

## SINTESI DEI RISULTATI

### *Lo scenario economico milanese 1994 tra ripresa produttiva e razionalizzazione*

Milano ha riaperto i motori: questa, in breve, l'immagine di una economia locale giunta all'uscita della crisi recessiva del 1992-1993 che ci consegnava il Rapporto Milano Produttiva dello scorso anno.

Complice uno scenario internazionale fortemente espansivo in tutti gli "angoli" del mondo - dai Paesi Ocse a quelli in via di sviluppo ed emergenti -, *l'accelerazione produttiva dell'industria milanese intervenuta nel 1994 è stata davvero eclatante*: dal "risveglio" primaverile del +0,15% si è passati al grosso balzo invernale del +7,1%, che prosegue anche nella primavera 1995 (+7,2%), ponendosi al di sopra dello stesso dato lombardo (+6% circa). In questo contesto si è inserito il "ritorno" della grande impresa, che ha registrato una performance produttiva ancora più accentuata (+8,6%). L'intensificazione dei ritmi di produzione ha indotto il progressivo incremento del grado di utilizzo degli impianti (che supera ormai l'80%).

Il carattere decisamente strutturale, e non solo congiunturale, della ripresa economica in corso, in gran parte sospinta dalle piccole e medie imprese del settore manifatturiero, è testimoniato inoltre:

- dalla rivitalizzazione delle componenti interne, come mostrano il *forte recupero della domanda interna e l'aumento delle importazioni* (+15% contro il +6% del 1993), superiore alla stessa crescita delle esportazioni (+10,3%), segno evidente che la fase espansiva non è più trainata dal solo sviluppo della domanda estera, a sua volta favorito dalla positiva evoluzione del commercio internazionale e dal persistente deprezzamento della lira. Ciò riattiva la propensione ai consumi dei milanesi;
- dalla *dinamica sostenuta degli investimenti* la cui spesa è aumentata, secondo i dati dell'indagine annuale del Mediocredito Lombardo, di quasi il 30% rispetto al 1993. E' proseguita peraltro la contrazione degli investimenti in costruzioni, a causa sia dell'insufficiente sostegno proveniente dal settore delle opere pubbliche, che dell'ulteriore caduta dell'edilizia privata (le opere progettate sono diminuite del 9%).

Con la ripresa produttiva, si rimette in moto il vitalismo del tessuto imprenditoriale: *il saldo tra imprese nate e morte torna ad essere di segno positivo* (+438 contro il - 4.845 del 1993, anno che era stato segnato da una vera e propria "ecatombe" d'impres). La demografia d'impresa appare peraltro assai meno generosa e "calda" di un tempo e sembra quindi fondarsi su meccanismi di selezione sempre più accentuati, in quanto:

- *l'orientamento alla sopravvivenza delle imprese esistenti* (testimoniata dalla forte riduzione delle cessazioni: - 29%, superiore sia al dato lombardo che nazionale) *prevale su quello rivolto alla nascita di nuove iniziative*: con una diminuzione dell'8% delle imprese iscritte - in controtendenza rispetto al dato nazionale del +5% anche il 1994 si conferma come un anno di denatalità;
- prosegue la tendenza alla *diminuzione delle ditte individuali* (passate, tra il 1988 e il 1994, dal 53% al 49% del totale delle imprese operanti) a cui si contrappone *l'aumento delle società di capitali* (dal 25% al 28%), ossia delle imprese che cercano di adeguare le loro dimensioni economiche, organizzative, commerciali e tecnologiche al contesto competitivo imposto dalla globalizzazione dei mercati;
- aumentano le imprese operanti nei comparti manifatturieri "*science based*", caratterizzati cioè da un elevato contenuto di innovazione tecnologica (+1,6% contro la diminuzione media dello 0,9% registrata dall'intero settore manifatturiero);
- si differenziano i percorsi di sviluppo del terziario di servizio alle imprese nel cui ambito *crescono maggiormente i segmenti più avanzati e legati alle funzioni strategiche dell'impresa* (+11,4% nei servizi di consulenza aziendale). Ciò sembra connettersi allo sviluppo di nuove forme di "*autosourcing*" spinto da una crescente domanda di "*business services*" - in particolare di servizi pubblicitari, informatici e di progettazione - che le imprese rivolgono al mercato esterno.

