Dal 2013 collabora con Fondazione Filarete di Milano.

contrattuali ed obbligazioni reciproche, luoghi dei diritti, della protesta e del disagio e così via. Di volta in volta gli strumenti della sociologia, dell'economia, della demografia, del diritto e di discipline complementari, permettono di leggere aspetti innovativi, strategici o problematici dei contesti urbani. In questa sede intendiamo soffermarci sul ruolo degli agglomerati urbani quali nuovi generatori di imprenditorialità e di sviluppo economico e sociale. Oltrepassando il tradizionale concetto di area o zona industriale e di distretto che tanto successo hanno avuto in letteratura e soffermandoci invece su una visione olistica di città e sulla sua capacità di essere un vero e proprio ecosistema imprenditoriale. Questo articolo prende spunto dal rinnovato interesse nei confronti delle città che proviene dalle stesse istituzioni europee e dal loro ruolo di ecosistema favorevole alla nascita crescita e sviluppo di micro e piccole imprese. Come ricorda infatti Bassetto (2013) le città sono i motori dell'economia europea e possono essere considerate catalizzatori di creatività e innovazione dell'UE. Il 68 % circa della popolazione europea risiede in una regione metropolitana; le regioni metropolitane generano il 67 % del PIL dell'Unione europea. Le principali proposte della Commissione Europea per il periodo di programmazione 2014 – 2020 mirano a promuovere politiche urbane integrate per supportare lo sviluppo urbano sostenibile con l'intento di rafforzare il ruolo della città nel quadro della politica di coesione e far fronte alle sfide economiche, ambientali, climatiche e sociali delle zone urbane. Il Decreto Sviluppo varato nell'estate 2012 ha previsto l'istituzione del Comitato interministeriale per le politiche urbane (CIPU) presso la Presidenza del Consiglio dei Ministri. Tale Comitato avrà il compito di "coordinare le politiche urbane attuate dalle amministrazioni centrali interessate e di concertarle con le regioni e con le autonomie locali, nella prospettiva della crescita, dell'inclusione sociale e della coesione territoriale". Le recenti indicazioni del Governo italiano relative alle modalità di attuazione dei fondi strutturali per il periodo

2014 - 2020 prevedono un'azione strategica rivolta alle città. Gli indirizzi di *policy* nazionali sottolineano l'esigenza di considerare le città non più come spazi territoriali conclusi, amministrativamente delimitati, ma come "città funzionali" ; allo stesso tempo viene ribadita la necessità di un rafforzamento della cooperazione e co-decisione tra diversi livelli di governo nell'indirizzare le scelte di programmazione delle città. In particolare, sono stati individuati come obiettivi strategici di sviluppo per i contesti urbani: (1) il ridisegno e modernizzazione dei servizi urbani per i residenti e gli utilizzatori delle città, con specifico riferimento ai principi di cittadinanza digitale e i nuovi servizi pubblici legati al paradigma delle *smart cities*; (2) ed il rafforzamento della capacità delle città di potenziare segmenti locali pregiati di filiere produttive globali, promuovendo servizi avanzati per le imprese. Alla luce di questa nuova centralità delle città tanto nella programmazione comunitaria, quanto nelle policies di indirizzo governative, questo saggio ha lo scopo di: (1) dimostrare come il paradigma di smart city porti alla realizzazione di ecosistemi imprenditoriali in cui micro e piccole imprese possono nascere e prosperare; (2) evidenziare gli elementi che caratterizzano i migliori ecosistemi imprenditoriali che tradizionalmente vengono individuati dalla letteratura internazionale; (3) proporre una road map di iniziative in grado di stimolare lo sviluppo, anche in Italia di ecosistemi urbani imprenditoriali. L'articolo si conclude infine con due approfondimenti: il primo riguarda il tema della concorrenza tra gli ecosistemi imprenditoriali, mentre il secondo fornisce alcune linee generali per i policy maker ed i decisori locali per quanto concerne il passaggio dal vecchio paradigma delle politiche industriali al nuovo paradigma delle politiche di ecosistema.

## **Le smart cities generano opportunità**

A partire dagli anni Settanta, alcune città italiane di medie dimensioni, hanno assunto la configurazione di “sistemi metropolitani” complessi. Pur non essendo metropolitane dal punto di vista demografico (non sono infatti paragonabili ai grandi centri urbani con milioni di abitanti), tali città hanno saputo cogliere la sfida dello sviluppo economico e hanno impostato le proprie politiche e strategie grazie a “pensieri lunghi” e alla prospettiva di dover, presto o tardi, affrontare le sfide economiche e sociali tipiche della grandi città. Numerosi sono stati gli sforzi per dotarsi di infrastrutture – non solo di comunicazione – adeguate a creare un ambiente in cui piccole e medie imprese manifatturiere e di servizi potessero insediarsi e prosperare. La creazione di aree e consorzi industriali, di interporti, di moderni anelli di tangenziali, di caselli autostradali sono solo l’epifenomeno di uno sviluppo che ha cambiato profondamente non solo il DNA della città ma anche le rispettive ambizioni di crescita. La certezza di fondo è stata la seguente: un sistema urbano metropolitano sano e competitivo ha bisogno di un robusto ecosistema produttivo che sia in grado di offrire opportunità sia alle aziende manifatturiere, sia a quelle di servizi. Nonostante siano cambiati i paradigmi della produzione ed il volto tanto della manifattura, quanto del terziario, il tema delle opportunità è rimasto centrale per i contesti urbani. Anche nel mondo globalizzato, ‘opportunità’ è una parola chiave per la società e per l’economia. Il ragionamento che anima le strategie e le scelte dei policy maker è il seguente: se saremo in grado di far crescere la nostra comunità e di renderla più ricca ed in grado di generare benessere, la città diventerà generatrice di opportunità e sarà in grado di offrire alle imprese e ai suoi cittadini queste opportunità. Opportunità di crescita personale per le persone, opportunità di crescita economica per il sistema delle imprese, opportunità di collegarsi ad un mondo che cambia per coloro che operano

