

# Imparare a disimparare

Quello che abbiamo imparato finora non è più adatto a un contesto economico e un mercato profondamente cambiati.

**È ora di far emergere nuove modalità di pensiero, azione e condivisione**

di **SANTINA MUSCARÀ**



**C**hi può tirarci fuori dall'attuale situazione economica? La risposta si può inaspettatamente trovare in uno dei grandi maestri che già negli anni Ottanta faceva riempire le sale cinematografiche: il maestro Yoda di Star Wars. Ce lo ricorda **Federico Della Puppa, docente di economia presso l'Università Iauv di Venezia**, riprendendo la celebre citazione "Fare o non fare, non c'è provare", e ancora "Abbiamo fallito, quindi dobbiamo disimparare". «Non

c'è qualcun altro che può tirarci fuori da questa situazione, non esiste una forza esterna – afferma Della Puppa –, siamo noi a doverlo fare, così come i personaggi di Star Wars tirano fuori l'astronave da soli. Inoltre **quando si decide di fare una cosa, o la si fa o non la si fa, non è di certo il momento di improvvisare**». Se infatti l'improvvisazione può funzionare in alcuni momenti, non è il caso di oggi; dipende sempre dalle condizioni. E il cuore di tutto sta nel concetto di

disimparare: «**Dobbiamo disimparare quello che abbiamo imparato perché forse lo abbiamo imparato quando andava bene, mentre oggi il contesto è cambiato**», sostiene il professore.

## **COSTRUIRE PER GESTIRE, GESTIRE PER PRODURRE**

Altra parola fondamentale da tenere in mente in questo momento è "gestire": «Non dobbiamo più costruire per produrre, ma dobbiamo costruire per gestire e gestire per produrre, facendo

quindi un bel salto culturale – dichiara Della Puppa -. Non solo la crisi dà una grande spinta al cambiamento, ma il mercato stesso dà segnali di trasformazione, e molti suggerimenti arrivano direttamente dalle politiche europee. Per non parlare del territorio, che fa domande specifiche alle quali dobbiamo saper rispondere adeguatamente e con coerenza. Inoltre, l'elemento centrale su cui dobbiamo soffermarci è la città, il costruito e la riqualificazione alla quale siamo chiamati». Insomma, il passaggio è quello di costruire un percorso che vada dai progetti ai processi.

#### DAL PROGETTO AL PROCESSO

«In realtà – continua - noi non siamo molto bravi a gestire i processi, per esempio nel caso delle opere pubbliche investiamo tanto e portiamo a casa poco». Ma perché non sappiamo gestirli? Della Puppa suggerisce tre slogan dai quali iniziare a riflettere:

- 1) **Conoscere per decidere:** «Come il consumatore informato, anche noi dobbiamo essere più informati per sapere cosa fare, quale direzione prendere».
- 2) **Costruire per gestire:** «Cioè pensare che non è il breve tempo che ripaga, ma il lungo periodo. Finora abbiamo sempre guardato all'immediato perché il mercato ce lo concedeva, ma adesso non è più così».
- 3) **Gestire per produrre:** «Dobbiamo cambiare e passare, appunto, dal progetto al processo».

#### L'EUROPA CI STA CHIAMANDO E POSSIAMO RISPONDERE GUARDANDO NEL LUNGO TERMINE

«L'Europa ci sta chiamando a lavorare su meccanismi di sviluppo che riguardano le infrastrutture e le infostrutture. Ma attenzione – mette in guardia il professore -: l'obiettivo non sono i lavori ma costruire città intelligenti, sostenibili ed inclusive». L'obiettivo non è, quindi, un lavoro ma una vera e propria politica, un esito al quale si può arrivare attraverso svariati mezzi a disposizione. «Noi possiamo rispondere a questa sfida guardando nel lungo periodo – ribadisce Della Puppa

– avendo il tempo necessario per poter impostare vere politiche di invenzione, innovazione e diffusione dell'innovazione», secondo le famose regole schumpeteriane, e seguendo le indicazioni europee:

