

UNIVERSITÀ DEGLI STUDI DI PADOVA
FACOLTÀ DI SCIENZE POLITICHE

Master in

REGOLAZIONE DELLO SVILUPPO LOCALE



IL PROGETTO “CREATIVITY IN ACTION”
PER IL DISTRETTO ORAFO VICENTINO:
UNA VALUTAZIONE

Relatore: PROF. MARCO BETTIOL

Candidato:

ANDREA CANOVA

Matricola n. 934374

A.A. 2008/2009

INDICE

1. Introduzione	3
2. Il progetto “Creativity in Action”	5
2.1 La prima fase del progetto	5
2.2 La seconda fase del progetto.....	6
2.3 La terza fase del progetto.....	12
3. La valutazione del progetto “Creativity in Action”	14
3.1 Metodologia e finalità generali della valutazione ex post	14
3.2 La metodologia utilizzata e le finalità della valutazione del progetto “Creativity in Action”	17
3.3 Presentazione e rielaborazione dei risultati	21
3.3.1 <i>La pertinenza percepita dai destinatari sul progetto</i>	21
3.3.2 <i>I risultati e gli impatti degli incontri seminariali</i>	23
3.3.3 <i>L’utilità percepita della performance video</i>	24
3.3.4 <i>I risultati e gli impatti del workshop e del laboratorio</i>	25
3.3.5 <i>Collaborazioni nate grazie al progetto</i>	26
3.3.6 <i>Una verifica dell’ipotesi di impatto (il controfattuale)</i>	26
3.3.7 <i>I risultati e gli impatti su strategia e filosofia aziendale</i>	27
3.3.8 <i>Come è cambiata la situazione economica dopo un anno</i>	29
3.3.9 <i>I risultati e gli impatti sulle associazioni coinvolte</i>	29
4. Conclusioni	31
5. Bibliografia e sitografia	32

1. Introduzione

Questa breve ricerca ha l'obiettivo di valutare a distanza di più di un anno dalla conclusione i risultati e gli impatti del progetto *Creativity in Action*.

*Creativity in Action*¹ è un progetto iniziato nel dicembre 2007. Fortemente voluto da CORART² e CNA – Vicenza³ e coordinato da Venice International University⁴, *Creativity in Action* (d'ora in avanti C.i.A.) si propone di mettere la creatività in azione attraverso un ciclo di seminari con artisti, designer, imprenditori ed un *workshop* che ha coinvolto realtà emergenti del mondo dell'artigianato e giovani artisti contemporanei. Il progetto ha voluto innescare un processo di trasformazione del territorio puntando sull'innovazione e sulla creatività come fattori in grado di generare un vantaggio competitivo sostenibile. C.i.A. è un progetto nato all'interno del distretto dell'oro di Vicenza e intende favorire un percorso di scoperta della creatività attraverso la contaminazione con esperienze fortemente innovative provenienti dal mondo della cultura e dell'industria. Il progetto è stato pensato soprattutto per imprenditori e *designer* operanti principalmente nel settore orafa.

La crisi dell'orafa a Vicenza inizia già nel 1992⁵ e si è acuita con l'attuale crisi congiunturale manifestando un significativo calo della produzione e del tasso di occupazione⁶.

La principale causa è da ricercare nella crescita della competitività di paesi emergenti, come Cina, India e Turchia, che ormai riescono a creare prodotti analoghi a quelli vicentini a prezzi più bassi (per il costo del lavoro relativamente basso)⁷.

¹ L'iniziativa è stata sostenuta anche da EBAV (Ente Bilaterale Artigianato Veneto). Per approfondimenti sull'ente: "EBAV", dal sito 22 ottobre 2009, <www.ebav.veneto.it>.

² CORART (Consorzio di Imprese Orafe per la Promozione e la Commercializzazione) è una società consortile a responsabilità limitata (S.C.a R.L.) che associa 30 piccole e medie imprese orafe ed argentiere del distretto orafa di Vicenza.

E' impegnata in azioni di comunicazione e sostegno del settore e del gruppo oltre che nella partecipazione alle maggiori fiere di settore. L'attività si sviluppa anche con l'organizzazione di eventi, l'esecuzione di missioni nei mercati di interesse e nella realizzazione di materiali di comunicazione. Fonte: "CORART", 25 ottobre 2009, <<http://www.corart.it>>.

³ Per approfondimenti. "CNA Vicenza", dal sito 22 ottobre 2009, <<http://www.cnavicenza.it>>.

⁴ D'ora in avanti VIU.

⁵ Fonte: "Il made in Italy salverà l'oro" di Matteo Crestani, Il Gazzettino del 19/3/2009 p.2, dal sito, 15 ottobre 2009, <http://www.cameramoda.it/download/rassegna/15929_es.pdf>.

⁶ Fonte: "Provincia, Regione e Distretto orafa insieme per sostenere il Made in Vicenza", 15 ottobre 2009, <<http://www.provincia.vicenza.it/notizie/salastampa.php/4720>>.

⁷ Fonte: "A Vicenza è crisi per il distretto orafa" di Claudio Pasqualetto, Il Sole 24ore del 2/7/2008 p.20, dal sito, 15 ottobre 2009, <http://www.fondazioneedison.it/it/pdf/ist2008/20080702-il_sole_24_ore.pdf>.

E' in questo scenario che si inserisce il progetto C.i.A., che ha il chiaro intento di superare le logiche dei tradizionali progetti formativi e di accrescere il vantaggio competitivo degli orafi vicentini sostanzialmente attraverso un riposizionamento del prodotto. Per aver successo, tale transizione dovrebbe essere accompagnata dalle maggiori doti creative e di *design* (che hanno sempre segnato il successo del *Made in Italy* nel mondo) degli artigiani vicentini difficilmente replicabili (almeno non nel breve periodo) dai paesi concorrenti.

La metodologia di ricerca è basata soprattutto su interviste individuali ad alcuni partecipanti e ad un rappresentante di CNA – Vicenza.

Lo scopo delle interviste è quello di capire in che misura è aumentata/cambiata la creatività degli imprenditori coinvolti (risultati) e cogliere gli eventuali impatti sull'impresa e sull'imprenditore dovuti alla partecipazione progetto. Per quanto riguarda CNA – Vicenza, l'intervista vorrebbe mettere in luce se il progetto ha portato un cambiamento della filosofia dell'associazione in favore della creatività.

Questa ricerca si articolerà in due parti.

La prima parte è principalmente descrittiva e spiegherà il progetto C.i.A.. La seconda parte è invece dedicata alla presentazione e alla rielaborazione delle interviste. Da questo passaggio si trarranno conclusioni importanti che daranno una prima, anche se parziale, valutazione del progetto.

La descrizione e l'analisi dei fattori critici del processo di attuazione è importante non solo per fornire al lettore un quadro esauriente del progetto da valutare, ma anche per mettere in luce le principali determinanti degli esiti rilevanti (Tavistock Institute, 2003).

In sintesi, quindi, il disegno e la realizzazione di questa ricerca valutativa è diviso in tre fasi:

- a) Programmazione (per definire l'oggetto della valutazione, individuare e coinvolgere i portatori di interessi e ricostruire la logica del progetto);
- b) Definizione delle domande e dei criteri valutativi (pertinenza, efficacia interna, efficienza, utilità e sostenibilità);
- c) La realizzazione della ricerca valutativa.

2. Il progetto “Creativity in Action”

Il progetto⁸, coordinato dal dott. Marco Bettiol di TeDIS (Center for Studies on Technologies in Distributed Intelligence Systems) e di VIU, si è articolato in tre fasi. La prima fase è stata caratterizzata da ricerche e analisi sul distretto orafa vicentino. La seconda si è incentrata su incontri di tipo seminariale mentre la terza ha visto i destinatari del progetto impegnarsi in *workshop* e laboratori. La struttura del capitolo è speculare a quella del progetto e risulta quindi divisa in tre paragrafi.

2.1 La prima fase del progetto

Nella prima parte è stata condotta un’attività di ricerca di tipo qualitativo all’interno del mondo dell’artigianato orafa per analizzare la specificità del settore ed il suo approccio alla creatività.

Anche attraverso due *focus group* con alcuni protagonisti del distretto orafa vicentino, questa ricerca ha fatto emergere che le cause della crisi del settore nella città berica sono da ricercare nella scarsa propensione all’innovazione guidata dalla creatività. Come già accennato in precedenza i concorrenti dei paesi emergenti riescono ormai a replicare i prodotti vicentini a costi nettamente inferiori proprio perché la produzione orafa vicentina è rimasta legata perlopiù al così detto catename.

La transizione verso produzioni più legate al gioiello, che permettono di assicurarsi un miglior e maggior vantaggio competitivo, procede lentamente e in modo poco omogeneo (esempi di aziende che questa transizione l’hanno effettuata con successo non mancano⁹). E’ proprio una produzione più legata al gioiello che se abbinata, ad esempio, a *design* innovativi e caricata di significati particolari può far sì che repliche da parte dei paesi concorrenti siano più difficoltose (almeno nel medio - breve periodo).

⁸ La seguente ricostruzione del progetto è stata realizzata attraverso lo studio e la rielaborazione di materiali presenti sul *Web*. In particolare si è fatto riferimento, oltre ai già citati siti di CNA Vicenza e CORART, al *blog* relativo al progetto (sito: “Creativity in Action”, 25 ottobre 2009, <<http://www.creativityinaction.it/>>).