Questo *rafforzamento della qualità soggettuale* del sistema trova conferma negli stessi comportamenti strategico-operativi messi in atto dalle imprese di minore dimensione. Da un recentissimo sondaggio della Camera condotto su un campione di imprese manifatturiere con meno di 200 addetti, emerge infatti:

- le linee di intervento previste per i prossimi due anni privilegiano nettamente (quasi il 60% delle imprese) la *riorganizzazione dei processi produttivi*, il miglioramento della qualità delle materie prime e la certificazione di qualità dei prodotti, seguiti dalla riorganizzazione commerciale e del personale (45% circa);
- ben l'87% delle imprese ha introdotto negli ultimi tre anni una qualche forma di innovazione (di processo, di prodotto o di organizzazione), che nel 40% dei casi ha portato all'adozione di sistemi di qualità totale, a dimostrazione del fatto che, in una realtà avanzata come quella milanese, la propensione ad innovare non riguarda soltanto le aziende di maggiore dimensione;
- si manifesta una diffusa *capacità di relazionarsi ai mercati internazionali* che, superando le modalità classiche legate al solo export commerciale e in linea con l'infittirsi dei network transazionali d'impresa indotto dai processi di globalizzazione dell'economia, fa principalmente leva sui rapporti di collaborazione variamente finalizzati (dalla subfornitura, allo scambio di

tecnologia, allo sviluppo congiunto di prodotti e applicazioni) a cui ricorre, almeno con un tipo di iniziativa, quasi il 50% delle aziende intervistate.

L'insieme di tutti questi segnali - alcuni particolarmente vigorosi, come l'*exploit* della produzione industriale - ci dice quindi che la provincia milanese è tornata ad essere, con il ritrovato slancio competitivo delle piccole e medie imprese, area "locomotiva".

L'evoluzione dello scenario del 1994 si presta tuttavia ad una lettura meno ottimistica e assai più problematica, se si considera che:

- *gli indicatori del mercato del lavoro lombardo sono via via peggiorati*: 60.000 occupati in meno rispetto al 1993 (di cui la metà nel settore terziario), mentre il tasso di disoccupazione è passato dal 5,8% al 6,6% (ben inferiore peraltro all'11,5% nazionale) e le ore di cassa integrazione straordinaria sono aumentate, in provincia di Milano, del 32% a causa del diffondersi delle situazioni di crisi strutturale delle aziende;
- *la ripresa produttiva non solo non ha innescato una dinamica occupazionale espansiva, ma non è stata neppure di stimolo alla nascita di nuove imprese*: nel 1994 sono infatti nate 1.516 imprese in meno rispetto a quelle sorte nel 1993, anno ancora intonato dalla recessione economica;
- *il rapporto con l'estero denota una "performance" sotto tono* (analogamente a quanto già si evidenziava nel Rapporto dello scorso anno): l'accresciuta presenza via export del "made in Milan" (+10%) è risultata inferiore a quella sia del "made in Lombardy" (+16%) che del "made in Italy" (+16%), mentre gli investimenti diretti all'estero - che esprimono il livello dell'internalizzazione produttiva o della "Milano multinazionale" - sono diminuiti del 6%;
- *sono cresciute le tensioni inflazionistiche* generate dal forte apprezzamento delle materie prime importate dall'estero e amplificate dallo stesso risveglio della domanda interna, oltre che dall'ultimo aumento dell'IVA. Ne è scaturita, come del resto in tutto il Paese, una preoccupata "emergenza" inflazione, che a Milano si misura con un tasso medio di aumento dei prezzi al consumo salito dal 3,7% del 1993 al 5% dell' Aprile 1995, di poco inferiore al dato nazionale del 5,2%;
- *si è accentuato il gap tra economia reale e finanza*, come mostra l'accresciuta difficoltà di accesso al credito: gli impieghi bancari per investimenti sono addirittura in flessione (-1% circa nell'ultimo trimestre del 1994), dato che testimonia tra l'altro la diminuita capacità del sistema finanziario milanese di intermediare in modo adeguato le esigenze poste dallo sviluppo economico. A questo proposito si può citare il giudizio contenuto nell'ultimo Rapporto sull'economia lombarda del Mediocredito Lombardo, che solleva "dubbi sull'effettiva sussistenza nella regione di un ambiente

