

Brianza 2030

Dalla città infinita alla piattaforma metropolitana

Sommario

La fine della città infinita di Aldo Bonomi	4
Il capitale umano nella provincia di Monza-Brianza di Gian Carlo Blangiardo	10
1. Vent'anni di evoluzione demografica	10
2. La presenza straniera nella realtà demografica e sociale di Monza-Brianza.....	15
3. Monza-Brianza 2030: quali scenari demografici per i prossimi due decenni ?	26
4. Sintesi conclusiva.....	29
Le trasformazioni del modello imprenditoriale brianzolo di Enzo Rullani.....	31
1. Premessa.....	31
2. Dietro e sotto la crisi: l'instabilità del capitalismo globale post-2000	31
3. Adattarsi all'instabilità e sfruttare la globalizzazione	33
4. Brianza: un sistema vitale e resiliente. Ma basterà?.....	34
5. Crisi o transizione?.....	36
6. Eppure si muove (ma, forse, non abbastanza).....	38
7. L'immateriale è ancora poco presidiato	39
8. Il fascino discreto della continuità	41
9. La logica della transizione: riposizionare i modelli di business ereditati dal passato	42
10. Le leve che è possibile impiegare	44
11. Lavorare in rete, per trarre valore dalla complessità	45
12. Reti di impresa: una diversa economia della conoscenza	46
13. Shared value: anche i modelli di management cambiano	47
14. I punti critici del percorso, da cui tutto il resto dipende.....	48
15. La scommessa: mettere insieme capacità e punti di vista diversi	49
16. In conclusione	50
La Brianza e i suoi saperi: considerazioni e nuove domande di Bruno Manghi	52
1. Di che cosa stiamo parlando?.....	52
2. La crisi.....	52
3. Sul lavoro	53
4. Per concludere	55
Sopravvivere nell'era dell'economia in rete di Carlo Formenti	56
1. Anni Novanta: quando piccolo era bello.....	56

2. Web 2.0: l'illusione della democrazia e la realtà dei nuovi monopoli	59
3. Un territorio che non comunica.....	62
4. Cooperare, condividere la conoscenza, fare sistema	63
5. Fare brand: di territorio, di settore, d'impresa, personale	64
6. Imparare ad abitare i social network	64
7. Innovazione sopra la rete: anche i piccoli possono farla.....	66
8. Micro outsourcing	67
9. Non solo ingegneri: anche scienze della comunicazione può servire	68
10. Cloud computing fatto in casa.....	69
11. Crowdfunding	69
12. Senza governance non si va da nessuna parte	71

La fine della città infinita

di Aldo Bonomi

Partirei con una provocazione: la “città infinita” è finita. Non possiamo più riflettere sulla città infinita come abbiamo fatto fino ad oggi. Per anni abbiamo ragionato su un asse pedemontano che va da Malpensa a Orio al Serio, di cui la Brianza è l’architrave, con mezzo milione di attività produttive, piccole e grandi imprese, attività commerciali, circa un milione di addetti, con una forte ossatura identitaria. Per una lunga fase il rapporto con Milano si è concretizzato con una uscita della città dai suoi confini storici. L’intreccio tra l’espandersi del centro urbano e il proliferare della provincia produttiva si è fatta *città infinita* cresciuta come un reticolo di nuove centralità piccole e medie. Intreccio inestricabile di infrastrutture per la mobilità, centri di smistamento di merci, persone e informazioni, aree industriali, aree residenziali, grappoli di villette con piscina, *resort* per il *wellness*, piste per il *karting*, campi da golf intervallati da terreni agricoli ad alto rendimento, e così via. Un *laboratorio delle forme del produrre*, in cui il fordismo e la logica distrettuale si sono contaminate per formare un’enorme piattaforma produttiva guidata da alcune migliaia di medie imprese leader del *made in Italy* che, con complesse reti a monte e a valle del processo produttivo, competono nel mondo. Anche dal punto di vista culturale, si è a lungo fatto retorica sulla Brianza, se ne sono perimetrati i confini, si è chiesto di istituire la Provincia. Tutto questo sullo sfondo di un forte processo identitario di definizione del “brianzolo”, con il capannone, la villetta, i nani in giardino e la BMW in garage. Bene. La CCIAA di questo territorio ha promosso una riflessione collettiva su ciò che sarà la Brianza nel 2030. Una iniziativa importante perché pensare il futuro è l’antidoto migliore all’incertezza e alla malattia del secolo, il rinchiudersi nel presente. Se vogliamo ragionare da qui al 2030, dobbiamo però capire che quel mondo è in profonda trasformazione. Non siamo dentro un attraversamento, siamo nel mezzo di una metamorfosi. Una metamorfosi che impone il cambiamento non solo ai soggetti dell’impresa e al tessuto manifatturiero, ma anche a chi fa rappresentanza, a chi fa servizi. Se vogliamo ragionare da qui al 2030, dobbiamo capire se culturalmente siamo pronti per questo salto.

Per immaginare la Brianza tra 20 anni abbiamo immaginato una riflessione collettiva il cui esito costituisce il corpo del libro che qui presento. Una riflessione che non solo è stata a più voci, ma che si è allargata, giustamente, oltre i confini ristretti della “scienza triste”, dell’economia. Al fondo di questa scelta l’idea che al centro di un’ipotesi di futuro debba esserci la capacità di ragionare sullo sviluppo che è cosa diversa e tremendamente più complicata della sola crescita del PIL della cui curva declinante tutti oggi siamo spettatori attoniti. E lo sviluppo è fatto di persone, identità, diritti, cultura, capacità collettive. Per questo si è deciso di scomporre il futuro del laboratorio Brianza su quattro lati: demografia, impresa, lavoro, reti digitali. Quattro aspetti che insieme possono definire le coordinate dello sviluppo. Ma siccome la Brianza era e rimane soprattutto terra operosa è dall’impresa che siamo partiti per fare il punto di ciò che questo territorio è oggi dopo quattro anni di lavoro da parte della crisi. Lo abbiamo indagato con un indagine corposa, 1.000 imprese manifatturiere del territorio di quattro filiere pilastro dell’economia locale: mobile-design, meccanica, ICT, costruzioni. I risultati sono alla base di molte delle analisi contenute nel libro e i numeri più interessanti sono presentati in coda al volume. Se leggiamo questi dati ne viene immediatamente che la metamorfosi dell’impresa emerge con luci e ombre. Il tessuto manifatturiero oggi è fondamentalmente diviso tra tre tipologie di soggetti. Il primo gruppo è composto dalle “avanguardie agenti”, le imprese che ce l’hanno fatta. Sono quelle che hanno

internazionalizzato, quelle che nonostante la crisi sono riuscite a darsi reti lunghe, che hanno una dimensione di impresa che va oltre la Brianza. Negli scorsi anni, secondo i dati di Unioncamere, l'impresa leader aveva il 40% della propria subfornitura nelle reti di prossimità. E se cresceva, si portava con sé un'intera filiera che arrivava fino al sottoscala dell'ultimo artigiano. Ma questo oggi non è più necessariamente vero. Sempre meno l'impresa ha i propri fornitori nei meccanismi di prossimità, e sempre più li va a cercare nelle reti lunghe. Questo significa che la subfornitura di prossimità, da sempre la forza di questo territorio, oggi deve essere ripensata. Il secondo gruppo di imprese che vedo nel tessuto brianzolo è composto da una moltitudine di piccole e medie imprese ferme, in attesa. E' un vero e proprio motore immobile. E' questa la dimensione su cui è necessario lavorare e che dobbiamo accompagnare. Sono imprese protagoniste del modello brianzolo, la sua ossatura, ma oggi sono anche le più colpite. Il terzo gruppo di imprese, infine, è composto da quelle che nella crisi non ce la fanno, e sono tante. Ciò su cui siamo oggi chiamati a ragionare è come sia possibile tenere insieme il massimo di innovazione, patrimonio delle "avanguardie agenti", con il silenzio nel quale muoiono ogni giorno decine di imprese. La questione, oggi, è come si può fare connessione tra questi diversi soggetti.

Se vogliamo guardare al futuro, alla Brianza del 2030, ci sono diverse questioni da affrontare. Heidegger si chiedeva se il territorio prima lo si pensa e poi lo si abita, oppure se prima lo si abita e poi lo si pensa. Io credo che in Brianza il tessuto produttivo prima abbia abitato il territorio, e solo in un secondo tempo lo ha pensato. Su questo oggi bisogna produrre una discontinuità. Abitare il territorio non è più sufficiente. La logica per cui io abito un territorio, vi insedio la mia piccola impresa, la metto in rete in un sistema diffuso, mi limito alle relazioni con i miei vicini, mi accontento dei saperi contestuali che trovo sul territorio, questa logica non basta più. Abitare il territorio e poi pensarlo non basta più. Dobbiamo iniziare a pensare il territorio, e ciò significa anche pensare alla nostra impresa in mutamento. Non basta più essere risparmiatori e fare bene il proprio lavoro per stare sul mercato. Oggi sappiamo che quelli che stanno agendo così sono quelli che hanno le maggiori difficoltà nell'attraversamento della crisi. Sono imprese che magari hanno anche un'identità forte ma non ce la fanno, perché si trovano nel ciclo della monocommittenza, non hanno diversificato la propria clientela.

Un tema ricorrente, su cui siamo tutti d'accordo, è l'idea che il territorio è un fattore competitivo. Ma perché un territorio sia competitivo sono necessari alcuni elementi. Io non sto ancora parlando di reti, di banda larga, perché qui siamo ancora fermi su un'infrastruttura *hard* come la Pedemontana Lombarda. Dobbiamo ripartire da lì. Abbiamo pensato e progettato la Pedemontana che eravamo nel pieno del modello precedente, in cui c'era bisogno di un'infrastruttura autostradale che consentisse ai camioncini e ai furgoni delle imprese lombarde di muoversi da un capannone all'altro. Non è ancora stata realizzata, e abbiamo già fatto un salto di paradigma, per cui le infrastrutture di cui si parla oggi sono le autostrade della comunicazione. Quando dico che occorre ripensare il territorio intendo questo. La Pedemontana Lombarda, per come è stata pensata all'inizio del progetto, era una catena di montaggio che univa una città infinita di capannoni. Sarà la stessa cosa adesso che tutto è cambiato? E lo dico proprio perché continuo a pensare che i capannoni e la manifattura continueranno a essere la forza di questo ecosistema produttivo che chiamiamo Brianza. Non penso alla Brianza come a una terra del turismo e del verde. Non c'è dubbio che questo tessuto manifatturiero debba essere mantenuto e innovato. E' questa la vera sfida, questa la metamorfosi.

C'è un altro tema che mi pare importante, e che riguarda il modo in cui in questo territorio si intrecciano tre logiche d'azione sociale ed economica, rancore, cura e operosità.

La mia impressione è che le due dimensioni dell'autonomia operosa e del rinserramento rancoroso sotto i colpi della globalizzazione che veniva avanti si siano profondamente intrecciate. D'ora in poi, occorrerà pensare il territorio con meno rancore, perché nel difendere un'identità produttiva e antropologica, nel richiedere di diventare Provincia, a mio parere c'è sempre stato un po' di rancore. D'ora in poi occorrerà mettere da parte il rinserramento rancoroso e rimettere in circolo quella autonomia operosa che è fondamentale se si vuole sopravvivere e si vuole andare avanti. Le risorse ci sono, anche perché se guardiamo con attenzione a questo territorio, vediamo immediatamente ricchezza della sua comunità di cura. Qui c'è sempre stato un patrimonio di welfare diffuso, una dimensione di prossimità. Questa comunità di cura deve ripensare il proprio rapporto con la comunità operosa, in un quadro che a me, nella crisi, pare dominato da tre opzioni culturali. La prima ipotesi culturale è quella della *decrescita*, di Latousche, imperniata sui concetti di sobrietà, prossimità, ecologia. Mi pare un'opzione che va singolarmente a braccetto con una stanchezza che io vedo serpeggiare dentro alla crisi, e di cui occorre tenere conto. Oggi c'è chi si chiede se valga ancora la pena di investire nell'impresa, per di più con le difficoltà che in molti stanno incontrando nella trasmissione dell'identità imprenditoriale. Il vero problema, oggi, è lavorare sulla voglia antropologica di fare impresa. Dobbiamo stare molto attenti a non far venire meno questa voglia, che è una specificità di questi territori e una specificità del sistema paese. Al momento, non mi pare ci sia molta voglia di fare impresa nel Paese. La seconda opzione culturale che io vedo è quella propria delle ideologie dell'élite tecnocratica per la quale basterebbe realizzare alcuni aggiustamenti tecnico-finanziari per rimettere la locomotiva al suo posto sul binario della crescita. E' evidentemente la cultura egemone in questo periodo, che guarda allo *spread*, ai movimenti dell'euro, ed è figlia di quella stessa cultura finanziaria che ha portato alla crisi attuale. La terza opzione culturale, quella che a me pare la più convincente, ci invita a ripensare il territorio e l'impresa in un'ottica di *green economy*. Ci tengo a precisare che "green economy" non significa "ambientalismo", ma capitalismo che incorpora al suo interno il concetto di limite, e inizia una stagione di produzione di merci e di cambiamenti adeguati a questi processi. Le imprese che ce la fanno, nel settore dell'automotive come nella produzione di mobili, sono quelle che hanno incorporato al proprio interno il concetto di limite.

Allargando per un attimo lo sguardo oltre i confini della Brianza a quel capitalismo "padano" che oggi sorregge l'intelaiatura manifatturiera del paese, io sono convinto che il mezzo milione di imprese che compongono la Pedemontana Lombarda possono costituire la nostra Tennessee Valley. La questione cruciale, oggi, è capire se usciamo dalla crisi essendo ancora il secondo paese manifatturiero d'Europa. In Germania, dentro il capitalismo tedesco, c'è chi vuole che il tessuto produttivo del Nord Italia ce la faccia, che continuiamo a essere subfornitori delle imprese tedesche, e chi invece non lo ritiene prioritario, per cui possiamo tranquillamente fare la fine della Grecia. Io credo che questa seconda opzione la possiamo scongiurare se riusciremo a fare della Pedemontana Lombarda la nostra Tennessee Valley, se riusciremo a partire dal capitalismo molecolare di territorio per andare oltre, accompagnandolo in un meccanismo di trasformazione. E' fondamentale, rispetto a questo, il rapporto tra il capitalismo di territorio e il capitalismo delle reti, con le banche, con le autonomie funzionali. In Brianza si sono insediati negli ultimi anni numerosi leader del capitalismo delle reti, ma è difficoltosa la contaminazione reciproca tra mondo dell'impresa diffusa e mondo del web. E' un problema, perché solo il capitalismo delle reti può portare il territorio oltre i propri ristretti confini. Il paradosso, oggi, è che abbiamo un tessuto di imprese che non riescono a innovare, e abbiamo un esercito di giovani disoccupati che fanno gli "smanettoni", i ricercatori, lavorano nel terziario. La vera operazione da fare, oggi, è

trovare il modo per mettere in connessione i saperi informali innovativi detenuti da questi giovani con i saperi contestuali dell'impresa. E' una questione che non si risolve con la creazione di un polo tecnologico. Queste imprese hanno bisogno di un minimo di terziario per la progettazione, per il marketing, per costruire le proprie reti lunghe, per innovare. L'operazione vera oggi è farli incontrare, metterli in rete. Ma per farli incontrare, occorre iniziare a ragionare sullo spazio di posizione della Brianza.

Per ragionare su tutti questi temi, abbiamo raccolto gli interventi di alcuni docenti e studiosi che da anni si occupano di queste tematiche. A Gian Carlo Blangiardo, abbiamo chiesto un'analisi delle trasformazioni demografiche del sistema Brianza e delle ricadute che tali trasformazioni hanno sulla composizione del capitale umano. Le conclusioni cui perviene Blangiardo sono di grande interesse. Negli ultimi vent'anni la popolazione residente nella provincia di Monza e Brianza non ha mai smesso di crescere, manifestando un grado di vitalità che si distingue nel panorama regionale. Questo percorso di crescita sembra destinato a proseguire per i prossimi 20 anni: dalle attuali 860 mila unità la popolazione residente in Brianza passerà a poco meno di un milione alla fine del 2030, con una crescita costante di circa 30 mila residenti ogni quinquennio. Gli apporti più consistenti alla crescita demografica nel contesto provinciale derivano da una popolazione straniera che ha ormai raggiunto una consistenza numerica di tutto rispetto, che è sempre più radicata nel territorio e che interagisce con le trasformazioni demografiche e socioeconomiche della società ospite. E tuttavia emerge, nella realtà provinciale, un dinamismo che trova ragione in fenomeni di produzione e attrazione del capitale umano che vanno oltre l'azione propulsiva dell'immigrazione straniera, dal momento che i dati presentati da Blangiardo raccontano una grande forza attrattiva della provincia anche nei riguardi della popolazione con cittadinanza italiana. Sono dati che parlano di una indiscussa vitalità del sistema brianzolo, vitalità che occorrerà mettere a valore nei prossimi anni.

Nel secondo intervento, Enzo Rullani riflette sulle trasformazioni del modello imprenditoriale brianzolo e sul suo futuro possibile. Per Rullani, il sistema produttivo di Monza e Brianza sta attraversando una stagione difficile, in cui molte aziende hanno come unica priorità quella della sopravvivenza. L'economia della provincia, tuttavia, si può ancora appoggiare su un sistema produttivo robusto, in cui v'è un consistente nucleo di imprese innovative. Per Rullani, è sempre più necessario esplorare le possibilità che oggi si aprono, mettendo insieme imprese che hanno qualità e capacità differenti: grandi e piccole, multinazionali e locali, manifatturiere e terziarie. E' anche necessario un complessivo rinnovo della cultura imprenditoriale e dei rapporti di lavoro, che derivano dalla storia passata ma che non sono più all'altezza dei problemi di oggi. Sono cinque i campi di innovazione individuati per dare un futuro alle imprese della Brianza: l'*upgrading* del valore e della qualità, la costruzione di reti di impresa più estese e più impegnative, la nuova finanza, la trasformazione in senso pluripersonale dell'impresa e la valorizzazione di idee motrici.

Nel terzo intervento, Bruno Manghi analizza le trasformazioni dell'impresa brianzola davanti alla "sfida dei saperi". Il sistema brianzolo, sottolinea Manghi, vede la compresenza di modelli sensibilmente diversi: l'azienda giovane con forte dinamica sia in entrata che in uscita; l'impresa centrata su esperienza e anzianità; l'impresa costretta ad arrangiarsi inseguendo le commesse. L'innovazione tecnica e organizzativa richiede investimenti per acquistare beni strumentali e competenze, e la sottocapitalizzazione di molte imprese fa sì che essa sia oggi alla portata solo di alcune imprese di medie dimensioni. Questa "grande" innovazione, secondo Manghi, non deve oscurare il fenomeno diffuso dei processi innovativi minori, assai diffusi nel sistema territoriale brianzolo. Adattamenti e miglioramenti continui, indotti dalla competizione, suggeriti dai clienti, alimentati dalla curiosità tipica di tanti

imprenditori e lavoratori sperimentati sono la fisiologia ordinaria dei territori industrializzati. Si apre tuttavia un interrogativo, cui per Manghi è difficile dare oggi una risposta: questa “piccola” innovazione sarà ancora sufficiente a trainare il sistema territoriale brianzolo fuori dalle difficoltà attuali? Molti segnali, dalle capacità accumulate, alle reti di relazioni, al fatto di essere al centro di una delle regioni leader in Europa, inducono Manghi a pensare che il complesso brianzolo non corra il rischio di una desertificazione. Tuttavia, come mostra la lunga storia dei distretti, è inevitabile che nel prossimo futuro si assista al declino di talune produzioni a favore di altre e all’inevitabile riduzione dell’occupazione industriale. Si tratta di processi densi di ostacoli, che richiedono che le istituzioni nazionali e locali accompagnino lo sforzo degli operatori di prima linea.

Nell’ultimo intervento, Carlo Formenti si occupa dell’ecosistema Brianza davanti alla sfida tecnologica del Web 2.0. In quella che Formenti chiama “l’era dell’economia in rete”, è fondamentale che i sistemi territoriali di imprese comunichino non solo con l’esterno, ma anche al proprio interno, scambiando in modo continuo e sistematico dati, informazioni, notizie e conoscenze. Secondo Formenti, viviamo in un’era globale e iperconnessa, nella quale cooperare e condividere informazioni e conoscenze è un imprescindibile presupposto per potersi misurare con concorrenti sempre più abili e agguerriti. Ciò significa che tutti, anche le microimprese e i settori che svolgono attività a minor contenuto tecnologico e meno terziarizzate, anche chi opera sul mercato esclusivamente in veste di subfornitore, devono attrezzarsi per elevare la qualità di prodotti e servizi. Tale risultato può essere ottenuto solo attraverso le più avanzate forme di cooperazione e condivisione. Gli obiettivi che si possono realizzare operando insieme, secondo Formenti, sono estremamente numerosi: costruzione di *brand* comuni di territorio; intreccio di relazioni mediate dai *social media*; attivazione di canali condivisi per trovare nuove fonti di finanziamento (*crowdfunding*); apertura di filiere di outsourcing (*micro outsourcing*); ricerca di talenti da assumere e formare; progettazione di consorzi territoriali in grado di fornire servizi tecnologici avanzati. Politiche di questo tipo implicano tuttavia cambiamenti culturali che non possono essere lasciati alla libera iniziativa degli imprenditori. Secondo Formenti, tocca a soggetti come la Camera di Commercio, agli uffici dei governi municipali, provinciali e regionali, agli ordini professionali, alle associazioni sindacali, alle scuole e alle università costruire una governance di sistema e convincere le imprese a intraprendere la strada della cooperazione e della condivisione di conoscenze.