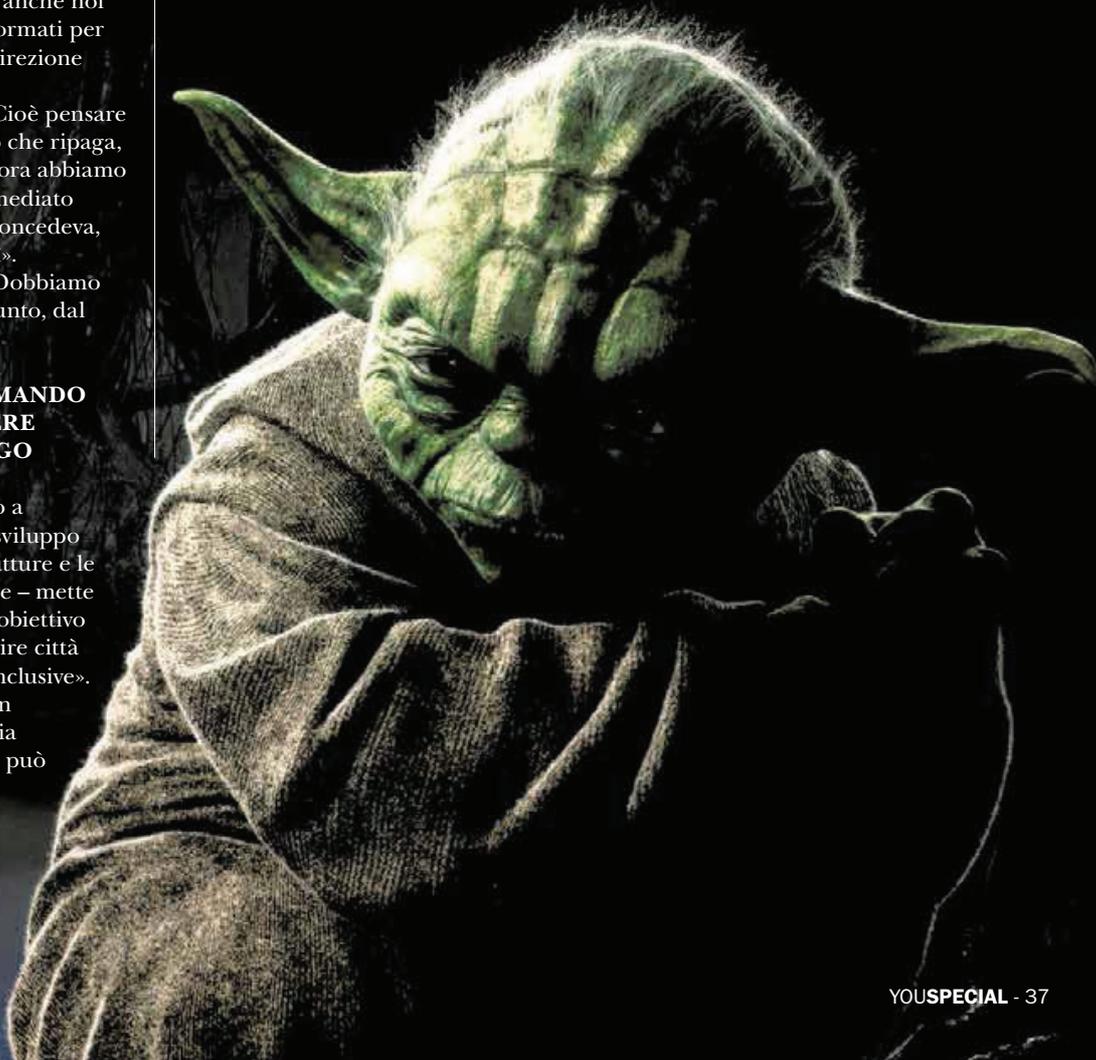
- **Mobilizing cities and regions:** mobilitare le città e le regioni nella necessità di promuovere e sostenere politiche energetiche virtuose.
- **Working with cities and regions:** Lavorare con le città e le regioni al fine di implementare le scelte di efficienza energetica a livello locale.
- **Long-term commitment:** impegnarsi a costruire programmi di intervento a lungo termine.