finanziario favorevole alle medie e piccole imprese" (Mediocredito Lombardo, *XI Rapporto sull'economia lombarda*, allegato a <Mondo Economico> del 19 giugno 1995, p. 18).

L'analisi sin qui svolta mostra, in buona sostanza, che intorno all'espansione produttiva del 1994 non si sono ancora sufficientemente attivati quei circuiti virtuosi che stanno alla base di una più solida e generale crescita del sistema economico-sociale. La scarsa "vivacità", se non la depressione, di molti degli indicatori considerati non sembra poter essere imputabile soltanto al ritardo con cui la ripresa ha iniziato a manifestarsi a Milano (i cui effetti dovrebbero essere quindi altrettanto ritardati e rendersi visibili più in avanti). Il loro andamento suggerisce piuttosto l'immagine di un sistema apparente-mente, per così dire, in "*standbay*", il che non significa fermo e tanto meno spento, ma impegnato più a razionalizzare, riorganizzare e selezionare i suoi input, oggi sempre più segnati dall'economia della terziarizzazione e della qualità, che a performare i suoi output.

Eppure, nonostante queste difficoltà e le incertezze dovute alla persistente instabilità del quadro politico, la formazione locale riprende a tessere le sue trame di saldatura. E' proprio il caso del lavoro, del dilemma crescita senza occupazione, che costituisce l'interrogativo centrale e maggiormente foriero di preoccupazioni a cui oggi cercano di dare risposta tutti Paesi economicamente più avanzati.

Alcuni segnali provenienti dalla realtà milanese ci dicono che lo sviluppo produttivo inizia a riassociarsi al lavoro. Infatti:

- l'indagine Camera di Commercio-Assolombarda sull'andamento congiunturale dell'industria manifatturiera registra, nel 1° trimestre 1995, un significativo *aumento degli occupati* (vicino al +2%), mentre tornano a prevalere le aspettative positive degli imprenditori circa la dinamica occupazionale futura;
- *nel corso del 1994 ben 6.000 aspiranti imprenditori si sono rivolti agli sportelli "Punto Giovani" della Camera di Commercio: 1.800 di essi hanno dato vita a iniziative imprenditoriali autonome, prevalentemente ricadenti nel terziario, per 4.000 nuovi posti di lavoro. Questo dato indica tra l'altro come, nonostante la contrazione del tasso "ufficiale" di natalità, sia tutt'altro che esaurita la spinta alla creazione di nuove imprese;*
- *il 72% delle imprese manifatturiere milanesi con meno di 200 addetti intervistate in occasione del già citato sondaggio della Camera di Commercio prevede di effettuare assunzioni nel biennio 1995-1996, destinate ad ampliare gli organici non solo dell'area produzione (operai specializzati), ma anche quelli dell'area risorse umane e formazione, commerciale e di controllo qualità, esprimendo con ciò una domanda di lavoro rivolta in modo significativo alle mansioni ad alto contenuto professionale. Più del 40% degli intervistati esprime peraltro almeno un'indicazione di inadeguatezza della preparazione scolastica dei neoassunti e il quasi 30% delle loro abilità*

professionali (specie per quanto riguarda la conoscenza sulle tecnologie del settore e la capacità gestionali-direttive), il che mette in luce l'esistenza di un certo gap tra l'offerta formativa istituzionale e le esigenze aziendali.