Per arrivare al 2030, dobbiamo ragionare se ha ancora senso, dentro la crisi, che ognuno mantenga il proprio spazio napoleonico. Abbiamo ancora in mente quello schema, con la Provincia, la Camera di Commercio provinciale, il sindacato provinciale. Ma se vogliamo ragionare di 2030 dobbiamo iniziare a capire che le imprese devono andare oltre il localismo chiuso, e iniziare a muoversi in reti più ampie, quantomeno nella piattaforma produttiva. Se pensiamo alla Brianza del futuro, come la vediamo? Sarà un pezzo del triangolo compreso tra Lecco, Como e Monza? Oppure sarà un pezzo di Milano, che ingloba Lodi, Monza e tutta l’area metropolitana? Bisogna iniziare a pensare in questi termini, tenendo conto quanto sia produttivo, per questo territorio, l’evento del salone del mobile, in cui si è costituito un forte asse tra la produttività manifatturiera della Brianza e la produzione immateriale, “eventologica” della metropoli milanese. Se andremo in quella direzione, da qua al 2030 avremo riconvertito il nostro tessuto manifatturiero e produttivo e lo avremo reso adeguato all’ipermodernità. Se metteremo a sistema le capacità terziarie della metropoli e daremo loro la possibilità di alimentare le imprese, questo territorio continuerà a essere uno dei quattro motori dell’Europa. A mio parere ci riusciremo, nella misura in cui riusciremo a fare una coalizione tra tutti i soggetti della società di mezzo. Nella misura in cui Confindustria,

Confartigianato, CNA, Confcommercio e tutti gli altri soggetti della società di mezzo riusciranno a superare le loro configurazioni su base provinciale e ad adeguarsi al futuro. Occorre che iniziamo a muoverci in questa direzione. Se le energie vitali di questo territorio e del Paese si muoveranno in questa direzione, io sono assolutamente sicuro che ce la si può fare.

Il capitale umano nella provincia di Monza-Brianza

di Gian Carlo Blangiardo e Simona Maria Mirabelli

1. Vent'anni di evoluzione demografica

1.1. Segnali di vitalità

Con una popolazione di poco oltre le 800 mila unità, di cui circa 120 mila concentrate nel comune capoluogo, la provincia di Monza-Brianza aggrega oggi l'8-9% dell'intera popolazione lombarda e sembra moderatamente orientata ad aumentare il proprio peso relativo nel panorama regionale. Negli ultimi vent'anni l'ammontare della popolazione residente in provincia non ha mai smesso di accrescersi: l'insieme degli attuali 55 comuni che la compongono segna un incremento del 17% tra il 1991 e il 2011, con un'intensità più accentuata nel corso del decennio 2001-2011 (+11%). A differenza del complesso della ex provincia di Milano, la cui recente ripresa è valsa solo a compensare il consistente calo degli anni '90 – per altro condiviso tra capoluogo e altri comuni – la realtà monzese-brianzola ha mantenuto una certa vivacità anche negli anni della stagnazione o del regresso demografico, così da guadagnare progressivamente quei 2-3 punti percentuali che oggi la portano ad aggregare, secondo le risultanze anagrafiche più aggiornate, il 21,2% dei residenti nell'area milanese allargata (la ex provincia di Milano) e l'8,6% del totale regionale.

Tab.1 - Popolazione residente nella provincia di Monza-Brianza (migliaia)

Anni	Provincia di Monza-Brianza	Province di di MI & MB (a)		% Monza-Brianza rispetto al totale di:	
		Milano città	Altri comuni	MI & MB	Lombardia
Censimento 1991	729	1369	2554	18,6	8,2
Censimento 2001	767	1256	2451	20,7	8,5
31.12.2005	803	1309	2560	20,8	8,5
31.12.2006	811	1303	2581	20,9	8,5
31.12.2007	821	1300	2607	21,0	8,5
31.12.2008	832	1296	2634	21,2	8,5
31.12.2009	841	1307	2657	21,2	8,6
31.12.2010	850	1324	2682	21,2	8,6
30.09.2011	855	1338	2698	21,2	8,6

(a) Totale provincia di Milano antecedente alla nascita della provincia di Monza-Brianza

Fonte: elaborazioni su dati ISTAT

Tuttavia, per quanto la persistente crescita demografica osservata rappresenti un indiscusso segno di vitalità a livello globale, va considerato che tale tendenza non ha comunque interessato in modo uniforme il complesso del territorio della provincia di Monza-Brianza. Ad esempio, nel corso dell'ultimo decennio sono soprattutto i comuni di piccola dimensione (sotto i 5 mila abitanti) ad evidenziare la crescita più consistente (17-18%), mentre è la città di Monza che, con il modesto rialzo con cui ripropone i 123 mila residenti conteggiati nel 1991, sembra aver agito da freno alla crescita provinciale.

Tab.2 - Popolazione residente nella provincia di Monza-Brianza per classe di ampiezza dei comuni (migliaia)

<i>Ampiezza dei comuni (a)</i>	<i>Censimento 2001</i>	<i>1° gennaio 2011</i>	<i>Numero di comuni (a)</i>	<i>Variaz % pop. 2001-2011</i>
Fino a 3000 abitanti	6	7	3	16,7
da 3001 a 5000	28	33	8	17,9
da 5001 a 10000	113	128	18	13,3
da 10001 a 30000	295	327	19	10,8
da 30001 a 50000	205	232	6	13,2
Più di 50 mila (Monza)	120	123	1	2,5
Totale	767	850	55	10,8

(a) La classe di ampiezza è assegnata in base al totale dei residenti al 1.1.2011

Fonte: elaborazioni su dati ISTAT

Tab.3 – Variazione della popolazione residente tra il 2001 e il 2011 nei comuni della provincia di Monza-Brianza con almeno 10000 residenti

<i>Comuni</i>	<i>Popolazione 1.1.2011</i>	<i>% di stranieri</i>	<i>Variazione % residenti 2001- 1.1.2011</i>	<i>Censimento</i>
Agrate Brianza	15065	8,6	18,5	
Arcore	17750	7,9	6,5	
Bernareggio	10501	8,6	26,5	
Besana in Brianza	15582	5,1	9,9	
Biassono	11754	5,0	6,0	
Bovisio-Masciago	16903	7,4	26,5	
Brugherio	33484	6,2	6,4	
Carate Brianza	17997	6,5	11,7	
Cesano Maderno	37291	8,9	12,7	
Concorezzo	15371	7,7	8,2	
Cornate d'Adda	10464	9,2	13,3	
Desio	40661	8,0	15,9	
Giussano	24672	6,0	13,3	
Lentate sul Seveso	15572	5,4	8,4	
Limbate	35168	10,1	11,5	
Lissone	42474	7,6	23,3	
Meda	23221	7,2	9,2	
Monza	122712	10,8	2,1	
Muggiò	23433	5,8	10,5	
Nova Milanese	23152	7,6	5,2	
Seregno	43163	6,3	10,1	
Seveso	22877	6,4	22,2	
Usmate Velate	10019	7,8	15,7	
Varedo	12899	6,5	2,0	
Villasanta	13590	5,8	4,9	
Vimercate	25758	8,8	0,9	
Totale 26 comuni	681533	8,6	9,9	

Fonte: ISTAT

In realtà, anche in corrispondenza dei comuni maggiori, se si esclude lo specifico caso del capoluogo e di pochi altri che segnano incrementi relativamente contenuti (Arcore, Biassono, Brugherio, Nova Milanese, Varedo, Villasanta e Vimercate), la vivacità demografica nell'ultimo decennio risulta particolarmente intensa: metà dei 26 comuni con oltre 10 mila residenti mostrano una crescita superiore al valore medio provinciale (10,8%), con punte che raggiungono il doppio a Bernareggio (+26,5%), Bovisio-Masciago (+26,5%), Lissone (+23,3%) e Seveso (+22,2%).

E se è vero che un importante contributo alla crescita è indubbiamente da ricercarsi nella componente straniera, è anche vero che la correlazione tra la densità di quest'ultima e la percentuale di incremento dei residenti risulta comunque alquanto modesta: per il complesso dei 26 comuni maggiori il corrispondente coefficiente di correlazione vale $+0,104^1$. Ciò significa che esiste verosimilmente un dinamismo di alcune realtà in ambito provinciale che trova ragione in fenomeni di produzione/attrazione del capitale umano che vanno anche oltre l'indiscussa azione propulsiva indotta, a Monza-Brianza come altrove, dal progressivo consolidamento dell'immigrazione straniera.

1.2. Riflessioni sul potenziale demografico e sui fattori del suo sviluppo

L'analisi del bilancio demografico relativo all'anno 2010 sembra confermare l'esistenza di una pluralità di fattori a sostegno della dinamica demografica nella provincia di Monza-Brianza.

Alla presenza di un saldo naturale positivo -e che risulta tale anche per la componente italiana- si affianca un saldo migratorio circa cinque volte più consistente, dando così luogo ad un surplus netto che si avvicina alle 10 mila unità. Un terzo delle quali rappresentano il contributo della popolazione con cittadinanza italiana, entro cui confluiscano un importante numero di nuove acquisizioni della stessa. Nel contempo, anche gli aggiornamenti ufficiali per i primi nove mesi del 2011 ribadiscono per la provincia di Monza-Brianza, senza tuttavia poterne distinguere i dettagli per cittadinanza, sia la presenza di un saldo naturale positivo (+1014 a fronte di +987 nei primi nove mesi del 2010), sia un apporto migratorio che è nell'ordine di 4-5mila unità e risulta pressoché analogo a quello registrato nello stesso periodo dell'anno precedente².

Tab.4 – Movimenti anagrafici della popolazione residente nei comuni della provincia di Monza-Brianza. Anno 2010

<i>Movimento</i>	<i>Totale residenti</i>	<i>Residenti Italiani</i>	<i>Residenti Stranieri</i>
Nascite	8489	7192	1297
Morti	6950	6891	59
Saldo naturale	+1539	+301	+1238
Saldo migratorio	+7386	+1379	+6007
Acquisizioni di cittadinanza		+715	-715
Saldo totale	+8925	+2395	+6530

Fonte: elaborazioni su dati ISTAT

La conferma di una forza attrattiva della provincia anche nei riguardi della popolazione di passaporto italiano si ricava dalla ricostruzione dei saldi migratori netti per cittadinanza, ottenuti attraverso il confronto tra la distribuzione per età in due date successive, distintamente per italiani e stranieri. In proposito, le elaborazioni per ogni singolo anno del quinquennio 2006-2010 evidenziano innanzitutto un saldo netto costantemente positivo in corrispondenza della popolazione entro i dieci anni di età, a testimonianza dell'esistenza di un non trascurabile flusso di bambini (e di famiglie) italiani che si aggiunge a quello dei bambini

¹ Si ricorda che il coefficiente di correlazione lineare varia tra un minimo di -1 nel caso di perfetta correlazione negativa (proporzionalità inversa) tra le serie di dati in oggetto e un massimo di +1 nel caso di perfetta correlazione positiva (proporzionalità diretta). Un valore prossimo a 0,1 -come quello accertato in questa sede- segnala una correlazione positiva ma piuttosto debole.

² Si veda in proposito www.demo.istat.it, Bilancio anagrafico mensile. Anni 2010 e 2011.

stranieri (di intensità pressoché analoga) spesso indotto da movimenti legati ai ricongiungimenti familiari.

Non meno interessante è l'accertamento, mediante la stessa procedura di calcolo, del ben più consistente fenomeno di acquisizione di giovani (i 20-34enni), il cui saldo netto in ingresso nella provincia di Monza-Brianza è stato, in ogni anno del quinquennio in oggetto, attorno alle 4 mila unità, per circa un terzo relative a cittadini italiani³. Nei cinque anni considerati, sono dunque stati attratti in provincia 20 mila potenziali giovani lavoratori, e in oltre 7 mila casi si è trattato di giovani italiani⁴.

Tab.5 – Provincia di Monza-Brianza: ricostruzione del saldo migratorio netto per alcune fasce d'età. Anni 2006-2010

Anno di riferimento	Bambini (a)			Giovani adulti (b)		
	Residenti	Stranieri	Italiani	Residenti	Stranieri	Italiani
2006	897	451	446	3613	1996	1617
2007	930	460	470	4223	2880	1343
2008	1032	487	545	4521	2795	1726
2009	781	313	468	3253	2123	1130
2010	617	369	248	4135	2566	1569
Totale	4257	2080	2177	19745	12360	7385

(a) Il saldo misura annualmente la differenza tra il totale dei residenti in età 1-10 a fine anno e quelli in età 0-9 a inizio anno

(b) Il saldo misura annualmente la differenza tra il totale dei residenti in età 21-35 a fine anno e quelli in età 20-34 a inizio anno

Fonte: elaborazioni su dati ISTAT

Ma l'approfondimento della vitalità demografica e della capacità di una popolazione nel costruire il proprio futuro va anche oltre il semplicistico conteggio dei movimenti in entrata e in uscita con cui si articola tradizionalmente un bilancio anagrafico.

Come è stato autorevolmente osservato (Boldrini, 1956), il potenziale demografico di un collettivo umano dipende non solo dalla numerosità della popolazione, ma anche dalla sua struttura per sesso ed età⁵. Ed è in merito a tale questione che si è recentemente articolata la messa a punto di un nuovo approccio alla contabilità demografica (Blangiardo, 2012b), orientato ad evidenziare la dimensione del futuro di una popolazione, sia in termini del suo "patrimonio" di aspettativa di vita in un dato istante, sia rispetto alla sua "produzione annua di vita residua". Quest'ultima, etichettabile come *PIL demografico* (*dPIL*), si identifica con il complesso degli anni-vita acquisiti nel corso di ogni anno grazie all'apporto delle nascite e del saldo netto dei flussi migratori. Un *PIL demografico* con il quale ogni popolazione deve

³ Sia per i bambini che per i giovani adulti il calcolo del saldo netto viene svolto ipotizzando nulle le "uscite" per morte. La ragionevolezza di tale ipotesi trova adeguato riscontro se si considera che la probabilità di morte di un bambino nel passare dall'età 0-9 anni all'età 1-10 anni è 0,00013 per i maschi e 0,00008 per le femmine. Più elevata, ma altrettanto trascurabile è la probabilità di morte per un giovane adulto nel passare dall'età 20-34 anni all'età 21-35 anni: 0,00056 per i maschi e 0,00021 per le femmine (secondo la tavola di mortalità 2008 calcolata dall'Istat per la provincia di Milano).

⁴ Nel computo dei flussi netti con cittadinanza italiana sono inclusi i passaggi nel collettivo degli italiani per acquisizione della cittadinanza stessa. In tal caso il flusso consiste solo in un formale cambio di cittadinanza e non in uno spostamento territoriale.

⁵ "Il demografo abitualmente si comporta nel modo assurdo di colui che pretendesse di valutare la ricchezza, i guadagni, le perdite di un soggetto in base al numero dei pezzi di moneta che possiede e delle loro variazioni. E' accettato da tutti che ciò che conta invece è il totale dei prodotti fra le classi di monete e i loro valori unitari. Allo stesso modo dovremmo comportarci nei riguardi della popolazione, particolarmente tenendo conto della sua composizione per età e per sesso" (Boldrini, 1956, p.237).

poi far fronte al totale degli anni-vita che sono stati consumati nell'anno stesso, in quanto vissuti ovvero persi a causa dei decessi.

Con tali premesse, la determinazione del *PIL demografico* relativamente all'anno 2010 per la popolazione residente nella provincia di Monza-Brianza ha portato ad evidenziare una produzione di quasi 1,1 milioni di anni-vita e un corrispondente consumo di poco più di 800 mila. La differenza tra il *PIL demografico* acquisito e gli anni di vita persi o consumati segna così un saldo attivo di 247 mila unità, a testimonianza di una realtà provinciale ancora saldamente impegnata a costruire il proprio futuro.

Tab.6 – *PIL demografico (aPIL) prodotto e consumato dalla popolazione residente nella provincia di Monza-Brianza. Anno 2010*

<i>Movimento</i>	<i>Totale Residenti</i>	<i>Residenti Italiani</i>	<i>Residenti Stranieri</i>
	<i>Migliaia di anni-vita</i>		
Contributo delle nuove generazioni (nati)	685	580	106
Contributo flussi netti di immigrazione & nuove cittadinanze	392	118	274
<i>Totale generato/acquisito (aPILprodotto)</i>	<i>1077</i>	<i>698</i>	<i>380</i>
Anni vissuti & anni persi per morte	831	774	57
<i>Totale consumato/perso (aPIL consumato)</i>	<i>831</i>	<i>774</i>	<i>57</i>
Differenza	+247	-76	+323

Fonte: elaborazioni su dati ISTAT

Le buone *performance* segnalate dall'analisi del *PIL demografico* per la realtà monzese-brianzola meritano tuttavia un'attenta valutazione rispetto alle diverse componenti che entrano in gioco. La prima riflessione nasce dal confronto tra il contributo delle nuove generazioni (685 mila anni di vita attesa forniti dalla popolazione dei nuovi nati) e il totale degli anni consumati o persi (831 mila) dal complesso dei residenti. In ultima analisi, si può affermare che, benché nel 2010 si siano registrate 1539 nascite in più rispetto al numero dei decessi, sussista uno squilibrio nel ricambio generazionale. La produzione di futuro non è infatti sufficiente a compensarne il consumo ed evidenzia un deficit di 146 mila anni-vita. Il tutto, nonostante il significativo contributo della componente straniera che, con un surplus nel ricambio generazionale pari a 49 mila anni-vita, compensa in parte il deficit prodotto dagli italiani (pari a 194 mila anni-vita).

Il ruolo della componente estera emerge con maggior evidenza se si passa a considerare il contributo al *PIL demografico* derivante dai flussi netti di immigrazione e dalle acquisizioni di cittadinanza. Si tratta complessivamente di 392 mila anni-vita che si aggiungono alla popolazione residente in provincia e che provengono per il 70% dalla presenza straniera. Un collettivo che non ha mancato di contribuire, attraverso le 715 acquisizioni di cittadinanza registrate nell'anno, anche ai 118 mila anni-vita che i residenti italiani contabilizzano come apporto esterno.

In ultima analisi, pur dando atto di una significativa vitalità e capacità attrattiva da parte della componente italiana residente in provincia, è soprattutto dalla popolazione straniera che derivano gli apporti più consistenti. Una popolazione che ha ormai raggiunto una consistenza numerica di tutto rispetto (ai 65 mila residenti si aggiungono oltre 12 mila presenti, per la metà dei casi regolari) e che –come avremo occasione di osservare tra breve- va sempre più radicandosi nella società ospite, con cui interagisce nel dar vita alle sue trasformazioni demografiche e socio-economiche.

2. La presenza straniera nella realtà demografica e sociale di Monza-Brianza

2.1. Consistenza numerica

“Quanti sono gli stranieri localizzati sul territorio della provincia di Monza-Brianza? Come si è evoluta la loro presenza in questa realtà di recente costituzione?” I risultati delle indagini annuali condotte dall’Osservatorio Regionale per l’integrazione e la multietnicità della Regione Lombardia (ORIM) consentono di rispondere a questa e ad altre domande, che guidano il percorso di analisi che verrà qui proposto. L’obiettivo delle pagine seguenti è di fornire i necessari elementi di conoscenza per leggere e interpretare le trasformazioni demografiche e sociali nella provincia di Monza-Brianza anche alla luce dei flussi migratori che più direttamente la riguardano e che, come già osservato, svolgono spesso un ruolo primario nel determinare le dinamiche in atto.

Al 1° luglio 2011 si stima, per il complesso dei comuni della provincia di Monza-Brianza, una presenza complessiva di quasi 77 mila stranieri provenienti dai Paesi in via di sviluppo e dall’Europa dell’Est: il collettivo risulta più che raddoppiato nel corso dell’ultimo quinquennio avendo registrato una crescita di oltre 28 mila unità (+57,9%), con un tasso di incremento medio annuo di poco inferiore al 10% (Blangiardo, 2012a). Le analoghe risultanze opportunamente differenziate in base alla tipologia della presenza evidenziano, altresì, come a fronte di una sensibile contrazione della componente irregolare -passata da oltre 11 mila unità nel 2006 a poco più di 6 mila nell’anno più recente (-45,5%)-, la quota degli stranieri in possesso di un valido titolo di soggiorno (iscritti o meno ai registri anagrafici comunali), abbia segnalato nel medesimo intervallo incrementi che sfiorano il 90% (+13% su base annua).

Tab. 7 - Numero di stranieri provenienti dai Pvs o dall’Est Europa presenti nella provincia di Monza-Brianza. Valori in migliaia di unità. Stima al 1° luglio. Anni 2006-2011.

Tipologia della presenza	2006	2007	2008	2009	2010	2011	Var.%2006-2011	Tasso di incremento medio annuo 2006-2011 (x 100)
Residenti	34,2	39,0	46,8	52,1	59,2	64,6	88,9	13,6
Regolari non residenti	3,3	7,0	7,2	7,1	6,0	6,2	87,9	13,4
Irregolari	11,2	8,2	10,1	9,3	5,8	6,1	-45,5	-11,4
Totale	48,7	54,3	64,0	68,5	71,0	76,9	57,9	9,6

Fonte: Osservatorio Regionale per l’integrazione e la multietnicità

Se collochiamo la dinamica testé delineata nel più ampio contesto regionale, si osserva come la *performance* registrata dalla provincia, che assomma nell’ultimo anno di osservazione il 6% del complesso degli immigrati presenti sul territorio lombardo, risulti superiore al corrispondente valore medio regionale di oltre 10 punti percentuali.