⁹ Un esempio su tutti è rappresentato dall’azienda Morellato.

2.2 La seconda fase del progetto

Sulla base degli elementi emersi dall'analisi del distretto orafa è stata impostata la seconda fase che ha visto l'organizzazione di un ciclo di otto incontri per approfondire tematiche specifiche (la gestione del processo creativo, l'approccio alla progettazione, le nuove frontiere del marketing, la conoscenza del consumatore finale, ecc.) che hanno visto coinvolti imprenditori, designer, artisti e professori universitari. Gli incontri si sono svolti in luoghi non convenzionali: showroom di aziende leader nel *Made in Italy* (Bonotto, Lago), ville venete (Valmarana ai Nani, Vicenza), studi di *designer* (Aldo Cibic), librerie (Libreria Galla di Vicenza). Questi incontri hanno suscitato grande interesse nel settore orafa e hanno avuto un importante seguito di operatori specializzati fortemente attratti dalla possibilità di accrescere la propria capacità creativa.

Il primo degli otto incontri¹⁰, dal titolo "Il distretto veneto della creatività", si è concretizzato in un incontro con Cristiano Seganfredo, direttore di Fuoribiennale¹¹ (un progetto culturale rivolto alla valorizzazione della contemporaneità) il 20 dicembre 2007.

L'incontro che si è tenuto nello spazio "Monotono"¹² a Vicenza (sede di Fuoribiennale) ha dato quindi il vero e proprio inizio al progetto. L'intervento di Cristiano Seganfredo¹³ ha toccato vari temi sintetizzabili in tre passaggi essenziali. Il primo riguarda la trasformazione del territorio veneto e di alcune imprese diventate *leader* nel proprio settore per aver puntato su innovazione e creatività (Alpinestars, Bottegaveneta, Dainese, Diesel, Replay). Il secondo è incentrato sulla sempre maggior interazione tra cultura e impresa che tempo addietro "dialogavano" soltanto per creare sponsor mentre oggi si contaminano vicendevolmente in numerose fasi del processo produttivo (soprattutto nella creazione e nel riuscire ad attribuire un significato preciso al

¹⁰ Ognuno degli otto incontri è sintetizzato dal dott. Marco Bettiol sul sito "Creativity in Action", 25 ottobre 2009,

<<http://www.creativityinaction.it/page/2/>>. Ogni sintesi è corredata da un breve video i cui protagonisti sono i relatori degli incontri.

¹¹ Fuoribiennale rappresenta uno dei più interessanti progetti sul contemporaneo presenti a livello nazionale. Si tratta di una piattaforma internazionale di azioni sulla cultura contemporanea negli ambiti dell'arte, del design, dell'architettura. Si occupa in maniera estensiva di progetti innovativi che lavorano sui concetti di public art, di interazione ambientale e di rapporto tra impresa e cultura, facendo della contestualizzazione territoriale uno dei suoi punti di accesso privilegiati. Fonte: "fuoribiennale" dal sito, 25 ottobre 2009, <<http://www.fuoribiennale.org>>.

¹² Per approfondimenti: "Monotono" dal sito, 25 ottobre 2009, <<http://www.monotono.it/>>.

¹³ Che è stato anche *art director* di importanti aziende quali Furla e Gas.

prodotto). Il terzo punto richiama la necessità che oggi hanno le imprese di diversificare il proprio prodotto su un mercato ormai invaso da beni di ogni tipo. Un'interessante riflessione emersa è che gli spunti di innovazione e creatività non devono essere necessariamente legati a nuove tecnologie ma anche ricercati nel tessuto socio-culturale del territorio¹⁴.

Il secondo incontro, intitolato “Dai prodotti alle storie”, si è tenuto nella Libreria Galla di Vicenza ed ha avuto come protagonisti Marco Franzoso (scrittore) e Stefano Micelli (economista dell'Università di Venezia e di VIU).

L'incontro tenutosi il 23 gennaio 2008 ha affrontato diversi temi collegati comunque dalla convinzione che sia necessario il superamento di un'idea “tradizionale” di *marketing*. Comunicare il prodotto è senza dubbio importante, ma è una strada molto difficile e spesso impervia per chi non ha *budget* finanziari sufficienti e non possiede *brand* consolidati. La tesi dei due relatori è che i prodotti acquistano un valore agli occhi del consumatore nel momento in cui sono inseriti all'interno di storie interessanti. In passato, i prodotti culto diventavano tali in quanto la storia si costruiva ex-post una volta che il prodotto era già sul mercato. Oggi diventa necessario generare prima delle storie interessanti e poi dei prodotti. Nel caso del gioiello significa riflettere sullo stesso significato che assume nella vita del consumatore. Il gioiello è, infatti, legato ad una simbologia (permanenza ed irreversibilità) che oggi si conciliano con difficoltà con la vita nella società liquida, in perenne cambiamento. Questa evoluzione della società è stata interpretata con successo dai *brand* della moda che hanno puntato su un gioiello inteso come accessorio. Rimane aperta però una strada, oggi poco battuta, sul nuovo ruolo giocato dal gioiello nella nostra vita. Si tratta di una storia ancora tutta da scrivere. E' sicuro, invece, che la qualità del prodotto orafico sia sempre meno riconducibile al materiale di realizzazione e sempre più alla storia che lo identifica.

Il terzo incontro si è tenuto una settimana dopo all'interno della *Showroom Lago*¹⁵. Protagonisti sono stati l'imprenditore Daniele Lago e Diego Paccagnella (*art director* della comunicazione dell'azienda Lago). Il seminario intitolato “Gestire i processi creativi” parla di questa eccellente realtà di un'azienda artigianale che ha saputo

¹⁴ E' il caso di Bonotto che con la sua azienda sull'orlo del fallimento a causa della forte concorrenza cinese, ha deciso di investire su una maggiore qualità artigianale della propria produzione rimettendo in funzione vecchi telai di inizio secolo e realizzando tessuti molto particolare che sono ricercati dalle principali case di moda a livello internazionale .

¹⁵ Per approfondimenti sull'azienda: “Lago” dal sito, 26 ottobre 2009, <<http://www.lago.it/>>.

ripensarsi in chiave creativa. Entrambi hanno cercato di spiegare questa trasformazione partita da un iniziale cambio di prospettiva in merito alle finalità e agli obiettivi dell'azienda basata su valori come la centralità dell'uomo, la sostenibilità ambientale ed il rapporto tra etica e *business*.

Questo nuovo approccio ha attraversato interamente l'azienda: dalla progettazione dell'impianto produttivo (che assomiglia ad una casa) alla gestione delle attività creative. La creatività e l'innovazione diventano, da questo punto di vista, lo strumento attraverso il quale trasferire gli elementi di un progetto culturale innovativo a dei prodotti. Finito il tempo della ricerca estetica fine a se stessa, in Lago hanno deciso di puntare su una creatività intesa come il risultato più di un processo interdisciplinare che non della vena artistica di un genio isolato. Sotto la guida di Diego Paccagnella, direttore artistico e *designer* della St. Martin's School di Londra, Lago ospita regolarmente presso il Lago Studio, una casa nella campagna padovana, workshop con studenti provenienti dalle più prestigiose scuole di design d'Europa (Royal College of Arts, St. Martin's School, Eindhoven academy). Gli studenti si fermano un mese e collaborano con Lago alla realizzazione di progetti di punta. A questi *workshop* partecipano direttamente l'imprenditore (Daniele Lago) e tutte le figure chiave dell'azienda (comunicazione, commerciale, design, produzione) che vengono esposte all'esperienza della creatività. E' proprio da questo incontro tra la creatività degli studenti e la cultura aziendale che nascono molte delle idee che sono alla base di nuovi prodotti Lago.

Il quarto degli otto incontri ha avuto luogo il 13 febbraio 2008 nello studio Aldo Cibic¹⁶. Il seminario dal titolo "Progettare" aveva l'intento di mettere a confronto diversi approcci al mondo della progettazione e del *design*. Assieme ad Aldo Cibic hanno partecipato Paolo Battistoni, *designer* di Nordica e Bruno Borsoi, manager dell'innovazione di Salomon.

Aldo Cibic ha posto l'accento sull'importanza del rapporto tra designer/creativo e imprenditore nel processo creativo. La qualità del *design* dipende fortemente da questo incontro. Entrambi devono mettersi in gioco, confrontare le proprie visioni in merito all'azienda ed al prodotto. Per Cibic il *design* non è una semplice attività professionale, con regole e procedure definite, ma il frutto di un rapporto di tipo personale che

¹⁶ Il centro ha sede a Milano e a Vicenza. Per approfondimenti: "centro di ricerca e design Aldo Cibic" dal sito, 26 ottobre 2009 < <http://www.cibicpartners.com/inside.php?menu=open>>.

intercorre tra committente e creativo. Paolo Battistoni ha raccontato la sua esperienza di *designer* all'interno di un'azienda che produce attrezzi sportivi su larga scala. Interessante il riferimento alla particolare combinazione tra qualità artigianale e l'utilizzo delle nuove tecnologie per la realizzazione di sci/scarponi/attacchi. Per realizzare prodotti innovativi servono senza dubbio la prototipazione rapida e il *rendering* 3D ma è necessario tener conto dell'intuizione del *designer* che si esprime prima con tecniche artigianali (sculture, costruzione di modelli a mano) e poi viene codificata in digitale. Bruno Borsoi ha evidenziato l'importanza della gestione del processo di progettazione. Il design è parte di un processo più ampio che coinvolge diverse aree aziendali. Innovare significa raccordare la creatività del *designer* con le richieste che provengono dal *marketing*, dalla produzione e dalla distribuzione e rende necessario un processo disciplinato che permetta di coordinare queste diverse prospettive. La creatività è quindi sempre più una questione di *management* in cui il genio isolato non sempre aiuta.