Ci chiediamo se questi segnali di miglioramento della situazione occupazionale potranno inoltre essere rafforzati dallo sviluppo dei "giovani" settori, anche nel senso dei suoi protagonisti, del *multimediale-virtuale* - a cui il Rapporto di quest'anno dedica una prima quanto generalissima "finestra" - che trovano certamente a Milano l'humus ideale per la nascita di nuove iniziative imprenditoriali e di lavoro.

### ***Il rapporto delle piccole e medie imprese milanesi con l'amministrazione pubblica: tra mancate tutele e bisogni di legame***

Se il processo virtuoso crescita-investimenti-occupazione sembra essersi in qualche modo avviato, altre e più profonde fratture permangono: è il caso di quella che potremmo chiamare la "disconnessione" con lo Stato. Ben il 93% del nostro campione di piccole e medie imprese milanesi, questa volta rappresentativo anche del settore terziario, ritiene infatti che i propri interessi *non siano sufficientemente recepiti e tutelati* dall'amministrazione pubblica e dal sistema politico-istituzionale.

Sembrirebbe un giudizio "tranchant", sottendente un radicale ritiro della "lealtà", se non fosse che il 68% delle stesse imprese dichiara nello stesso tempo di aver notato miglioramenti nel modo di operare delle istituzioni pubbliche, con particolare riferimento ai comportamenti degli impiegati e alla capacità di comunicare, che costituiscono certo qualità non secondarie della "buona amministrazione".

Alla mancata copertura delle tutele corrisponde una domanda grande di connessione con il nocciolo delle prestazioni: oltre il 93% degli intervistati indica nella *via telematica* il modo migliore per rispondere agli adempimenti amministrativi e alleggerire il carico burocratico-certificativo che grava sulle imprese. Voti e gradimenti un pò inferiori, ma sempre a livelli plebiscitari, ricevono tutti gli altri possibili interventi volti a migliorare il rapporto di servizio con l'utenza o a razionalizzare il funzionamento della macchina amministrativa (dall'apertura di sportelli decentrati al coordinamento interno tra le diverse amministrazioni) eccetto uno, che viene respinto quasi a "furor d'impresa" (76%): potenziare il personale degli apparati pubblici.

E' quindi ben chiaro quello che domandano le aziende: una statualità leggera e vicina agli interessi, funzionante a rete, telematica e interattiva: un'amministrazione "facile", insomma. E come Camera di Commercio, in quanto istituzione per le imprese, non siamo affatto sorpresi, perchè contribuire a costruire una nuova statualità, moderna, pluristituzionale, fondata sulla valorizzazione e l'intersecazione delle autonomie funzionali corrisponde esattamente a una prospettiva che ci ha visto costantemente impegnati in tutti questi anni.

Vi sono poi problemi specifici - come *la corruzione, la criminalità economica, la scarsa trasparenza dei codici inerenti la regolazione dei rapporti di mercato* - la cui soluzione non può più essere demandata all'intervento primeggiante ed esclusivo dello Stato, ma richiede semmai la maggiore collaborazione di questo con i corpi intermedi associativi e della rappresentanza (modalità mediamente auspicata dal 63% delle imprese).

Che lo Stato debba "relativizzarsi" lo dimostrano due semplici dati: il suo maggior ruolo nell'affrontare i problemi di cui sopra viene ritenuto come la soluzione più adeguata dal 22% delle imprese, una percentuale non certo molto distante, considerata la natura dei temi, dal 15% riservato alle associazioni, che sale al 18% con riferimento alla tematica della trasparenza nei rapporti tra operatori economici.