Tab. 8 - Numero di stranieri provenienti dai Pvs o dall'Est Europa presenti in Lombardia. Valori in migliaia di unità. Stima al 1° luglio. Anni 2006-2011

Province	2006	2007	2008	2009	2010	2011	Var.%2006-2011	Tasso di incremento medio annuo 2006-2011 (x 100)
Milano	340,3	367,9	383,9	418,3	424,4	460,4	35,3	6,2
Brescia	139,2	153,1	167,2	184,9	191,5	202,6	45,6	7,8
Bergamo	92,4	96,6	114,8	134,3	137,9	142,9	54,7	9,1
Varese	49,8	56,0	65,1	72,9	74,3	79,9	60,5	9,9
Monza-Brianza	48,7	54,3	64,0	68,5	71,0	76,9	57,9	9,6
Pavia	38,1	42,0	58,6	61,3	62,2	66,0	73,2	11,6
Mantova	39,4	45,0	55,7	64,6	62,1	64,2	62,9	10,3
Como	35,2	37,7	43,6	48,0	48,6	53,1	50,9	8,6
Cremona	30,1	33,1	44,1	48,2	47,0	49,2	63,5	10,3
Lecco	21,5	24,6	29,3	30,5	31,1	33,0	53,4	8,9
Lodi	18,9	20,8	25,1	29,4	29,2	31,0	64,2	10,4
Sondrio	6,5	7,2	8,4	9,3	9,2	9,9	52,4	8,8
Lombardia	860,1	938,3	1.059,7	1.170,2	1.188,5	1.269,2	47,6	8,1

Fonte: Osservatorio Regionale per l'integrazione e la multietnicità

Tab. 9 - Distribuzione percentuale degli stranieri provenienti dai Pvs o dall'Est Europa presenti in Lombardia. Stima al 1° luglio. Anni 2006-2011

Province	2006	2007	2008	2009	2010	2011
Milano	39,6	39,2	36,2	35,7	35,7	36,3
Brescia	16,2	16,3	15,8	15,8	16,1	16,0
Bergamo	10,7	10,3	10,8	11,5	11,6	11,3
Varese	5,8	6,0	6,1	6,2	6,3	6,3
Monza-Brianza	5,7	5,8	6,0	5,9	6,0	6,1
Pavia	4,4	4,5	5,5	5,2	5,2	5,2
Mantova	4,6	4,8	5,3	5,5	5,2	5,1
Como	4,1	4,0	4,1	4,1	4,1	4,2
Cremona	3,5	3,5	4,2	4,1	4,0	3,9
Lecco	2,5	2,6	2,8	2,6	2,6	2,6
Lodi	2,2	2,2	2,4	2,5	2,5	2,4
Sondrio	0,8	0,8	0,8	0,8	0,8	0,8
Totale	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0

Fonte: Osservatorio Regionale per l'integrazione e la multietnicità

2.2. Caratteri strutturali e anzianità della presenza

Allorché ci si addentra nell'analisi degli aspetti qualitativi della presenza straniera in provincia di Monza-Brianza (Fondazione Ismu, 2011; Blangiardo, 2012a), emerge evidente come la componente femminile abbia accresciuto nel tempo il proprio peso relativo, raggiungendo nel 2011 la quasi parità nei confronti del collettivo maschile. Accanto al graduale processo di riequilibrio di genere, alimentato dai sempre più frequenti ricongiungimenti familiari, relativamente alla composizione per età si osserva un sensibile innalzamento del valore mediano: di 2 anni per gli uomini, di 3 per le donne. Per quanto riguarda il livello di scolarizzazione, nel 2011 oltre il 60% degli stranieri presenti in provincia risulta in possesso di un titolo di studio medio-alto: la frequenza dei diplomati ricorre nel

46% dei casi, quella dei laureati incide per il 15%. Rispetto al 2006 la quota più scolarizzata si accresce di oltre 3 punti percentuali; di converso, risultano in sensibile diminuzione gli stranieri privi di credenziali formative: se tra il 2006 e il 2010 la corrispondente quota si attestava su valori compresi tra il 6% e l'8%, nell'anno più recente la stessa è regredita fino al 4%.

Analizzando la distribuzione delle appartenenze religiose si osserva come nel 2011, rispetto al quinquennio precedente, la componente musulmana risulti in sensibile diminuzione (si è passati dal 50,1% nel 2006 al 40,3% nell'anno più recente), a vantaggio di quella cattolica, la cui incidenza si accresce in misura altrettanto significativa: nel 2006 se ne stimavano non più di 20 ogni 100, nel 2011 oltre 40.

Per quanto riguarda l'anzianità della presenza, emerge chiaramente come la popolazione straniera presente sul territorio abbia assunto caratteristiche di progressiva stabilità: la componente che vive nella provincia da almeno cinque anni rappresenta nel 2011 oltre i 3/4 del totale, con valori che sfiorano l'84% se si considera l'anzianità della presenza maturata sull'intero territorio nazionale. Rispetto al quinquennio precedente, la quota di coloro presenti sul territorio da più di un quinquennio risulta in forte crescita (quasi 20 punti percentuali in più tra il 2006 e il 2011); mentre quella di coloro che vi abitano da meno di cinque anni, pari al 23% nell'ultimo anno di osservazione, si è pressoché dimezzata.

Tab. 10 - Stranieri presenti nella provincia di Monza-Brianza. Indicatori di struttura. Anni 2006-2011

Indicatori di struttura	2006	2007	2008	2009	2010	2011
% donne	33,3	47,7	47,3	49,2	48,3	49,6
Età mediana uomini	31	32	33	33	37	34
Età mediana donne	35	32	33	35	37	37
% privi di credenziali formative	8,3	8,6	6,2	7,5	8,1	4,2
% diplomati	44,4	43,2	42,2	41,5	46,6	46,0
% laureati	12,9	11,3	17,1	11,2	21,3	14,7
% cattolici	20,1	32,8	27,4	28,1	25,7	25,8
% musulmani	50,1	43,7	44,0	43,4	47,7	40,3

Fonte: Osservatorio Regionale per l'integrazione e la multietnicità

Tab. 11 - Stranieri ultraquattordicenni presenti nella provincia di Monza-Brianza per anzianità della presenza in provincia. Valori percentuali. Anni 2006-2011

Anzianità della presenza in provincia	2006	2007	2008	2009	2010	2011
>10 anni	10,8	13,4	18,5	18,9	35,7	28,7
5-10 anni	46,2	50,7	37,9	43,5	32,6	48,2
<5 anni	43,0	35,9	43,6	37,5	31,7	23,0
Totale	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0

Fonte: Osservatorio Regionale per l'integrazione e la multietnicità

Tab. 12 - Stranieri ultraquattordicenni presenti nella provincia di Monza-Brianza per anzianità della presenza in Italia. Valori percentuali. Anni 2006-2011

Anzianità della presenza in Italia	2006	2007	2008	2009	2010	2011
>10 anni	14,2	16,2	22,7	20,6	40,9	35,3
5-10 anni	45,8	49,5	39,5	43,9	30,7	48,3
<5 anni	40,0	34,4	37,9	35,5	28,3	16,3
Totale	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0

Fonte: Osservatorio Regionale per l'integrazione e la multietnicità

2.3. Aree e Paesi di origine

Negli ultimi cinque anni di osservazione, la componente est-europea mantiene costantemente la *leadership* nel panorama delle provenienze, con un numero di presenze che, a luglio del 2011, sfiorano le 32 mila unità (oltre i 2/5 del totale). Alla stessa data, la percentuale di presenti non raggiunge il 18% per le provenienze dal Nord Africa (pari a 13,8 mila unità) e anche i collettivi asiatico, che assomma 13,4 mila unità, e latinoamericano (13,2 mila) si attestano su quote pressoché analoghe (poco più del 17% in entrambi i casi). Più distanti si collocano gli africani provenienti dall'area subsahariana (con oltre 6 mila unità), la cui presenza incide solo per il 6% del totale.

Rispetto al 2006 la quota di immigrati di origine est-europea risulta accresciuta di oltre 6 punti percentuali; al contrario, la componente nord africana vede ridursi sensibilmente il suo peso passando, nell'intervallo in esame, dal 21,2% al 17,9%; allo stesso modo gli asiatici registrano una variazione negativa che si sostanzia in un calo di 2 punti percentuali, mentre per quanto riguarda gli altri africani i valori corrispondenti si mantengono pressoché invariati (tra il 6% e il 7%).

Tab. 13 - Numero di stranieri presenti in provincia di Monza-Brianza per macro-area di provenienza. Valori in migliaia di unità. Stima al 1° luglio. Anni 2006-2011

Anni/Macro-aree di provenienza	Est Europa	Nord Africa	Altri Africa	America Latina	Asia	Totale
Totale presenti						
2006	17,0	10,3	3,4	9,4	8,5	48,6
2007	19,6	11,0	3,7	10,2	9,6	54,3
2008	27,0	12,1	3,9	10,8	10,2	64,0
2009	29,1	12,6	3,9	11,4	11,6	68,5
2010	28,7	13,7	4,0	12,2	12,4	71,0
2011	31,9	13,8	4,6	13,2	13,4	76,9
di cui residenti						
2006	11,5	7,7	2,3	6,5	6,2	34,2
2007	13,3	8,3	2,6	7,5	7,3	39,0
2008	19,8	8,6	2,7	8,0	7,7	46,8
2009	21,9	9,3	2,8	9,1	8,9	52,1
2010	24,3	11,1	3,3	10,2	10,2	59,2
2011	26,8	11,5	3,7	11,4	11,2	64,6

Fonte: Osservatorio Regionale per l'integrazione e la multietnicità

Passando al dettaglio delle singole nazionalità che compongono l'eterogeneo quadro di riferimento, si osserva come nell'anno più recente la loro composizione abbia registrato sensibili mutamenti rispetto al quinquennio precedente. Se nel 2006 il Marocco accentrava il 13,5% delle presenze, seguito dall'Albania e dalla Romania, entrambe con valori inferiori al

12%, nel 2011 la graduatoria delle cittadinanze segnala il sorpasso della Romania che, con quasi 14 mila presenze (pari al 18% del totale e nella gran parte dei casi riferibili a soggetti con dimora abituale sul territorio), si va a collocare al vertice della classifica.

Le stime più recenti evidenziano, altresì, una maggiore concentrazione delle nazionalità più rappresentate sul territorio: se nel 2006 i primi venti paesi di provenienza aggregavano l'86% del totale, nel 2011 la corrispondente percentuale è salita di oltre 3 punti a seguito del maggior incremento registrato dalla componente est-europea: gli immigrati provenienti da tale area sono infatti quasi raddoppiati, passando da poco meno di un terzo delle presenze nel 2006 a oltre due quarti nel 2011 (+14 mila unità).

Tab. 14 - Numero di stranieri presenti nella provincia di Monza-Brianza. Primi 20 paesi di provenienza. Valori arrotondati a 50 unità. Stima al 1° luglio. Confronto anni 2006 e 2011

<i>Primi 20 paesi di provenienza</i>	<i>2006</i>	<i>Primi 20 paesi di provenienza</i>	<i>2011</i>
Marocco	6550	Romania	13850
Albania	5700	Marocco	8900
Romania	5700	Albania	7600
Ecuador	3700	Ecuador	5200
Pakistan	2750	Ucraina	4800
Perù	2750	Pakistan	4500
Ucraina	2200	Perù	4200
Egitto	2200	Egitto	3200
Bangladesh	1350	Bangladesh	2400
Sri Lanka	1350	Sri Lanka (Ceylon)	2150
Senegal	1300	Senegal	2000
Cina	1200	Moldova	1900
Tunisia	1150	Cinese, Rep. Popolare	1800
Brasile	800	Tunisia	1300
Bulgaria	600	Bulgaria	1200
Moldavia	600	Filippine	1100
Rep. Dominicana	550	Brasile	1000
Macedonia	500	Polonia	700
Polonia	500	Dominicana, Rep.	700
Colombia	450	Bolivia	550
<i>Totale primi 20 Paesi</i>	<i>41900</i>	<i>Totale primi 20 Paesi</i>	<i>69050</i>
% sul totale Pvs e Est Europa	86,1	% sul totale Pvs e Est Europa	89,7

Fonte: Osservatorio Regionale per l'integrazione e la multietnicità

2.4. Caratteristiche abitative

Per quanto riguarda il delicato tema dell'alloggio, i dati più recenti (Alietti, 2012) restituiscono un quadro nel complesso positivo: nel 2011 le soluzioni abitative autonome e a composizione familiare ricorrono nella maggior parte dei casi (oltre il 70% degli stranieri presenti sul territorio vive in alloggi privati); mentre le forme di condivisione con parenti, amici o conoscenti si limitano a poco più del 20% del totale. L'analisi della dinamica registrata nell'ultimo quinquennio segnala, altresì, un sensibile miglioramento nel processo di integrazione a livello abitativo. Quest'ultimo è reso evidente dal consistente aumento della quota di proprietari, che passano dal 16,1% nel 2006 al 25,4% nel 2011, e nel contempo dalla contrazione di coloro che vivono situazioni di estremo disagio abitativo. Per quanto riguarda le residenze sul luogo di lavoro, strettamente connesse al lavoro familiare (cura della casa e assistenza alla persona), la rilevazione ORIM più recente conferma una sostanziale tenuta

delle abitazioni presso il datore di lavoro (Blangiardo, 2012a): nel 2006 le stesse concentravano il 3,3% dei casi, nell'anno più recente poco più del 5%, dopo aver raggiunto i valori massimi nel 2007 e nel 2009 (tra il 7 e l'8%).

Allorché si analizzano gli analoghi dati, opportunamente differenziati per genere, si osserva come l'aumento della quota di proprietari abbia riguardato indifferentemente le due componenti; mentre per quanto riguarda le locazioni (con o senza regolare contratto di affitto) si evidenzia una maggiore propensione delle donne ad orientarsi verso questa tipologia insediativa: nel 2011 esse ne risultano coinvolte nel 50% dei casi; mentre gli uomini solo per due quinti; rispetto al 2006 la quota di affittuari risulta in sensibile calo per entrambi i generi (-10 punti percentuali nell'intervallo in esame). Per quanto riguarda gli affitti, se si escludono quelli privi di regolare contratto (che segnano un leggero aumento, nell'ordine di 2 punti percentuali), si registra una flessione sia per gli uomini che per le donne. Al contrario, per quanto riguarda le coabitazioni si osservano valori più consistenti tra i primi: nel 2011 quasi un quarto del collettivo maschile condivideva l'abitazione con altri immigrati; di converso, le donne non raggiungevano l'8%. Queste ultime, al pari degli uomini, ricorrevano tuttavia alla temporanea ospitalità offerta dai connazionali quasi nel 5% dei casi.

E' noto che le sistemazioni abitative presso parenti, amici o conoscenti riguardano, prevalentemente, individui che si trovano all'inizio del percorso migratorio; tuttavia, le convivenze a titolo gratuito presso la rete parentale o amicale di riferimento potrebbero segnalare situazioni di impoverimento e di estrema difficoltà nel fronteggiare i costi connessi all'uso dell'abitazione, con il conseguente arretramento nel percorso di mobilità ascendente che si accompagna alle diverse fasi di maturazione del progetto migratorio (Alietti, 2012). Tale circostanza potrebbe riguardare soprattutto la componente maschile che, come si avrà modo di segnalare in seguito, nel periodo osservato è stata maggiormente esposta a situazioni di sofferenza occupazionale (sensibile incremento del tasso di disoccupazione e processi di precarizzazione della condizione lavorativa).

2.5. Il contesto familiare

Strettamente connesso al tema della casa degli stranieri insediati nel territorio monzese-brianzolo vi è quello riguardante le tipologie familiari che ne qualificano le condizioni di vita dal punto di vista relazionale ed affettivo. I dati resi disponibili dall'ORIM, opportunamente disaggregati in base al genere, consentono di valutarne le specificità non solo a livello territoriale (la provincia di Monza-Brianza rispetto al più ampio contesto regionale), ma anche di porre in evidenza le peculiarità di genere ravvisabili nei processi di inserimento.

Le donne immigrate al seguito del partner (o raggiunto in una fase successiva) si caratterizzano per tipologie familiari di tipo tradizionale: le coppie con coniuge (o conviventi) con figli ricorrono in quasi il 40% dei casi, mentre tra gli uomini l'analogo valore non raggiunge il 25%. Le forme di coabitazione con parenti, amici o conoscenti, tipiche nelle fasi iniziali del progetto migratorio, riguardano prevalentemente questi ultimi (oltre il 45% del corrispondente collettivo); al contrario, le donne sembrerebbero privilegiare la vita da single (lo si registra nel 15% dei casi contro il 10% circa per gli uomini). Si tratta, verosimilmente, di straniere arrivate in Italia in età più matura (sono frequenti i casi di donne ultra40enni⁶), con un progetto migratorio di breve periodo e un approccio 'utilitarista' al lavoro che

⁶ Si consideri a tale riguardo che nel 2011 le donne con almeno 40 anni al momento dell'arrivo in Italia incidevano per un sesto del collettivo di riferimento.

andranno a svolgere nella maggioranza dei casi in ambito domestico (Ambrosini e Cominelli, 2005).

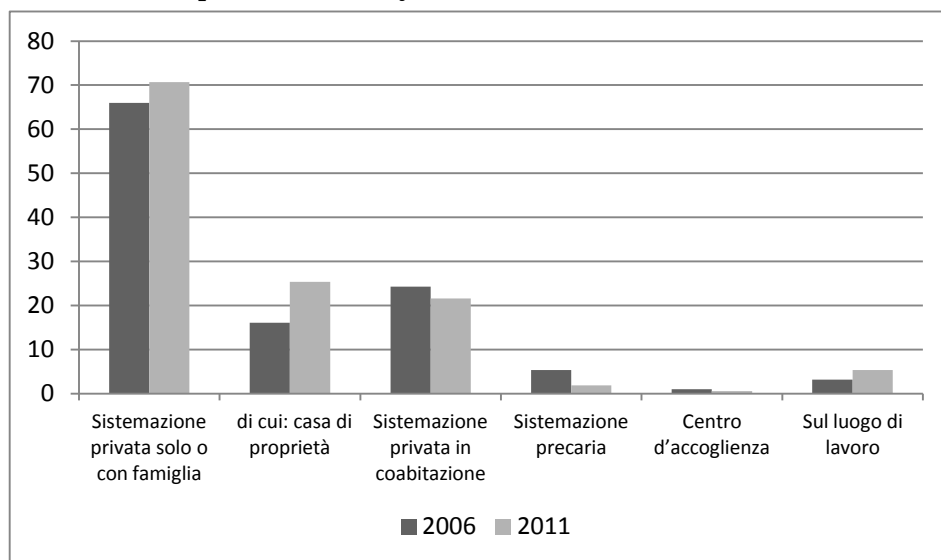
Infine, per quanto riguarda l'andamento registrato nel quinquennio in esame, si osserva come nel tempo l'incidenza di donne con coniuge e figli si sia rafforzata (dal 36,6% nel 2006 al 38,7% nel 2011), con un netto calo dei casi che escludano la presenza di questi ultimi (le coppie senza figli passano dal 15,5% al 5,7%). Molto più frequentemente degli uomini, le donne sembrano infatti preferire forme di convivenza che includano la prole, quand'anche in presenza di contesti familiari 'allargati' a soggetti esterni al nucleo familiare di riferimento: nel 2011 le forme di coabitazione con i propri figli e la presenza di altri immigrati ricorre in quasi la metà dei casi, mentre per gli uomini la corrispondente percentuale si ferma al 35% del totale.