ad esempio nel settore della conoscenza e della salute. Un città che genera opportunità diventa fucina e laboratorio del cambiamento diventando un sistema urbano complesso che riesce a svilupparsi in maniera armonica ed equilibrata. Anche se in trenta anni il contesto è profondamente mutato, l'obiettivo della classe dirigente di una città o di un'area metropolitana è quello di costruire un sistema *generator of opportunities*. Tale approccio è una delle radici della tradizionale teoria delle 3T di Richard Florida (2002, 2005a, 2005b), il quale identifica in tecnologia, talento e tolleranza, la ricetta in grado di spiegare il successo economico di alcuni sistemi locali e nazionali. Che cosa comportano infatti le 3T per un sistema urbano se non l'attrazione virtuosa di persone, imprese, associazioni in grado di generare per se stessi e per gli altri nuove opportunità di sviluppo? Il fulcro della teoria di Florida, come per altro di numerose teorie che riguardano l'imprenditorialità (Shane and Venkataraman 2000, Sarasvathy 2001, Shane 2003, Sarasvathy 2008) è proprio il concetto di opportunità. Tanto maggiori saranno le opportunità che una città può offrire ai suoi abitanti e soprattutto alle sue imprese, tanto maggiore saranno la sua vitalità e la sua competitività. In un mondo ormai globalizzato dove la geografia del vicino e del lontano ha ormai perso la sua validità, la competizione tra sistemi urbani e metropolitani si basa dunque sulla loro capacità di generare opportunità. Le opportunità non nascono dal nulla, ma sono frutto di sperimentazione, di ambizione, di progettualità che un'intera comunità può e deve mettere in campo. E la nuova frontiera della sperimentazione per le città italiane ed europee è costituita dall'adozione del paradigma di smart city. Una *smart city* è una città che ha tra gli obiettivi principali quello di voler raggiungere la sostenibilità, economica e ambientale, e l'inclusione sociale di tutti i cittadini. Ciò avviene investendo maggiormente in mezzi di comunicazione e tecnologie innovative, tecnologie per la sostenibilità ambientale, e coinvolgendo la maggior parte della popolazione nella assunzione

di decisioni di politiche pubbliche, puntando sempre più su processi di partecipazione, come le consultazioni e le deliberazioni *online*, così come sull'attivazione di laboratori di creatività e partecipazione. La sostenibilità, in tutti gli ambiti e settori della vita di una città, è considerata la maggior componente strategica per le *smart cities*. Sono, quindi, i differenti aspetti della sostenibilità, della creatività, dell'inclusione sociale e dello sviluppo culturale, a determinare la vera nozione di "smart city". La figura seguente presenta le principali dimensioni di un smart city (figura 1). Analizziamole brevemente.

- (1) Mobilità - Una città *smart* è una città in cui gli spostamenti sono agevoli, è una città che garantisce una buona disponibilità di trasporto pubblico innovativo e sostenibile, che promuove l'uso dei mezzi a basso impatto ecologico, come la bicicletta, che regola l'accesso ai centri storici privilegiandone la vivibilità (aree pedonalizzate); una città *smart* adotta soluzioni avanzate di *mobility management* e di info-mobilità per gestire gli spostamenti quotidiani dei cittadini e gli scambi con le aree limitrofe.
- (2) Ambiente - Una città *smart* promuove uno sviluppo sostenibile che ha come paradigmi la riduzione dell'ammontare dei rifiuti, la differenziazione della loro raccolta, la loro valorizzazione economica; la riduzione drastica delle emissioni di gas serra tramite: la limitazione del traffico privato; l'ottimizzazione delle emissioni industriali; il miglioramento dell'industria edilizia e del mercato della casa, così da abbattere le emissioni dovute a riscaldamento e climatizzazione; la razionalizzazione dell'illuminazione pubblica; la migliore gestione e l'ampliamento del verde urbano; lo sviluppo urbanistico basato sul "risparmio di suolo", la bonifica delle aree dismesse.
- (3) Economia della conoscenza e della tolleranza - Una città *smart* è un luogo di apprendimento continuo, dove si auto-producono percorsi formativi innovativi; è una città che offre un ambiente adatto alla creatività e, la promuove, incentivando le innovazioni e le sperimentazioni nell'ar-

- te, nella cultura, nello spettacolo; che si percepisce e si rappresenta come un laboratorio di nuove idee; che privilegia la costruzione di una rete di reti non gerarchica, ma inclusiva, in cui i vari portatori di interesse e la comunità nel suo complesso possano avere cittadinanza e voce; è una città che sviluppa alleanze con le università, i centri di ricerca, le istituzioni della formazione, che dà spazio alla libera conoscenza e privilegia tutte le forme in cui il sapere è libero e diffuso.
- (4) Trasformazioni urbane per la qualità della vita - Una città *smart* ha una visione strategica del proprio sviluppo e sa definire, in base a questa, scelte e linee di azione; considera centrale la manutenzione del patrimonio immobiliare e la sua efficiente gestione, utilizzando anche tecnologie avanzate per questo obiettivo; fonda la propria crescita sul rispetto della sua storia e della sua identità e privilegia in questo senso il riuso e la valorizzazione dell'esistente, in un processo di rinnovamento che fonda i propri presupposti sulla conservazione. È, infine, una città che, nel suo sviluppo fisico, crea le condizioni per promuovere la coesione e l'inclusione sociale, eliminando le barriere che impediscono la completa accessibilità per tutti i cittadini.
- (5) Turismo e cultura - Una città *smart* promuove la propria immagine turistica con una presenza intelligente sul web; investe nella costruzione di una dimensione virtuale del proprio patrimonio culturale e delle proprie tradizioni, restituendole in rete come "bene comune" ad uso di tutti. È una città che utilizza tecniche avanzate per creare percorsi e "mappature" tematiche della città e le rende facilmente fruibili, promuovendo un'offerta coordinata ed intelligente dei beni e servizi del proprio territorio.

Concretamente, una *smart city* si qualifica dalla compresenza degli elementi inclusi in figura 1, tanto che una città di media grandezza viene considerata una smart city quando, basandosi sulla combinazione tra i dati di fatto locali e le attività

realizzate da parte dei politici, dell'economia e degli abitanti stessi, presenta uno sviluppo duraturo nel tempo, delle sei caratteristiche indicate.

Figura 1



Come ricorda un recente rapporto a cura di ABB e The European House Ambrosetti (ABB e Ambrosetti 2012): *l'appellativo smart, nell'arco di un decennio, ha identificato la città digitale, poi la città socialmente inclusiva, fino alla città che assicura una migliore qualità di vita. La città smart è (...) un modello urbano capace di garantire un'elevata qualità della vita e una crescita personale e sociale delle persone e delle imprese, ottimizzando risorse e spazi per la sostenibilità. Stiamo vivendo un'epoca di trasformazione clamorosa da cui emergono nuovi bisogni strategici. Le smart city sono in grado di offrire risposte efficaci a tali bisogni. Sistemi urbani più intelligenti non sono un'opzione: diventano una necessità inderogabile. Lo sviluppo e il successo delle città sono da sempre inestricabilmente legati all'innovazione tecnologica. Il legame è destinato ad accrescersi in futuro: sarà sempre più necessario non solo connettere spazi fisici e infrastrutture digitali, ma anche connettere le tecnologie le une con le altre; da questa connessione potranno nascere nuovi usi per strumenti già disponibili.* Questa citazione bene sintetizza il legame strettissimo tra il concetto di smart city e quello di *generator of opportunities*. Gran parte dei principali ecosistemi urbani



imprenditoriali sono già de facto smart cities. Nella prossima sezione approfondiremo dunque il concetto di ecosistema imprenditoriale, evidenziandone il ruolo essenziale per lo sviluppo e l'affermazione del nuovo paradigma del capitalismo imprenditoriale delineato da Baumol, Litan e Schramm (2009).