E' proprio quest'ultimo fenomeno a sollevare le maggiori preoccupazioni delle imprese: il 44% di esse lo ritengono da "abbastanza rilevante" a "determinante" nell'influenzare negativamente le attività imprenditoriali, contro i "soli" - si fa per dire - 29% e 22% associati rispettivamente alla corruzione e alla criminalità economica. Anche in questo caso emerge una particolare sintonia tra le esigenze delle imprese e il ruolo della Camera di Commercio, che - in base alle stesse competenze funzionali attribuite all'Ente dalla Legge 580 di riordino del sistema camerale - sta notevolmente intensificando la sua azione nel campo della regolazione e della trasparenza delle relazioni di mercato, come mostra anche l'iniziativa assunta con l'istituzione di un *Osservatorio permanente sulla criminalità economica*.

### ***Punti di forza e punti di debolezza di una Milano internazionale sempre più ville espace che ville acteur. Un Urban Center per la città delle frammentazioni?***

Come ogni anno, il nostro Rapporto contiene uno scenario dedicato a cogliere l'evoluzione del posizionamento competitivo dell'area milanese, nel cui ambito un'attenzione particolare ricevono le problematiche di ordine territoriale-infrastrutturale, che rivestono un ruolo sempre più determinante nel favorire o meno lo sviluppo complessivo del sistema locale. Anche in questo caso conviene far ricorso ai risultati emersi dall'ormai più volte citato sondaggio sulle piccole e medie imprese milanesi, che forniscono alcuni spunti utili all'avvio delle nostre descrizioni e riflessioni.

Il 41% degli imprenditori intervistati percepisce Milano come "porta di accesso dell'Italia in Europa", mentre soltanto il 17% la considera una "metropoli avanzata in linea con le altre metropoli europee". Quindi "snodo" e punta avanzata del Paese che guarda all'Europa, ma anche città che sembra ancora faticare in salita nella corsa del confronto competitivo con le altre capitali economiche europee. Città che addirittura costituirebbe, per il 28% delle imprese; un' "area deindustrializzata in declino", valutazione que-st'ultima certamente discutibile, ma in ogni caso rivelatrice di uno stato di disagio diffuso in una parte non irrilevante degli operatori economici e contenente comunque una sua verità.

L'asse dello sviluppo manifatturiero si sta infatti sempre più decentrando verso le province e i distretti del Centro-Nord-Est d'Italia: la variazione 1985-1990 dei numeri indici (*Italia=100*) del valore aggiunto nell'industria per abitanti elaborata dal Censis risulta infatti, per l'area milanese, di entità assai inferiore (97 punti) rispetto a quelle registrate da regioni come il Veneto (106) e l'Emilia Romagna (107) o da province quali Padova (109,7), Vicenza (108), Reggio Emilia (111) (vedi Censis, *La situazione sociale del Paese 1994*, p 80).

La localizzazione diffusa delle attività economiche e degli insediamenti abitativi rende inoltre sempre più scarsa (e quindi più costosa) la risorsa territorio, determinando così la "fuga" delle unità produttive dalle aree centrali ormai sature a quelle periferiche e meno congestionate.

Questa centrifugazione sembra peraltro dar luogo all'emergere di nuovi *milieu* territoriali o poli interni all'area metropolitana - collegati spesso da relazioni interperiferiche autonome e denotati da spiccate specificità areali (come la Brianza collinare, il Vimercatese, la "valle dell'Olona", sino alla cosiddette "strade mercato") - che potrebbero rappresentare, insieme al *riuso dei dieci milioni di metri quadrati di aree dismesse*, uno spazio-rete da valorizzare per il rilancio competitivo di Milano. E allora il "declino" percepito dai nostri imprenditori non sta tanto nella deindustrializzazione - un fenomeno che la lettura media e appiattente "per provincia" tende forse ad infantizzare oltre il dovuto - quanto nel mancato governo policentrico del "reticolo" delle risorse.