Tab. 15 - Stranieri ultraquattordicenni presenti in provincia di Monza-Brianza per titolo di godimento dell'alloggio. Valori percentuali. Anni 2006-2011

Titolo di godimento	2006	2007	2008	2009	2010	2011
Sistemazione privata solo o con famiglia	66,0	72,4	69,0	74,8	77,2	70,7
di cui: casa di proprietà	16,1	24,9	24,2	32,3	25,8	25,4
Sistemazione privata in coabitazione	24,3	16,5	19,6	10,7	12,0	21,6
Sistemazione precaria	5,4	2,3	6,5	5,6	4,8	1,9
Centro d'accoglienza	1,0	1,3	0,9	0,3	1,3	0,6
Sul luogo di lavoro	3,2	7,5	4,1	8,5	4,6	5,4
Totale	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0

Fonte: Osservatorio Regionale per l'integrazione e la multietnicità

Fig. 1 - Stranieri ultraquattordicenni presenti in provincia di Monza-Brianza per tipologia abitativa. Valori percentuali. Confronto anni 2006 e 2011



Fonte: Osservatorio Regionale per l'integrazione e la multietnicità

Tab. 16 - Stranieri ultraquattordicenni presenti in provincia di Monza-Brianza per tipologia abitativa. Uomini. Valori percentuali. Confronto anni 2006 e 2011

<i>Tipologia abitativa</i>	<i>2006</i>	<i>Tipologia abitativa</i>	<i>2011</i>
Casa di proprietà (solo o con parenti)	16,2	Casa di proprietà (solo o con parenti)	26,8
Casa in affitto (solo o con parenti) CON CONTRATTO	44,3	Casa in affitto (solo o con parenti) CON CONTRATTO	35,3
Casa in affitto (solo o con parenti) SENZA CONTRATTO	1,4	Casa in affitto (solo o con parenti) SENZA CONTRATTO	3,8
Casa in affitto (solo o con parenti) NON SA	0,4	Casa in affitto (solo o con parenti) NON SA	0,9
Da parenti, amici, conoscenti (ospite non pagante)	1,5	Da parenti, amici, conoscenti (ospite non pagante)	4,7
Casa in affitto con altri immigrati CON CONTRATTO	29,1	Casa in affitto con altri immigrati CON CONTRATTO	16,1
Casa in affitto con altri immigrati SENZA CONTRATTO	4,2	Casa in affitto con altri immigrati SENZA CONTRATTO	4,3
Casa in affitto con altri immigrati NON SA	0,8	Casa in affitto con altri immigrati NON SA	2,6
Sul luogo di lavoro	0,2	Albergo o pensione a pagamento	0,6
Concessione gratuita	0,9	Struttura d'accoglienza	1,0
Baracche o luoghi di fortuna	1,0	Sul luogo di lavoro	1,8
		Concessione gratuita	1,8
		Baracche o luoghi di fortuna/sistemazione precaria	0,3
Totale	100,0	Totale	100,0

Fonte: Osservatorio Regionale per l'integrazione e la multietnicità

Tab. 17 - Stranieri ultraquattordicenni presenti in provincia di Monza-Brianza per tipologia abitativa. Donne. Valori percentuali. Confronto anni 2006 e 2011

<i>Tipologia abitativa</i>	<i>2006</i>	<i>Tipologia abitativa</i>	<i>2011</i>
Casa di proprietà (solo o con parenti)	15,8	Casa di proprietà (solo o con parenti)	24,1
Casa in affitto (solo o con parenti) CON CONTRATTO	49,6	Casa in affitto (solo o con parenti) CON CONTRATTO	44,8
Casa in affitto (solo o con parenti) SENZA CONTRATTO	1,2	Casa in affitto (solo o con parenti) SENZA CONTRATTO	3,3
Casa in affitto (solo o con parenti) NON SA	6,1	Casa in affitto (solo o con parenti) NON SA	2,1
Da parenti, amici, conoscenti (ospite non pagante)	8,5	Da parenti, amici, conoscenti (ospite non pagante)	8,4
Casa in affitto con altri immigrati CON CONTRATTO	4,0	Casa in affitto con altri immigrati CON CONTRATTO	4,7
Casa in affitto con altri immigrati SENZA CONTRATTO	1,1	Casa in affitto con altri immigrati SENZA CONTRATTO	1,5
Casa in affitto con altri immigrati NON SA	0,3	Casa in affitto con altri immigrati NON SA	1,2
Struttura d'accoglienza	3,0	Struttura d'accoglienza	0,2
Sul luogo di lavoro	9,4	Sul luogo di lavoro	8,8
Concessione gratuita	0,3	Occupazione abusiva	0,5
Sistemazione precaria (Senza fissa dimora/dove capita)	0,3	Concessione gratuita	0,5
Altro	0,3		
Totale	100,0	Totale	100,0

Fonte: Osservatorio Regionale per l'integrazione e la multietnicità

Tab. 18 - Stranieri ultraquattordicenni presenti nella provincia di Monza-Brianza per tipologia familiare e genere. Valori percentuali. Anni 2006-2011

Con chi vive	2006		2007		2008		2009		2010		2011	
	M	F	M	F	M	M	M	F	M	F	M	F
Solo	5,9	13,0	9,8	15,0	13,2	12,9	9,3	17,7	9,0	11,4	9,9	15,2
Solo + figli	0,6	3,7	1,1	3,1	..	5,1	..	4,5	1,0	4,4	0,6	5,6
Coniuge/convivent e	10,2	15,5	8,5	13,2	5,5	12,9	7,0	13,7	6,6	15,1	9,1	5,7
Con./conviv. + figli	21,6	36,6	28,1	52,0	30,6	44,5	36,0	39,9	33,2	44,9	24,5	38,7
Par./amici/conosce nti	60,2	29,8	52,1	13,6	50,5	18,1	47,0	20,7	49,4	20,7	45,8	25,1
Par./am./con. + figli	1,5	1,2	0,5	3,0	0,2	6,5	0,7	3,5	0,7	3,6	10,3	9,8
Totale	100, 0	100, 0	100, 0	100, 0	100, 0	100, 0	100, 0	100, 0	100, 0	100, 0	100, 0	100, 0

Fonte: Osservatorio Regionale per l'integrazione e la multietnicità

2.6. Lavoro e occupazione

Anche per quanto riguarda la partecipazione al mercato del lavoro, i dati dell'Osservatorio regionale lombardo consentono di delinearne le caratteristiche più rilevanti, pervenendo alla definizione di profili occupazionali e di mobilità lavorativa declinabili al 'femminile' e al 'maschile'. La rilevazione del 2011 mostra come la condizione di disoccupato incida sensibilmente sulla posizione lavorativa di entrambi i generi (per oltre un sesto dei rispettivi collettivi). Tuttavia, se si confronta il dato più recente con quello relativo al 2006, emerge evidente come la componente maschile abbia sofferto (più pesantemente delle donne) gli effetti della crisi economica che si sono manifestati negli anni più recenti (la percentuale corrispondente aumenta di quasi 7 punti percentuali contro una variazione di 3 punti per queste ultime). Analogamente, la quota di lavoratori a tempo parziale o determinato registra un sensibile incremento nell'intervallo in esame: essi passano dal 12,2% nel 2006 al 19% nel 2011; mentre per quanto riguarda la componente femminile, le *part-timer* e le occupate a tempo determinato riducono in misura significativa il loro peso scendendo dal 29,7% a poco più il 19%.

Tab. 19 - Stranieri ultraquattordicenni presenti in provincia di Monza-Brianza per condizione lavorativa. Uomini. Valori percentuali. Confronto anni 2006 e 2011

Condizione lavorativa	2006	Condizione lavorativa	2011
Disoccupato	5,5	Disoccupato	12,4
Studente	7,1	Studente	4,5
Occupato regolare a tempo determinato	10,7	Occupato regolare a tempo determinato	13,1
Occupato regolare part-time	1,5	Occupato regolare part-time	5,9
Occupato regolare a tempo indeterminato e con orario normale	39,3	Occupato regolare a tempo indeterminato e con orario normale	34,4
Occupato irregolare in modo abbastanza stabile	12,2	Occupato irregolare in modo abbastanza stabile	6,6
Occupato irregolare in modo instabile	10,0	Occupato irregolare in modo instabile	7,0
Occupato lavoro parasubordinato	2,0	Occupato lavoro parasubordinato	1,5
Lavoratore autonomo regolare	9,5	Lavoratore autonomo regolare	6,3
Lavoratore autonomo non regolare	1,5	Lavoratore autonomo non regolare	1,5
Imprenditore	0,9	Imprenditore	1,7
Altro	...	Altro	5,1
Totale	100,0	Totale	100,0

Fonte: Osservatorio Regionale per l'integrazione e la multiethnicità

I diversi modelli di partecipazione al mercato del lavoro si ripropongono con nuovi dettagli se si confronta il livello complessivo di occupazione (determinato sommando tutte le tipologie di impiego possibili). Sia nel 2011 che nel 2006 i maschi esprimono quote superiori di lavoratori occupati (nell'anno più recente essi aggregano quasi il 70% del collettivo contro il 58% delle donne). Anche nel 2006 il modello di partecipazione al lavoro vede una netta prevalenza dell'impiego maschile (il 75,5% contro il 65,5%); mentre per quanto riguarda la percentuale di lavoratori irregolari riferibile alla componente maschile si registra una sensibile flessione (-9 punti percentuali tra il 2006 e il 2011 attestandosi al 13,6% nell'anno più recente); le donne, al contrario, mantengono valori pressoché invariati (circa il 17%). Infine, relativamente all'incidenza delle casalinghe, l'incremento registrato nel periodo (+6,3 punti percentuali) potrebbe derivare sia dalla crescente rilevanza dei ricongiungimenti familiari (che ne determinano una maggiore concentrazione tra le ultime arrivate), sia dall'essere la condizione di casalinga l'alternativa più 'ovvia' allo status di disoccupata (Zanfrini, 2012).

Tab. 20 - Stranieri ultraquattordicenni presenti in provincia di Monza-Brianza per condizione lavorativa. Donne. Valori percentuali. Confronto anni 2006 e 2011

<i>Condizione lavorativa</i>	<i>2006</i>	<i>Condizione lavorativa</i>	<i>2011</i>
Disoccupato	10,6	Disoccupato	13,9
Studente	10,0	Studente	3,0
Casalinga	10,9	Casalinga	17,2
Occupato regolare a tempo determinato	12,0	Occupato regolare a tempo determinato	5,4
Occupato regolare part-time	17,7	Occupato regolare part-time	13,9
Occupato regolare a tempo indeterminato e con orario normale	15,7	Occupato regolare a tempo indeterminato e con orario normale	18,9
Occupato irregolare in modo abbastanza stabile	14,4	Occupato irregolare in modo abbastanza stabile	8,1
Occupato irregolare in modo instabile	2,4	Occupato irregolare in modo instabile	9,0
Occupato lavoro parasubordinato	3,3	Occupato lavoro parasubordinato	2,1
Lavoratore autonomo regolare	1,6	Lavoratore autonomo regolare	1,9
Lavoratore autonomo non regolare	1,4	Lavoratore autonomo non regolare	1,4
Imprenditore	...	Imprenditore	0,3
Altro	...	Altro	4,9
Totale	100,0	Totale	100,0

Fonte: Osservatorio Regionale per l'integrazione e la multiethnicità

Tab. 21 - Stranieri ultraquattordicenni presenti nella provincia di Monza-Brianza per tipo di attività. Uomini. Valori percentuali. Confronto anni 2006 e 2011

<i>Prime 10 professioni</i>	<i>2006</i>	<i>Prime 10 professioni</i>	<i>2011</i>
Operai edili	31,6	Operai generici nell'industria	17,8
Operai specializzati	17,3	Manovale edile	8,2
Mestieri artigianali	14,2	Magazziniere	7,7
Operai generici nell'industria	10,5	Muratore	7,1
Addetti alla ristorazione/alberghi	7,7	Addetti alle pulizie	5,2
Operai generici nel terziario	6,0	Titolari/esercenti attività commerciali	4,6
Addetti alle attività commerciali	2,0	Operai specializzati	4,1
Addetti alle pulizie	1,7	Pizzaiolo	2,9
Addetti alle vendite e servizi	1,7	Meccanico/carrozziere	2,6
Operai agricoli e assimilati	1,3	Venditore ambulante senza licenza	2,5
Altro	5,8	Altro	37,1
Totale	100,0	Totale	100,0

Fonte: Osservatorio Regionale per l'integrazione e la multiethnicità

Tab. 22 - Stranieri ultraquattordicenni presenti nella provincia di Monza-Brianza per tipo di attività. Donne. Valori percentuali. Confronto anni 2006 e 2011

<i>Prime 10 professioni</i>	<i>2006</i>	<i>Prime 10 professioni</i>	<i>2011</i>
Domestici ad ore	26,6	Domestici ad ore	19,8
Assistenti domiciliari	24,3	Assistenti domiciliari	19,1
Addetti alle pulizie	10,2	Addetti alle pulizie	8,9
Intellettuali	7,5	Domestici fissi	6,6
Addetti alla ristorazione/alberghi	6,3	Commesso	6,0
Baby sitter	4,6	Assistenti in campo sociale	4,0
Assistenti in campo sociale	3,6	Cameriere	3,8
Domestici fissi	3,5	Impiegato	3,3
Operai generici nell'industria	2,5	Baby sitter	3,1
Operai generici nel terziario	2,5	Operai generici nell'industria	2,9
Altro	8,4	Altro	22,4
Totale	100,0	Totale	100,0

Fonte: Osservatorio Regionale per l'integrazione e la multiethnicità

Dall'analisi delle professioni maggiormente esercitate emerge evidente la tendenza ad una graduale diversificazione delle attività svolte: se nel 2006 i primi dieci impieghi concentravano oltre il 90% del totale, sia tra gli uomini che tra le donne, nel 2011 l'analogo dato scende fino al 63% dei casi per il collettivo maschile (al 77,6% per quello femminile). A conferma della crescente capacità dei lavoratori stranieri di inserirsi in nuovi ambiti del mercato del lavoro, si osserva come i mestieri tipici degli immigrati (il lavoro operaio per quanto riguarda gli uomini; quello domestico e di assistenza familiare per le donne) tendano a perdere quote rilevanti di lavoratori: mentre nel 2006 le mansioni operaie accentravano i due terzi del collettivo maschile, nel 2011 la percentuale di occupati nel settore si riduce a poco più di un terzo; allo stesso modo l'incidenza di collaboratrici domestiche e assistenti familiari si contrae di oltre 10 punti percentuali passando dal 69,2% nel 2006 al 57,5% nel 2011.

3. Monza-Brianza 2030: quali scenari demografici per i prossimi due decenni ?

Il percorso di crescita che ha caratterizzato la realtà di Monza-Brianza durante l'ultimo ventennio sembra destinato a proseguire almeno per lo stesso arco temporale. Secondo le valutazioni più recenti⁷ la popolazione residente nel complesso della provincia dovrebbe progressivamente passare dalle attuali 850-860 mila unità a poco meno di un milione alla fine del 2030. Con una crescita scandita nel tempo da incrementi di circa 30 mila unità ogni quinquennio e da una variazione complessiva del 15% che sopravanza di circa quattro punti percentuali la corrispondente dinamica stimata per l'intera regione Lombardia (Istat, 2012). Nel dettaglio per classi di età, gli scenari evolutivi prospettano, nel corso del prossimo ventennio, una sostanziale stabilità per i bambini (+2% per l'età 0-9 anni) e i giovani adulti (20-44 anni). Tuttavia, mentre i primi restano sostanzialmente stabili attorno alle 85 mila unità, i secondi recuperano la numerosità attuale solo dopo una fase di sensibile contrazione nel prossimo decennio seguita da una ripresa, altrettanto consistente, in quello successivo. Una crescita superiore alla media, ma circoscritta nel tempo sino al 2021, dovrebbe interessare sia i 10-19enni sia i 45-64enni, mentre per le fasce d'età dai 65 anni in poi le prospettive sembrano decisamente orientate ad un aumento tanto più intenso quanto più ci si sposta avanti nell'età. In particolare, i "giovani anziani" (65-74enni) segnalano, con una certa regolarità nel tempo, aumenti che complessivamente raggiungono, tra il 2011 e il 2031, il 34%. Un'analoga variazione (+36%) si osserva in corrispondenza dei veri e propri "anziani" (i 75-89enni), là dove i "vecchi" (gli ultra90enni) mostrano nel prossimo ventennio incrementi relativi assolutamente straordinari (+165%).

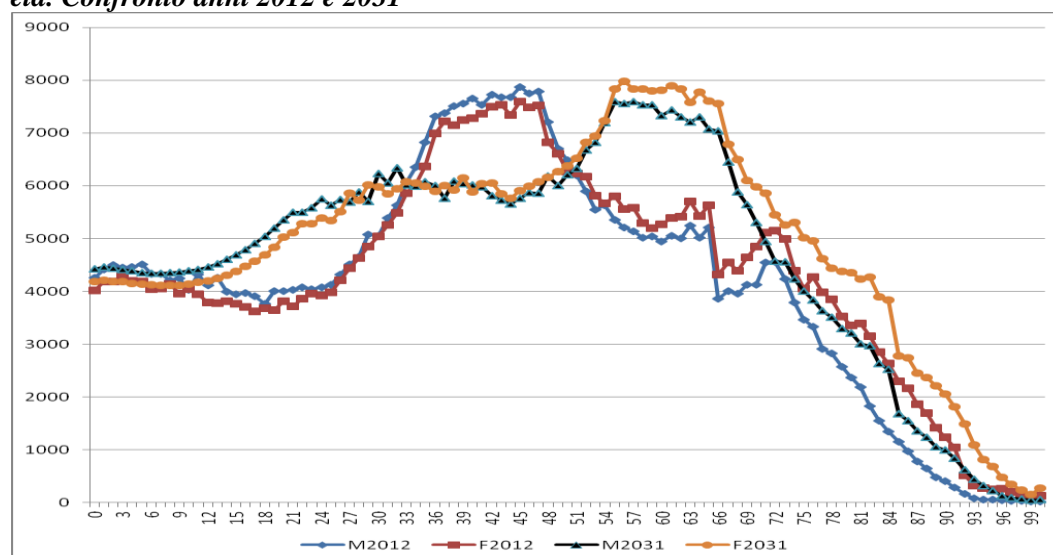
⁷ Le previsioni per la provincia di Monza-Brianza, cui si fa riferimento in questa sede, sono state appositamente realizzate secondo un modello di calcolo analitico (Blangiardo, 1997) che estrapola le dinamiche dell'ultimo quinquennio rispetto alla mortalità e alle migrazioni e ipotizza la costanza dei tassi di fecondità ai livelli più recenti.

Tab.23 – Stima della popolazione residente nella provincia di Monza-Brianza al 1° gennaio degli anni 2011-2031 per classi di età (migliaia)

Classi di età	2011	2016	2021	2026	2031
00--09	84	86	83	82	85
10--19	77	84	92	95	91
20--44	290	277	267	272	290
45--64	235	257	282	290	280
65--74	88	92	98	101	118
75--89	71	84	87	94	96
90 e+	5	8	10	11	13
Totale Monza-Brianza	850	888	919	946	974
Totale Lombardia	9918	10282	10557	10780	10971
% Monza-Brianza	8,6	8,6	8,7	8,8	8,9

Fonte: elaborazioni su dati ISTAT

Fig. 2 – Stima della popolazione residente in provincia di Monza-Brianza per sesso e età. Confronto anni 2012 e 2031

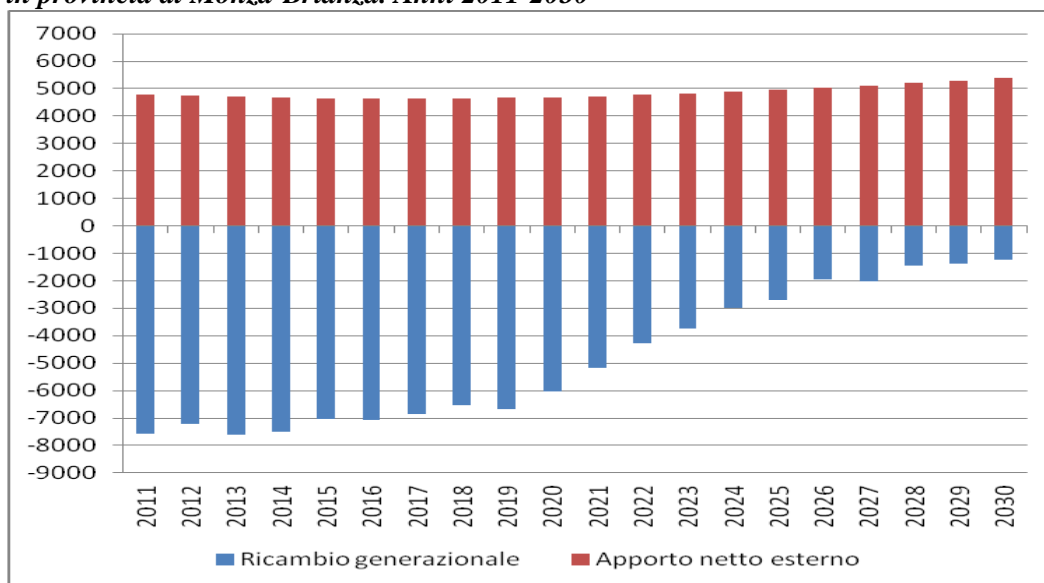


Fonte: elaborazioni su dati ISTAT

Il confronto tra il profilo per sesso ed età nell'arco del ventennio in oggetto, oltre a segnalare l'anticipo del sorpasso delle femmine sui maschi (che a partire dalla fascia dei cinquantenni nel 2012 si estende anche ai quarantenni nel 2031), evidenzia almeno tre importanti cambiamenti. Innanzitutto va messo in rilievo il "ripopolamento", nel 2031 rispetto al 2012, del contingente dei giovani in età tra i 15 e i 30 anni circa; poi va sottolineato lo spostamento a destra della "gobba" dei 30enni e 40enni del 2012, che nel 2031 si forma in corrispondenza dei 50enni e 60enni; e infine va messo in luce il "rigonfiamento", comune a entrambi i generi, che si produce nel corso del ventennio a partire dai residenti ultrasettantenni.

Nel quadro delle trasformazioni strutturali che la popolazione della provincia di Monza-Brianza sembra destinata a sperimentare nei prossimi vent'anni, un'attenzione particolare meritano sia l'analisi della dinamica a U del contingente dei 20-44enni, un collettivo da cui proviene l'offerta di lavoro più giovane e flessibile, sia il progressivo accrescimento del contingente di ultra65enni, cui sono riconducibili importanti conseguenze sul piano delle problematiche e delle politiche di welfare.

Fig. 3 – Stima delle componenti del movimento della popolazione 20-44enne residente in provincia di Monza-Brianza. Anni 2011-2030

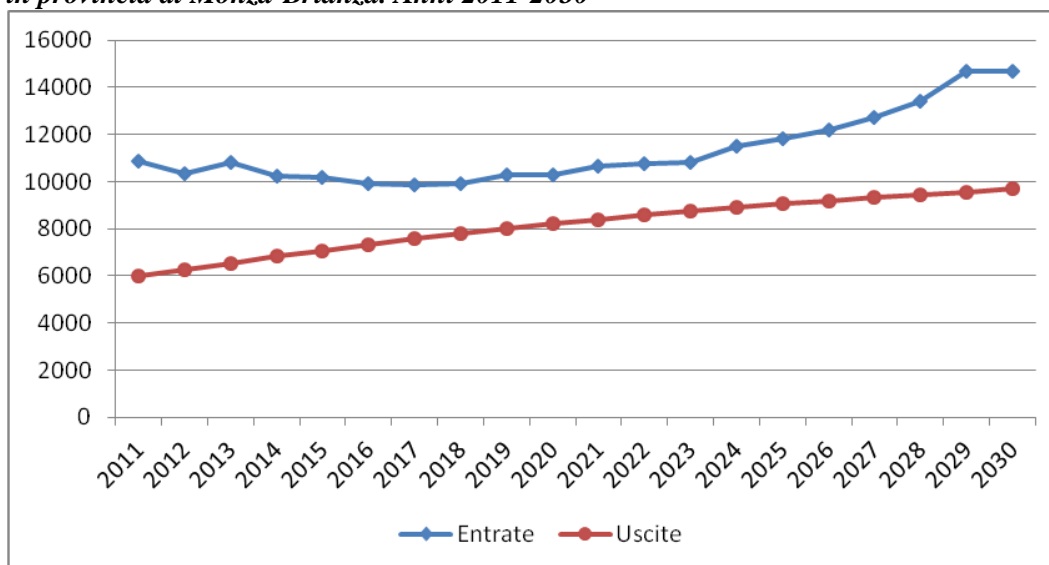


Fonte: elaborazioni su dati ISTAT

In merito al primo punto, va sottolineato che la fase regressiva è esclusivamente riconducibile al freno prodotto da un ricambio generazionale fortemente passivo (più 44enni in uscita che 20enni in entrata) che penalizza il contingente dei giovani adulti negli anni che vanno orientativamente sino al 2020. Infatti, durante tale periodo, nonostante il persistente apporto di 4-5 mila migrazioni nette, la popolazione dei 20-44enni sconta l'uscita di scena delle generazioni formatesi a cavallo tra gli anni '60 e '70 e il loro rimpiazzo con quelle (assai meno numerose) nate nel corso degli anni '90. Solo in epoca successiva, grazie a un ricambio generazionale via via sempre più equilibrato, il contributo delle migrazioni finisce col prevalere, consentendo così la ricostituzione della numerosità del contingente iniziale.