«L'Europa ci chiama ad essere intelligenti, smart, che significa anche furbi. Ma oltre a passare dagli obiettivi alle pratiche politiche, dobbiamo spostare l'attenzione dai campi di applicazione alle azioni – afferma -, arrivando così a focalizzarci su building, management ed Energy. Le politiche principali su cui lavorare sono l'ambiente, la cultura e il turismo,

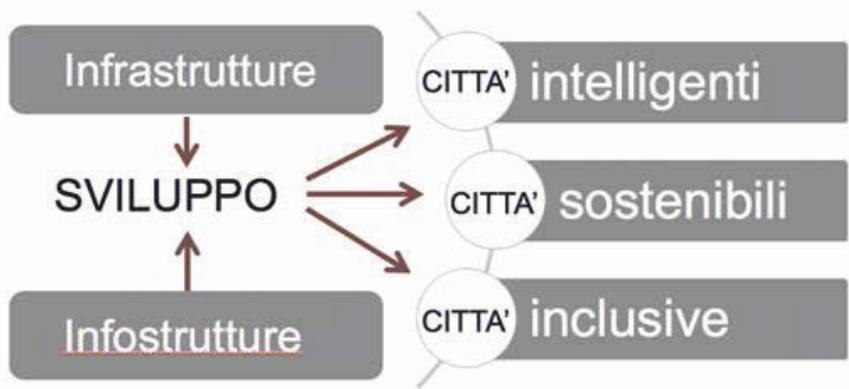
l'economia della conoscenza, la mobilità e le trasformazioni urbane». In una sola parola: smart city.

#### I CAMPI D'AZIONE PRIORITARI

I campi d'azione principali sui quali l'Europa ci chiede di lavorare sono gli edifici, l'energia elettrica, il riscaldamento e il raffrescamento, i trasporti e la mobilità. «Di cose da fare ce ne sono tante – osserva Della Puppa -, è un po' come se l'Europa ci dicesse che tutto quello che c'è stato non ci sarà più e il mercato di una volta non è quello di oggi». Per quanto riguarda le costruzioni, la richiesta è quella del basso impatto energetico. Ci sono poi l'esigenza di rinnovo e riqualificazione e lo sviluppo di politiche di residenzialità diverse rispetto a quelle del passato: «**Non più case – spiega il professore – ma insieme, progetti nei quali giovani, anziani, coppie, single, possano trovare la loro collocazione ideale.** Quindi communities con risposte



## L'Europa ci sta chiamando...



### 5 politiche principali



diverse a esigenze diverse, in un'ottica lontana dalla standardizzazione sulla quale abbiamo impostato finora le nostre città. Lavorare insieme ai futuri clienti è un bel passo avanti anche per il problema dell'invenduto».

### RIPENSARE ALLA FILIERA

Ecco il nocciolo della questione: ripensare alla filiera «L'anno scorso – afferma Della Puppa – abbiamo analizzato la filiera delle costruzioni e ci siamo resi conto che c'era qualcosa che non tornava. Ma cosa? La progettazione dura circa due anni, la realizzazione anche, l'esistenza dell'edificio dura almeno ottant'anni e la demolizione dura molto poco. Il punto è che finora ci siamo concentrati, come già detto, sul breve periodo, sulla remuneratività immediata. Invece, concentrandoci sulla gestione e sul processo potremmo

scoprire di avere una guadagno maggiore nel lungo periodo. Passare così dalla logica imprenditoriale alla logica di investimento: faccio un investimento, che se è coerente, non è di certo una scommessa al buio». Certamente ci sono alcune strategie di basso profilo delle quali bisogna prendere atto: «Quante volte ci siamo detti: meglio poco ma subito? – si domanda Della Puppa -. Forse nell'immediato questo ragionamento risulta vantaggioso, ma poi nel tempo è più facile che non lo sia. Altra debolezza è la battaglia sul prezzo. Innovazione significa guardare oltre al prezzo, così come guardare oltre a tutto quello che so, per aprirsi a qualcosa di nuovo». E la tanto sospirata gestione non può prescindere dalla sostenibilità, intesa come vero fattore culturale, inevitabilmente legato all'innovazione. **Nuove modalità di pensiero, di azione, di condivisione.** «Noi possiamo cambiare pensando che le cose si fanno insieme, condividendole. La condivisione è l'elemento sul quale possiamo costruire oggi l'innovazione», sostiene il professore.