Il quinto seminario ha visto come protagonista Paola De Luca, direttrice di TJF¹⁷. Nell'incontro, tenutosi tre settimane dopo alla Fiera di Vicenza¹⁸, il tema portante era quello di cercare di capire come trarre vantaggio dall'evoluzione dei gusti del mercato. E' stato un incontro che ha fornito interessanti spunti per comprendere le richieste del consumatore contemporaneo. Non si è entrati tanto nella discussione delle caratteristiche dei trend attuali quanto è stato un intervento volto ad analizzare dei cambiamenti di fondo nell'approccio che i consumatori hanno nei confronti del prodotto orafa. Uno degli aspetti che sono stati maggiormente discussi durante la serata è stato il nuovo concetto di lusso. Il punto chiave di questo passaggio riguarda la transizione da un lusso legato alla sola esclusività e all'appartenenza ad uno stato sociale elevato ad un lusso più democratico che diventa parte integrante della quotidianità. In questo senso la preziosità del gioiello non è più legata alla quantità di metallo prezioso utilizzato ma si sposta verso una dimensione più immateriale e simbolica. I significati che il prodotto evoca diventano sempre più decisivi per determinarne il successo. Da qui si comprende il ricorso, nella produzione di gioielli, anche a metalli non preziosi (legno, acciaio,

¹⁷ Il gruppo TJF (Trends, Jewellery, Forecasting) è un'azienda di servizi e consulenza per le imprese operanti nel settore dei gioielli, degli orologi e degli accessori in generale, dal sito, 26 ottobre 2009, <<http://www.tjfgroup.com/v1/>>.

¹⁸ Per approfondimenti: "Fiera di Vicenza" dal sito, 26 ottobre 2009, <<http://www.vicenzafiera.it/it/index.php>>.

rame, ecc.) ma dotati di *design* innovativo. La transizione verso un lusso democratico, ha spinto il lusso esclusivo a riposizionarsi con successo nella fascia più alta del mercato. Tuttavia ha senza dubbio modificato in modo consistente la fascia intermedia del mercato che ora si approccia al mondo del gioiello con richieste profondamente diverse rispetto a quanto accadeva nel passato. Si ricerca, infatti, sempre più semplicità, leggerezza, *design* e innovazione. Su queste basi, ha affermato Paola De Luca, è necessario ripensare un nuovo posizionamento per i produttori del distretto dell'oro di Vicenza.

Giovedì 20 marzo 2008 si teneva il sesto incontro del progetto C.i.A. presso l'azienda tessile di Giovanni Bonotto.

Il seminario metteva a confronto due imprenditori (Giovanni Bonotto e Adriano Chimento) che in due settori diversi hanno puntato su percorsi innovativi. Il percorso innovativo del primo è stato già illustrato¹⁹ mentre il secondo ha puntato molto, nel settore orafa, sull'innovazione (si può citare, come esempio, il brevetto per il braccialetto d'oro flessibile) pur mantenendo una forte attenzione all'artigianalità del prodotto. Chimento è stata una delle prime aziende del distretto a puntare sulla comunicazione e su un modello distributivo innovativo (*franchising* e punti vendita diretti) per valorizzare la qualità della propria produzione orafa.

Il settimo seminario, coordinato da Stefano Micelli, era intitolato "Multimedia" ed era organizzato presso la Tenuta Ca' Tron²⁰.

Protagonisti dell'incontro erano Riccardo Donadon e Tomas Barazza di H-farm.

L'obiettivo di H-farm²¹ è quello di far crescere nuova imprenditorialità sul fronte delle tecnologie dell'informazione e della comunicazione. L'approccio che contraddistingue

¹⁹ Vedi nota n. 10 a p. 6.

²⁰ Società strumentale della Fondazione Cassamarca. Per approfondimenti "Tenuta Ca' Tron S.p.A." dal sito, 27 ottobre 2009, <<http://www.tenutacatron.it/fondazionecassamarca/catron/index.html>>.

²¹ H-Farm è il centro per la ricerca e l'innovazione tecnologica, nato nel 2005 a Ca' Tron (Treviso), da un'idea di Riccardo Donadon. La loro missione è quella di far germogliare all'interno idee innovative in nuove aziende verticali, le H-Companies, tutte accomunate da un unico obiettivo: semplificare e creare un valore significativo nel campo della tecnologia e dei new media.

All'interno di H-Farm sono nate ad oggi H-art, H-care, H-umus, H-play, ZOOPPA.COM, Shado.tv, e DomainsIncome.com e altre nuove iniziative sono in cantiere. H-Farm offre alle imprese che nascono al suo interno l'opportunità di concentrarsi sul proprio business senza preoccuparsi di aspetti amministrativi, finanziari e di marketing. Per contro H-Farm controlla inizialmente una larga parte del pacchetto azionario ma favorisce la diffusione del restante tra investitori e dipendenti dell'azienda stessa. Uno degli obiettivi è quello di creare un ambiente lavorativo dinamico, dove figure professionali con diverse competenze si incontrano, discutono e si confrontano per far nascere idee e sviluppare nuovi progetti.

Fonte: "H-farm" dal sito, 27 ottobre 2009,

<<http://jobtalk.blog.ilsole24ore.com/photos/hfarm/hfarm4.html>>.

H-Farm è particolare: porre l'uomo al centro dell'utilizzo e dello sviluppo di soluzioni tecnologiche innovative. La tecnologia è quindi solo il punto di arrivo. La creatività è il vero motore delle iniziative promosse da H-farm. Durante l'incontro sono state presentate le attività di 3 delle 8 aziende che in poco più di tre anni H-farm ha finanziato. H-art realizza principalmente interfacce interattive online e opera con importanti brand a livello nazionale ed internazionale (Nike, Dainese, Illy, ecc.). Il sito web non è più una vetrina ma uno spazio di interazione con il consumatore finale. La multimedialità gioca un ruolo cruciale nel coinvolgere ed intrattenere il consumatore. H-play, oggi LOG607, progetta e realizza giochi interattivi che consentono di esplorare in modo non convenzionale spazi urbani e luoghi culturali. Attraverso un mix tra nuove tecnologie (SMS) e contenuti culturali tradizionali (libro) LOG607 ha contribuito a realizzare esperienze innovative di visita. Infine H-umus, una delle ultime società nate all'interno di H-farm, che si è specializzata nella realizzazione di interfacce multimediali interattive: schermi sensibili al contesto che rispondono al tocco dell'Utente. L'amministratore delegato di H-umus, Fabio Carraro, ha presentato una delle soluzioni realizzate per il distretto della scarpa della riviera del Brenta. Si tratta di un sistema di progettazione che permette al modellista di progettare elettronicamente (con un software CAD) la scarpa ma utilizzando un'interfaccia intuitiva.

L'ottavo e ultimo incontro si è svolto nella splendida cornice di Villa Valmarana ai Nani²² il 18 aprile 2008. Ospiti e protagonisti del seminario sono stati Lorenzo Cinotti della società di comunicazione FNV²³ e gli ZimmerFrei²⁴, gruppo di giovani artisti visivi, che hanno affrontato il tema del rapporto tra arte contemporanea e comunicazione. Il titolo era "Alter-azioni" ovvero mondi diversi che si contaminano ed influenzano reciprocamente. Lorenzo Cinotti ha evidenziato la necessità di superare il tradizionale rapporto tra arte ed impresa basato sul mecenatismo. Oggi il mondo dell'arte contemporanea rappresenta uno spazio molto promettente per ripensare non solo l'immagine ma anche l'attività dell'impresa. Da questo punto di vista l'incontro

²² Per approfondimenti: "Villa Valmarana ai Nani", dal sito, 29 ottobre 2009, <<http://www.villavalmarana.com/>>.

²³ FNV è un'agenzia di comunicazione e marketing di Venezia che lavora prevalentemente per aiutare le aziende ad avere una maggiore e migliore visibilità sul Web. Dal sito, 29 ottobre 2009, <<http://www.fnv.co.it/>>.

²⁴ ZimmerFrei è un collettivo di artisti (Massimo Carozzi, Anna il de Manincor, Anna Rispoli) che lavorano a cavallo di diverse arti tra cui il cinema, il teatro, la musica e lo spettacolo. Producono principalmente lavori sonori e visuali che investigano ambienti urbani ed immaginari. Dal sito: "ZimmerFrei", 29 ottobre 2009, <<http://www.zimmerfrei.co.it/ZimmerFrei/Bio.html>>.

dell'impresa con l'artista diventa un momento di sperimentazione di idee innovative che possono aprire nuovi scenari per l'impresa stessa. La comunicazione è in particolare uno degli ambiti nei quali questo incontro appare particolarmente fecondo. Lorenzo Cinotti ha presentato il progetto VIU life nel quale l'intera comunicazione della VIU è stata pensata attraverso un processo di incontro con artisti contemporanei. I risultati di questo percorso hanno permesso non solo di sviluppare una nuova immagine dell'università ma di trasformare il modo che gli stessi ricercatori e studenti hanno nell'affrontare la ricerca e lo studio.