Riguardo poi all'altro tema oggetto di riflessione, l'accrescimento della componente ultra65enne, i dati di flusso evidenziano come anche questo fenomeno abbia radici nella composizione delle generazioni. Se è vero che nel prossimo quinquennio supereranno la soglia del 65° compleanno i nati nell'immediato secondo dopoguerra, è anche vero che, dopo la relativa stabilità dovuta all'ingresso dei nati negli anni '50, la curva delle entrate comincerà a risentire i contraccolpi del baby boom degli anni '60. Nonostante il massiccio aumento delle uscite -collegabile all'accrescimento dei decessi in una popolazione sempre più invecchiata- il saldo (e quindi la crescita del contingente) raggiungerà punte di 5 mila unità annue verso la fine del prossimo ventennio.

Fig. 4 – Stima della dinamica (entrate e uscite) della popolazione ultra65enne residente in provincia di Monza-Brianza. Anni 2011-2030



Fonte: elaborazioni su dati ISTAT

4. Sintesi conclusiva

In conclusione, le analisi svolte nel corso delle pagine precedenti mettono in luce alcuni punti qualificanti:

- negli ultimi vent'anni l'ammontare della popolazione residente nei comuni della provincia di Monza-Brianza non ha mai smesso di accrescersi manifestando un grado di vitalità che, almeno in termini relativi, si distingue nel panorama regionale;
- emerge nella realtà provinciale un dinamismo che trova ragione in fenomeni di produzione/attrazione del capitale umano che vanno anche oltre l'indiscussa azione propulsiva indotta dall'immigrazione straniera: i dati confermano una non trascurabile forza attrattiva della provincia anche nei riguardi della popolazione con cittadinanza italiana;
- passando dal conteggio degli eventi alla valutazione del potenziale demografico della realtà monzese-brianzola il confronto tra il *PIL demografico* acquisito e gli anni di vita persi o consumati dai residenti segna un saldo attivo di 247 mila unità, a testimonianza di un contesto ancora saldamente capace di progettare e costruire il proprio futuro;
- pur riconoscendo la vitalità e la forza attrattiva da parte della componente italiana, è comunque dalla popolazione straniera che derivano gli apporti più consistenti alla crescita demografica nel contesto provinciale; una popolazione straniera che ha ormai raggiunto una consistenza numerica di tutto rispetto e che, sempre più radicata nel territorio, interagisce con le trasformazioni demografiche e socio-economiche della società ospite;
- il percorso di crescita che ha caratterizzato la realtà di Monza-Brianza durante l'ultimo ventennio sembra destinato a proseguire almeno per lo stesso arco temporale: le valutazioni più recenti prospettano il passaggio dalle attuali 850-860 mila unità a poco meno di un milione alla fine del 2030, con una crescita costante di circa 30 mila unità ogni quinquennio;

f) nel dettaglio per classi di età, gli scenari evolutivi prospettano, nel corso del prossimo ventennio, una sostanziale stabilità per i bambini e per i giovani adulti (20-44enni), anche se questi ultimi recuperano la numerosità attuale alternando una fase di sensibile contrazione nel prossimo decennio a una ripresa successiva, altrettanto consistente;

g) una crescita superiore alla media, ma circoscritta nel tempo sino al 2021, dovrebbe interessare sia i 10-19enni che i 45-64enni, mentre per le fasce d'età dai 65 anni in poi le prospettive sembrano decisamente orientate ad un aumento tanto più intenso quanto più ci si sposta avanti nell'età: i "giovani anziani" (65-74enni) segnalano entro il 2031 aumenti che raggiungono complessivamente il 34% e un'analoga variazione (+36%) si osserva in corrispondenza dei veri e propri "anziani" (i 75-89enni), là dove per i "vecchi" (gli ultra90enni) si prospettano nel prossimo ventennio incrementi relativi assolutamente straordinari (+165%).

Riferimenti bibliografici

Alietti A. (2012), *L'abitare*, in Gli immigrati in Lombardia. Rapporto 2011, Fondazione ISMU, Regione Lombardia, Éupolis Lombardia, Osservatorio Regionale per l'integrazione e la multietnicità, Fondazione ISMU, Milano.

Ambrosini M., Cominelli C. (2005), *Un'assistenza senza confini. Welfare "leggero, famiglie in affanno, aiutanti domiciliari immigrate*, Fondazione ISMU, Milano.

Blangiardo G.C. (1997), *Elementi di Demografia*, Il Mulino, Bologna.

Blangiardo G.C. (a cura di) (2012a), *L'immigrazione straniera in Lombardia. L'undicesima indagine regionale. Rapporto 2011*, Regione Lombardia, Éupolis Lombardia, Osservatorio Regionale per l'integrazione e la multietnicità, Fondazione ISMU.

Blangiardo G.C. (2012b), *Discovering the Demographic GDP*, Rivista Internazionale di Scienze Sociali, Vita e Pensiero, Milano.

Boldrini M. (1956), *Demografia*, Giuffrè, Milano.

Fondazione ISMU, Regione Lombardia, Osservatorio Regionale per l'integrazione e la multietnicità, Osservatorio Provinciale di Monza-Brianza (2011), *Terzo Rapporto sull'immigrazione straniera nella provincia di Monza-Brianza. Annuario statistico Anno 2010*, Milano.

Istat (2012), *Previsioni della popolazione. Anni 2011-2065*, www.demo.istat.it

Zanfrini L. (2012), *La partecipazione al mercato del lavoro e la condizione economico-reddituale delle casalinghe*, in Blangiardo, G.C. (a cura di), *L'immigrazione straniera in Lombardia. L'undicesima indagine regionale*, Fondazione ISMU, Regione Lombardia, Osservatorio Regionale per l'integrazione e la multietnicità, Milano.

Le trasformazioni del modello imprenditoriale brianzolo

di *Enzo Rullani*

1. Premessa

Il sistema produttivo di Monza e Brianza, come molti altri sistemi locali del capitalismo di piccola impresa, in Italia, sta attraversando una stagione difficile. La priorità per le aziende, come è naturale, è la sopravvivenza, visto che alcuni dei “fondamentali” dei modelli di business esistenti (la domanda, i margini, le disponibilità finanziarie) stanno venendo meno o comunque vacillano.

La domanda sul futuro possibile, e sui percorsi per arrivarci, rimane tuttavia essenziale. Come diceva Seneca, “non c’è mai vento a favore per il marinaio che non sa qual è il suo porto”. Bisogna sapere qual è la rotta da prendere, per avvicinarsi al porto di arrivo, anche se nel frattempo i venti sono contrari e la nave non può andare avanti, ma si deve adattare a qualche arretramento. I venti cambieranno prima o poi, e allora bisogna imparare fin da ora a catturare la loro energia, preparando gli anni a venire.

L’economia della provincia si può ancora appoggiare ad un sistema produttivo robusto, in cui esiste un nucleo, non molto numeroso ma abbastanza dinamico, di imprese innovative. L’indagine quantitativa fatta per il progetto Brianza 2030 ha messo in evidenza le loro caratteristiche e la differenza che questo nucleo ha, tuttora, con un sistema che in maggioranza rimane ancorato ad una tradizione industriale che ha segnato il precedente ciclo di sviluppo.

Ma se questo ciclo è finito, e non potrà ricominciare nelle forme già note, occorre domandarsi che cosa serva al sistema imprenditoriale locale per esplorare le nuove possibilità che oggi si aprono, rispondendo in positivo alle sfide che le accompagnano.

E’ quanto abbiamo cercato di fare nella seconda parte di questa relazione, che indica alcuni percorsi possibili di innovazione, che possono valorizzare la differenza distintiva del sistema provinciale nel nuovo contesto competitivo che caratterizza il nostro secolo.

Tocca alle imprese e alle istituzioni locali, ovviamente, elaborare una propria idea di futuro e assumerne il rischio conseguente. Il destino del sistema provinciale, di qui al 2030, potrà essere di un tipo o di un altro a seconda della scommessa che si sceglierà di fare, portando avanti un progetto di cambiamento che punta verso il nuovo, esplorando possibilità che per adesso non possono essere previste e definite in dettaglio. Ma il progetto potrà avere successo se – almeno nelle linee fondamentali – riuscirà a coinvolgere molte persone, molte imprese e le istituzioni locali, convincendole a mettersi in viaggio verso un fine desiderato e condiviso.

2. Dietro e sotto la crisi: l’instabilità del capitalismo globale post-2000

La crisi ha colpito il sistema industriale brianzolo in modo pesante: l’indagine quantitativa, realizzata in provincia nel quadro della ricerca Brianza 2030 ci avverte che ben il 72,5% delle 1.000 imprese intervistate ha subito una riduzione del fatturato (il 45,5% una riduzione delle commesse) e circa un terzo di esse (il 34,4%) si è trovata in difficoltà per i ritardati pagamenti sui lavori eseguiti. Una vera e propria bufera che, quando arriva, spazza via tutto il resto, e occupa il centro della scena, suscitando ansia, speranze ma anche sconforto e, in qualche caso, disperazione.

Il sistema produttivo è sofferente. E questo vale per tutte le imprese, anche per quelle che hanno retto meglio alla pressione degli eventi. La stretta agisce contemporaneamente sulla domanda, comprimendo sia i prezzi (ossia i margini), che le quantità (ossia il tasso di utilizzazione delle macchine e del personale). Pochissimi (solo l'8,1%), tra gli intervistati, si dicono esenti dalle ricadute negative della crisi.

E' interessante notare che questa percentuale, per quanto esigua, sale al 12,4% per le imprese che operano nel settore high tech: il che significa che le imprese del sistema provinciale che, in forza del settore di appartenenza, sono più strutturate e capitalizzate della media complessiva hanno retto meglio delle altre. Ma, come si vede, *non troppo meglio*: il dato ci dice, infatti, che quasi 9 imprese su 10, anche in questo settore, hanno risentito della crisi, soffrendone alla pari delle altre.

Nel quadro dell'arretramento generale, abbiamo situazioni di tensione particolarmente acute che mettono in pericolo la sopravvivenza di una parte non piccola del sistema industriale locale. Basti pensare che circa il 30% delle imprese intervistate dichiara di aver subito, con la crisi, una riduzione del fatturato superiore al 25% (e tra queste il 4% lo ha visto scendere del 50% o oltre) rispetto ai livelli pre-crisi. Solo il 2,5% dichiara che il proprio fatturato è cresciuto, mentre per il 12,1% è rimasto invariato. Insomma la parte *resiliente* del sistema produttivo è circa la metà della parte in stato di sofferenza acuta. Una prospettiva certo non buona, ma preoccupante, per il futuro.

Tuttavia, bisogna anche tenere presente che la reazione pro-attiva alle difficoltà, implicando innovazioni e investimenti a rischio, inizialmente è quasi sempre riservata ad una minoranza di pionieri e si allarga al resto del sistema produttivo solo col passare del tempo, quando le acque in tempesta accennano a calmarsi. In effetti, quando un sistema produttivo attraversa una crisi di questa entità, è abbastanza naturale che le posizioni delle varie aziende si differenzino, sgranandosi una scala che va dalla reazione positiva, che è parte attiva del cambiamento, ad un atteggiamento passivo, assunto da imprese che si limitano, invece, a "stringere la cinghia", sperando prima o poi le difficoltà finiscano per attenuarsi, fino al recupero della normalità.

E' una speranza comprensibile, ma *infondata*. Questa crisi, infatti, non è dovuta a cause esterne o errori che in futuro possano essere corretti – una volta per tutte - da appositi e definitivi rimedi, ma mette in evidenza la natura strutturalmente *instabile* del nuovo capitalismo emerso con la fine del novecento. Un capitalismo globale, in cui è enormemente cresciuta l'*interdipendenza* tra paesi e poteri diversi, senza che i mezzi di governo su questa interdipendenza siano cresciuti con la stessa velocità e potenza. Anzi: basta pensare che mentre lo spazio delle scelte economiche (i mercati) e delle conoscenze (i circuiti della tecnologia e della comunicazione) sono rapidamente diventati *globali*, gli Stati - gli unici detentori, per ora, di un potere regolatore "sovrano" (di tipo politico-istituzionale) – sono rimasti *nazionali*. Con una sovranità effettiva, dunque, assai limitata su flussi commerciali, finanziari e cognitivi che hanno assunto ormai natura trans-nazionale che oggi danno forma ai mercati molto di più di quanto facciano le normative nazionali.

Questa evoluzione verso l'interdipendenza crescente, anche se non regolata, è una strada *obbligata*, sulla quale, nonostante le conclamate buone intenzioni di tanti, sarà molto difficile tornare indietro. L'interdipendenza nasce infatti non da fattori di convenienza occasionale (capricci del caso o vuoti normativi che possano essere rapidamente colmati), ma da fattori più profondi e radicati. Fattori legati allo sfruttamento di *due formidabili fonti di valore*, discendenti dalla globalizzazione, a cui è difficile (ed

estremamente oneroso) rinunciare, per qualunque impresa e paese che voglia competere nell'arena globale:

- la forte *differenziazione* dei costi e delle capacità che sono presenti nel sistema mondiale, cosa che induce le filiere produttive a diventare trans-nazionali, specializzando le diverse localizzazioni nelle funzioni per le quali risultano avvantaggiate rispetto alle altre;
- i grandi *moltiplicatori del valore* che si ottengono specializzando ogni luogo dell'economia mondiale in una specifica competenza che viene usata, nelle filiere globali, da un gran numero di utilizzatori, distribuiti nei diversi paesi (ad ogni ri-uso la conoscenza codificata crea valore addizionale, senza costo o con costi molto bassi).

L'interdipendenza non governata, dunque, non è un errore, né un accidente che si possa evitare gestendo l'ordinaria amministrazione degli Stati e della finanza con maggior cura. Ma è l'avamposto di un nuovo paradigma produttivo, destinato a dominare il nostro secolo negli anni a venire. L'interdipendenza non scomparirà dunque con l'attenuarsi della crisi, né perderà la rilevanza che ha adesso: dobbiamo dunque imparare a convivere, o meglio, a sfruttarne i *vantaggi* che ne derivano (insieme ai rischi e ai limiti conseguenti).

3. Adattarsi all'instabilità e sfruttare la globalizzazione: l'orizzonte strategico del prossimo futuro

Certo, nella crisi attuale, l'instabilità non deriva solo dall'aumento – negli ultimi decenni - dell'interdipendenza non governata. Sono entrati in gioco anche altri elementi di destabilizzazione, che hanno innescato la volatilità dei valori e la caduta delle quantità, dal 2007 in poi. Due in particolare: l'*eccesso di debito* e la *speculazione finanziaria*. La somma di queste due cose ha reso drammatica la virata verso il basso, che negli ultimi anni ha destabilizzato gli assetti pre-esistenti.

Eccesso di debito e speculazione finanziaria non sono tratti necessari del nuovo paradigma emergente. Si tratta, invece, di due fattori che derivano dallo sgretolamento del paradigma precedente, e su cui, dunque, siamo in grado di intervenire senza bloccare il passaggio verso il nuovo: semplicemente prevenendo e curando i loro aspetti più pericolosi, come già altre volte si è fatto nel corso del novecento.

Spendere a debito, vivendo al di sopra dei propri mezzi; e speculare sul futuro, concentrando grandi rischi, con i soldi degli altri, sono infatti due mali noti e arcinoti. La crisi del '29 prima e le due guerre mondiali sono state eccellenti palestre per capire come si sviluppino queste due malattie e come si possono curare. Cosicché, la regolazione nazionale del secolo scorso si è a lungo, e con successo, occupata della loro prevenzione e cura. La teoria keynesiana, bene intesa, ha insegnato come usare il deficit spending in funzione della regolazione non inflazionistica della domanda effettiva, e come mantenere la stabilità macroeconomica dei sistemi nazionali, disciplinando moneta e finanza in funzione della necessità. Ma c'era un regolatore all'opera.

Oggi, per rimediare agli effetti di una *de-regulation* avvenuta di fatto e in modo affrettato, serve una regolazione dell'eccesso di debito e della finanza speculativa che non sia soltanto nazionale, ma per lo meno continentale (europea per noi) o mondiale. Ma non è impossibile arrivarci: ci sono teorie e pratiche da riscoprire, per cui non bisogna inventare niente di nuovo.

Possiamo dunque sperare che in futuro gli Stati – da soli o in accordi sovra-nazionali - imparino (nuovamente) a prevenire l'eccesso di debito in cui li ha portati la bulimia di una politica andata fuori controllo, dal lato della spesa; e possiamo allo stesso tempo sperare che la finanza speculativa venga (nuovamente) imbrigliata, riportando il risparmio e le banche al ruolo, fisiologico, di sostegno agli investimenti produttivi fatti dall'economia reale⁸.

Ma, attenzione: questo non cambierà il dato di fondo, ossia il fatto che l'economia contemporanea è divenuta *intrinsecamente instabile* a causa della crescita inarrestabile dell'interdipendenza non governata che la caratterizza, dalla caduta del muro di Berlino in poi. L'allargamento a scala globale del mercato delle merci, dei capitali e delle conoscenze ha infatti innescato squilibri competitivi e di reddito che danno forma, giorno per giorno, a grandi fluttuazioni di mercato, senza che ci siano regole capaci di ricondurre le variazioni dei prezzi e delle quantità ad norma o a un trend prevedibile.

In questo tipo di economia, potranno insomma sopravvivere e prosperare *i sistemi nazionali e locali che meglio si adatteranno a vivere nell'instabilità, continuando ad investire nella costruzione del proprio futuro*, senza tirare i remi in barca. L'instabilità, lasciata a sé stessa, genera attendismo, incertezza sul da farsi: ma se si tratta di una condizione permanente, bisogna trovare il modo di continuare ad investire e a progettare il proprio futuro assumendo i *rischi* che conseguono alla natura imprevedibile degli eventi che ci aspettano.

Avere un progetto di futuro, essere disposti ad assumere i rischi che questo comporta, fare squadra nella sua realizzazione: ecco che cosa fa la differenza tra un territorio e l'altro, in questa prospettiva.

Dunque, se guardiamo alle prospettive del sistema industriale della provincia di Monza e Brianza, bisogna fin da ora ragionare di futuro possibile. Se dopo la “fine del tunnel” potesse tornare la stabilità ed essere ripristinata la norma pre-2007, basterebbe preoccuparsi della immediata sopravvivenza, distinguendo – nel sistema produttivo - chi è stato logorato dalla stretta di questi anni e chi invece è riuscito a rimanere illeso, o comunque vitale, resistendo agli eventi sia in termini di fatturato che di liquidità. Ma se dopo la fine del tunnel c'è *altro*, ossia un contesto diverso dal semplice ritorno alla normalità pre-crisi, bisogna riposizionarsi in funzione di questo nuovo paradigma, cominciando a guardare il futuro possibile con altri occhi.

Il sistema provinciale è attrezzato o no per far fronte al grande cambiamento che sta maturando nel capitalismo mondiale post-2000, e che si manifesta nei formidabili vantaggi della *globalizzazione* accoppiati con una montante e irriducibile *instabilità*?

E' una domanda a cui l'indagine fatta consente in parte di rispondere. Ma solo in parte.

4. Brianza: un sistema vitale e resiliente. Ma basterà?

L'indagine ci restituisce infatti l'immagine di un sistema che, nonostante i limiti sopra richiamati, rimane vitale, in movimento. Un sistema che, certamente, sente il peso e l'ansia del futuro prodotta da questa interminabile crisi (siamo già al quinto anno, dal

⁸ Nella situazione attuale incide anche lo smarrimento delle politiche monetarie che, a livello europeo, sono tornate ad uno stadio pre-keynesiano, in mancanza di uno Stato continentale che si ponga il compito di regolare la domanda effettiva. Una tecnica che credevamo acquisita da una pratica durata oltre un secolo e che oggi sembra smarrita, di fronte alla latitanza delle decisioni politiche a scala sovranazionale europea.

2007); ma che ha, al suo interno, un nucleo forte di imprese dinamiche, disposte a scommettere sul proprio futuro.

Si tratta, intendiamoci, di una minoranza: circa un quinto del campione se in esso comprendiamo sia l'*élite* delle imprese innovatrici (4,4% del campione) – ossia il gruppo ristretto delle imprese leader che segnano la strada sui diversi sentieri del cambiamento in corso – sia le imprese *dinamiche*, entro la norma, che sono abituate ad una pratica di innovazione intermittente, non continuativa (15,4%).