## **La definizione di ecosistema imprenditoriale**

Tradizionalmente le scienze biologiche definiscono ecosistema un insieme indissolubilmente interrelato, costituito da una comunità di organismi animali e vegetali e dall'ambiente fisico in cui essa vive. Il termine venne usato per la prima volta dall'ecologo inglese A. Tansley nel 1935 (Golley 1993). In generale gli ecosistemi presentano quattro caratteristiche comuni: sono sistemi aperti, sono strutture interconnesse con altri ecosistemi, tendono a raggiungere nel tempo una certa stabilità, sono sempre formati da una componente vitale animata e da elementi non viventi detto abiotici. L'idea di ecosistema può essere facilmente traslata dal contesto biologico a quello delle scienze sociali: le comunità urbane rappresentano ecosistemi composti da differenti attori. Come scrive Giaccon (2013): *l'anima di una città è la comunità di persone che la abita e che ogni giorno la rende viva. Una comunità è composta da famiglie, giovani, anziani, bambini, cittadini italiani ed immigrati, turisti e di semplici utenti dei servizi urbani. Ma è composta anche da associazioni, imprese, servizi pubblici, iniziative culturali ed artistiche, momenti di aggregazione spontanea ed organizzata, contratti, obbligazioni e percorsi di innovazione. Una comunità è anche una complessa rete di relazioni, di ambizioni, di progetti, di vecchie e nuove idee che permettono alla città di essere viva, dinamica e di guardare con coraggio al futuro nonostante le difficoltà congiunturali.* Le città sono dunque ecosistemi sociali ed economici di natura complessa. Recentemente all'espressione ecosiste-

ma urbano è stato avvicinato il termine imprenditoriale. Tale espressione può prestarsi ad alcuni fraintendimenti. La parola ecosistema imprenditoriale infatti può evocare l'immagine di una sorta di cornice – sociale, economica, legislativa, fiscale ed istituzionale – genericamente favorevole al “fare impresa”. Un ecosistema imprenditoriale aspira a formare la massa critica necessaria per garantire la sostenibilità di infrastrutture e servizi propri di un'area metropolitana e per accedere meglio alle risorse finanziarie che nella prossima programmazione comunitaria vedono protagoniste le città. Se dunque partiamo da questa definizione “di cornice”, possiamo affermare che è un buon ecosistema imprenditoriale quello che: (1) mette a disposizione capitale umano con competenze adeguate alle richieste del mercato del lavoro; (2) non grava grazie a burocrazia e fiscalità; (3) garantisce la concorrenza ed il consumatore; (4) un sistema socio-economico in grado di valorizzare il talento e le buone idee e che ne facilita la trasformazione in imprese. Se adottassimo questa definizione, tuttavia, si escluderebbero le imprese, concentrando in questo modo la nostra attenzione su tutto ciò che è esterno alle imprese e che in qualche modo ne può favorire la nascita e lo sviluppo. In questa sede, tuttavia vogliamo andare oltre la definizione di ecosistema come semplice cornice, adottando una definizione olistica. Secondo la nostra visione un ecosistema imprenditoriale comprende anche le stesse imprese. Anzi, né è la principale componente biotica. Le imprese devono essere considerate infatti un agente endogeno e vitale per gli ecosistemi urbani. Un ecosistema imprenditoriale è dunque una comunità composta dalle imprese e dalla società in cui queste vengono generate e si sviluppano. Una società composta dalle sue regole, dai suoi progetti, dalle sue potenzialità e dalle opportunità che essa è in grado di generare. Una volta chiarito l'orizzonte epistemologico, intendiamo ora analizzare le principali componenti e caratteristiche degli ecosistemi imprenditoriali, che come vedremo sono strettamente

legate ai contesti urbani locali e alle smart communities. Partiamo dunque dal modello di Isenberg (2010): attualmente gli studi più avanzati sugli ecosistemi imprenditoriali vengono realizzati proprio da Daniel Isenberg e dalla sua équipe presso il Babson College (USA). Egli ha individuato nel corso degli anni e grazie a numerosi casi studio dodici fattori/elementi abilitanti che stimolano la nascita e l'affermazione di ecosistemi imprenditoriali dinamici e competitivi (figura 2).

*Istituzioni pubbliche e legislazione:* sebbene i sistemi imprenditoriali si alimentino di iniziative di tipo privato, le istituzioni locali e nazionali sono di primaria importanza al fine di garantire incentivi, benefici fiscali, un quadro normativo stabile e favorevole all'impresa, la localizzazione di centri di ricerca, la protezione dei diritti di proprietà intellettuale.

*Capitale finanziario:* la disponibilità di iniziative di micro-credito, la presenza di business angels, di fondi di venture capital, di fondi specializzati nel private equity, la presenza di un mercato pubblico dei capitali ed il ricorso ad eventuale capitale di debito sono elementi in grado di supportare progetti imprenditoriali nella fase di nascita così come nella delicata fase di crescita.

*La promozione di storie di successo:* gli ecosistemi imprenditoriali celebrano solitamente i successi dei propri protagonisti-imprenditori, incrementando la reputazione del sistema stesso sia a livello nazionale, sia internazionale.

*Cultura e società:* rappresentano elementi chiave per la vitalità interna dell'ecosistema. Una cultura tollerante nei confronti del rischio, degli errori e del fallimento e orientata all'innovazione, al cambiamento, alle riforme e alla creatività, costituisce un presupposto fondamentale come dimostrato da numerosi studi apparsi in letteratura. E ancora l'immagine stessa dell'imprenditore nella società è un driver importante per veicolare e stimolare nuovi percorsi imprenditoriali da parte delle giovani generazioni o dei potenziali imprenditori presenti nella società.

*Istituzioni non governative:* la presenza di associazioni, fondazioni ed eventi in grado di promuovere l'imprenditorialità, così come business plan competition ed esperienze formative per i più giovani sono elementi di rilievo primario.

*Supporti professionali:* le imprese, ed in particolar modo le piccole start-up hanno bisogno di servizi professionali di tipo legale, di accounting, di supporto tecnico e servizi bancari all'altezza della difficili sfide che devono affrontare. Tali servizi devono essere disponibili e possibilmente in concorrenza al fine di garantire il miglior servizio al prezzo maggiormente conveniente per il cliente.

