
Il patrimonio intangibile d'impresa

Identità, cultura e
memoria d'azienda,
design e culture del
progetto



Il patrimonio intangibile d'impresa

Identità, cultura e
memoria d'azienda,
design e culture del
progetto

Colophon

Questo volume e gli esiti di ricerca in esso pubblicati sono stati finanziati dall'Unione europea – NextGenerationEU attraverso il Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza (PNRR) Missione 4 "Istruzione e ricerca" Componente 2 "Dalla ricerca all'impresa" Investimento 1.5 – Ecosistema ECS_00000043 "iNEST – Interconnected Nord-Est Innovation Ecosystem" (CUP F43C22000200006) – Spoke 3.

Il patrimonio intangibile d'impresa. Identità, cultura e memoria d'azienda, design e culture del progetto

di

Alberto Bassi
Giulia Ciliberto
Maria Cristina Addis
Jacopo William de Denaro
Marco Scotti

ISBN (cartaceo)

979-12-5953-220-6

ISBN (digitale)

979-12-5953-299-2

DOI

10.57623/979-12-5953-299-2



Il presente volume è pubblicato in modalità Open Access Gold. Il file è scaricabile dalla piattaforma Anteferma Open Books www.anteferma.it/aob/

editore

Anteferma Edizioni
via Asolo 12, Conegliano, TV
edizioni@anteferma.it

progetto grafico

Giulia Ciliberto
Luca Coppola
Pietro Costa
Giacomo Dal Prà

copyright



Quest'opera è distribuita con Licenza Creative Commons Attribuzione – Non commerciale – Condividi allo stesso modo 4.0 Internazionale

iNEST	Spoke 3 Green and digital transition for advanced manufacturing technology
Coordinamento	Università degli Studi di Udine
Referente UNIUD	Angelo Montanari
Referente luav	Alberto Bassi

RT 5	Organizational, economical and legal aspects
RT Leader	Maria Chiarvesio
Attività luav	Valorization of territorial and enterprise system capital: technological platform, market experience, managerial expertise, historical and corporate culture, implicit knowledge, and other intellectual capital

GRUPPO DI LAVORO

Università Iuav di Venezia
Alberto Bassi (coordinatore), Maria Cristina Addis,
Giulia Ciliberto, Jacopo William de Denaro, Marco
Scotti, Alessandra Vaccari

Indice

	Introduzione	p. 8
--	--------------	------

PARTE 1	CONTESTO DELLA RICERCA	p. 10
	Un ecosistema dell'innovazione triveneto per imprese e ricerca Angelo Montanari	p. 12
	La ricerca interdisciplinare dell'Università Iuav per il PNRR Francesco Musco	p. 16
	L'ecosistema come progetto: ricerca, patrimonio e innovazione nel Nord-Est Lorenzo Fabian	p. 20
	Distretti Industriali, RIR e filiere in Veneto: il ruolo del patrimonio intangibile territoriale Daniela Fontana, Mario Volpe	p. 24
	Patrimonio intangibile d'impresa e design: una ricerca innovativa per l'ecosistema territoriale iNEST Alberto Bassi	p. 36

PARTE 2	PREMESSE E METODOLOGIA DELLA RICERCA	p. 42
	Dalle cose alle relazioni. Il patrimonio intangibile d'impresa Maria Cristina Addis	p. 44
	Design e patrimonio culturale. Archivi e musei come strumenti per una valorizzazione del patrimonio intangibile d'impresa Marco Scotti	p. 52
	Mappatura e comunicazione del patrimonio intangibile d'impresa. Il ruolo strategico della data visualization Giulia Ciliberto	p. 58

Accessibilità e valorizzazione del patrimonio intangibile d'impresa: progetto di una piattaforma digitale Jacopo William de Denaro	p. 72
Oltre il visibile. Il ruolo del patrimonio intangibile nella creazione di valore Stefania Tonin	p. 86
Mappare il patrimonio intangibile. La definizione di un metodo Alberto Bassi, Maria Cristina Addis, Giulia Ciliberto, Jacopo William de Denaro, Marco Scotti	p. 94

PARTE 3	IL PATRIMONIO INTANGIBILE D'IMPRESA NEL TRIVENETO	p. 104
	Design	p. 112
	Ricerca e sviluppo	p. 116
	Identità e comunicazione	p. 120
	Patrimonio culturale	p.124
	Contesto territoriale	p. 128
	Spazi aziendali	p. 132
	Organizzazione del lavoro	p. 136
	Formazione	p. 140
	Welfare	p. 144
	Relazioni	p. 148