Con le sue 467 imprese multinazionali, che rappresentano il 32% del dato italiano e risultano per quasi la metà localizzate nella città centrale, l'area milanese è porta non solo dell'Italia in Europa, ma anche dell'Europa in Italia, rivestendo una funzione di *gateway* privilegiato per l'accesso degli operatori esteri al mercato nazionale. Milano può quindi contare su una serie di fattori di attrazione-localizzazione - quali, soprattutto, l'elevata dotazione di servizi avanzati e l'ampia disponibilità di risorse umane e professionali - che le assegnano un ruolo indiscusso di cerniera con il mercato internazionale.

*Negli ultimi anni si registra peraltro un calo preoccupante della capacità attrattiva di Milano:* nel periodo 1990-1994 lo stock delle imprese a partecipazione estera si è ridotto del 5%, mentre il tasso di "natalità multinazionale", ossia il rapporto percentuale tra le nuove iniziative e quelle esistenti, si è più che dimezzato (passando dal 9% al 4%). Persino la svalutazione della lira non ha funzionato da stimolo: anche tra il 1992 e il 1994 il trend degli investimenti esteri in entrata rimane negativo (-1% circa), mentre per l'Italia risulta positivo (+2%), a testimoniare il fatto che il cosiddetto "effetto Paese", spesso evocato come una vera e propria "diseconomia esterna", non può nascondere le ragioni dei "guai" interni.

Il problema vero è che la competizione globale si "regionalizza", giocandosi sempre di più tra sistemi territoriali locali (città, distretti, regioni) e sempre meno tra sistemi nazionali: più tra territori-rete che tra territori-stato. Aumentando la possibilità di indirizzare-spostare le risorse tra localizzazioni alternative, la prossimità al mercato nazionale diventa un requisito sempre meno determinante per le scelte delle imprese multinazionali o "multiterritoriali", come sembra più giusto

chiamarle. Queste sono invece crescentemente attratte dall'eccellenza del contesto locale in sè, ossia dal suo livello qualitativo misurabile soprattutto in termini di capitali conoscitivi e tecnologici, reti informative, risorse umane qualificate. Il rafforzamento e l'organizzazione in sistema di questi fattori di attrazione - certamente da considerarsi potenziali *punti di forza* dell'area milanese - rappresenta quindi la vera sfida competitiva per Milano.

Continuare ad "adagiarsi" sul ruolo, sostanzialmente passivo, di miglior porta di accesso possibile all'Italia oggi non solo è insufficiente, ma anche rischioso, in quanto può tradursi in periferizzazione progressiva nella rete della città europee. Tale funzione - di *ville espace* più che di *ville acteur* - non corrisponde più alle stesse strategie ed esigenze delle cosiddette im-prese multinazionali, che in realtà sono sempre di più delle imprese "multiterritoriali" e "multiculturali", ossia imprese organizzate come un insieme di piccole- medie unità produttive e in costante interazione con il contesto non solo economico, ma anche sociale, culturale e istituzionale delle specifiche realtà in cui operano. E che quindi domandano "eccellenza" - di rapporti, di prestazioni, di opportunità - in quanto ragioni del loro stesso successo competitivo.

Ma vi sono anche i *punti di debolezza*. Tra questi, l'insufficiente adeguamento quantitativo e qualitativo delle reti infrastrutturali è senz'altro quello che maggiormente concorre a penalizzare Milano nei confronti delle altre capitali economiche europee "concorrenti" (Barcellona, Lione, Francoforte, Stoccarda, per non parlare di Parigi, Londra, Amsterdam).

Molti progetti, pochi cantieri, tantissimi ritardi, nessun'opera ultimata: questo lo scenario del blocco dello sviluppo infrastrutturale - e bloccato soprattutto nei processi decisionali sottostanti - che ha prevalso in tutti questi ultimi anni.