*Infrastrutture:* non si tratta solo di strade, mezzi di trasporto e servizi di logistica ma anche di energia a prezzi convenienti, servizi di telecomunicazioni, centri ed aree di incubazione e di supporto allo start-up.

*Agenzie ed Istituzioni educative:* possono fornire a tutti i livelli formazione imprenditoriale ed in generale qualifiche accademiche e professionali di primo ordine.

*Mercato del lavoro:* affinché le imprese manifatturiere e le imprese di servizi decollino c'è bisogno di un mercato del lavoro sufficientemente elastico e dinamico.

*Reti:* rientrano in questo contesto non solo le reti di impresa ma anche le reti e le associazioni di imprenditori e le reti dei grandi gruppi internazionali eventualmente insediati nel territorio di riferimento.

*Clienti pronti a sperimentare:* nuovi prodotti e nuovi servizi hanno bisogno di nuovi clienti in grado di testarli, apprezzarli ed eventualmente ottimizzarli. Accanto a questi sono necessari canali di distribuzione efficaci.

L'ultimo elemento messo in evidenza dagli studi di Isenberg è la *Leadership*, la cui importanza viene sottolineata sia a livello dei singoli individui coinvolti, sia a livello di organizzazioni, corpi intermedi e governance istituzionale.

Figura 2



Tali elementi si riscontrano non solo nei tradizionali ecosistemi imprenditoriali considerati di successo (Silicon Valley e Boston - si veda a proposito il lavoro di Saxenian (1994)), ma in numerosi altri ecosistemi che in questi anni si sono affermati nei cinque continenti e che rappresentano un benchmark prezioso anche per le città italiane. Non tanto con l'obiettivo di replicare esperienze di successo, quanto con quello di identificare una originale e *context and path dependent* via italiana ed europea alla creazione di ecosistemi imprenditoriali. Lo Startup Ecosystem Report 2012 (Herrmann et al. 2013) è un rapporto che confronta le caratteristiche più importanti dei principali sistemi urbani imprenditoriali orientati all'innovazione tecnologica. Si basa sul progetto Startup Genome, un database di oltre 50.000 start-up.

Il benchmark di riferimento rimane la Silicon Valley, non perché i sistemi debbano tendere a diventare come la Silicon Valley ma perché attualmente è il luogo con maggiore densità imprenditoriale, maggiori aziende di successo, maggiore den-

sità di investimenti ad alto tasso di remunerazione. La recente esplosione del nuovo paradigma del capitalismo imprenditoriale ha comportato l'ascesa di alcuni ecosistemi imprenditoriali, accanto ai tradizionali sistemi della Silicon Valley e di Boston. Cinque o dieci anni fa gran parte degli ecosistemi identificato dal Global Startup Exosystem Report non esisteva: oggi sono una realtà che promette di diventare presto fulcro della crescita e dello sviluppo economico non solo per i Paesi che li ospitano ma per l'intera economia mondiale. La tabella riporta una classifica di questi ecosistemi.

Tabella 1

<b>ECOSISTEMA URBANO</b>	<b>RANKING</b>
SILICON VALLEY	1
TEL AVIV	2
LOS ANGELES	3
SEATTLE	4
NEW YORK CITY	5
BOSTON	6
LONDRA	7
TORONTO	8
VANCOUVER	9
CHICAGO	10
PARIGI	11
SIDNEY	12
SAN PAOLO	13
MOSCA	14
BERLINO	15
WATERLOO	16
SINGAPORE	17
MELBOURNE	18
BANGALORE	19
SANTIAGO	20

Non ci soffermiamo in questa sede sulla Silicon Valley, perché immaginiamo che il lettore disponga delle necessarie coordinate di base per inquadrarne la storia ed i punti di forza. Come

si osserva dalla tabella, la comunità di Tel Aviv in Israele rappresenta il secondo ecosistema: una solida cultura imprenditoriale, la disponibilità di capitale di rischio, la rapida adozione e sviluppo di tecnologie high-tech, una popolazione altamente scolarizzata e policy pubbliche di supporto e stimolo ne hanno reso un importante polo di innovazione in grado di attrarre start-up e investimenti da tutto il mondo. Come affermano Dan Senor e Saul Singer (2011): *Israele ha trasformato le sfide che ha affrontato in veri e propri asset che sono pietra angolare della sua cultura per l'innovazione. Avversità di ogni tipo, primo fra tutte il rischio di un attacco da parte di altri Paesi, ed il fatto di essere una nazione piccola, isolata, con poche risorse a disposizione hanno forzato gli Israeliani (ad essere 'per natura' imprenditoriali ovvero) a gestire con attenzione le risorse, ad ottenere da esse grandi risultati, ad innovare e ad essere globali fin dalla fondazione del loro Stato.* Le posizioni successive sono occupate da quattro città americane: Los Angeles è stata spesso tenuta in ombra dalla Silicon Valley, oggi grazie al fortunato incontro tra *creative industries* a tecnologia è diventata un ecosistema particolarmente favorevole. Ospita un numero di Startup pari al solo 30% di quelle presenti nella Silicon, ma è uno dei principali poli di creatività e di nuova impresa per gli States e l'economia mondiale. New York City e Boston rappresentano due ecosistemi di riferimento per la East Coast: la prima si sta specializzando in start-up legate all'e-commerce, alla pubblicità, ai media e alla moda, mentre Boston rimane di riferimento per la tecnologia. Londra (al quarto posto della classifica) è il primo ecosistema imprenditoriale in Europa. Aziende come Tweetdeck, Moshi Monsters, Wonga, Autonomy, Moo.com sono nate proprio nella capitale britannica che si sta affermando come il polo più dinamico nella 'old Europe'. Londra costituisce inoltre la naturale location in grado di ospitare le filiali delle start-up e delle maggiori corporation americane che vogliono accedere al mercato europeo. Martin Varsavsky, CEO di Fon a questo proposito ha

affermato: *“I giovani europei sono tradizionalmente orientati a cercare lavori dipendenti a tempo indeterminato in ambito pubblico o privato. La crisi europea sta cambiando questo approccio. Le città attualmente più interessanti dal punto di vista della creazione di impresa sono Londra, Berlino e Stoccolma, anche se un certo fermento imprenditoriale caratterizza tutta l'Europa. La vera sfida per l'Europa è che non esista una Sand Hill Road (si tratta di una delle vie della Silicon Valley con la maggiore concentrazione di venture capitalist). Abbiamo bisogno di aumentare la massa critica di investitori per rafforzare l'ecosistema delle startup”*. Anche il Canada si conferma tra le nazioni in grado di offrire ecosistemi favorevoli, tra questi: Toronto, Vancouver e la piccola città di Waterloo, che potrebbe diventare presto un benchmark anche per le città europee di medie dimensioni. Da segnalare anche l'Australia, nuova frontiera per l'imprenditorialità ed economia in crescita, in particolare grazie ai due centri di Sidney e Melbourne. Per quanto riguarda il continente asiatico infine si segnalano Singapore e Bangalore, mentre per l'America Latina San Paolo in Brasile e Santiago sono gli ecosistemi in grado di generare startup e nuovi investimenti.