Gli ZimmerFrei hanno deciso di sviluppare il tema con il linguaggio dell'arte e hanno preparato una performance live all'interno delle scuderie di Villa Valmarana i Nani. Hanno proiettato un video, nel quale erano ripresi loro stessi. Sulle immagini proiettate hanno poi replicato se stessi ricalcando in diretta i movimenti e posizioni utilizzati nella ripresa video. Un gioco di specchi tra reale e virtuale per esplorare le potenzialità dell'arte contemporanea quale processo di innovazione. La performance ha suscitato un forte impatto nel pubblico che si è dimostrato molto attento ed attivo nel dibattito che è nato alla fine dell'incontro.

2.3 La terza fase del progetto

Nella terza fase è stato attivato un laboratorio, coordinato da VIU, nel quale sono stati coinvolti artigiani e *designer* orafi sotto la guida del già citato gruppo di artisti contemporanei "ZimmerFrei". L'obiettivo del laboratorio era quello di rompere i tradizionali schemi di progettazione del gioiello e di realizzare *concept* altamente innovativi sia per quanto riguarda gli elementi di natura tecnica che, soprattutto, per quello che riguarda il loro significato simbolico.

Il primo "prodotto" del laboratorio è stata una *video performance*²⁵. Da sottolineare l'enorme volontà di orafi e *designer* di mettersi in gioco come attori protagonisti di questo video coordinato dagli ZimmerFrei che mostra, attraverso azioni simboliche, le linee di trasformazione lungo le quali gli imprenditori stanno orientando i processi di

²⁵ Il video "Creativity in action - l'oro incontra l'arte contemporanea" è visibile sul sito "youtube" all'indirizzo, 31 ottobre 2009, <http://www.youtube.com/watch?v=Q4V25ErLeUk&feature=player_embedded>.

innovazione. La *performance* è stata realizzata il 7 settembre 2008 durante l'inaugurazione della Fiera dell'oro di Vicenza.

Il secondo obiettivo di questa terza parte del programma era quello di tradurre in pratica i vari incontri sopra descritti. Già in giugno, infatti, aveva preso il via a Vicenza un *workshop* che ha coinvolto realtà emergenti del mondo dell'artigianato e giovani e affermati artisti. Coordinato da Marco Bettioli di VIU e diretto da Lorenzo Cinotti di Fnv e da ZimmerFrei, il workshop si è concentrato sullo sviluppo di nuovi *concept* di gioielli e su nuovi modelli immersivi di esposizione. Durante i vari appuntamenti si è sperimentato un approccio culturale al gioiello, creando uno spazio multidisciplinare all'interno del quale gli imprenditori e i designers si sono confrontati coi processi creativi e le sperimentazioni dell'arte visiva. I risultati²⁶, includono suggestioni dalla tradizione, vista come valore da recuperare e limite da superare, e l'utilizzo di nuove tecnologie e di *concepts* mutuati dal mondo dei *social networks*, del *web 2.0* e delle *performing arts*.

Accanto al *workshop* sono stati successivamente attivati tre laboratori in cui i destinatari del progetto avevano l'opportunità di tradurre in prodotti/prototipi le nozioni teoriche apprese fino a quel momento.

Questi prototipi, che cercano di reinterpretare attraverso il linguaggio della contemporaneità le tradizionali tecniche di lavorazione orafa, sono stati presentati con una mostra collettiva nella fiera dell'oro di Vicenza (VicenzaOro First) nel gennaio 2009²⁷.

²⁶ Le immagini dei prototipi sono visibili all'indirizzo internet, 31 ottobre 2009, <<http://www.creativityinaction.it/wp-content/uploads/2009/01/immagini-prototipi.zip>>.

²⁷ Alla manifestazione hanno presentato i loro lavori i designer: Massimo Ruaro, Claudia Malvestio, Gianna Sartori, Enrico Caberlon, Giuseppina Grimaldi, arch. Giovanni Scirè Risichella. Gli oggetti sono stati realizzati dalle aziende: Superficiquattro, Fair Line srl, Robur, Naoto.

3. La valutazione del progetto “Creativity in Action”

Questo capitolo rappresenta la parte più importante dell'intero elaborato ed è diviso in tre parti.

Nella prima verranno esposte alcune considerazioni generali su ciò che è valutazione, quali sono le sue finalità e come viene effettuata. Un particolare accento è posto sulle caratteristiche che interessano questa valutazione relativa a C.i.A.

Queste considerazioni saranno poi riprese nel secondo paragrafo interamente dedicato alla spiegazione delle finalità e del metodo usati per creare questa particolare ricerca valutativa.

La terza ed ultima parte riguarda l'esposizione e l'interpretazione dei dati raccolti mediante interviste. Il paragrafo è a sua volta diviso in nove sottoparagrafi che affrontano uno ad uno tutti i temi emersi durante la ricerca sul campo.

3.1 Metodologia e finalità generali della valutazione ex post.

La valutazione ex post è definibile come l'analisi sistematica delle operazioni e/o degli *outcomes* (esiti) di un programma o di una *policy*, attraverso una comparazione con *standards* impliciti o espliciti, al fine di aiutare al miglioramento di questo programma o *policy* (Weiss, 1972).

La valutazione, di conseguenza, analizza gli esiti di un intervento, nel senso della sua utilità, la sua efficacia (esterna), il suo successo.

Le cinque finalità principali di una valutazione, che influenzano anche la metodologia di analisi sono (Tavistock Institute, 2003):

- L'efficienza nell'utilizzo delle risorse: questo tipo di valutazione ha il compito di rispondere alle domande sull'utilizzo delle risorse e sulla corrispondenza tra i costi e i benefici ottenuti;
- L'*accountability*/rendere conto: va incontro alle esigenze degli attori politici, dei finanziatori, degli organismi di *oversight* (i parlamenti, agenzie di controllo,

ecc.). La domanda principale è quella relativa a cosa è successo in termini di raggiungimento degli obiettivi fissati, di efficacia e qualità percepita da parte dei beneficiari e dei destinatari, di capacità di risposta alla domanda, di efficienza nell'uso delle risorse;

- Il miglioramento dell'attuazione: va incontro alle esigenze degli attori delle politiche, in quanto interessati, assieme ai beneficiari, a migliorare la gestione degli interventi. Le domande principali riguardano la capacità di fare avanzare il programma, il presidio delle varie fasi, la capacità di selezionare le proposte migliori, di identificare correttamente i beneficiari, ecc.;
- Produzione di conoscenza sulle ipotesi di cambiamento: la valutazione come produzione di conoscenza va incontro alle esigenze degli esperti e degli attori politici. La domanda principale riguarda la tenuta delle ipotesi su cui si basano gli interventi, sia di tipo tecnico che organizzativo e sono del tipo: cosa abbiamo imparato oggi su ciò che funziona? Sono meglio compresi i meccanismi alla base dei cambiamenti auspicati? Sono sostenibili i programmi? La logica di funzionamento della politica deve essere messa in discussione?
- Rafforzamento istituzionale: va incontro alle esigenze di tutti coloro che sono coinvolti nel programma, in quanto si pone domande sulla capacità di governo delle politiche perché riescano a migliorare i problemi che devono trattare.

In generale, la ricerca valutativa si pone obiettivi di apprendimento, su come disegnare, attuare e finalizzare meglio le *policy* e gli interventi.

La letteratura, inoltre, distingue due tipi di valutazione:

- valutazione costruttiva (o formativa), realizzata nel corso di un intervento e finalizzata a dare suggerimenti sugli adattamenti da introdurre e verificare il reale contributo delle azioni al raggiungimento degli obiettivi;
- valutazione sommativa (o riepilogativa), che analizza l'utilità della politica in termini di risultati e impatti, una volta che gli interventi sono conclusi.

Nel mio caso la valutazione fatta corrisponde alla seconda tipologia in quanto il progetto C.i.A. è formalmente concluso.

Lo schema sotto riportato (fig. 1) aiuta a entrare nello specifico degli elementi che una valutazione deve misurare

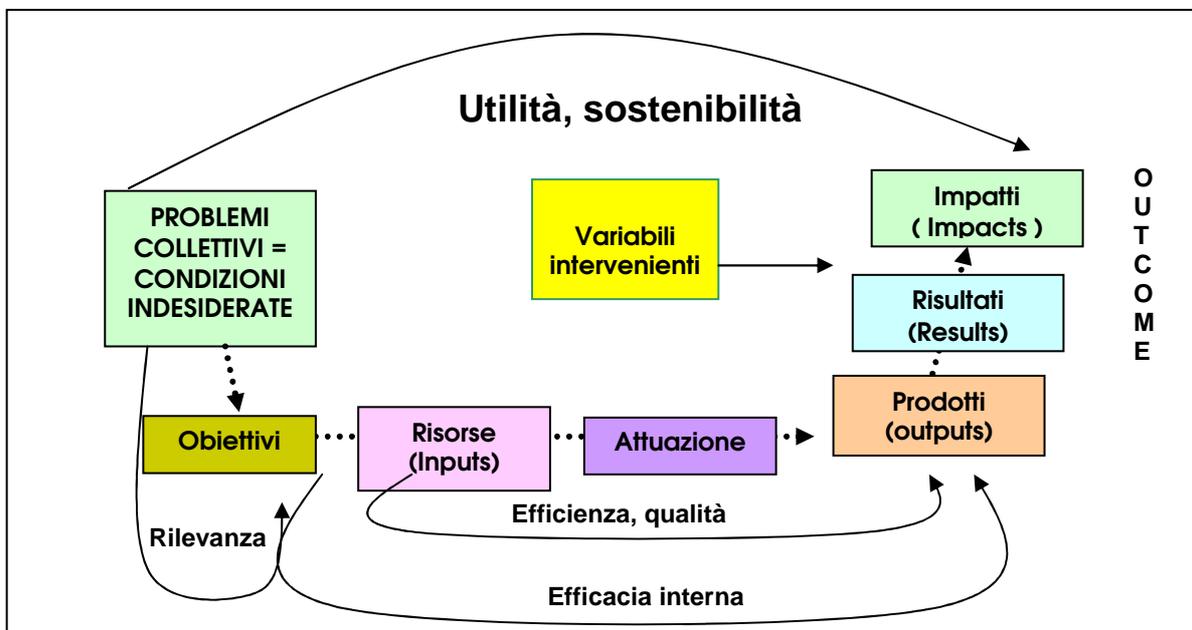


Figura 1. Il ciclo (logico) di vita di una policy.