In tutto – tra *élite* degli innovatori e gruppo delle imprese dinamiche – si arriva al 19,8% del campione: *un quinto del totale*, circa. E' tanto o poco, per proiettare il sistema provinciale nel futuro mondo della globalizzazione instabile?

E' poco se si considerano le imprese isolatamente, l'una dalle altre, perché significa che i quattro quinti del sistema rimane composto di imprese tendenzialmente "sedute", che vanno avanti inerzialmente, senza innovare. Ma può essere tanto, o abbastanza, se si tiene presente che molte delle imprese innovatrici sono in realtà *imprese capofiliera*, costituendo punti obbligati di riferimento per la propria catena di subfornitura e per una parte della rete commerciale, anche non proprietaria. Altre, nel drappello di testa, sono comunque "campioni" riconosciuti per il distretto, il territorio o il settore di cui fanno parte, e in questo ruolo vengono col tempo imitate da molte altre imprese, che si specializzano nell'inseguire – con un certo ritardo – i campioni che vanno avanti, in testa al gruppo.

Dunque, il dinamismo degli "innovatori" ha effetti indotti più estesi di quelli che sono denunciati dal loro limitato peso nel totale delle imprese intervistate. Alcune linee di innovazione investono infatti non solo il 20% degli innovatori, ma anche parte del restante 80%. I primi stanno affrontando la crisi attraverso un mix di innovazioni a 360°, che si integrano l'una con le altre: ricerca di nuovi mercati, di innovazione nei prodotti e nei processi, di investimento in R&S, cura delle risorse umane. E' la forza di questo mix che, nei diversi campi, fa la differenza. Ma ci sono molte altre imprese, tra gli inseguitori, che, pur non presidiando un mix così articolato di sperimentazioni innovative, pratica alcune linee innovative di rilievo. Le imprese che reagiscono alla crisi cercando nuovi mercati sono in effetti il 40,5% del campione, il *doppio* di quelle che abbiamo definito innovatrici (*élite* più imprese dinamiche), che arriva a meno del 20% del totale. Accanto a queste, dunque, c'è un *ulteriore* 20% circa di imprese che non sono particolarmente vocate all'innovazione, ma che nondimeno la crisi costringe a cercare nuovi mercati, si spera con qualche possibilità di apprendimento e di successo.

Bisogna anche dire, però, che alla domanda "Come intende affrontare le sfide del prossimo futuro?" il 36,3% del campione intervistato non risponde o dice di non saperlo, quasi che il problema non sia attuale, visto che giorno per giorno si combatte per sopravvivere fino alla mattina seguente. Per più di un terzo del campione, dunque, non si tratta di innovare o no: semplicemente l'orizzonte strategico si è abbassato fino a rinviare il problema a tempi migliori.

Per il resto, se il 40% di imprese che sta cercando nuovi mercati, solo il 15,3% risponde che sta introducendo innovazioni di prodotto o di processo. Anche meno (8,9%) sono quelle che stanno adeguando le strutture della commercializzazione, o aumentando la pubblicità e le consulenze (8,8%). Essendo possibili più risposte alla domanda su come si intende affrontare le sfide del prossimo futuro, si tratta di percentuali preoccupanti: questo vuol dire che anche nel gruppo degli innovatori (il 20% del campione), circa metà non ha in mente di impegnarsi in modo rilevante per innovare le strategie commerciali, di comunicazione e di rapporto con l'intelligenza terziaria delle professioni. Solo le imprese

del settore del mobile e design dimostrano un certo impegno sul versante commerciale (il 13,7% pensa all'adeguamento della rete commerciale e il 13,3 si propone di usare di più la pubblicità e le consulenze. Sempre poco, comunque, e stiamo parlando delle imprese migliori.

Questo orientamento piuttosto inerziale del sistema produttivo brianzolo, salvo limitate eccezioni (dell'ordine del 10-20% del campione) viene confermato dall'esiguità delle risposte che riguardano le politiche di aumento degli investimenti rispetto al passato (solo il 5,7% delle risposte annuncia questa intenzione) o le politiche di alleanza e collaborazione con altre imprese (solo il 3,0% delle risposte).

Se si considerano queste risposte in funzione della dimensione delle imprese viene in evidenza il divario di atteggiamento che caratterizza, sul versante innovazione, le imprese maggiori (oltre 50 addetti) rispetto alle piccole e alle micro-imprese (fino a 10 addetti). Le prime puntano su innovazioni di prodotto e di processo in un gruppo abbastanza numeroso (il 37,2% del segmento considerato), mentre le piccole arrivano al 22,2% e le micro-imprese al 12,6%. Distanze analoghe si registrano sulle intenzioni di potenziamento della rete commerciale. Del resto, le imprese sono in media abbastanza tiepide sull'importanza che l'investimento in nuove tecnologie o innovazione in genere ha per il loro posizionamento competitivo. E' vero che il 27,3% del campione lo considera "molto importante", il 41,3% sostiene che è sì abbastanza importante, ma non così decisivo, nella competizione. Il 30% circa rimanente si divide tra le imprese che ne fanno a meno perché svolgono una attività molto tradizionale (quasi il 20% del campione) e imprese che non danno importanza alla cosa perché, in concreto, non gli serve (quasi il 10% del campione).

E' importante notare che lo scetticismo su tecnologia e innovazione guadagna terreno col passare del tempo, probabilmente a causa dell'avanzare della crisi, che ha volto l'attenzione delle imprese al breve periodo. Negli ultimi tre anni il 26% del campione ha in effetti aumentato l'investimento in nuove tecnologie o in innovazione; oggi, quasi metà di questa percentuale ha cambiato idea, per quanto riguarda i prossimi tre anni, essendo rimasto solo il 15% del campione a proporsi di investire di più, in questo campo, nei prossimi tre anni. Cosa ancora più significativa è che i "resistenti" sono concentrati nel settore delle imprese high tech (25%) e della meccanica (17%), mentre nel settore del mobile (11%) e delle costruzioni (8%) le percentuali sono minori.

5. Crisi o transizione?

Il sistema produttivo della provincia di Monza e Brianza ha dunque un nucleo "forte" di imprese che adottano strategie di innovazione proiettate sul futuro e un gruppo abbastanza fitto di imprese inerziali, che – in ragione della loro debolezza o dell'abitudine fatta al *business as usual* – si limitano a difendere l'esistente, non essendo in grado di progettare un futuro diverso attraverso scelte di investimento e di innovazione.

Queste ultime cercano di contrastare o curare la crisi; le prime, invece, preparano una vera e propria transizione, destinata a traghettarle al di là del fiume, in un *paradigma produttivo* che adotta logiche del valore diverse da quelle ereditate dalla storia passata.

Si tratta di due approcci al "che fare?" completamente diversi.

La crisi, decostruendo il vecchio edificio, messo a punto nel corso dell'ultimo ciclo di sviluppo (1970-2000) ha, in effetti, aperto un *cantiere*, dove confluiscono i frammenti e i materiali che cadono dalla precedente costruzione.

Chi ragiona nell'ottica difensiva di sopravvivere alla crisi pensa di poter usare questi frammenti e materiali per rimettere in sesto il precedente edificio, tornando all'assetto normale, che esisteva nel mondo pre-crisi. Ma si tratta di un'illusione: le forze che hanno sgretolato il vecchio edificio faranno lo stesso con quello appena restaurato. Curare la crisi, in un mondo che invece è in transizione verso un assetto profondamente diverso, significa condannarsi alla fatica di Sisifo: rimettere in sesto una costruzione, con grandi sforzi, per vederla poi disfarsi nuovamente, costringendoci a ricominciare da capo.

La transizione richiede una logica affatto diversa. Non si tratta di rimediare alle ferite inferte al vecchio assetto, ma di usare i materiali sparsi nel cantiere per mettere mano ad un nuovo edificio, costruito secondo i canoni del nuovo paradigma. Questo paradigma è oggi riconoscibile come il *capitalismo globale della conoscenza*: un capitalismo basato su *filiere globali*, localizzate in una pluralità di luoghi, che utilizzano la *conoscenza* come risorsa chiave della produzione.

Il problema delle imprese della provincia, per quanto abbiamo detto, è dunque la transizione verso questo nuovo assetto, e non il semplice recupero dello *statu quo ante*. Solo in questo modo, infatti, nei processi di cambiamento avviati diventa possibile utilizzare l'energia che accompagna lo sviluppo del nuovo paradigma.

La severità della crisi attuale è anche il segno, inequivocabile, che il mondo è cambiato, togliendo la sabbia sotto i piedi al precedente assetto competitivo: la caduta della domanda e dei margini di profitto dipendono, infatti, da cause che poco hanno a che fare con la congiuntura, e dipendono invece dal cambiamento degli assetti complessivi del sistema economico mondiale.

Le parole chiave, contenute nel nome del nuovo paradigma, sono due: il termine globale e la parola conoscenza.

Il primo termine (globale) si riferisce al fatto che la rete di relazioni che governa la divisione del lavoro tra persone, imprese e territori sta diventando sempre più estesa e tendenzialmente mondiale, grazie alla caduta delle barriere politiche tra paesi e all'"azzeramento della distanza", realizzato dalle ICT: ciascun luogo, ciascuna impresa, ciascuna persona afferma la sua identità e valorizza la sua differenza distintiva nel mondo. E' già così per molti settori, soprattutto per quelli collegati alla circolazione trans-nazionale delle conoscenze e ai flussi di export di merci e di capitale. Per altri, che per adesso sembrano maggiormente al riparo, i cambiamenti si stanno preparando e non tarderanno a manifestarsi, salvo poche eccezioni.

Il secondo termine (conoscenza) riguarda invece la risorsa chiave che, in questo paradigma, emerge come fonte essenziale del valore e delle differenze competitive. Ciò che si globalizza, ciò che si produce e ciò che si vende, è innanzitutto la conoscenza, talvolta incorporata in un sistema materiale (un contesto, un'organizzazione, una persona, un bene) e talvolta del tutto smaterializzata, in forme che si appoggiano ad un flusso di bit messo in circolazione via Internet.

Dunque, se si vuole legare la trasformazione del sistema provinciale ad una prospettiva di transizione, occorre fare come il surfista, che sfrutta l'energia delle onde per andare dove vuole, moltiplicando le sue possibilità. Lo fa se usa la forza della *globalizzazione*, andando a cercare nelle filiere globali le funzioni e le soluzioni più convenienti per valorizzare quanto l'impresa (e il territorio) sa fare; e se usa la forza della *smaterializzazione* per creare valore generando innovazioni, significati, esperienze, servizi che si affiancano alle prestazioni materiali dei processi e dei prodotti.

Da questo punto di vista, il sistema produttivo della provincia ha ancora un contatto limitato con le due grandi onde (globalizzazione e smaterializzazione) che potrebbero accelerare e rendere redditizia la transizione in corso.

Le filiere – che implicano una divisione del lavoro e un legame tra consumatori, produttori di beni di consumo, produttori di prodotti intermedi e subfornitori (a monte dei produttori finali e intermedi) – esistono e sono ben organizzate, in provincia. Le imprese che vendono sul mercato dei beni (circa il 40% del campione) sono infatti alimentate da un fitto retroterra di subfornitori (circa il 60%) che lavora principalmente o esclusivamente (19%) su commessa.

La presenza delle imprese di subfornitura nel sistema produttivo locale arriva al 71% nel settore meccanico e al 65% nel settore dell'high tech, mentre è del 43% nella produzione del mobile e nel design. Ovviamente le piccole e micro-imprese lavorano in subfornitura, più di quanto facciano le imprese maggiori che superano la soglia dei 50 addetti (la percentuale dei subfornitori scende in questo caso al 40%).

Il punto è che queste filiere:

- a) sono poco proiettate verso il mercato finale (il consumo), e abbastanza in difficoltà nel rapporto con i committenti;
- b) hanno in molti casi un radicamento locale, essendo legate al territorio di insediamento;

6. Eppure si muove (ma, forse, non abbastanza)

Sul primo punto (scarsa proiezione verso il mercato finale), le imprese subfornitrici sono “intermediate” da clienti che hanno un comportamento sfuggente, e poco collaborativo: con la crisi, il 54% delle imprese di subfornitura dichiara di aver perso alcuni clienti, e il 28% di avere una clientela sempre più debole e parcellizzata, cosa che certo non rafforza la coerenza ed efficacia della filiera complessiva. D'altra parte questa clientela chiede nell'83% dei casi prezzi più bassi, anche se imprese committenti emerge anche una domanda di sempre maggiore qualità (49% dei casi), o di rapidità nelle consegne (39%) rivolta al subfornitore.

Queste caratteristiche peggiorano nel caso della subfornitura di piccola impresa e sono invece migliori nel caso di imprese di scala maggiore.

Anche imprese che operano sul mercato sentono, prima di tutto, la pressione dei clienti sui prezzi (80%), ma nel 22% dei casi rispondono alla domanda di maggiori prestazioni e maggiore innovatività del prodotto fornito. Brand e moda occupano posizioni di minor rilievo, ricordate rispettivamente dall'11% e dal 7% del campione.

Per quanto riguarda il rapporto col territorio (punto b), l'indagine fotografa un sistema che considera il rapporto col territorio brianzolo “abbastanza importante” o “molto importante” (75%), anche se – all'interno di queste imprese radicate territorialmente - il 43% (più della metà) giudica “non decisivo” il rapporto col territorio brianzolo. Insomma non c'è una completa identificazione tra azienda e territorio, ma piuttosto uno scambio di reciproca utilità. Solo il 21% delle imprese del campione giudica poco importante il rapporto col territorio, tant'è che l'impresa potrebbe benissimo essere localizzata altrove. Il radicamento è massimo nel caso del mobile e design (il 44% giudica molto importante il rapporto col territorio), mentre la parte delle imprese high tech e delle costruzioni che risponde in questo modo è molto meno (21% e 29%, rispettivamente). La meccanica occupa una posizione intermedia (37%).

In queste filiere, inoltre, l'investimento in capitale umano e in assets immateriali risulta ancora limitato. L'intelligenza che genera conoscenza non incorporata in macchine o manufatti ha ancora un posto non determinante. Certo è molto presente e attiva come intelligenza imprenditoriale, ma contano ancora poco le capacità intellettuali e relazionali delle persone, sia all'interno delle aziende che nei rapporti tra le imprese manifatturiere e le reti esterne con altre imprese di servizi e con il terziario delle professioni.

In effetti, la maggior parte degli addetti (58%) nelle imprese meccaniche *lavora in fabbrica* (si tratta di operai diretti e indiretti, tecnici). Le funzioni commerciali, di converso, occupano il 12% degli addetti, a cui bisogna aggiungere un 2% di persone che curano il marketing e la comunicazione, oltre che la qualità del prodotto venduto. Progettazione, R&S e design, tre campi che dovrebbero essere critici nella ricerca di un rapporto dialogico e pro-attivo col cliente occupano soltanto il 5% del personale complessivo. Poco, rispetto al 20% che segue compiti amministrativi e informativi (ICT) o di rapporto con la filiera a monte (approvvigionamento, logistica). L'immagine che ne deriva – salvo eccezioni che ovviamente non mancano – è quella di un'azienda meccanica mediamente impegnata a far girare in modo efficiente la fabbrica, e a ridurre i costi su tutto il resto.

Per un'azienda meccanica, magari di subfornitura, non è un assetto irragionevole, anche se rimane a distanza siderale dalle due onde generative di valore (globalizzazione, smaterializzazione) che stanno modificando gli assetti competitivi nel mondo. Ma la cosa più preoccupante è che percentuali non troppo dissimili le troviamo nelle imprese di mobili e design: 55% di addetti in fabbrica, 10% nelle funzioni commerciali, solo il 4% e il 2%, rispettivamente, nella progettazione/R&S e nel marketing. Maggior cura delle funzioni commerciali (17%), e anche un po' di progettazione (5%) e marketing (3%) la troviamo nelle imprese del settore high tech, che occupano nella fabbricazione il 37% degli addetti.

Un caso a sé sono le imprese di costruzione in cui il 61% degli addetti lavora nella realizzazione *materiale* degli edifici, e solo il 6% si occupa delle funzioni commerciali, più il marketing (1%). Ma – cosa di qualche rilievo – è praticamente assente (solo l'1%) la funzione di progettazione, design e R&S: cosa che in un momento in cui si parla di edilizia sostenibile, *smart cities*, recupero degli edifici pre-esistenti lascia qualche perplessità circa l'adeguatezza dell'investimento fatto in capitale umano e in nuove idee o personalizzazioni che diano valore al prodotto offerto al mercato.

7. L'immateriale è ancora poco presidiato

Se nella concorrenza futura conterranno sempre di più gli assets immateriali (conoscenza e relazioni), ci si può domandare se nel sistema provinciale c'è un presidio abbastanza attento e impegnativo delle diverse forme di intelligenza che potranno fare la differenza tra la Brianza e ciò che, in settori simili, verrà fatto in Turchia, in India, in Cina ecc.. Questa differenza non dipende tanto dalle macchine, dal software, dai prodotti materiali – che, contenendo conoscenze codificate e trasferibili, finiranno per assomigliarsi – ma all'intelligenza degli uomini e dei loro sistemi di vita e di lavoro, sul territorio. E ciò rimanda alla qualità delle reti di conoscenza, dei sistemi di relazione (ICT, interattività delle filiere, marchi e significati associati al prodotto), del capitale umano, del “terziario avanzato” localizzato sul territorio ecc..

Guardando ai dati dell'indagine, se ne può dedurre una cosa: la smaterializzazione del valore resta in provincia, una rivoluzione a venire, in gran parte da fare.

E questo dipende solo in parte dal frazionamento dimensionale delle imprese, perché il tasso di terziarizzazione complessivo registrato nelle diverse aziende⁹ indica una differenza tutto sommato modesta tra micro-aziende (20%), piccole imprese (25%) e imprese maggiori (33%). L'84% delle imprese del campione non svolge alcuna attività di comunicazione esterna, e, quando fa qualcosa, utilizza quasi sempre enti esterni (agenzie di comunicazione esterne, Camera di commercio, Associazioni di categoria ecc.).

Gli addetti interni alle funzioni comunicative, come abbiamo detto, sono quasi sempre pochissimi (2-3%). E' vero tuttavia che, sotto questo riguardo, la dimensione conta, perché nel caso delle aziende maggiori la percentuale di coloro che non svolgono nessuna attività di comunicazione si riduce al 30% (a fronte di un 91% per le micro-imprese). Circa un'impresa su 4, tra le maggiori, ha un ufficio stampa interno: ancora poco, ma abbastanza per restare in contatto con il mondo esterno, valorizzando i prodotti aziendali nel circuito comunicativo.

D'altra parte, anche il ricorso a servizi e professionisti esterni, nella logica dell'*outsourcing* organizzato, risulta abbastanza limitato. Quasi metà del campione dichiara di non avere bisogno di servizi del "terziario avanzato" (architetti, grafici, designer ecc.), anche se – tra le maggiori imprese – questo dato scende al 16%. La collaborazione saltuaria, quando serve, è limitata al 31% dei casi, e solo il 10% degli intervistati intrattiene un rapporto continuativo con professionisti esterni (accanto ad un 4% di imprese che hanno al proprio interno professioni di questo tipo). Per le imprese maggiori le collaborazioni continuative riguardano un terzo degli intervistati (33%), anche se solo nel 14% dei casi le imprese maggiori hanno professionisti di questo genere al loro interno.

In realtà, si legge in questi numeri la persistenza dei modelli di business tradizionali che, prima della crisi, hanno dato buoni risultati consolidandosi nelle pratiche operative e nelle competenze di cui aziende e imprenditori si sono dotati. Oggi, cambiare implica una rottura: che richiede investimenti e non è facile, anche dal punto di vista della cultura imprenditoriale prevalente.

Uno degli elementi maggiormente problematici di questa eredità è il rapporto di chiusura, piuttosto che di apertura, che le aziende assumono quando si tratta di mettere a confronto saperi localizzati in provincia con saperi distribuiti nelle grandi reti mondiali. Se guardiamo alle piccole aziende, molte delle quali situate in funzioni di subfornitura nelle fasi a monte delle filiere produttive, la chiusura appare netta: nel 59% dei casi utilizza saperi provenienti dal contesto provinciale, e nel 36% dei casi non sa (il che significa che usa saperi provenienti dall'esperienza, quasi sempre confinata a poca distanza dal luogo di origine delle persone e delle imprese). Ma anche se guardiamo alle imprese maggiori (sopra i 50 dipendenti) il quadro non è molto diverso: il 44% usa saperi localizzati in provincia (cui va aggiunto un 9% di imprese che dichiarano di non saperlo). Un altro 21% acquisisce il sapere nell'area lombarda. In definitiva, tra le maggiori imprese, troviamo solo un 20% circa che ha un circuito cognitivo alimentato dal sapere prodotto in Europa o nel mondo (per le piccole imprese si arriva al 5%, per le micro-aziende si scende praticamente a zero).

⁹ Tasso che comprende progettazione, design, R&S, marketing e comunicazione, qualità e funzioni commerciali.

Con queste premesse, anche la domanda di professionalità dichiarata dalle imprese rispecchia caratteristiche abbastanza tradizionali. In genere le aziende adeguano la propria domanda alla disponibilità di competenze già presente nel territorio (il 44% dichiara di non avere particolari problemi nel reperimento delle figure professionali che servono). Mancano tecnici e operai specializzati (nel 32% dei casi) e a questi cui va aggiunto un 3% di imprese che dichiarano di non trovare manodopera generica, non specializzata. E' un gap emerso all'interno delle funzioni tradizionali, che si è creato probabilmente per colpa del calo demografico e dello scarso appeal della fabbrica nelle giovani generazioni. Un gap professionale nel campo dell'intelligenza terziaria maggiormente evoluta (funzioni commerciali e marketing, acquisti e logistica, sistema amministrativo e ICT) riguarda l'1-2% del campione, in totale.