Una domanda di sicuro interesse per il lettore riguarda i criteri e gli indicatori utilizzati per stilare la classifica. L'ordinamento si ottiene grazie ad un indice complesso che nasce dalla pesatura di otto indici diversi. Intendiamo presentarli brevemente perché in tal modo possiamo sottolineare alcune caratteristiche ed output fondamentali degli ecosistemi imprenditoriali. Gli otto indici sono i seguenti:

- 1) Indice generale di imprenditorialità: rappresenta un indicatore della presenza delle start-up, considerando la loro densità e la loro maturità;
- 2) Disponibilità e dinamicità del capital di rischio: misura l'offerta e le caratteristiche del capitale di rischio presente in una determinata area;
- 3) Performance delle startup insediate: misura la performan-



- ce reale e potenziale delle start-up, tenendo conto del fatturato e dei posti di lavoro generati;
- 4) Mentalità: misura se ed in che modo i fondatori delle start-up insediate pensano in grande ed in particolare se sono dotati di vision, tolleranza nei confronti del rischio, valori etici e la capacità di superare le sfide che la creazione di impresa impone;
  - 5) Capacità di creare nuovi trend: misura quanto velocemente un sistema adotta nuova tecnologia, processi gestionali e modelli di business;
  - 6) Indice relativo al supporto per l'imprenditorialità: misura la qualità delle reti e dei servizi di supporto per la nuova imprenditorialità;
  - 7) Talento: misura la scolarità e l'esperienza dei fondatori delle startup;
  - 8) Indice di differenziazione: misura la differenze demografiche e settoriali tra l'ecosistema considerato e l'ecosistema di riferimento (Silicon Valey).

La ricerca individua anche una coorte di *follower* che promettono nei prossimi anni di accreditarsi come ecosistemi imprenditoriali avanzati e fortemente orientati all'innovazione: Amsterdam, Atlanta, Austin, Barcellona, Buenos Aires, Cape Town, Copenaghen, Dallas, Denver, Dublino, Helsinki, Istanbul, Johannesburg, Madrid, Mexico City, Milano, Montreal, Mumbai, Philadelphia, Portland, Rio de Janeiro, San Diego, Varsavia, Washington, Zurigo.

## **Generare ecosistemi imprenditoriali in Italia**

Per la creazione, lo sviluppo ed il sostegno di un sistema eco imprenditoriale avanzato è necessaria una stretta sinergia tra istituzioni pubbliche ed imprese private. Il processo non può essere esclusivamente di tipo top down, né bottom up. Le imprese da sole (approccio bottom up) possono certamente garantire dinamicità ma in un secondo momento è compito delle

istituzioni e della società creare quelle condizioni affinché le imprese non si spostino altrove, le risorse umane che vi lavorano trovino una comunità vivace, dinamica ed accogliente. Se l'operazione fosse solo dirigistica (approccio top down), con le sole istituzioni che "forzano" processi di creazione di impresa, di clusterizzazione senza alcun coordinamento e sinergia con il sistema delle imprese, lo sforzo potrebbe produrre risultati minimi ed un elevato dispendio di risorse pubbliche. Non c'è una ricetta univoca per la creazione e lo sviluppo di ecosistemi imprenditoriali: si tratta infatti di un percorso non standardizzato che il pubblico ed il privato devono percorrere in maniera del tutto originale, perché fortemente influenzata dal particolare contesto geografico. Il punto di partenza, tuttavia, può essere individuato in una sorta di decalogo stilato di Isenberg, costruito grazie ai suoi molteplici studi. Uno spunto di sicura utilità anche per il contesto italiano ed europeo. Riportiamo le considerazioni seguenti non con uno scopo prescrittivo, ma con l'idea di fornire possibili suggerimenti per elaborare una strada tutta italiana alle smart cities imprenditoriali. I seguenti punti riassumono il decalogo di Isenberg.

- 1) Non è possibile creare nuove Silicon Valley, si tratta di un mix unico e non replicabile.
- 2) Ogni sistema urbano deve puntare sulla propria specificità e diversità.
- 3) È opportuno fare in modo che i diversi stakeholder siano attivati a tutti i livelli: non solo stakeholder istituzionali, ma anche investitori, università, enti ed agenzie di formazione e di educazione associazioni, cooperative, sindacati.
- 4) È importante supportare i business che promettono o evidenziano alti tassi di crescita.
- 5) Centralità degli imprenditori di successo perché a) aiutano ed ispirano altri imprenditori, b) in alcuni casi accumulano risorse da investire in altri progetti imprenditoriali (sono di fatto moltiplicatori di imprenditorialità), c) possono partecipare e dare un contributo in altre aziende come consiglieri di amministrazione d) diventano testimonial autorevoli an-

- che presso le istituzioni.
- 6) Gli imprenditori sono attori in grado di cambiare la cultura e la società, grazie al loro visibile ruolo nella società.
  - 7) Isenberg suggerisce ai diversi livelli di governo di non fornire contributi in conto capitale alle imprese, ma favorire l'incontro tra domanda ed offerta di capitale di rischio.
  - 8) I cluster non creano imprenditorialità, ma è l'imprenditorialità che crea cluster.
  - 9) La rimozione di ostacoli burocratici favorisce l'imprenditorialità.
  - 10) Non perdere il gusto per la sperimentazione cercando di imparare dagli errori commessi.