Dall'analisi dello schema emerge che una corretta valutazione dovrebbe adottare i seguenti criteri al fine di misurare correttamente gli *outcome* (risultati e impatti):

- a) rilevanza (o pertinenza) del programma (in termini di obiettivi perseguiti rispetto al problema da trattare);
- b) Efficacia (interna) in termini di raggiungimento degli obiettivi stabiliti;
- c) Efficienza, e cioè rapporto tra le risorse utilizzate e gli esiti conseguiti;
- d) Utilità, in termini di cambiamento ottenuto nella situazione/problema;
- e) Sostenibilità: in che termini i risultati sono duraturi nel tempo e non provocano effetti perversi.

Le già citate due dimensioni per misurare gli esiti di un intervento sono:

- I risultati (*outcome*), che misurano gli esiti di breve periodo. Sono spesso gli elementi più facilmente misurabili di un intervento. Un modo per definire operativamente questo concetto è quello di fare riferimento a quanto il

comportamento degli attori coinvolti (beneficiari finali e intermedi) è stato modificato, al fine di migliorare la situazione problematica iniziale;

- Gli impatti che misurano, invece, il livello effettivo di modificazione di tale situazione problematica e sono generalmente misurabili dopo un certo periodo di tempo.

Un ultimo concetto rilevante è l'azione delle così dette variabili intervenienti, che sono esterne all'intervento ma possono aver contribuito ai risultati e agli impatti (ad esempio: congiuntura economica, caratteristiche dell'economia locale, della cultura locale, della situazione politica, ecc.).

3.2 La metodologia utilizzata e le finalità della valutazione del progetto "Creativity in Action"

Cercando di applicare al caso specifico (con necessarie piccole modifiche) le considerazioni e i concetti esposti nel paragrafo precedente ho proceduto a definire la metodologia e le finalità specifiche di questa valutazione.

Dopo aver ricostruito il progetto, ho individuato i portatori di interesse in CNA – Vicenza e negli artigiani orafi beneficiari del progetto.

Per quanto riguarda i risultati e gli impatti di C.i.A. su CNA – Vicenza è stata posta un'unica domanda aperta ad un dirigente di CNA – Vicenza su questo aspetto.

La metodologia utilizzata per misurare risultati e impatti sulle aziende è stata, invece, un'intervista composta da otto domande aperte fatta a cinque artigiani orafi che hanno partecipato a C.i.A. (individuati grazie al prezioso contributo di CNA – Vicenza).

La scelta di utilizzare domande aperte è stata presa per permettere agli intervistati di aggiungere pareri e commenti con una certa facilità e perché, essendo stato il progetto particolarmente innovativo sia dal punto di vista dei contenuti che dell'organizzazione didattica, la somministrazione di un questionario a risposta multipla sarebbe stato di difficile elaborazione (visti i numerosi aspetti da considerare) e probabilmente avrebbe escluso risultati e impatti rilevanti emersi invece grazie ad un'intervista meno strutturata.

Ho scelto inoltre di comunicare agli intervistati che la pubblicazione dei dati sarebbe avvenuta in forma anonima ed aggregata e di non registrare le interviste. Sono convinto che questi due accorgimenti (legati al fatto che le interviste sono state effettuate nelle rispettive aziende o comunque in luoghi da loro decisi) abbiano contribuito a far emergere elementi interessanti.

Le otto domande, scritte con l'aiuto del Prof. Bettiol, volevano fare emergere quali sono stati i risultati e gli impatti del progetto sulle imprese i cui proprietari avevano partecipato a C.i.A..

Le otto domande poste sono le seguenti:

- 1) La prima parte del progetto “*Creativity in Action*” è stata un’analisi del settore orafa a Vicenza che, in estrema sintesi, ha fatto emergere come principale causa della crisi, una certa incapacità degli imprenditori di innovarsi attraverso la creatività. Si trova d’accordo con questa conclusione? Crede che ci siano altre cause che spieghino la crisi del settore?
- 2) La seconda parte del progetto è stata incentrata su otto incontri seminariali. Nella maggior parte dei casi sono stati invitati imprenditori che attraverso un’innovazione creativa hanno portato al successo la propria azienda. Conosceva già questi casi aziendali? Ritiene che le ragioni del successo di queste imprese possano essere replicate con opportuni adeguamenti al vostro settore? Quali sono stati gli incontri che ha preferito? E per quali ragioni?
- 3) La terza parte vi ha chiamato in causa direttamente come attori protagonisti del progetto. Il primo prodotto è stata una performance video. Le era mai capitato di mettersi in gioco in questo modo durante la sua carriera lavorativa? Quali crede siano i maggiori benefici (ammesso che ce ne siano) che la realizzazione del video vi ha portato come gruppo e a lei come singola persona)?
- 4) Ha realizzato prototipi durante il laboratorio?
Se sì ha poi provato a venderli? E con quali risultati?
Se no: li ha realizzati in “privato”? E con quali risultati?

Per entrambi: Quanto a suo avviso ha influito nella sua capacità di progettare *Creativity in Action*?

In altre parole, ritiene che senza questo progetto probabilmente avrebbe realizzato pressappoco gli stessi prototipi?

Il progetto *Creativity in Action* ha influito, anche indirettamente, sulla vostra progettazione di nuovi modelli?

- 5) Nello svolgimento del progetto ha conosciuto, anche indirettamente, persone (o aziende/associazioni) con le quali ha mantenuto rapporti di collaborazione in ambito lavorativo anche oltre la fine del progetto stesso? Se sì con chi e per quali attività? (N.B.: non è necessario indicare nome e cognome solo ruolo e attività).
- 6) Le chiedo uno sforzo di immaginazione: in che modo avrebbe affrontato la crisi senza partecipare al progetto *Creativity in Action*? Quali azioni avrebbe intrapreso? A chi si sarebbe rivolto?
- 7) Il progetto *Creativity in Action* ha influenzato le decisioni strategiche dell'azienda (se sì in che modo)? Ha inciso sulla capacità di innovazione (nuovi modelli/ nuovi mercati/nuova comunicazione ecc.)?
- 8) Ad un anno dalla conclusione del progetto *Creativity in Action* la situazione economica della sua azienda è migliorata, peggiorata o è rimasta sostanzialmente invariata rispetto all'anno precedente? Secondo lei quali sono le cause di questo miglioramento/peggioramento/stato di stazionarietà?

Le risposte alle prime quattro domande hanno dato importanti indicazioni sui risultati del progetto mentre le altre sugli impatti.

La prima domanda chiedeva, di fatto, un'indicazione sulla pertinenza del progetto percepita dai destinatari rispetto agli obiettivi dichiarati. In altre parole, chiedendo se si è d'accordo sul fatto che la principale causa della crisi del distretto orafa è quella

emersa nella fase preliminare del progetto (mancanza di innovazione guidata dalla creatività) si può capire in che misura C.i.A. è stato ritenuto uno strumento rilevante per affrontare la crisi.

Le tre domande seguenti hanno tentato di misurare in termini di efficacia e utilità le tre fasi principali del progetto (gli otto incontri seminariali, la *performance* video e l'attività di *workshop*/laboratorio).

Le altre quattro domande si sono focalizzate più sugli impatti del progetto. La quinta domanda chiede se sono nate collaborazioni lavorative tra i partecipanti successive al progetto, la settima se il progetto ha avuto impatti sulle strategie aziendali e l'ottava è stata posta nell'arduo tentativo di capire se ci fosse un nesso di causalità tra la partecipazione al progetto e l'andamento della situazione economica aziendale.

Da considerare a parte è la sesta domanda la quale, oltre che tentare di capire in che misura il progetto ha inciso, sulle scelte dell'imprenditore, vorrebbe anche fornire una stima del controfattuale (la situazione che si sarebbe creata senza il progetto). Lo scopo della valutazione *ex post* degli esiti di un intervento è di rispondere al quesito se una determinata condizione o evento può essere attribuita effettivamente all'intervento oggetto di analisi. In altri termini ci si chiede se sia ragionevole affermare che gli interventi della *policy* siano la sola o la principale variabile (indipendente) che determina quel dato livello di variazione della variabile dipendente (la condizione o l'evento osservato). In questo senso, i piani di ricerca definiscono un'ipotesi (ipotesi di impatto) secondo cui esiste una catena causale tra il trattamento previsto attraverso gli interventi e gli effetti rilevati sui destinatari. La sesta domanda vuole dunque dare un contributo in questa direzione e tentare di capire se sono stati ottenuti i risultati attesi e se questo cambiamento è significativo rispetto a quanto sarebbe accaduto in assenza di intervento²⁸.