La trasmissione del sapere presente sul territorio dovrebbe avvenire, secondo le imprese intervistate, principalmente attraverso la formazione interna alle aziende (70%) accoppiata a quella, iniziale, presso gli istituti tecnici e professionali. Solo l'8% richiama l'Università, per questa funzione, mentre associazioni di rappresentanza, Camere di commercio e altri enti territoriali sono un riferimento possibile, a questo riguardo, solo per il 2% del campione. Se ci sono difficoltà sotto questo riguardo (cosa negata dal 48% degli intervistati), queste dipendono dalla scarsa propensione dei giovani ad apprendere le capacità professionali potrebbero essere loro trasmesse (26% delle risposte): solo nell'1% dei casi – cioè quasi mai – si fa *mea culpa*, richiamando l'incapacità delle imprese, e dunque degli adulti, a svolgere bene questo compito, anche se il 4% degli intervistati ammette che esiste una difficoltà oggettiva a mettere insieme la tradizione con le esigenze attuali di innovazioni.

8. Il fascino discreto della continuità

La rimozione del problema “transizione ad altro” si nota anche nel modo con cui le imprese intervistate pensano funzioni la trasmissione dei saperi che servono nel lavoro di fabbrica: per il 39% sono gli anziani che insegnano ai giovani cui bisogna sommare un altro 39% che ha imparato quello che sa per trasmissione familiare (dal padre al figlio, e poi al nipote). La formazione interna (formale) suscita l'attenzione solo del 4% degli intervistati e quella esterna – da cui potrebbero venire elementi di novità, che rompono il circuito chiuso della trasmissione locale/aziendale – viene ricordata solo nel 3% dei casi. Eppure, se si guarda alle professionalità che servono nello sviluppo di nuovi prodotti, si percepisce il gap che sta maturando nelle aziende innovative tra sapere esistente e nuove competenze necessarie. Ma si tratta di una minoranza, come abbiamo detto: nel 54% dei casi, infatti, le imprese intervistate dichiarano che nella loro attività non c'è molto spazio per l'innovazione, cosicché il (possibile) gap di competenze viene negato *in linea di principio*. Le aziende che invece si pongono il problema dichiarano che, per sviluppare nuovi prodotti, servono architetti (18% delle risposte), ingegneri (17%), addetti commerciali (8%), disegnatori tecnici (6%), designer (5%), grafici (3%). Un nucleo rilevante di competenze di livello elevato che le aziende più consapevoli si preoccupano di avere o di cercare, dovendo presidiare l'innovazione nel prodotto.

L'immagine che ne risulta, nel suo insieme, è quella di un sistema dualistico: una parte minoritaria di esso comprende imprese che hanno già iniziato la transizione verso il capitalismo globale della conoscenza, adottandone fin da ora la logica e le priorità, anche in termini di capitale umano e di rapporti a rete con i circuiti esterni del sapere. La

maggioranza delle imprese intervistate, invece, tende a respingere l'idea di una transizione che richiede di rompere con le pratiche e i modelli di business assestati; e che chiederebbe al territorio qualcosa di più che la conferma e manutenzione dell'esistente.

Quanto pesa il primo gruppo e quanto il secondo?

E' difficile dirlo: se guardiamo ai dati numerici, possiamo dire che la minoranza attiva pesa il 10% del totale (100 imprese su 1000, nel campione), o forse, per certi versi, arriva al 20%. Non di più. Ma ovviamente non è questo il criterio con cui guardare alle risposte date: gli innovatori, come abbiamo detto, sono una minoranza *per definizione*. Quello che conta è il loro rapporto con gli altri, che possono in molti casi seguirli, imitarli, essere spiazzati (e sostituiti da altri) se le innovazioni proposte dai leader hanno successo.

Un sistema produttivo è, infatti, una *ecologia* in cui l'apprendimento collettivo nasce dal pochi e da successive selezioni e specializzazioni. Ciò che i dati dell'indagine suggeriscono è di rafforzare il nucleo maggiormente innovativo delle imprese esistenti, ma soprattutto di consolidare i legami di scambio, di immagine, di collaborazione possibile che questo nucleo ha col resto del sistema. Nelle filiere produttive di appartenenza, ad esempio. O nei settori di cui fanno parte, in cui l'esempio dei più attivi può funzionare come *benchmarking* per gli altri, che possono scegliere di seguirli. In generale, l'ecologia dell'apprendimento collettivo riguarda il territorio e tutti coloro che in esso insistono, siano persone, imprese o gruppi locali.

L'ecologia produttiva della provincia Monza e Brianza deve nel suo insieme avviare la transizione verso il capitalismo globale della conoscenza, il nuovo paradigma in cui saremo chiamati a vivere e lavorare nei prossimi decenni (sicuramente fino al 2030 e oltre). Lo deve fare mobilitando i pionieri ma anche rafforzando la dialettica di condivisione e selezione con tutti gli altri. La strada da seguire implica alcune rotture col passato, ma anche uno straordinario impegno per valorizzare il sapere che già esiste e i circuiti del sapere (locale/globale) che sono stati ereditati dal passato, insieme alle specializzazioni settoriali esistenti. Si tratta di avviare il riposizionamento competitivo di una ecologia produttiva che oggi ha bisogno di essere ripensata e, per certi versi, reinventata, partendo dai punti di forza che la caratterizzano e che la rendono differente da altri sistemi locali, nella grande arena della concorrenza mondiale.

Proviamo a vedere con quali criteri queste cose possono essere fatte, usando l'intelligenza collettiva che un sistema territoriale deve essere in grado di esprimere, grazie alla consapevolezza delle sue imprese e della sua classe dirigente. E' una sfida verso il nuovo, ma proprio le sfide consolidano i rapporti tra chi – in una situazione difficile e conflittuale – si trova a combattere dalla stessa parte, avendo scelto la stessa meta dei suoi compagni di viaggio.

9. La logica della transizione: riposizionare i modelli di business ereditati dal passato

L'investimento in capitale umano e in sistemi di relazione è il volano per uscire dalla crisi. L'unico che può accrescere la capacità competitiva delle nostre imprese e dei nostri lavoratori, lungo il percorso accidentato che prima o poi ci porterà "fuori" di questa lunga crisi. E qui bisogna intendersi, perché le politiche economiche e le strategie difensive seguite dalle imprese non sembrano per adesso favorire questa "svolta". I problemi più rilevanti per i nostri produttori, in questa prospettiva, non sono solo quelli legati al calo

della domanda (che prima o poi risalirà, trainata dal “rimbalzo” ciclico) ma quelli di *competitività*. Che resteranno aperti anche dopo che la morsa della crisi si sarà allentata.

Il gap di competitività – che ha preso forma dopo il 2000, e dunque anche prima della crisi 2008-11 – ha diverse componenti, tra cui i differenziali di imposizione fiscale, di regolazione e di scarsa qualità dei servizi collettivi noti a tutti e difficili da rimediare nel breve andare. A parte questo differenziale di base, che vincola il nostro lavoro a livelli medi di reddito spendibile inferiori a quelli di altri paesi *high cost* nostri concorrenti, per le imprese sono rilevanti soprattutto:

- a) lo *svantaggio di costo* subito nei confronti di nuovi *competitors* che sono in grado di sfruttare localizzazioni favorevoli (per certe produzioni) nei paesi *low cost* (questo gruppo di concorrenti comprende sia i produttori locali, emergenti, sia *supply chains* trans-nazionali gestite direttamente o indirettamente da grandi imprese multinazionali)
- b) un *differenziale di capacità nel gestire la lunga distanza* che penalizza un sistema come il nostro basato su circuiti produttivi locali (distretti e sistemi locali) e su piccole o piccolissime imprese, che magari esportano, ma soprattutto in Europa, mentre fanno fatica a collegarsi con la domanda in crescita dei cosiddetti BRIC;
- c) un *orientamento della maggior parte delle imprese alla produzione invece che al mercato*, in rapporto anche alla storia che le imprese – anche quelle di successo – hanno alle spalle, maturata durante il ciclo favorevole 1970-2000.

La competizione in base al prezzo e in base alla flessibilità (rispetto alla domanda specifica del cliente) è ancora un asse portante della nostra competitività, legata com'è all'abilità personale di imprenditori che si sono fatti nella pratica, e che mettono a frutto la loro creatività nella ricerca di soluzioni *ad hoc* e di piccola serie, personalizzando la risposta data ai diversi clienti. Tuttavia nelle filiere e nei distretti industriali spesso la specializzazione delle imprese – specie se sono collocate nelle fasi a monte della filiera – tende a svilupparsi nel senso di privilegiare le capacità tecniche e pratiche di fabbricazione, piuttosto che quelle di contatto e di presenza sul mercato o nelle fasi a valle della filiera. Marchio, pluri-committenza, gamma ampia di mercati e di clienti serviti, reti locali di servizio rapido al cliente, velocità e sicurezza nella logistica dei componenti e nei pezzi di ricambio, reputazione: sono tutti fattori immateriali che, nel sistema provinciale, caratterizzano il gruppo delle imprese innovatrici, ma sono ancora estranee dalle altre, che stanno cominciando ad occuparsene, ma con investimenti e impegni ancora troppo limitati.

Questo *orientamento alla produzione* corrisponde alla cultura artigianale o comunque pratica che ha segnato la nascita di molte aziende e ne ha influenzato il posizionamento competitivo nella filiera o nel distretto. Come abbiamo visto dall'indagine, la centralità della fabbrica ha focalizzato l'attenzione delle aziende soprattutto sui processi *materiali* (lavorazione, prestazioni tecniche dei prodotti/processi gestiti), lasciando al margine, o ad altri, l'*investimento in assets immateriali*, che invece oggi sono sempre più rilevanti per mantenere una differenza riconoscibile nel mercato globale. Anche per quanto riguarda la R&S, che potrebbe egregiamente legare la tecnica che si incorpora nel materiale con l'intelligenza delle innovazioni d'uso, che sfruttano gli assets immateriali, la situazione non è soddisfacente.

Come si è detto, tuttavia, le premesse per avviare questo tipo di percorso evolutivo ci sono: abbiamo un gruppo (ristretto) di pionieri che sono andati molto avanti, diventando leader nel proprio segmento. Molte altre imprese, accanto a questa élite, sono tuttora in una posizione di attesa o di continuità inerziale, destinata a rivelarsi illusoria: fanno poca ricerca e sviluppo, hanno un capitale umano poco qualificato, investono abbastanza poco

in formazione e hanno un capitale investito principalmente nelle macchine, nel capannone e nel magazzino, oltre che in crediti verso clienti che tardano sempre di più ad essere riscossi (quelli verso la Pubblica Amministrazione in primo luogo).

E' la storia che ci ha portato sin qui e che i dati prima esaminati rispecchiano. Inutile recriminare, anche perché il sistema brianzolo – nonostante questi limiti – continua ad essere un'ecologia dell'apprendimento vitale, reattiva, e dunque capace di adattarsi alle nuove circostanze competitive che incontra sui mercati. Come gli altri, certo, ma non *meno* degli altri.

Si tratta semmai di non lasciarsi prendere dalla “sindrome dell'abbandono” (*lo sviluppo non abita più qui*) o da quella della “specificità malata” (*che sfortuna essere italiani, o brianzoli*, invece che tedeschi, giapponesi, cinesi e via fantasticando).

Soprattutto, bisogna fare in fretta le cose giuste: non c'è più tempo da perdere, perché i nostri concorrenti imparano qualcosa di nuovo ogni anno. E noi dobbiamo correre, in avanti, alla loro stessa velocità.

10. Le leve che è possibile impiegare

In questa logica di costruzione pro-attiva e condivisa del futuro, il sistema produttivo della provincia ha dalla sua alcuni punti di forza che possono essere usati come leva per realizzare i cambiamenti necessari:

- una *intelligenza distribuita* tra i molti operatori e le molte persone che sono presenti nel sistema produttivo, articolato in filiere e territori altamente frazionati quanto a capacità produttiva e potere di comando. Questa autonomia delle tante “teste” che pensano in base a schemi propri, poco coordinati tra loro, non è necessariamente un fattore soltanto negativo perché corrisponde ai canoni di quella *swarm economy* (economia dello “sciame”) che è necessaria per affrontare la complessità del mercato che ci attende in futuro, e che richiede autonomia, intelligenza e rischio diffusi;
- una *capacità di lavorare in filiera*, accettando di dipendere (per certe cose) da altri e diventando abili nel rispondere in modo flessibile alle diverse esigenze ed eventi, che avvengono al di fuori del proprio controllo e dei trend prevedibili;
- un rapporto di mutuo sostegno (quando le cose vanno bene) *col territorio e con le persone* (e famiglie). Si tratta di un rapporto a doppia faccia: per un verso lega alla tradizione, e ai suoi impulsi di conservazione del passato; per un altro verso, può essere una base solida per andare insieme verso il futuro, se la divisione dei compiti regge, incanalandosi in una spirale virtuosa.

Ma tutti questi elementi, che hanno sorretto il ciclo favorevole 1970-2000 rischiano oggi di diventare elementi di debolezza, nel nuovo contesto della transizione in corso. Una transizione in cui, come abbiamo detto, si tratta non solo di usare al meglio quello che c'è, ma di investire (massicciamente) nella produzione di nuove capacità e di nuove linee di relazione, diverse da quelle ereditate dalla storia e accessibili (gratuitamente) sul territorio, in termini di “capitale sociale”.

Per fare questo passo in più servono:

- a) un forte impegno nell'*upgrading di valore-qualità* del prodotto-servizio offerto al cliente, cosa che riguarda il modo di lavorare (il “tecno-artigiano”), il rapporto con la tecnologia (accesso alla frontiera tecnologica, innovazioni d'uso), la generazione di significati e di reputazione (marchi, catena di vendita, proiezione a valle nella filiera), il rapporto con il committente (co-innovazione), il servizio al cliente

b) un impegno altrettanto forte nella costruzione di *reti ampie tra imprese* che sono in grado di apportare competenze e risorse complementari, necessarie a realizzare l'*upgrading* di valore-qualità sopra richiamato. Queste reti devono avere strutture di *governance* efficaci, per superare l'individualismo, e, soprattutto, *devono rendere*, dal punto di vista dei nuovi modelli di business che la loro esistenza rende possibili (specializzazione reciproca, condivisione delle conoscenze, co-innovazione, allargamento del bacino di ri-uso delle conoscenze possedute rivolgendosi a luoghi, settori e clienti diversi).

Ci sono oggi le condizioni di contesto per andare in questa direzione, ad esempio, sfruttando nel sistema locale il nuovo "contratto di rete", o altre forme di alleanza tra imprese che scelgono di mettere insieme *risorse complementari*, con tutti i vantaggi conseguenti.

11. Lavorare in rete, per trarre valore dalla complessità

Nel contesto competitivo del nostro secolo, bisogna proporre al cliente cose più complesse e difficili, portando sul mercato prodotti e servizi che si differenziano da quelli standard, che sono condizionati dalla ricerca del costo minimo da parte del compratore. Questo cambiamento che aumenta la qualità, i significati e la complessità del prodotto spesso richiede l'uso di un sistema di competenze e di esperienze che può essere messo insieme solo *mettendo a rete* imprese diverse. Imprese che invece di sfogliare il (costoso) manuale del fai-da-te, che imparano a collaborare e a condividere conoscenze e capacità complementari, per approfondire e accelerare i processi innovativi che sono in grado di sostenere.

Non solo: bisogna anche considerare il fatto che gli investimenti immateriali fatti – individualmente o a rete – per aumentare la qualità, i significati e la complessità del prodotto offerto al cliente sono molto onerosi. Investire in conoscenza e in relazioni significa scommettere sul valore futuro di *assets* (le buone idee) *che possono fruttare grandi risultati, ma anche nulla*, a seconda di come andranno le cose.

Bisogna cioè assumere un rischio che è elevato e al tempo stesso necessario, non evitabile. Investimenti del genere possono trovare finanziatori e alimentare nel tempo una trasformazione durevole solo se *rendono*, in termini di valore prodotto e dunque di profitti conseguenti.

E qui incontriamo un secondo importante limite del sistema produttivo provinciale, che è peraltro comune a tutto il capitalismo di piccola impresa in Italia. Non basta infatti avere una buona idea - che il cliente/utilizzatore apprezza e paga per la sua originalità e differenza rispetto alle altre proposte in circolazione - ma bisogna anche essere capaci di *allargare la massimo il suo bacino di ri-uso*, in modo da *moltiplicarne il valore*.

L'economia della conoscenza di oggi, infatti, è una economia basata sulla forza competitiva *moltiplicatori cognitivi*, perché ogni volta che una conoscenza viene ri-usata genera un valore addizionale, a costo zero (o quasi). E' questa la chiave per aumentare il valore generato, e dunque la produttività in termini di valore per ora lavorata o per euro investito.

Per sfruttare la forza produttivistica dei moltiplicatori cognitivi, bisogna andare a cercare potenziali clienti in mercati e in settori lontani da quelli di origine, e questo può essere fatto solo investendo in *risorse connettive* di grande rilevanza: il marchio, la catena

di vendita, la comunicazione verso i potenziali clienti, il sistema logistico, il brevetto o copyright, il circuito di approvvigionamento a monte, le tecnologie ICT.

Questa esigenza di fare forti investimenti in risorse connettive rivolte al mercato internazionale o anche a settori diversi da quelli di origine non è quasi mai alla scala della singola impresa. L'abbiamo visto anche nei dati dell'indagine. Per avere qualche chance di successo in questo campo, occorre dunque che le imprese *si mettano in rete* tra loro, adottando un rapporto di collaborazione consapevole con altre imprese, che su quei mercati e su quei settori hanno capacità e competenze pre-esistenti.

12. Reti di impresa: una diversa economia della conoscenza, che rende accessibile la condivisione delle risorse e la moltiplicazione degli usi

Le reti sono forme organizzative in cui la co-produzione di valore viene assunta come progetto condiviso, da parte di un insieme di imprese che apportano risorse complementari. Il vantaggio delle reti discende dai moltiplicatori di valore legati alla *condivisione della conoscenza, se la rete integra conoscenze complementari*.

La costituzione di una rete, in altre parole, non serve per fare le stesse cose che si sono fatte finora, ma *per fare cose diverse* (più complesse, più difficili e dotate di moltiplicatori maggiori). Il cambiamento dei modelli di business a seguito della formazione di una rete diventa conveniente, sotto il profilo del valore generato e ottenuto, attraverso quattro grandi cambiamenti strategici:

- a) la *specializzazione reciproca* che, per ogni singola impresa della rete, riduce l'investimento e il rischio assunto, e aumenta i moltiplicatori di uso;
- b) la *co-innovazione* che mette insieme competenze complementari, in modo da poter progettare cose più difficili e complesse di quelle che potrebbero essere realizzate dalla singola impresa;
- c) l'*allargamento del bacino di ri-uso* della conoscenza posseduta, se la rete consente di disporre di risorse connettive (marchi, catene commerciali ecc.) più estese ed efficaci di quelle disponibili per la singola impresa;
- d) la *condivisione del vasto bagaglio di conoscenze* che eccedono quelle correntemente utilizzate (eccedenze cognitive). Il circuito fiduciario della rete consente, infatti, a ciascuna impresa di ricorrere al sapere delle altre per affrontare problemi che altri partner hanno già affrontato e in qualche caso risolto. Usare il sapere degli altri, invece di impiegare tempo e denaro per produrlo nuovamente comporta un risparmio rilevante di costo e di tempo, alimentando un'intelligenza di rete che supera quella impiegata direttamente nei diversi business.

In questo, le reti sono forme organizzative che si comportano in molto diverso rispetto alle classiche forme di collaborazione tra imprese che – come accadeva in passato ai consorzi e alle cooperative – si limitavano a mettere in comune una singola fase produttiva (la cantina sociale, il marchio di qualità, la commercializzazione, l'approvvigionamento ecc.). Si trattava, allora, di conseguire le necessarie economie di scala in una specifica fase del ciclo produttivo, lasciando che i soci continuassero sostanzialmente a fare, per tutto il resto, le stesse cose di prima. Con un doppio inconveniente: di rimanere concorrenti tra loro, cosa che certo non favorisce la governance del sistema; e di “ingessare” l'evoluzione del modello di business sia dei soci che del consorzio sulla base di questa divisione del lavoro delle origini.

Le reti sono invece strutture intrinsecamente dinamiche, perché inducono le imprese a modificare i loro modelli di business in modo da sfruttare al massimo le economie di rete, e possono di conseguenza ridefinire con una certa frequenza lo schema di divisione del lavoro adottato in modo condiviso.

Soprattutto le reti sono la risposta chiave che un capitalismo di piccola impresa come il nostro può dare per aumentare la competitività delle imprese, in una fase in cui esse subiscono la pressione competitiva che deriva dal fatto di essere diventate, nel mondo di oggi, dei produttori *high cost*. Ossia produttori che devono giustificare e compensare il differenziale di reddito/costo rispetto ai nuovi concorrenti con un differenziale uguale e contrario in termini di produttività (valore per ora lavorata e per euro investito).

13. Shared value: anche i modelli di management cambiano

Si va dunque verso una prospettiva in cui da un lato cresce la complessità delle cose da fare (qualità, risorse connettive) e dall'altro crescono gli investimenti distribuiti in rete tra una pluralità di aziende che imparano a collaborare tra loro, superando il potenziale conflitto tra le visioni individualistiche che devono essere messe a lavorare su progetti condivisi.

In questa trasformazione, dove tutto diventa mobile e imprevedibile, gli *automatismi di mercato* o le regole dettate dal *comando gerarchico* sono elementi di debolezza sempre meno compatibili con la complessità da gestire. Il mercato crea instabilità, la gerarchia del comando produce invece rigidità.