Grazie al recente studio effettuato da Bassetto, Destro, Giacom e Gubitta (2013), siamo in grado di fornire una panoramica complementare rispetto al lavoro di Isenberg, esplorando ulteriori asset che possono essere sfruttati dalle future smart cities italiane al fine di consolidare la propria vocazione di ecosistemi imprenditoriali. In prima battuta ci soffermeremo sul ruolo della tecnologia, del terziario avanzato e delle aree produttive ecologicamente attrezzate. Successivamente analizzeremo il ruolo delle giovani generazioni e su quello delle opportunità offerte dai nuovi paesi che sono diventati i protagonisti della nuova economia mondiale globalizzata. Partiamo dunque dalla tecnologia. La presenza di aziende ad alta tecnologia ma anche di un'università generalista di ottimo livello con affermate scuole di ingegneria, economia e scienze ci permette di ipotizzare che la comunità in cui l'ateneo insiste sia caratterizzata da elevate e diffuse competenze tecnologiche frutto non solo di formazione scientifica ma anche della produzione di nuova conoscenza che tipicamente è il principale output di una buona ricerca universitaria (Venkataraman 2004). Le città dovrebbero ambire a configurarsi maggiormente e con più coraggio quale bacino di competenze tecnologiche (Bonaccorsi e Nesci 2006) difficilmente riproducibile in altri contesti. Le potenziali aziende che in esso si insediano go-

drebbero di un preciso vantaggio competitivo che altri territori non offrono. Il terziario avanzato merita molta attenzione in quanto oggi i servizi contribuiscono in maniera rilevante a creare il valore aggiunto e la marginalità. Ormai i beni industriali incorporano nel loro valore una quota rilevante di servizi, e non servizi ancillari, ma servizi che entrano di prepotenza nel cuore del prodotto e senza i quali la parte più propriamente manifatturiera perde di significato e valore: ricerca, design, post-vendita, etc. Questi servizi richiedono persone qualificate, creative, preparate, che potrebbero essere formate da un connubio ancora più stretto tra il mondo delle imprese e l'Università, con corsi di laurea che siano meno a compartimenti stagni e sempre più confezionati dalle esigenze di mercato tramite le richieste dei possibili datori di lavoro. In tal modo si andrebbe ad accorciare il tempo di reazione alle competenze richieste, e si trasferirebbero nel territorio le migliori risorse umane disponibili. La società stessa può contribuire alla realizzazione di un ecosistema imprenditoriale avanzato. Infatti, se le imprese e le aree industriali rappresentano l'hardware, le persone ed il contesto socio-istituzionale rappresentano il software di questo ecosistema, fondamentali per generare opportunità per sé stessi e per la società. I paradigmi relativi alle aree produttive ecologicamente attrezzate (APEA) suggeriscono approcci diversi e innovativi alla pianificazione del territorio e alla gestione delle aree industriali. In nord Europa e in Giappone si stanno sperimentando, in questi anni, i primi Eco-industrial Parks, il cui obiettivo è quello di passare da un sistema di produzione lineare (materie prime – processi di lavorazione – rifiuti) ad un sistema a circuito chiuso in cui lo scarto non rappresenta più un materiale inutilizzabile, ma un prodotto intermedio della produzione. I risparmi economici e legati alla produzione sono stati notevoli. Le APEA hanno il vantaggio di minimizzare gli impatti negativi sull'ambiente grazie ad una gestione sostenibile delle risorse impiegate per la produzione. Rappresentano sia un valido strumento di valo-

rizzazione economico-ambientale del territorio, sia un'operazione strategica per la crescita della competitività del sistema produttivo. Inoltre, la gestione ambientale diventa un obiettivo condiviso dalle imprese insediate nell'area, che basano il loro rapporto di collaborazione sul dialogo e sulla condivisione delle esperienze positive. Bisogna riconoscere i meriti delle prime regioni come le Marche, l'Emilia Romagna e il Piemonte, che hanno dovuto affrontare la mancanza di uno scenario normativo e culturale da cui trarre ispirazione nell'elaborazione di "linee guida" per l'individuazione, progettazione, gestione delle aree APEA. I principi su cui vertono le linee guida riguardano: smaltimento e recupero dei rifiuti, riduzione delle varie forme di inquinamento, riduzione del consumo di energia fossile avvalendosi di energie rinnovabili, salubrità dei luoghi di lavoro e implementare l'accesso ai luoghi di lavoro attraverso convenzioni con il trasporto pubblico e il car sharing. Anche le giovani generazioni e le culture giovanili possono avere un ruolo importante per l'affermarsi di un ecosistema imprenditoriale avanzato. Che legame possono avere il libero pensiero, la cultura e l'arte ed il ben-essere con lo sviluppo economico e la presenza di un sistema di imprese dinamico e competitivo? Un sistema urbano in grado di alimentare dibattiti e di essere una sorta di culla per la cultura e per l'arte è certamente una location desiderabile ovvero un luogo stimolante in cui le persone – ed in particolar modo la fascia di popolazione 20-40, tradizionalmente considerata all'apice della produttività e delle potenzialità – vive volentieri. Maggiori saranno le opportunità culturali, artistiche e di ben-essere offerti dalle smart cities, maggiore sarà il numero di persone che vorranno ivi insediarsi e di conseguenza spostare in essa o nell'area metropolitana il proprio lavoro o la propria impresa. Nonostante la distanze fisiche, le città italiane possono essere porta delle opportunità dell'Europa e dell'Oriente. L'Unione Europea offre – in particolar modo per imprese, ricerca e giovani – molteplici opportunità di cui i sistemi sociali e produttivi non sono spes-

so pienamente consapevole. Le città italiane e l'Europa devono essere più vicine, creando una sorta di rapporto di scambio continuo e di osmosi con il resto dell'Unione. Più giovani europei in Italia e più giovani italiani in Europa per unire diverse metodologie di lavoro, culture, modi di ragionare e combinarli cercando di valorizzare i punti di forza di ognuno ed attenuare i punti di debolezza. Un team di lavoro internazionale permette di avere un feedback immediato sulle nuove idee che si vogliono rivolgere ad uno specifico mercato estero. Gli imprenditori ad esempio potrebbero beneficiare dell'Erasmus per giovani imprenditori e nelle città potrebbe essere aperto un centro di informazione europea in grado di sostenere i cittadini e le imprese. Una città internazionale è una città aperta, che fa parte del mondo e che è conosciuta nel mondo, per questo le smart cities devono spingere l'acceleratore sull'internazionalizzazione. Senza aprirsi all'estero, tutte le grandi opportunità all'estero di sviluppo non potranno essere colte. Una seconda grande direttrice di internazionalizzazione che gli ecosistemi urbani devono tenere in considerazione è relativa all'Oriente: al Medio Oriente e al Lontano Oriente. Che rapporti hanno i sistemi urbani, sociali e metropolitani italiani con gli Stati BRICS (Brasile, Russia, India, Cina, South Africa) che rappresentano tre miliardi di persone e 13,7 trilioni di dollari? E con gli Stati "Next Eleven", economie ad alto potenziale identificate dalla banca d'investimento Goldman Sachs e dall'economista Jim O'Neill (Bangladesh, Egitto, Indonesia, Iran, Messico, Nigeria, Pakistan, Filippine, Turchia, Sud Korea, e Vietnam)? È mai stata fatta una mappatura di questi legami? In che modo è possibile crearne di nuovi e consolidare quelli che già ci sono? Se vogliamo essere vicini alle opportunità imprenditoriali lì dove la crescita rappresenta un fattore in controtendenza rispetto alla crisi mondiale, anche i sistemi urbani italiani e le nostre smart cities devono cominciare a costruire legami e ponti preziosi.