²⁸ Questo disegno di ricerca sarebbe stato più completo ed esauriente con interviste ad un gruppo di controllo formato da artigiani che non avessero partecipato al progetto "*Creativity in Action*". Cosa però irrealizzabile attualmente viste le scarse risorse materiali e temporali.

3.3 Presentazione e rielaborazione dei risultati.

In questo paragrafo saranno presentati i risultati delle interviste come ricerca valutativa. La rielaborazione dei dati è divisa in nove sottoparagrafi che corrispondono alle otto domande poste più uno dedicato ai risultati e agli impatti che C.i.A. ha avuto sulle associazioni coinvolte.

Innanzitutto devo spendere due parole sugli artigiani intervistati: ho incontrato sempre persone estremamente disponibili e assolutamente attive nel tentare di dare il loro contributo alla ricerca. Ho avuto il piacere di ascoltare i commenti e i pareri di cinque imprenditori molto diversi l'uno dall'altro sia per dimensione e produzioni della loro impresa, sia per filosofia e strategie aziendali.

3.3.1 La pertinenza percepita dai destinatari sul progetto

Alla domanda che chiedeva se si era sostanzialmente d'accordo nell'individuare la causa principale della crisi del settore orafa a Vicenza in una sostanziale carenza di innovazione creativa dei prodotti che ha portato nel corso del tempo a perdere vantaggio competitivo nei confronti di alcuni paesi emergenti, le risposte sono state abbastanza omogenee verso un parere positivo.

Affermo fin d'ora che la prima domanda è stata quella in cui gli intervistati hanno dato maggiormente il loro contributo e, soprattutto quando ho chiesto se vi siano altre cause alla crisi del settore, le loro analisi sono state notevoli e spesso diverse l'una dall'altra. D'altra parte chiedere a persone che vivono sulla propria pelle questo periodo contrassegnato da congiuntura economica molto negativa non poteva che far emergere tutta la loro volontà di capire cosa stia succedendo e perché.

Per quanto la prima parte della domanda tre intervistati su cinque si ritrovano perfettamente d'accordo sulla causa della crisi individuata durante la ricerca effettuata nella prima fase di C.i.A.. In uno degli altri due casi è stato affermato che il distretto orafa vicentino è sempre stato creativo e innovativo (sostenendo che l'enorme sviluppo avuto negli anni '70 e '80 non sarebbe potuto esistere senza imprenditori innovativi), mentre nell'altro caso è emerso che la causa individuata nella prima fase di C.i.A. sulla

quale poi si è sviluppato il progetto è sicuramente vera ma non è assolutamente la principale.

Alla seconda parte della domanda (in cui si chiedeva se l'intervistato poteva aggiungere altre cause della crisi) le risposte sono state molto variegata a conferma che la crisi del settore è molto profonda e complessa.

Tutti gli intervistati hanno lamentato, in misura chiaramente diversa, un forte individualismo degli imprenditori (tipico di tutto il nord – est e di diversi altri settori ma che sembra trovare una forte conferma nell'orafa a Vicenza). Questo individualismo ha determinato una forte competizione che nei periodi più rosei può determinare una crescita economica ma, nei periodi di recessione come quello attuale, impedisce l'attuazione di politiche a salvaguardia e promozione del distretto (inteso come sistema) e collaborazioni tra imprese che potrebbero far nascere nuove idee per le difficili sfide da affrontare.

Il discorso sull'individualismo si colloca in un tema più generale legato alla cultura di impresa. Tre artigiani hanno sottolineato come negli anni le aziende abbiano investito (nella migliore delle ipotesi) più in infrastrutture finalizzate alla crescita dimensionale dell'azienda che nelle capacità umane e che tutto ciò abbia portato inevitabilmente ad una dispersione di conoscenze che c'erano e che oggi sarebbero assolutamente necessarie.

Sempre legato alla scarsa cultura di impresa è il tema dell'etica in campo economico – finanziario spesso contrassegnata da evasione fiscale, dall'uso di lavoro non contabilizzato e dall'utilizzo improprio delle agevolazioni, tre aspetti oggi più difficili da porre in essere visto il grosso impegno profuso dall'Unione Europea per affrontare questi spiacevoli fenomeni.

Singoli artigiani annoverano tra le cause della crisi: la mancata presenza di un'azienda *leader* all'interno del distretto che, con scelte lungimiranti, guidasse anche le altre imprese; scarsa rilevanza che imprese e istituzioni attribuiscono alla formazione (che di conseguenza è di bassa qualità); problemi in una distribuzione segnata da troppi passaggi intermedi (che determina, per i produttori, margini di guadagno ridotti e una mancanza di *feed-back* da parte del cliente finale); la delocalizzazione operata da alcune imprese negli anni passati (che determina perdita di *know-how* e di capitale sociale)

ed, infine, la presenza di alcune aziende che, introducendo sul mercato gioielli creati con materiali diversi dall'oro hanno messo in difficoltà gli orafi.

Come conclusione di questa parte si può affermare con una certa sicurezza che il progetto è considerato pertinente e rilevante per affrontare la crisi. C.i.A. è stato un piccolo progetto che non ha potuto affrontare cause della crisi che si potrebbero definire strutturali e interne al settore ma, da un punto di vista per così dire più aziendalistico, è andato incontro a diverse esigenze emerse: stimolare la creatività anche cercando di far conoscere culture e filosofie imprenditoriali che abbiano investito su idee, capacità e conoscenze umane.

Inoltre come già stato accennato ci troviamo in presenza di una crisi profonda che non può essere spiegata da un'unica causa ma da un insieme di fattori che i cinque intervistati hanno brillantemente saputo evidenziare.

3.3.2 I risultati e gli impatti degli incontri seminariali

Il giudizio complessivo verso gli otto incontri seminariali è risultato positivo all'unanimità. In generale posso aggiungere che è stata molto apprezzata l'organizzazione didattica molto lontana rispetto alle classiche lezioni frontali a fronte di una sola critica generale secondo cui il progetto doveva proporre, nelle varie fasi, idee più "estreme".

Tornando agli otto incontri è emerso che, nonostante alcuni artigiani conoscessero le realtà aziendali poi incontrate, nessuno ne conosceva le filosofie imprenditoriali alla base del loro successo giudicandole quantomeno molto interessanti.

Alla questione se si ritenesse che le ragioni del successo di queste imprese possano essere replicate con opportuni adeguamenti al settore orafa la risposta è stata positiva da parte di tutti i destinatari con alcuni distinguo. Sono stati evidenziati i seguenti aspetti: l'importanza di conoscere personalmente aziende che in un periodo di crisi hanno avuto un grande successo; l'accrescimento della cultura personale nel partecipare ai vari incontri e l'aver trovato quasi sempre spunti interessanti da applicare alla propria azienda. E' anche emerso però come queste filosofie e scelte strategiche possano essere replicate solo in presenza di un'adeguata cultura imprenditoriale.

Unica vera e propria critica espressa da una sola persona riguarda il fatto che sono state chiamate a presentarsi principalmente grosse realtà industriali che poco hanno a che vedere con il mondo artigiano (con riferimento alle diverse sfide ed opportunità legate alle differenti dimensioni e strategie). Un'altra osservazione che risponde alla domanda sulla replicazione riguarda un artigiano intervistato che sottolinea l'enorme differenza tra il margine di profitto esistente trattando materiali preziosi (una peculiarità del settore in esame) rispetto ad altri settori.

Degli orafi che hanno voluto elencare gli incontri preferiti (due su cinque considerano interessanti tutti gli otto incontri in ugual misura) c'è una netta prevalenza verso i seminari tenuti da Lago e Bonotto, l'uno per la volontà di investire continuamente sulle capacità umane e l'altro per essere riuscito in una brillante operazione di innovare recuperando le tradizioni. Molto apprezzati risultano anche essere stati i seminari di tipo didattico sulle esperienze e le storie legate all'acquisto e all'uso di un oggetto.

Tra gli incontri che hanno meno catturato l'interesse dei partecipanti sono emersi, da due intervistati, quelli con Aldo Cibic, H-Farm e Seganfredo principalmente a causa della grossa distanza che esiste tra le loro attività ed il mondo orafa.

3.3.3 *L'utilità percepita della performance video*

Relativamente meno positivi sono in complesso i pareri rispetto alla *performance* video realizzata e proiettata durante la Fiera dell'Oro di Vicenza nel settembre 2008.

Per introdurre il tema ho chiesto agli intervistati se era loro mai capitato di mettersi in gioco a questo livello per il proprio lavoro. A questa domanda introduttiva mi è stato risposto negativamente in quattro casi su cinque.

Per quanto riguarda i benefici personali legati all'aver partecipato alla realizzazione e alla produzione del video nessuno ha risposto che ve ne siano stati di rilevanti. Rispetto ai benefici collettivi, invece, due artigiani su cinque hanno affermato che è servito ad amalgamare il gruppo svolgendo un'attività insieme.