### OTTIMIZZARE I PROCESSI A PARTIRE DALL'IMPRESA

Da dove partire ad ottimizzare i processi? È ovvio, dall'impresa. Come ha detto Yoda un bel po' di



anni fa, dobbiamo partire da noi. «I processi da ottimizzare sono quelli all'interno dell'impresa, ma anche quelli tra imprese e tra imprese e clienti – afferma Della Puppa -. E le domande da porsi sono: quali sono le mie reti? Come gestisco le relazioni? Come creo valore per il cliente? Tra le tre, la seconda domanda è la più importante, soprattutto in un'ottica di condivisione. La condivisione, la socializzazione e la collaborazione tra aziende, infatti, sono gli strumenti utili per trasmettere le informazioni a tutti i livelli dell'impresa. Dalla gerarchia rigida bisogna passare al cloud, che ci spinge a pensare che possiamo dematerializzare una serie di cose, organizzando diversamente alcuni processi». E una volta raggiunta l'efficacia d'impresa, bisogna raggiungere l'efficacia delle azioni sul mercato: «È quindi tempo di scegliersi, non è possibile lavorare con tutti. Dobbiamo costruire sistemi di offerta, ai quali la domanda guarda con attenzione perché capisce che dietro quell'offerta c'è un progetto. Non una risposta, un progetto».

### RITORNARE AL PRINCIPIO DEL DISCORSO: DISIMPARARE

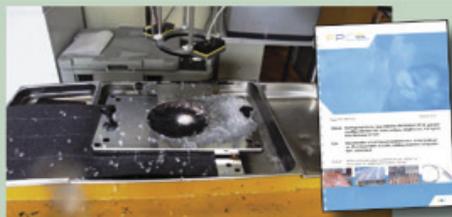
Ci sono città in cui si sta davvero sperimentando la nuova arte del disimparare, «per esempio a Treviso stanno nascendo piccole comunità di

# IL TETTO È UN BERSAGLIO PER LA GRANDINE

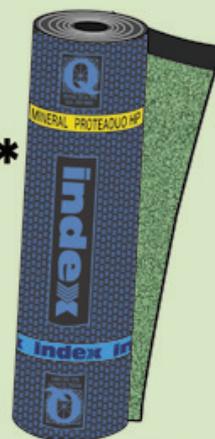


## PROTEGGILO CON MINERAL PROTEADUO HP 25

Membrana impermeabilizzante  
con resistenza alla grandine certificata RG5\*



\*RG5: livello massimo conforme Test protocol n. 9 dell'associazione svizzera delle assicurazioni per edifici pubblici VKF (Vereinigung kantonaler Feuerversicherungen) eseguito presso i laboratori svizzeri dell'EMPA



Scheda tecnica



Desidero ricevere senza alcun costo e impegno per me:

Documentazione tecnica

Visita di un promotore tecnico

Nome \_\_\_\_\_ Cognome \_\_\_\_\_ Professione \_\_\_\_\_

Azienda \_\_\_\_\_ Tel. \_\_\_\_\_ Via \_\_\_\_\_

C.A.P. \_\_\_\_\_ Città \_\_\_\_\_ e.mail \_\_\_\_\_

INDEX garantisce la massima riservatezza dei dati, fessolativi, famiti. L'interessato esprime il consenso al trattamento dei propri dati e può in ogni momento richiederne la rettifica o la cancellazione.

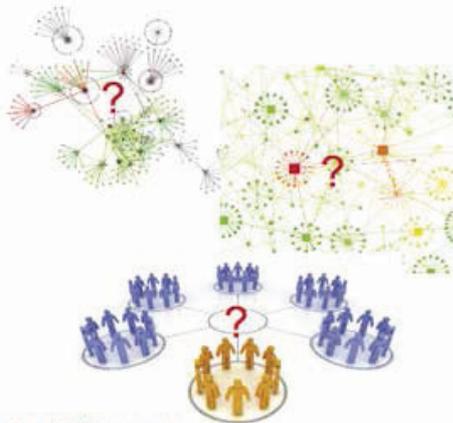
Spedite questo coupon in busta chiusa a: INDEX Spa - Via Rossini, 22 - 37060 Castel d'Azzano (VR) - Oppure tramite fax 045 518390 - e.mail: [tecom@indexspa.it](mailto:tecom@indexspa.it) - [www.indexspa.it](http://www.indexspa.it)