## **La concorrenza tra ecosistemi imprenditoriali e le scelte di localizzazione delle imprese**

Completiamo la nostra esplorazione degli ecosistemi imprenditoriali avanzati affrontando due temi di estremo interesse per gli attori di questi ecosistemi, in particolare quelli pubblici. Le filiere e le catene del valore sono in concorrenza tra loro, e le aree geografiche che ospitano le imprese risentono di questa concorrenza. Anche i contesti urbani e metropolitani sono dunque in concorrenza per attrarre sviluppo ed imprese, cioè di fatto occupazione e benessere per i propri cittadini. Spesso le città di media grandezza ed i sistemi di governance locale sembrano non essere consapevoli di questa concorrenza e di questa conflittualità, di questa selezione naturale che elegge e porta alla ribalta alcune città come fari di progresso e civiltà e consegna interi sistemi metropolitani al passato, alla dimenticanza ed in ultima analisi all'inutilità e all'abbandono. Trento, in contro tendenza, ha recentemente lanciato il progetto "Tech Peaks" che punta a creare in Trentino, nei prossimi quattro anni, oltre cento nuove aziende innovative nel settore delle ICT - tecnologie della comunicazione e informazione. Il progetto fa parte del percorso intrapreso dal Trentino per trasformarsi in uno dei primi "smart territory" d'Italia, un territorio che, con la sua università e i suoi centri di ricerca, investe nell'economia e nell'innovazione. Un primo successo è stato l'aver attratto l'EIT – European Institute of Technology e il Gruppo Earlybird Venture Capital. "Con questo progetto noi diciamo a giovani aspiranti imprenditori non solo trentini, ma italiani, europei e anche del Sud America: venite in Trentino ad aprire la vostra azienda" ha detto il presidente della Provincia autonoma di Trento Lorenzo Dellai presentando l'iniziativa. La Provincia, che ha già stanziato 20 milioni di euro (provenienti da finanziamenti europei) per lo sviluppo di imprese giovanili, mette a disposizione per questa specifica iniziativa 7 milioni di euro, già sul budget di Trento Rise, partner operativo dell'ini-

ziativa. In questo contesto di competizione, l'obiettivo di una città ed un sistema metropolitano è di accrescerne la propria attrattività sociale ed economica. A questo scopo, è importante creare un ecosistema imprenditoriale integrato che preveda una fitta rete di collaborazioni: (1) tra le aziende e l'università, dove le prime possono fornire finanziamenti privati alla ricerca e la seconda procurare al sistema imprenditoriale le ultime innovazioni tecnologiche e capitale umano di prima scelta; (2) tra piccole e medie aziende e grandi multinazionali, dove le prime godono della flessibilità necessaria per sperimentare prodotti e processi pensati per nicchie di mercato che cercano e prediligono la customization, e le seconde approfittano dei benefici delle economie di scala per ottimizzare l'industrializzazione e la distribuzione dei prodotti indirizzati al mass market. La rete di relazioni che convergono sull'impresa permette, infatti, a molte piccole e medie imprese di alimentare lo sviluppo. La rete offre l'accesso ad un maggior numero di risorse che vanno ad incrementare il capitale dell'azienda: lavoratori, mercati di vendita, finanziamenti, nuove istituzioni e progetti che aiutano l'impresa, nuovi fornitori. Semplicemente, la rete crea maggiori opportunità. Le persone sono i nodi strutturali di queste reti, che quindi acquisiscono valore non solo per le loro conoscenze e abilità, ma anche in funzione del loro network, che deve essere ampio, globale, capace di fornire modi di ragionare nuovi e prospettive diverse che siano l'humus della creatività. Essere collegati a queste reti globali permette di acquisire la padronanza di linguaggi, e per far ciò conta molto la formazione e le esperienze che si sono fatte. Importante è quindi il processo di rinnovamento della rete attraverso l'inserimento dei giovani che vanno tratti nel territorio. A tal scopo i sistemi urbani e le smart communities potrebbero puntare sullo sviluppare: (1) l'orgoglio e senso di appartenenza alla comunità; (2) la valorizzazione dell'unicità del *genius loci*; (3) marketing territoriale altamente specializzato ed aggressivo.



## **Dalle vecchie politiche industriali alle nuove politiche di ecosistema**

Dalle considerazioni riportate nelle sezioni precedenti si evince che sia i governi nazionali sia i governi regionali locali possono dare un contributo fondamentale per stimolare la genesi di nuovi ecosistemi imprenditoriali urbani. Le smart cities necessitano di un approccio politico smart caratterizzato dalla consapevolezza di un nuovo approccio pubblico-privato per favorire ecosistemi di startups. Gli interventi pubblici dovrebbero essere dunque mirati non tanto alla creazione diretta di nuove imprese o all'erogazione di generosi sussidi in conto capitale, ma alla creazione di quelle condizioni positive e dinamiche che permettono a nuovi imprenditori di concretizzare e realizzare il proprio progetto imprenditoriale.

Al decisore pubblico, dunque ed al legislatore si impone un cambio di mentalità, affiancando ai tradizionali interventi di politica industriale nuove politiche di ecosistema che siano in grado di incidere sugli elementi individuati dal modello di Isenberg presentato nella sezione quinta. Da questo punto di vista lo studio delle politiche effettuate dai policy maker dei migliori ecosistemi (per esempio quelli presentati nel rapporto 2012 citato in precedenza) può essere fonte di ispirazione e di emulazione. È necessario tuttavia in questa sede sottolineare un *caveat* di fondamentale importanza. Le politiche di intervento pubbliche devono essere fortemente place-based (Barca 2009), devono cioè partire dalle specificità e dai particolari contesti di applicazione. La semplice replicazione di politiche adottate altrove potrebbe infatti non portare ai risultati sperati. Al fine di mettere il decisore locale e nazionale nelle condizioni di elaborare nuove politiche di ecosistema, evidenziamo nella tabella seguente alcune differenze tra vecchie politiche industriali e nuove politiche di ecosistema.