Non si è registrata una visione unitaria sulla percezione del *videoclip*. A chi dice che ha rappresentato un elemento di rottura e discontinuità risponde chi l'ha vissuto come gioco e opportunità di mettersi in gioco. Una persona ha riconosciuto alla realizzazione

del video il merito di aver attirato l'attenzione e suscitato curiosità. Anche le restanti due persone, pur non avendo dato alcun parere positivo sul video, hanno comunque riconosciuto che si è trattata di un'esperienza assolutamente nuova e, come tale, ha mostrato delle lacune, per così dire, fisiologiche.

Tali lacune sono evidenziate da tutti gli artigiani intervistati che riconoscono nel modo di aver comunicato il video il difetto principale dello stesso. Proprio il fatto di aver comunicato male il video (senza un'adeguata spiegazione) è ritenuto la causa principale della mancata comprensione e riconoscimento di tutti gli altri imprenditori presenti in Fiera. D'altra parte però due persone ammettono che la scarsa disponibilità di risorse (non solo economiche ma anche temporali) non ha permesso di migliorare la realizzazione e la comunicazione della *performance* e, in un caso, è stato addirittura affermato che anche in presenza di un'adeguata spiegazione il video non sarebbe stato ugualmente compreso vista la scarsissima sensibilità di molti imprenditori orafi verso questi temi e verso un modo alternativo di affrontarli.

Bisogna però aggiungere che a questa domanda tutti gli intervistati avevano ricordi perfetti (a differenza, per esempio, di alcuni temi e persone conosciuti durante gli incontri seminariati). Questo, legato al fatto che nessun orafo ha dato valutazioni negative sull'esperienza può essere una prova che il video è stato percepito come elemento di rottura e, quantomeno come esperienza nuova e significativa.

3.3.4 I risultati e gli impatti del workshop e del laboratorio

La prima domanda di questa parte dell'intervista chiedeva se l'artigiano aveva realizzato prototipi durante il laboratorio. Dei tre intervistati che hanno dato risposta positiva nessuno ha provato a vendere sul mercato questi nuovi modelli per scelte aziendali/personali o perché ritenuti veri e propri *concept* non ancora adatti alla vendita. Dei restanti due, uno li ha realizzati in privato mentre l'altro non ne ha creati affatto. Solo una persona ha ammesso che l'attività svolta fino a quel momento sia servita in modo determinante per la realizzazione dei nuovi modelli. Gli altri intervistati hanno quantificato in modesta, minima e nulla (due persone) il contributo dato da C.i.A. alla loro capacità di progettazione.

Alla domanda se la partecipazione al laboratorio abbia influito anche indirettamente sulla progettazione di nuovi modelli e *concept* la risposta è stata in quattro casi su cinque negativa.

Emerge quindi che il laboratorio accompagnato dal *workshop* sia stata la parte relativamente meno apprezzata e comunque quella che forse ha avuto impatti minori sull'azienda (considerando, però, il solo lato della progettazione).

3.3.5 Collaborazioni nate grazie al progetto

Per ciò che riguarda i contatti e le relazioni nate grazie al progetto è stato ovviamente dichiarato all'unanimità che: sono state conosciute persone nuove e dall'altro lato si sono rafforzati legami che già c'erano sia con persone che con le associazioni promotrici.

Alla domanda se sono nate collaborazioni grazie a C.i.A. (anche indirettamente ma al di fuori dell'attività didattica), due intervistati hanno menzionato una loro reciproca collaborazione nella realizzazione di un nuovo prodotto e, un terzo, con un *designer* conosciuto durante il progetto da cui è nata la realizzazione di una nuova linea di gioielli. Un'ultima collaborazione significativa è nata tra due artigiani intervistati per l'organizzazione di una mostra di gioielli artistici.

Credo che i dati, in questo caso, possano aprire la strada ad un cauto ottimismo perché un impatto sul lato delle collaborazioni c'è stato ed è da considerare assolutamente rilevante. Se poi a ciò aggiungiamo la difficoltà culturale generata dall'individualismo imprenditoriale il dato assume ancor più importanza.

3.3.6 Una verifica dell'ipotesi di impatto (il controfattuale)

Le risposte alla sesta domanda, come è già stato spiegato, dovrebbero fornire un ulteriore argomento su come C.i.A. ha effettivamente modificato la situazione degli orafi. Questa verifica è stata effettuata in un modo non perfettamente scientifico (non a caso questo disegno di ricerca viene denominato in letteratura come *Quasi experiment*)

che consiste nel osservare come la situazione è cambiata senza fare una verifica su un gruppo di controllo (che in questo caso dovrebbe essere stato composto da artigiani orafi che non abbiano partecipato al progetto).

Una sintesi e un'analisi delle risposte avute è molto complessa anche perché sarà necessario formulare delle ipotesi non facilmente verificabili. Ad ogni modo le cinque risposte avute sono tutte simili e spiegano come, di fatto, gli imprenditori che hanno partecipato al progetto stessero già seguendo una strategia aziendale affine a quella proposta da C.i.A.. Una prima, ma troppo superficiale, interpretazione potrebbe essere che, senza il progetto, tutte le imprese partecipanti avrebbero sostanzialmente compiuto le stesse azioni che attualmente compiono. Non è esattamente così: tutti gli intervistati hanno riconosciuto, con vari gradi di importanza, l'aiuto e il sostegno che C.i.A. ha dato loro nel perseverare in una scelta strategica già presa in precedenza. D'altra parte bisogna considerare la particolarità del progetto sotto vari aspetti che, di certo, ha attratto persone che erano già sensibili verso i temi proposti. Bisogna poi riportare il fatto che nelle interviste è emerso un parere complessivamente favorevole verso il progetto soprattutto come conferma che le scelte di puntare sulla creatività erano corrette (ad esempio conoscendo attraverso i seminari, casi di successo) e come suggeritore di elementi aggiuntivi da riportare nelle strategie aziendali (impatti che saranno discussi nel sottoparagrafo successivo).

3.3.7 I risultati e gli impatti su strategia e filosofia aziendale

Da una prima analisi delle risposte date si nota che i maggiori impatti si sono registrati sulla singola figura dell'imprenditore (sulla sua cultura e filosofia). Trattandosi di imprese di piccole dimensioni non è difficile affermare che cambiamenti registrati sul singolo imprenditore siano estendibili anche all'intera relativa azienda. Tre intervistati dicono esplicitamente che il progetto ha avuto grandi impatti soprattutto sul piano personale: un artigiano dichiara di ritagliarsi uno spazio quotidiano per riflettere sui temi proposti C.i.A. mentre i restanti due parlano del notevole accrescimento delle proprie conoscenze personali e dell'aver avuto forti conferme su proprie intuizioni antecedenti al progetto.

In un solo caso emerge che il progetto ha avuto impatti sulle strategie aziendali: dopo la conclusione del progetto, l'azienda in questione ha puntato molto su collaborazioni con *designer* per creare nuove linee di gioielli.

Nell'ultimo caso il progetto ha influito in parte sulle scelte strategiche dell'azienda nel senso che le scelte prese sarebbero state all'incirca le stesse ritenendo di star già percorrendo la strada proposta da C.i.A..

Come già sottolineato in precedenza, gli impatti più rilevanti che C.i.A. ha avuto sugli artigiani intervistati riguardano la filosofia imprenditoriale e aziendale.

Se ad un anno dal termine del progetto gli impatti sull'organizzazione aziendale sembrano scarsi, altrettanto si può dire per la capacità di innovare attraverso nuovi modelli, nuovi mercati e nuova comunicazione (quasi nulli a dire il vero stando alle risposte raccolte). Come già accennato sembra proprio che le aziende considerate stessero già intraprendendo il percorso che C.i.A. ha poi concretizzato in un progetto formativo innovativo.

Quest'ultimo tema è emerso in modo più o meno velato in tutte le interviste e si può interpretare in vari modi. Ho già espresso il parere personale che un progetto particolare e innovativo come C.i.A. non possa che aver attratto l'attenzione di persone con una certa sensibilità e attenzione verso i temi proposti. Fatta questa considerazione ritengo in sostanza sbagliato leggere i dati sopra pubblicati come argomento per definire scarsi gli impatti del progetto sull'azienda.

All'interno di questa domanda due artigiani hanno voluto spiegare gli impatti che il progetto ha avuto sul settore orafa vicentino più in generale. Il primo ritiene che il merito principale di C.i.A. sia stato quello di sensibilizzare la categoria verso i temi affrontati. Il secondo artigiano ha aggiunto che per il mondo orafa il progetto ha significato un'apertura mentale che prima era contrassegnata dalla quantità di oro mentre oggi a lenti passi si sta spostando alla qualità.

3.3.8 Come è cambiata la situazione economica dopo un anno

Quest'ultima domanda è stata creata nell'intento di capire se C.i.A. avesse avuto impatti positivi sulla situazione economica dell'azienda. Già al momento della stesura delle domande, la dimostrazione di questo nesso era stata considerata difficilissima da cogliere e, in più, già dalle prime domande capivo che il progetto aveva avuto impatti in altre direzioni rispetto a quella del risultato economico. Ad ogni modo ho deciso di porre comunque la domanda e, come conseguenza, di presentare i dati.