## Il punto di partenza: porsi tre domande fondamentali

1. Quali sono le mie reti?
2. Come gestisco le relazioni?
3. Come creo valore per il cliente?



Nell'era del web 2.0  
reti e relazioni sono il vero patrimonio dell'impresa

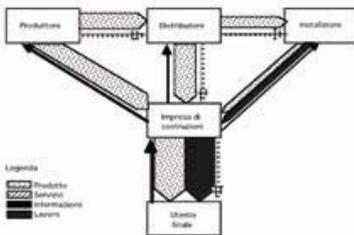


cohousing – rende noto Della Puppa –. Dobbiamo disimparare anche il rapporto domanda/offerta perché la filiera è cambiata e non possiamo rimanere ancorati a un modello culturale che non c'è più. **Bisogna fare un salto di qualità mettendo al centro il territorio.** Il territorio è il luogo delle scelte, delle politiche, delle azioni ed è il luogo in cui abbiamo le nostre sedi d'impresa, le nostre case, le scuole e tutto il resto». Guardando il territorio, però, ci si rende conto di aver, in alcuni casi, raggiunto il limite. Basti pensare ai

danni creati da alluvioni e fenomeni sismici, o al consumo di suolo che non si arresta. «Tra il 1983 e il 2010 le aree urbanizzate per residenze e servizi sono aumentate del 26% e le aree industriali del 77%. Quante di queste aree sono gestite in modo ecologico? Nessuna», fa riflettere Della Puppa. Anche le aree agricole diminuiscono a vista d'occhio e tutto questo non può non farci pensare al futuro del territorio. «Bisogna – continua – utilizzare nuovamente la particella "ri", quindi ri-pensare, così come ri-uso, ri-qualificazione, ri-generazione».

## Rovesciamo l'approccio (disimpariamo)

La filiera edilizia nel passato:  
un percorso semplice e sicuro



L'informazione come  
strumento strategico per  
gestire processi e relazioni

La filiera edilizia domani:  
verso la social customer relationship



### I punti di forza

abbiamo un sistema di imprese tra i più forti al mondo  
MA NON CI CREDIAMO



nelle imprese abbiamo i collaboratori migliori al mondo  
MA NON CI CREDIAMO

### I punti di debolezza

La sindrome "Cannuli"



"Alle 22.45... seguirò alle 23.35...": la  
grazia e il sommo lavoro anche diventare  
interessanti anche le tribune  
parlamentari  
Sarebbe estremamente utile se anche  
il nostro Governo recuperasse lo  
spirito della signorina Cannuli e non  
lo trasformasse invece in una vera e  
propria sindrome, basata su annunci  
dilatanti e su tempi di approvazione  
di norme, leggi e provvedimenti  
inconciliabili con i nostri tempi

La politica dell'annuncio è la politica del "provare"

## IN CONCLUSIONE BISOGNA CREDERCI

In conclusione, guardando alle questioni territoriali, di mercato, alle opportunità, alla coerenza e allo sviluppo, il punto di partenza restano le città: «**Dobbiamo ricostruire le città partendo da chi le userà.** Solitamente è attraverso i test di gradimento che si stabilisce il successo di un prodotto di consumo. In secondo luogo, **dobbiamo rivedere i modelli perequativi** passando da una perequazione urbanistica orientata a gestire la rendita fondiaria, a modelli perequativi sovracomunali che compensino il territorio dal punto di vista ambientale. Infine bisogna **riscoprire l'economia del benessere e le sue regole.** L'esempio del cowboy e dell'astronauta risulta calzante – sostiene Della Puppa -: un cowboy poteva permettersi di buttare un pezzo di carta per terra senza modificare l'equilibrio ambientale, un astronauta invece no. Ecco, noi siamo astronauti». Insomma, il mondo è cambiato, l'economia è cambiata, non resta che cambiare. «Ma bisogna crederci – suggerisce il professore -. **Noi abbiamo uno dei sistemi d'impresa tra i più forti al mondo, ma purtroppo non ci crediamo abbastanza.** È tempo invece di scegliere le persone giuste, di investire nelle relazioni, di smetterla di disattendere ciò che diciamo. "Fare o non fare, niente provare". La crisi ce la risolviamo noi». ❖