Tabella 2

	<b>POLITICHE INDUSTRIALI</b>	<b>POLITICHE DI ECOSISTEMA</b>
AMBITO DI INTERVENTO	NAZIONALE E REGIONALE	NAZIONALE, REGIONALE, LOCALE
APPROCCIO	TOP DOWN	BOTTOM UP
FILOSOFIA DI FONDO	CONSERVAZIONE	GENERAZIONE
OBBIETTIVO (IMPRESE)	DIMINUZIONE MORTALITÀ DELLE IMPRESE	AUMENTO NATALITÀ DELLE IMPRESE
OBBIETTIVO (POSTI DI LAVORO)	SALVATAGGIO POSTI DI LAVORO	CREAZIONE NUOVI POSTI DI LAVORO
DESTINATARI	MEDIE E GRANDI IMPRESE	MICRO E PICCOLE IMPRESE

Partiamo dall'ambito di applicazione. Il titolo quinto della Carta Costituzionale assegna allo Stato e alle Regioni la potestà legislativa concorrente per quanto riguarda le iniziative di politica industriale. L'analisi degli ecosistemi imprenditoriali ci porta tuttavia a considerare anche i governi locali quali attori primari per la creazione di contesti favorevoli e la promozione di iniziative in grado di generare e sostenere start up communities. L'approccio tradizionale delle politiche industriali è poi tipicamente dirigista: i governi indicano solitamente settori prioritari, aree geografiche destinatarie degli interventi ed ammontare delle risorse a disposizione. Il nuovo approccio impone invece di partire dalle specificità locali e da un'attenta analisi e conoscenza dei particolari contesti geografici ed urbani. La filosofia di fondo che ha animato negli ultimi decenni le politiche industriali nazionali è stata influenzata dall'obiettivo del salvataggio di imprese e gruppi industriali esistenti con lo scopo – per altro nobile e che non intendiamo in questa sede contestare– di conservare il patrimonio di conoscenza, tecnologia ed i posti di lavoro offerto dalle imprese. Le politi-

che di ecosistema partono dal presupposto che la mortalità delle imprese – come per altro quella degli individui - è un fenomeno inevitabile e gli interventi pubblici rischiano di avere l'effetto di una sorta di accanimento terapeutico nei confronti di un tessuto industriale che fatica ad offrire nuovi frutti e speranze. Se maggiori risorse fossero concentrate sul processo di generazione di nuove imprese e sull'incremento del tasso di natalità (ad esempio tramite programmi di formazione all'imprenditorialità), in un sistema parzialmente in equilibrio, una vitale e naturale natalità potrebbe compensare fenomeni di mortalità. Con conseguente beneficio per quanto riguarda i posti di lavoro. L'ultima differenza di fondo riguarda infine i destinatari: molto spesso nel nostro Paese le politiche industriali sono state realizzate a vantaggio di medi e grandi gruppi industriali trascurando la reale conformazione del nostro tessuto produttivo che come è noto è caratterizzato da piccole e micro imprese. Le politiche di ecosistema dovrebbero avere come principale target proprio queste ultime. Tra le piccole e micro imprese di oggi saranno sicuramente presenti i grandi campioni di domani.

## **Bibliografia**

- ABB, The European House Ambrosetti, (2012), Smart cities in Italia, un'opportunità nello spirito del Rinascimento per una nuova qualità della vita, report disponibile presso [www.abb.it](http://www.abb.it) e [www.ambrosetti.eu](http://www.ambrosetti.eu)
- Barca F., (2009), An Agenda for a Reformed Cohesion Policy – A place based approach to meeting European Union challenges and expectations, independent report disponibile presso [http://ec.europa.eu/regional\\_policy/archive/policy/future/pdf/report\\_barca\\_v0306.pdf](http://ec.europa.eu/regional_policy/archive/policy/future/pdf/report_barca_v0306.pdf)
- Bassetto A., (2013), L'area metropolitana di Padova, in Bassetto A., Destro F., Giaccon P., Gubitta P., Rapporto Finale

- di Ricerca del progetto Free Writing, Fondazione Ruggero Menato, Padova, in corso di pubblicazione.
- Bassetto A., Destro F., Giacon P., Gubitta P., (2013), Rapporto Finale di Ricerca del progetto Free Writing, Fondazione Ruggero Menato, Padova, in corso di pubblicazione.
- Baumol W.J., Litan R.E., Schramm C.J., (2009), Capitalismo Buono e Capitalismo Cattivo – L’Imprenditorialità e i suoi nemici, Università Bocconi Editore, Milano.
- Bonaccorsi A. and Nesci F., (2006), Bacini di competenze e processi di agglomerazione – I distretti tecnologici in Europa, ed. Franco Angeli Milano.
- Florida R., (2005a), The Flight of the Creative Class. The New Global Competition for Talent, HarperBusiness, HarperCollins.
- Florida R. (2005b), Cities and the Creative Class, 2005. Routledge.
- Florida R., (2002), The Rise of the Creative Class. And How It’s Transforming Work, Leisure and Everyday Life, 2002. Basic Books.
- Giacon P., Destro F., (2103), Per una nuova imprenditorialità in ambito urbano e metropolitano, in Bassetto A., Destro F., Giacon P., Gubitta P., Rapporto Finale di Ricerca del progetto Free Writing, Fondazione Ruggero Menato, Padova, in corso di pubblicazione.
- Golley F.B.,(1993), A History of the Ecosystem Concept in Ecology, Yale University Press. New Haven.
- Herrmann B.L., Marmer M., Dogrultan E., Holtschke D., (2013), The Startup Ecosystem Report 2012, disponibile presso [www.startupgenome.com](http://www.startupgenome.com)
- Isenberg D., (2010), The Big Idea: how to start an entrepreneurial revolution, Harvard Business Review, vol. 88(6), pp.41-50
- Rossi U., Vanolo A., (2010), Geografia politica urbana, Ed. Laterza, Bari
- Sarasvathy, S. (2001), Causation and effectuation: Toward a

theoretical shift from economic inevitability to entrepreneurial contingency, *Academy of Management Review*, vol.26, n.2.

Sarasvathy S. (2008), *Effectuation, Elements of Entrepreneurial Expertise*, Cheltenham UK, Edward Elgar.

Saxenian A.L., (1994), *Regional Advantage, Culture and Competition in Silicon Valley and Route 128*, Harvard University Press.

Senor D., Singer S., (2011), *Startup Nation: the story of Israel's Economic Miracle*. Hachette Book Group, New York.

Shane S. (2003), *A general theory of Entrepreneurship: the individual-opportunity nexus*, *New horizons in Entrepreneurship*, Edward Elgar, Cheltenham UK.

Shane, S. and Venkataraman, S., (2000), *The promise of entrepreneurship as a field of research*, *Academy of Management Review*, 25(1), 217-226.

Tansely A., (1935), *The Use and the Abuse of Vegetational Concepts and Terms*. In: "Ecology" vol.3. pp.284-307.

Venkataraman, S. (2004), *Regional transformation through technological entrepreneurship*, *Journal of Business Venturing* 19 (2) pp 153 167.