Dei cinque casi, tre lamentano una situazione economica peggiorata durante il 2009 mentre due sostengono che la situazione è rimasta invariata (in un caso perché già molto critica nel 2008). Le cause di questo peggioramento sono imputabili quasi unicamente alla dura crisi mondiale del 2009 con conseguente calo della domanda che ha dato un duro colpo al già debole distretto orafa vicentino. Quest'anno di congiuntura economica negativa è una variabile interveniente che rende vano ogni tentativo di misurazione dell'impatto di C.i.A. da un punto di vista economico. L'unica nota positiva è rappresentata da un'azienda che negli ultimi mesi sembra raccogliere i primi frutti di una strategia aziendale basata sulla nuova produzione di gioielli artigianali che legano tradizione e creatività secondo un'idea avuta in precedenza e rafforzata con la partecipazione a C.i.A.

3.3.9 I risultati e gli impatti sulle associazioni coinvolte

Come già spiegato, le principali associazioni che hanno partecipato attivamente al progetto sono CNA – Vicenza e CORART. CORART è nata come diretta emanazione della sezione vicentina di CNA nel 1989 e, nonostante la crescente autonomia che ha manifestato nei suoi vent'anni di vita resta comunque molto vicina all'associazione di artigiani dalla quale è nata.

Per avere un quadro dei risultati e degli impatti che il progetto ha avuto sull'associazione è stata posta un'unica domanda ad un dirigente di CNA – Vicenza.

A fronte di una spesa di circa 60.000 Euro l'associazione ha avuto numerosi risultati e impatti su di sé e praticamente tutti di segno positivo.

Il progetto è stato percepito come una scintilla, un primo mattone per costruire un futuro necessariamente diverso: un tentativo nella non facile direzione di combattere una certa chiusura mentale degli imprenditori verso temi come la creatività.

Il progetto ha fatto innovazione all'interno dell'associazione. La scelta di CNA - Vicenza di puntare sulla creatività è provata dalla nascita di un'iniziativa affine alla quale l'associazione ha partecipato.

Il progetto in questione si chiama *Dislocation*²⁹ ed è nato da un'idea della designer Gianna Sartori (partecipante a C.i.A.), con il Patrocinio del Comune e della Camera di Commercio di Vicenza. Si tratta di un'esposizione collettiva di 4 artisti orafi vicentini che presentano proprie collezioni di gioielli non convenzionali. L'esposizione che si è svolta nel settembre 2009 ha visto tra i protagonisti orafi (alcuni dei quali partecipanti a C.i.A.) e fotografi associati a CNA – Vicenza (che, assieme a CORART, figura anche tra i principali partner di questa importante iniziativa).

Altre ricadute si sono registrate nel campo della formazione dove, ad esempio, i fotografi hanno avuto la possibilità di seguire un corso di storia dell'arte (corso che probabilmente non sarebbe nato senza gli impulsi che C.i.A. ha dato all'associazione).

In generale viene affermato che molti dei ragionamenti fatti nel corso del 2009 non ci sarebbero stati senza un progetto che ha generato attenzione, interesse e coinvolgimento principalmente attraverso un metodo didattico innovativo.

Le stesse considerazioni fatte per CNA – Vicenza possono valere anche per CORART a causa dello strettissimo rapporto che esiste tra le due associazioni. Nelle interviste effettuate comunque, gli orafi associati a CORART hanno confermato la validità di questa ipotesi aggiungendo che l'esperienza di C.i.A. ha portato significativi cambiamenti nella filosofia dell'associazione sempre più decisa a puntare sulla creatività come fattore centrale per il rilancio del distretto orafa vicentino.

²⁹ Per maggiori informazioni: “DISLOCATION, quando il gioiello non è dove dovrebbe essere (o come dovrebbe essere)”, dal sito, 22 novembre 2009, <<http://www.dislocation.it/>>.

4. Conclusioni

Questa valutazione del progetto C.i.A. ha fornito elementi e spunti di riflessione molto rilevanti.

C.i.A. è stato indubbiamente percepito come progetto innovativo dai partecipanti e apprezzato come tale soprattutto per l'organizzazione e la qualità didattica.

Nonostante sia stato un piccolo progetto ha avuto indubbiamente alcuni impatti molto importanti soprattutto sulla filosofia e sulla cultura imprenditoriale dei partecipanti.

Tutt'altro che secondari sono stati i suoi effetti sull'associazione di artigiani che lo ha promosso e finanziato.

Da questa ricerca di valutazione sono ovviamente emersi anche dei punti deboli soprattutto per ciò che riguarda lo scarso cambiamento che ha portato nelle imprese in relazione a progettazione, prototipazione e produzione. D'altra parte, però, le finalità principali del progetto erano quelle di segnare un punto di rottura con il passato. La valutazione ha evidenziato come questo obiettivo sia stato in larga misura raggiunto.

E' necessario poi aggiungere che ogni tipo di intervento mirato a incidere su cultura e filosofia imprenditoriale non può che vedere maturare i suoi eventuali effetti in arco di tempo molto lungo, forse anche superiore all'anno che è intercorso tra la realizzazione di questa ricerca e la fine del progetto. L'anno trascorso, peraltro, è stato uno dei più negativi per il distretto orafico vicentino: nel 2009, a livello mondiale, gli effetti della crisi finanziaria si sono abbattuti sull'economia reale e, nel vicentino, soprattutto nel settore orafico (già in difficoltà da alcuni anni). Si tratta di una variabile interveniente che rende difficili molti ragionamenti su risultati ed impatti di ogni intervento: un drastico calo dei consumi a livello mondiale non è chiaramente affrontabile da un piccolo progetto quale C.i.A. è stato.

Quasi tutte le critiche che ho raccolto durante le interviste sono state riportate perché sempre assolutamente costruttive e importanti per capire dove C.i.A. ha avuto maggiori difficoltà nella sua implementazione. C.i.A. è stato un progetto unico nel suo genere e molto apprezzato, di conseguenza tutte le critiche non possono fare altro che dare indicazioni su come migliorarlo nell'ottica di una sua futura riproposizione.

5. Bibliografia e sitografia

- *Centro di ricerca e design Aldo Cibic*, 26 ottobre 2009, <<http://www.cibicpartners.com/inside.php?menu=open>>.
- *CNA Vicenza*, 22 ottobre 2009, <<http://www.cnavicenza.it>>.
- *CORART*, 25 ottobre 2009, <<http://www.corart.it>>.
- *Creativity in action – l'oro incontra l'arte contemporanea*, 31 ottobre 2009, <http://www.youtube.com/watch?v=Q4V25ErLeUk&feature=player_embedded>.
- *Creativity in Action*, 25 ottobre 2009, <<http://www.creativityinaction.it>>.
- Crestanello P., 2009, a cura di, *L'industria orafa italiana. Problemi e sfide competitive*, Carocci editore, Roma.
- Crestani M., 2009, *Il made in Italy salverà l'oro*, Il Gazzettino del 19/3/2009 p.2, dal sito, 15 ottobre 2009, <http://www.cameramoda.it/download/rassegna/15929_es.pdf>.
- *DISLOCATION, quando il gioiello non è dove dovrebbe essere (o come dovrebbe essere)*, 22 novembre 2009, <<http://www.dislocation.it/>>.
- *Ente Bilaterale Artigianato Veneto*, 22 ottobre 2009, <www.ebav.veneto.it>.
- *Fiera di Vicenza*, 26 ottobre 2009, <<http://www.vicenzafiera.it/it/index.php>>.
- *Fnv – agenzia di comunicazione e marketing a Venezia*, 29 ottobre 2009, <<http://www.fnv.co.it/>>.
- *Fuoribiennale*, 25 ottobre 2009, <<http://www.fuoribiennale.org>>.

- *H-farm*, dal sito, 27 ottobre 2009,
<<http://jobtalk.blog.ilsole24ore.com/photos/hfarm/hfarm4.html>>.

- *Lago*, 26 ottobre 2009, <<http://www.lago.it/>>.

- *Monotono*, 25 ottobre 2009, <<http://www.monotono.it/>>.

- Pasqualetto C., 2008, *A Vicenza è crisi per il distretto orafa*, di Claudio Pasqualetto, Il Sole 24ore del 2/7/2008 p.20, dal sito, 15 ottobre 2009,
<http://www.fondazioneedison.it/it/pdf/ist2008/20080702-il_sole_24_ore.pdf>.

- *Provincia, Regione e Distretto orafa insieme per sostenere il Made in Vicenza*, 15 ottobre 2009, <<http://www.provincia.vicenza.it/notizie/salastampa.php/4720>>.

- Tavistock Institute, 2003, *La valutazione dello sviluppo socio economico. La guida*.

- *Tenuta Ca' Tron S.p.A.* dal sito, 27 ottobre 2009,
<<http://www.tenutacatron.it/fondazioneecassamarca/catron/index.html>>.

- *TJF Group – Trends, Jewellery, Forecasting*, 26 ottobre 2009,
<<http://www.tjfgroup.com/v1/>>.

- *Villa Valmarana ai Nani*, 29 ottobre 2009, <<http://www.villavalmarana.com/>>.

- Weiss C. H., 1972, *Evaluation Research: Methods for Assessing Program Effectiveness*, Englewood Cliffs, N.J.: Prentice-Hall.

- *ZimmerFrei*, 29 ottobre 2009, <<http://www.zimmerfrei.co.it/ZimmerFrei/Bio.html>>.