Lo stato dell'arte a questo proposito disegnato dal Rapporto ci dice che il 1994, in fondo, non è trascorso del tutto invano: insieme alle "solite storie" di ritardi e marce lente - tra cui rientra il *progetto Alta Velocità* - e alla strutturale carenza di politiche integrate, segnala infatti qualche "buona nuova". Come ad esempio la nascita del *Servizio Ferroviario Regionale*, una felice eccezione di politica "sistemica" in un panorama generale caratterizzato dalla eccessiva frammentazione degli interventi, e la decisa ripresa di *Malpensa 2000*, un'opera d'importanza fondamentale per il recupero del grande svantaggio di accessibilità intercontinentale accumulato da Milano (che attualmente offre soltanto 17 destinazioni intercontinentali, ossia un settimo di quelle offerte da Francoforte).

Lo stessa *indagine Delphi sulle politiche infrastrutturali* svolta annualmente dalla Camera di Commercio per raccogliere le valutazioni e gli umori della comunità economica milanese intorno ai problemi dello sviluppo urbano, mostra una evoluzione dei giudizi meno orientata al pessimismo. Anzi, con il "round" dell'ottobre 1994 affiorano per la prima volta, in termini di prospettive, apprezzamenti moderatamente migliorativi con riguardo a *sistema fieristico, telecomunicazioni e sistema aeroportuali*, mentre i problemi connessi agli *insediamenti produttivi* e al *degrado urbano* sono percepiti ancora in fase di aggravamento e quelli relativi a *trasporti urbani ed extraurbani, trattamento rifiuti, risorse idriche, sistema mercatistico e attrezzature congressuali* sono valutati stazionari. Nel complesso, rispetto a un 1993 molto più regressivo, emerge un quadro caratterizzato dalla stabilizzazione delle problematiche infrastrutturali, ma non ancora di miglioramento.

Se il capitale infrastrutturale non migliora, ma è già molto che non peggiori, il capitale "tecnopolitano" - ricorrendo qui a una bella espressione di Gianfranco Dioguardi - stenta a decollare. E' quello che ci dice ancora il nostro Rapporto, quando registra puntualmente la navigazione difficoltosa e accidentata in cui - tra gli "stop and go" degli iter burocratici e l'incertezza delle risorse finanziarie- si imbattono i principali progetti urbani rivolti allo sviluppo delle funzioni di eccellenza. Così, mentre *Tecnocity* rischia di smarrire il senso originario della sua proposta e le imprese "pulcino" dell'*incubatore tecnologico Bicocca* soffrono la carenza di rapporti stabili e diffusi con i centri della ricerca scientifica, il *Parco Scientifico delle Tecnologie Ambientali di Sesto San Giovanni*, a quattro anni della sua istituzione, non avvia ancora l'attività. Altri esempi della difficoltà di tradurre i progetti in opere compiute. E si potrebbe continuare chiedendoci dov'è finito il Centro Congressi o perchè mai una città come Milano non riesca a dotarsi di agenzie per il *marketing urbano e l'attrazione degli investimenti esteri*, che costituiscono strumenti di promozione e sviluppo normalmente diffusi nelle altre città e regioni europee.

Cosa manca dunque a questa città, a questa provincia che, invertendo la congiuntura negativa e avviando un nuovo ciclo economico espansivo, contabilizza il +7-8% di produzione industriale, rilancia gli investimenti e forse l'occupazione, torna a puntare sul terziario avanzato, si riorganizza e investe qualità? Le manca la capacità di gestione a rete del sistema, conclude in sostanza il nostro Rapporto, un "pivot che faccia gioco" secondo il Censis, un *focal points* per la negoziazione tra gli attori, come sostiene Enrico Ciciotti nelle pagine di *Impresa & Stato* (settembre 1994), rivista della Camera di Commercio. Manca, in definitiva, un progetto globale di città, ossia un "metodo" che rompa la frammentazione - della domanda come dell'offerta di città - e aggregi intorno a sè i diversi *network* degli attori e dei protagonisti. Ed è precisamente questa la direzione di lavoro in cui la Camera di Commercio si è impegnata in tutti questi anni e che continuerà a rappresentare l'oggetto dei suoi sforzi futuri.