PARTE 4	IL PATRIMONIO INTANGIBILE PER UNA RIPROGETTAZIONE DEL SISTEMA D'IMPRESA IN ITALIA	p. 152
	<i>Intangible assets</i> per un'innovazione <i>human design driven</i> delle imprese: prospettive di una ricerca Alberto Bassi	p. 154

APPENDICE	I CASI STUDIO	p. 160
	Arper S.p.A.	p. 162
	Battistella Company S.r.l	p. 164
	Lanificio Bottoli S.r.l	p. 166
	F.lli Campagnolo S.p.A.	p. 168
	De' Longhi	p. 170
	Formest S.r.l	p. 172
	Luxardo S.p.A.	p. 174
	Magis S.p.A.	p. 176
	Riso Melotti S.r.l	p. 178
	Salco S.r.l	p. 180
	Selle Royal Group S.p.A.	p. 182
	Manifattura Valcismon S.p.A.	p. 184

	RIFERIMENTI BIBLIOGRAFICI	p. 187
--	---------------------------	--------

Autore Lorenzo Fabian

Affiliazione Università Iuav
di Venezia



La ricerca parte dalla consapevolezza che questi elementi sfuggono alle metriche economiche tradizionali, ma costituiscono un valore aggiunto rilevante sia per le imprese, sia per i territori, sia per l'insieme delle politiche pubbliche che mirano a uno sviluppo sostenibile e coeso.

L'ecosistema come progetto: ricerca, patrimonio e innovazione nel Nord-Est

Il progetto iNEST nasce dalla consapevolezza che la transizione ambientale, digitale e produttiva non possa prescindere da un profondo ripensamento dei territori. Finanziato nell'ambito del PNRR, iNEST coinvolge undici università del Nord-Est italiano in un progetto di ampia scala che connette ricerca, imprese e istituzioni con l'obiettivo di costruire un ecosistema dell'innovazione regionale capace di integrare le traiettorie dello sviluppo sostenibile e della competitività industriale del territorio. Le attività di iNEST si inseriscono in modo strategico all'interno del quadro europeo tracciato dal Green Deal e dagli obiettivi di neutralità climatica al 2050, ponendosi come piattaforma operativa per affrontare le sfide ambientali, economiche e territoriali che questa transizione implica. La neutralità climatica non può essere intesa come un semplice obiettivo tecnico, ma come una trasformazione profonda dei modi in cui abitiamo, produciamo, progettiamo e interagiamo con l'ambiente e il territorio. In questo contesto, iNEST può contribuire a costruire le condizioni per un'innovazione diffusa, che non si limita all'introduzione di nuove tecnologie ma attiva processi di cambiamento sistemico, territorialmente radicati e socialmente condivisi. La sfida è dunque quella di costruire un ecosistema dell'innovazione in grado di coniugare sostenibilità ambientale, inclusione sociale e competitività, all'interno di una visione integrata del territorio come infrastruttura della transizione.

L'Università Iuav di Venezia partecipa a questo processo in modo articolato: coordinando lo Spoke 4, dedicato alla progettazione sostenibile della città e del territorio; contribuendo allo Spoke 8, focalizzato sullo sviluppo di tecnologie marittime nell'Alto Adriatico, in una prospettiva di progettazione sistemica dei territori costieri e lagunari; e prendendo parte alle attività del-

lo Spoke 3, che affronta la transizione digitale e sostenibile dei sistemi produttivi, promuovendo l'integrazione tra università, imprese e infrastrutture per l'innovazione, quali parchi tecnologici, acceleratori e incubatori. L'articolazione del contributo di Iuav in Spoke tematici riflette la necessità di agire su più fronti per fare fronte alle sfide poste dalle transizioni ambientale ed energetica che sono in corso: dalla rigenerazione urbana alla mobilità sostenibile, dall'adattamento dei paesaggi costieri all'innovazione nei processi produttivi.

Le attività, durate tre anni e oggi in fase di chiusura, si sono sviluppate attraverso un meccanismo di collaborazione tra università e imprese, finalizzato a promuovere la co-progettazione e la diffusione delle innovazioni tra mondo accademico e sistema produttivo. In questo quadro, un ruolo particolarmente significativo è stato svolto dai bandi a cascata promossi da Iuav nell'ambito del progetto, attraverso i quali sono stati attivati circa trenta progetti per un valore complessivo di oltre quattro milioni di euro. Queste iniziative hanno coinvolto imprese, studi professionali, enti locali e organismi di ricerca su temi cruciali quali il riciclo e riuso dei materiali di scarto, l'economia circolare, la resilienza territoriale e l'adattamento delle infrastrutture e degli insediamenti alle trasformazioni ambientali in atto. I progetti attivati mostrano come l'innovazione possa radicarsi nei contesti locali attraverso l'attivazione di saperi diffusi e la costruzione di reti tra attori eterogenei, dentro una visione integrata e territorializzata dello sviluppo sostenibile. Le imprese, in particolare, sono state chiamate a ripensare le proprie filiere, non solo in termini di efficienza e decarbonizzazione, ma anche come attori culturali e territoriali in grado di generare valore condiviso.

Partendo dal design e dalle culture del progett-

to, il presente volume si colloca all'interno dello Spoke 3 e costituisce uno degli esiti delle attività condotte da Iuav, con un focus specifico sulla valorizzazione del patrimonio intangibile d'impresa. Un ambito, questo, che consente di esplorare la dimensione culturale e progettuale dell'innovazione industriale, restituendo centralità a saperi, narrazioni, pratiche e memorie aziendali come elementi costitutivi della capacità trasformativa di un territorio. La ricerca qui presentata è stata condotta da un gruppo di ricercatori dello Iuav, che ha costruito un impianto metodologico per la mappatura di *asset* immateriali fondamentali per comprendere le dinamiche identitarie e produttive dell'impresa. Dentro la più ampia cornice di iNEST, l'esperienza condotta da queste ricerche può forse introdurre un cambio di paradigma: non più un'idea di innovazione intesa come semplice trasferimento tecnologico, ma come co-costruzione territoriale, attivazione di nuove relazioni, valorizzazione di risorse materiali e immateriali, visione sistemica dello sviluppo. In questa prospettiva, l'ecosistema dell'innovazione può configurarsi come uno spazio abilitante, un dispositivo relazionale che consente l'emersione di traiettorie trasformative coerenti con le specificità locali e le sfide globali. Il patrimonio intangibile d'impresa si potrebbe configurare, in questo senso, anche come risorsa per orientare la transizione verso la neutralità, mettendo in gioco saperi, pratiche e identità capaci di sostenere percorsi innovativi coerenti con le specificità locali.

Nel linguaggio delle politiche europee per la ricerca e l'innovazione (European Commission, 2024), l'ecosistema dell'innovazione è definito come un insieme articolato e dinamico di attori, attività e relazioni. In questo senso l'ecosistema può essere inteso come "l'insieme in evoluzione di attori, attività e artefatti, nonché delle istituzioni e relazioni, comprese le relazioni complementari e sostitutive, che sono importanti per la *performance* innovativa di un attore o di una popolazione di attori" (Granstrand e Holgersson, 2020). Questa definizione sottolinea con forza il carattere dinamico e interdipendente dell'innovazione, che emerge dall'interazione continua tra elementi materiali e immateriali, formali e informali, individuali e collettivi. L'ecosistema in questo senso non è quindi un contesto neu-

tro, ma un dispositivo produttivo e cognitivo che condiziona e orienta le capacità innovative degli attori coinvolti, nel tempo e nello spazio. Ne deriva che l'innovazione non può più essere concepita esclusivamente nei termini di *performance* tecnologica, ma come risultato di interazioni sociali e culturali, di politiche pubbliche, di strategie d'impresa, di *asset* territoriali. È in questo contesto che il patrimonio intangibile d'impresa può assumere un rilievo strategico.

Lontano dall'essere un semplice elemento identitario o narrativo, il patrimonio immateriale – fatto di saperi, memorie, valori, relazioni, pratiche – può essere considerato parte costitutiva del patrimonio territoriale, inteso come "un costruito storico coevolutivo, frutto di attività antropiche reificanti e strutturanti che hanno trasformato la natura in territorio" (Magnaghi, 2010). Una formulazione che consente di riconoscere il patrimonio d'impresa tra le componenti storicamente stratificate e dinamicamente attive nella costruzione e nella trasformazione del territorio.

La ricerca condotta da Iuav nell'ambito dello Spoke 3 si è concentrata sulla costruzione di strumenti metodologici per mappare e valorizzare questi *asset* immateriali: identità, design, comunicazione, welfare, organizzazione del lavoro, relazione con il territorio. Il lavoro parte dalla consapevolezza che questi elementi sfuggono alle metriche economiche tradizionali, ma costituiscono un valore aggiunto rilevante sia per le imprese, sia per i territori, sia per l'insieme delle politiche pubbliche che mirano a uno sviluppo sostenibile e coeso. Valorizzare il patrimonio intangibile non significa dunque operare in chiave conservativa o celebrativa, ma fornire una base culturale e progettuale all'innovazione. In un contesto in cui la competitività si gioca anche sulla capacità di narrare storie, costruire senso e radicare le pratiche nel territorio, il patrimonio immateriale può diventare leva strategica di resilienza, differenziazione e capacità adattiva.

Più in generale il contributo di Iuav a iNEST invita a ripensare l'innovazione non come semplice funzione della tecnologia, ma come pratica territoriale. Una pratica capace di integrare culture del progetto e risorse immateriali nella costruzione di un nuovo patto tra impresa, società e ambiente.

Riferimenti bibliografici

- European Commission (2024) *European Innovation Ecosystems – Research and innovation*. Disponibile su: https://research-and-innovation.ec.europa.eu/funding/funding-opportunities/funding-programmes-and-open-calls/horizon-europe/european-innovation-ecosystems_en (Ultimo accesso: 29 ottobre 2025).
- Granstrand, O., Holgersson, M. (2020) 'Innovation ecosystems: A conceptual review and a new definition', in *Technovation*, 90-91, p. 102098. Disponibile su: <https://doi.org/10.1016/j.technovation.2019.102098>.
- iNEST consortium (2022) 'Planning of activities', in *Consorzio iNEST – Interconnected Nord-Est Innovation Ecosystem*. Disponibile su: https://www.consorzioinest.it/wp-content/uploads/2023/03/Piano-Generale-Attivita-iNEST_new_3_web.pdf (Ultimo accesso: 29 ottobre 2025).
- Magnaghi, A. (2010) *Il progetto locale: verso la coscienza di luogo*. Torino: Bollati Boringhieri.
- MUR, Ministero dell'Università e della Ricerca (2022) 'Scheda progetto ECS 9 – INTERCONNECTED NORTH-EAST INNOVATION ECOSYSTEM (iNEST)'. Governo Italiano, Roma. Disponibile su: <https://www.mur.gov.it/sites/default/files/2022-10/Scheda%20Progetto%20ECS%209.pdf> (Ultimo accesso: 29 ottobre 2025).

Note

1 Il programma iNEST – Interconnected Nord-Est Innovation Ecosystem – è uno degli undici Ecosistemi dell'Innovazione finanziati nell'ambito del Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza (PNRR), Missione 4, Componente 2, Investimento 1.5. Con un finanziamento complessivo pari a circa 110 milioni di euro, iNEST coinvolge un ampio partenariato di università, enti pubblici e soggetti privati del Nord-Est italiano, con il coordinamento dell'Università degli Studi di Padova (MUR, 2022). Il progetto si articola secondo un modello *Hub & Spoke*, in cui l'Hub centrale coordina nove Spoke tematici, ciascuno affidato a un'università del territorio: tra questi, lo Spoke 1 dedicato all'innovazione nelle aree montane (Libera Università di Bolzano), lo Spoke 2 alla salute, alimentazione e stili di vita (Università di Trento), lo Spoke 3 alla transizione *green* e digitale della manifattura (Università di Udine), lo Spoke 4 alla città, architettura e design sostenibile (Università Iuav di Venezia), lo Spoke 5 agli ambienti *smart* per produzione, lavoro e vita (Università di Padova), lo Spoke 6 al turismo e alle industrie culturali (Università Ca' Foscari Venezia), lo Spoke 7 allo *smart agri-food* (Università di Verona), lo Spoke 8 alle tecnologie marittime e marine (Università di Trieste), e lo Spoke 9 ai modelli computazionali per il *digital twin* (SISSA – Scuola Internazionale Superiore di Studi Avanzati). L'obiettivo generale di iNEST è quello di estendere l'impatto delle tecnologie digitali alle principali specializzazioni territoriali del Nord-Est, con un'attenzione particolare alla sostenibilità, alla competitività e alla coesione sociale (iNEST consortium, 2022; MUR, 2022). Tra le principali iniziative operative del progetto vi sono i cosiddetti bandi a cascata, destinati a micro, piccole e medie imprese, enti pubblici e soggetti del terzo settore, volti a promuovere la ricerca applicata e il trasferimento tecnologico nei territori attraverso partenariati pubblico-privati.