Nell'interazione di rete, tornano in scena, accanto alle *imprese*, le *persone*, sia al livello individuale che a quello *comunitario*: ossia tutte quelle intelligenze che riescono ad interpretare il nuovo e ad reagire all'imprevedibile meglio di quanto facciano le macchine, il software, le procedure. Assumendosi i rischi conseguenti, anche attraverso la costruzione di legami che consentano la condivisione del sapere e dei progetti di investimento da portare avanti. Le reti di imprese fanno parte di questa corrente che coinvolge anche le persone e le comunità, e che oggi passa per progetti condivisi e sistemi di *governance* capaci di moltiplicare il valore delle conoscenze possedute, attraverso un legame di fiducia e forme di leadership riconosciute, che vanno oltre la dimensione individuale.

Diventa necessario, da questo punto di vista, utilizzare le persone, le imprese e le comunità (non solo locali, ma anche di senso) come fonte, non sostituibile, di *intelligenza generativa*: un tipo di intelligenza che genera nuove idee, nuovi significati e anche nuove identità collettive. E' importante che le singole persone e le singole imprese, se vogliono stare dentro un circuito di innovazione sostenibile (capace di riprodurre le proprie premesse) siano dotate di qualche forma di intelligenza generativa, ma è soprattutto importante che lo facciano all'interno del contesto sociale cui appartengono in rapporto alla storia passata o in rapporto a scelte progettuali che possono fare oggi, in vista del futuro da costruire, *insieme con altri*.

E' questa forma di intelligenza generativa che mette in rapporto persone e imprese diverse a dare luogo a quello che M. Porter e M. Kramer, in un recente articolo¹⁰, hanno chiamato *shared value* (valore co-prodotto). Un concetto che va oltre il modello della

¹⁰ Porter M.E., Kramer M.R., "Creating shared value. How to reinvent capitalism – and unleash a wave of innovation and growth", *Harvard Business Review*, gennaio-febbraio 2011, pp. 62-77

SCR (*social corporate responsibility*) e che indica una via di *co-innovazione* tra le imprese e tra le persone che sono grado di riconoscere e apprezzare le proprie differenze complementari. Non tutte e comunque, dunque, ma solo quelle imprese e persone che accettano di mettersi in discussione, come si conviene ad un processo di vera transizione verso il nuovo.

La produzione che usa la conoscenza – e dunque i vantaggi della sua condivisione moltiplicativa – è co-produzione, portata avanti da una pluralità di soggetti interdipendenti, nelle filiere globali, nel territorio, nella vita sociale.

E' in questi termini che il sistema provinciale può cominciare ad immaginare, nei diversi campi, il proprio futuro, rendendo condiviso il valore atteso e il progetto che può crearlo.

Se, invece, i soggetti di una comunità territoriale non sanno riconoscere la loro reciproca autonomia e la loro necessaria complementarità, il risultato non può che essere la crisi, che destabilizza il valore socialmente assegnato alle cose e alle conoscenze. Ma non è detto che questo sia l'unico esito possibile: annodare legami, condividere il senso di quello che si fa, dare valore insieme alle stesse cose e allo stesso comportamento è la migliore garanzia che lo *shared value* prodotto possa crescere a beneficio di tutti e di ciascuno.

Anche su questo terreno la Brianza è chiamata a segnare una differenza.

14. I punti critici del percorso, da cui tutto il resto dipende

I punti critici su cui occorre lavorare per andare in questa direzione sono:

- 1) *Fare (molti di) più investimenti immateriali*: la capacità di realizzare *investimenti a rischio* rilevanti (rispetto al passato) e in *assets immateriali* (ricerca, marchi, reti commerciali ecc.), cosa che mette sotto stress i circuiti di autofinanziamento che finora hanno alimentato la (limitata) crescita spontanea delle imprese. Bisogna trovare soluzioni e circuiti finanziari di tipo nuovo, che possano rimediare al gap di partenza, sotto questo riguardo. Ad esempio si può pensare ad una serie di soluzioni possibili:
 - a. *realizzare una nuova distribuzione dei ruoli nelle filiere e nei territori*, con l'emergere di reti più strette e impegnative nella manifattura (specializzazione reciproca) e con lo sviluppo, in parallelo, di un sistema evoluto di terziario avanzato e di professionisti, in rete, al servizio delle aziende manifatturiere e di servizi
 - b. *farsi acquistare o fare delle joint ventures* con imprese più grandi, che sono in grado di apportare risorse (di presidio dei mercati, di reputazione o di ricerca) che mancano alle piccole o che sono in grado di espandere il circuito degli usi, moltiplicando il valore delle buone idee messe a punto da qualche piccola impresa di successo
 - c. *aumentare il capitale di rischio* nelle imprese con l'ingresso di *nuovi soci* (concorrenti, clienti, fornitori, manager, dipendenti, ecc.)
 - d. sperimentare un *ruolo diverso delle banche* interessate alle pmi e al territorio, immaginando forme di finanziamento che implicano un coinvolgimento nel capitale di rischio e non solo nel capitale di credito
- 2) *Andare verso il modello dell'azienda pluri-personale*. Lo sviluppo di una forma di

aziende di tipo pluri-personale che valorizza non solo le capacità del titolare, ma anche di managers, tecnici, dipendenti e che, nella filiera, è in grado di portare avanti progetti collaborativi con fornitori, distributori, committenti, consumatori finali. Il passaggio dalla logica dell'azienda mono-personale attuale a quella dell'azienda pluri-personale è la premessa necessaria per una modernizzazione dell'organizzazione che non si è potuta realizzare con l'uso di un modello manageriale utilizzabile con successo soprattutto da grandi aziende, nella tradizione americana o tedesca. Ci sono tuttavia buone possibilità che il modello collaborativo dell'impresa pluri-personale si possa realizzare nelle strategie difficili, quando bisogna sollecitare un investimento collaborativo a rischio al personale dipendente o anche a fornitori e clienti da associare ad un progetto innovativo; nelle reti, quando occorre imparare a cooperare con altri su cui non si ha il controllo formale; o nei processi di successione aziendale, quando si tratta di cambiare le persone al comando dell'azienda senza indurre eccessivi traumi. Premessa necessaria di questo passaggio è la scelta di *investire nelle persone*, a tutti i livelli (imprenditori, manager, lavoratori dipendenti, lavoratori autonomi, professionisti, consumatori e cittadini) contando sul valore che può essere prodotto sollecitando la loro autonomia di iniziativa, la loro capacità di assumere rischi e di sviluppare l'intelligenza delle buone idee.

- 3) *Far crescere alcune idee motrici.* Si tratta di identificare e far crescere alcune idee motrici, intorno alle quali far crescere dei sistemi di business (focalizzati sul singolo prodotto o sul singolo settore). Le idee motrici riguardano la *qualità di vita* o il *modo di lavorare*, e, se ben propagate e organizzate possono determinare una differenza riconoscibile (pagata dal consumatore che ci crede) a prodotti che acquistano valore in quando corrispondono ad un certo stile di vita o di lavoro. Il consumatore finale, infatti, non è interessato al singolo prodotto intermedio (un pezzo meccanico, una macchina, un tessuto), ma nemmeno al singolo prodotto finito (una bicicletta, un edificio, un vestito). E' interessato invece ad una fruizione del prodotto all'interno di una *cornice semantica* (lo stile di vita, lo stile di lavoro) che lo contestualizza e gli assegna significati più complessi. Chi apprezza la qualità della vita di un *biker*, ad esempio, può conferire valore ad un oggetto (la bicicletta), ad un'esperienza (la gita o la corsa), ad un servizio (la comunità, gli artigiani della manutenzione, i professionisti della comunicazione) come mezzi che, nel loro insieme, danno senso a un'esperienza gratificante. Ma lo stesso meccanismo opera nel sistema Moda, in cui l'idea motrice ha a definire lo stile di vita collegato ad una *griffes*, che fissa il significato di uno dei tanti articoli di moda sviluppati per la persona (abiti, borse, scarpe, gioielli, occhiali ecc.). Il successo di Slow Food nel campo dell'alimentazione suggerisce il fatto che oggi la creazione di valore non passa tanto per la qualità del singolo prodotto, ma per la creazione di significati più estesi, che danno *senso* all'uso di uno specifico prodotto e che organizzano un sistema di *legami sociali*, rendendo quel significato riconoscibile e apprezzato.

15. La scommessa: mettere insieme capacità e punti di vista diversi

Idee motrici efficaci possono essere costruite, in primo luogo, intorno a oggetti e significati che hanno a che fare, come abbiamo detto, con la *qualità della vita*. In ogni

sistema locale – e la Brianza non è da meno – esistono fasi di filiere e competenze che si prestano a sviluppare idee motrici di questo tipo.

Esse coinvolgono, prima di tutto, le fasi *finali* delle filiere (nella moda, nell'alimentare, nel turismo ecc.), dove i produttori entrano in contatto con i consumatori. Ma idee motrici importanti possono anche svilupparsi nelle fasi a monte della filiera, partendo ad esempio dalla coltivazione biologica di alimenti, dalla produzione eco-compatibile di materiali e energia, dalla produzione artistica e di design che trova espressione in un certo territorio. Anche nella meccanica, che mette a punto macchine e processi di trasformazione materiale, idee motrici di una certa rilevanza possono essere create e consolidate puntando sullo stile di produzione o di fornitura che viene garantito all'utilizzatore.

Possiamo ad esempio vedere l'uso di idee motrici “forti” sul versante della *casa*. L'arredamento e il design degli ambienti è una delle chiavi di volta delle idee di casa che si possono mettere a punto, ma contano anche la domotica, gli impianti termici, elettrici, idrici possono evolvere in base a nuove idee, per avere una casa energeticamente sostenibile, silenziosa, sicura, esteticamente efficace.

Un po' tutte le idee motrici (riguardanti lo sport, il divertimento, la salute, i giochi per piccoli e per grandi, la nuova giovinezza degli anziani ecc.) hanno bisogno di nuovi significati visti dal punto di vista del consumo, incrociati dall'intelligenza meccanica e di artefatti che i nostri produttori possono elaborare e suggerire ai diretti interessati, una volta che il circuito delle idee motrici si mette in movimento.

Come si vede, per la crescita delle idee motrici serve mettere insieme imprese che hanno qualità e capacità differenti: *grandi e piccole, multinazionali e locali, manifatturiere e terziarie*. Questo richiede:

- di cambiare gli “occhiali” con cui siamo abituati a guardare la realtà, *contrapponendo* questi modelli di impresa l'uno all'altro, invece di vederne le *potenziali collaborazioni e complementarità*;
- di rinnovare una *cultura imprenditoriale*, e dei *rapporti di lavoro*, che derivano dalla storia passata ma che non sono più all'altezza dei problemi di oggi

16. In conclusione: cinque passaggi chiave per portare a buon fine la transizione in corso

Alle idee motrici servono ovviamente anche i capitali e gli uomini giusti. Dunque, si tratta di agire su tutti e tre i punti critici sopra richiamati, sollecitandoli ad addensarsi intorno ad un programma di *upgrading* del valore-qualità e di estensione-intensificazione delle reti di impresa.

Si tratta di un programma valido per le imprese leader di filiera, per gli innovatori radicali che propongono nuove idee motrici, per i territori che cercano di riposizionarsi in modo riconoscibile, per le associazioni imprenditoriali e le comunità di persone che cercano di svolgere un ruolo di intelligenza generativa.

Le imprese che presidiano funzioni importanti nella filiera e nei territori possono apportare la loro competenza tecnica e la loro fantasia creativa in questa cornice che sviluppa progetti basati, come abbiamo detto, su cinque campi di innovazione importanti per il futuro delle imprese, delle persone e dei territori:

1. *upgrading del valore-qualità*;
2. *reti di impresa più estese e più impegnative*;

3. *nuova finanza (divisione del lavoro nella filiera, nuovi soci, capitale di rischio di origine bancaria);*
4. *trasformazione in senso pluripersonale dell'impresa attuale, con investimento di attenzione, tempo e denaro sullo sviluppo delle capacità intellettuali e relazionali degli uomini;*
5. *idee motrici.*

Ma non si tratta di un compito che può essere delegato ad alcuni soggetti – i più attivi o i più importanti – escludendo altri. In realtà, lungo queste cinque vie, è la società nei suoi diversi componenti, che deve *mettersi in viaggio*, dotandosi di una meta condivisa e di impegni reciproci che consentano di continuare ad andare avanti anche quando appariranno gli ostacoli e i conflitti che sempre segnano le transizioni importanti.

Lungo la strada possono succedere tante cose, buone o cattive. Ma l'importante è non smarrire la meta, il punto di arrivo che giustifica la fatica e il rischio del viaggiare. Finché, tenendo duro, il terreno si fa – ad un certo punto - più agevole, e il cielo più luminoso. Avvertendoci che, per il momento, siamo arrivati ad un pianoro accogliente, in cui è possibile mettere le tende.

La Brianza e i suoi saperi: considerazioni e nuove domande

di *Bruno Manghi*

1. Di che cosa stiamo parlando?

La Brianza è una provincia piccola sotto il profilo territoriale, con un'altissima densità di popolazione e, soprattutto, con un complesso e una comunità operosa di attività produttive che la pone ai primi posti in Italia e nella fascia alta d'Europa con circa 159 imprese per Km². La storia economica e industriale di questo territorio è più che secolare con un notevole anticipo rispetto al passaggio dall'agricoltura all'industria. Un sistema locale che ha conosciuto grandi cambiamenti nel passato prossimo simboleggiati in primo luogo dal venir meno o dalla riduzione dei grandi poli industriali prevalentemente meccanici (Philips, Singer, Autobianchi, Gilera ecc.). Anche nel settore della chimica o dell'high-tech la ristrutturazione industriale iniziata già nell'ultimo ventennio del secolo scorso ha mutato la struttura produttiva dei luoghi. La crisi e il dimagrimento dei grandi players multinazionali ha comunque sedimentato sul territorio cluster di imprese medio-piccole fortemente specializzate. La massa critica della produzione distrettuale del mobile accanto ai grandi nomi del design, nell'high-tech come nella meccanica diffusa resta caratterizzante del territorio, anche nell'immagine che va in giro per il mondo.

E' un sistema che il modello postfordista della *lean production* ha velocizzato sul piano delle transazioni tra imprese e con il mercato poiché i magazzini si sono ridotti se non scomparsi. Si lavora su commessa con l'affanno e i disagi che tutto ciò comporta. Si lavora tanto e non sempre in modo regolare, specie nell'area del terziario "povero" e dei servizi alla persona. Una certa stabilità è assicurata da un sistema pubblico sviluppato, servizi ospedalieri come aziende partecipate, anche se ovviamente non è questo il principale motore di sviluppo.

2. La crisi

Anche in Brianza la crisi in corso la cui caratteristica finale è una contrazione netta della domanda, viene percepita con maggiore allarme come nelle altre cittadelle italiane della manifattura, dell'export e in parte del terziario avanzato. Si dirà che, almeno per ora, è una flessione relativa, ma che si abbatte con maggiore evidenza emotiva nei luoghi dello sviluppo, piuttosto che in aree depresse tradizionali. Essa è aggravata dai molti problemi irrisolti dell'ultimo quindicennio: fiscali, burocratici, di produttività rallentata.

Che molti imprenditori in questa situazione non sappiano bene che fare non stupisce, quando anche più blasonati economisti *mainstream* hanno manifestato scadenti capacità di previsione e oggi molta incertezza sul da farsi. Resta comunque che quasi il 30 % delle 1000 imprese sondate alla domanda su come sta affrontando la crisi economica risponde con un laconico "non sa" o "non risponde". Dato da interpretare con cautela naturalmente; ma nondimeno preoccupante. Così ovviamente gli imprenditori si orientano in primo luogo verso la ricerca di nuovi mercati (32,3 % nel nostro campione) e la contrazione dei costi internalizzando ciò che si può fare "in casa" oppure ricorrendo all'*estrema ratio* del licenziamento o della CIG. Solo una minoranza molto ristretta punta sull'innovazione di processo e/o di prodotto. Uno dei dati della ricerca che più fa riflettere e che suggerisce la generalità dell'onda della crisi riguarda la similarità nelle risposte tra

le imprese che hanno un accesso diretto al mercato e il tessuto imprenditoriale incastonato dentro le filiere di subfornitura. Un dato che può essere letto da due punti di vista, mettendo in luce le difficoltà che investono anche le imprese venditrici finali oppure il fatto che le sofferenze tra i subfornitori non siano oggi necessariamente maggiori delle imprese che hanno già conquistato uno sbocco diretto sul mercato. Vi è oggi in Italia e in modo particolare in Brianza una subfornitura di qualità, per lo più internazionalizzata, che regge e realizza performance talvolta migliori e più solide di molte aziende con sbocco diretto, come mostrato anche da una recente ricerca di Banca d'Italia. La capacità di differenziare i clienti oltre al miglioramento della qualità e alla "terziarizzazione" del prodotto hanno costituito una via d'uscita efficace. È il caso noto dell'automotive. Ciò ha comportato il rilancio di un artigianato eccellente, anche perché le imprese di subfornitura vivono anch'esse di esternalizzazioni.

Semmai il dato piuttosto basso della propensione all'innovazione tecnica e in parte organizzativa tra gli imprenditori brianzoli intervistati va correlato anche al suo costo. Innovare richiede investimenti per "acquistare" sia beni strumentali sia competenze. Poiché notoriamente buona parte delle imprese è sottocapitalizzata (anche quelle di punta come ci ricordano le indagini Medio Banca) questa pratica di innovazione è alla portata di fabbriche di medie dimensioni e non di tutte. Come sappiamo la "grande" innovazione, cronicamente sottostimata nel nostro paese, non deve oscurare il fenomeno certamente diffuso dei processi innovativi minori. Adattamenti e miglioramenti continui indotti dalle competizioni, suggeriti dai clienti, alimentati dalla curiosità tipica di tanti imprenditori e lavoratori sperimentati, sono di norma la fisiologia ordinaria dei territori industrializzati. Il punto su cui invece quest'indagine ci suggerisce di interrogarci è se il modello molto italico di una innovazione incrementale e largamente informale sia ancora sufficiente per garantire chance competitive ragionevolmente stabili al tessuto del capitalismo molecolare in uno scenario di globalizzazione dispiegata.

Analogamente la terziarizzazione spinta generata dall'inserimento in reti di comunicazione o dalla prossimità di centri di ricerca, non deve farci dimenticare che la quasi totalità delle imprese pratica assiduamente attività terziarie tradizionali, dai consulenti del lavoro e della sicurezza ai fiscalisti e commercialisti, agli studi legali. Un tessuto professionale molto sviluppato, diffuso nelle città medie capoluoghi distrettuali, in grande trasformazione e vitale per l'ambiente produttivo.

3. Sul lavoro

La modesta propensione ad impiegare figure con titoli di studio o percorsi formativi professionalizzati, tenuto conto delle dimensioni aziendali, in Brianza è in linea con i dati che da anni ci propongono le rilevazioni Excelsior di Unioncamere nazionale. Il nodo sta nel mancato incontro tra processi formativi elevati e reali esigenze del modello d'impresa diffuso nel territorio. Il 53,6 % degli imprenditori manifatturieri risponde che nella propria azienda "non c'è molto spazio per l'innovazione". E conseguentemente solo il 17,7 % indica nell'architetto o nell'ingegnere (17,1 %) la figura più centrale per i processi innovativi interni con percentuali che si dimezzano per le figure di "commerciale" o "disegnatore tecnico" o "addetto alla produzione". I fattori di resistenza sembrano principalmente tre. Il primo riguarda il fatto che una piccola impresa che storicamente non ha mai utilizzato laureati deve modificare la mentalità consolidata negli anni. Inoltre, i laureati adatti ai settori considerati sono, anche se sempre meno, più costosi dei laureati

in specializzazioni “deboli” che vanno nel terziario tradizionale. Infine, non è detto che le risorse intellettuali di cui si necessita non possano essere acquistate sul mercato della consulenza assicurandosi la prestazione costante di un laureato specialista attingendo nel vasto bacino delle partite Iva. Come sappiamo internalizzare competenze elevate e curarle nel tempo è compatibile con progetti di riorganizzazione e innovazione tipici di una minoranza del campione. È tuttavia del tutto probabile che la quota dei laureati tenderà a crescere anche nelle situazioni tradizionali.

Quanto al ricorso dei diplomati tecnici, siamo nella grande tradizione dell’industria italiane ed europea. Periti, ragionieri e in minor misura geometri hanno rappresentato la spina dorsale di molte attività produttive. Rimane però da indagare quanto persista nel caso locale la qualità della formazione, né conosciamo se nel nostro caso si verifichi quella flessione delle iscrizioni registrata altrove e la quota degli abbandoni. D’altra parte parliamo di percorsi formativi spesso più impegnativi del solito liceo, con l’aggravante però che la reputazione sociale del titolo si è attenuata negli anni.

Analogamente il ricorso di gran lunga prevalente al mercato del lavoro locale non deve stupire. Il 60 % delle imprese manifatturiere brianzole pesca a livello provinciale saperi e figure professionali che le sono necessari. Anche se va notato che al crescere della dimensione d’impresa il raggio territoriale del reclutamento si amplia e oltre un quarto delle medie imprese (oltre i 50 addetti) contro il 4 % delle micro-aziende ricerca manodopera specializzata in uno spazio che si fa almeno regionale. D’altronde la Brianza è un crocevia di flussi demografici, non è più popolata soltanto da brianzoli doc. E’ un’area che ha attratto nei decenni persone e famiglie da ogni parte d’Italia e successivamente dell’estero. Le potenzialità locali non sono quindi scarse, e sono premiate in una fase recessiva che riduce il ricorso alle assunzioni e al ricambio. Anche le modalità di selezione, largamente informali e fondate sulla conoscenza diretta e personale nel 32 % dei casi d’impresa, rispecchiano questo modello ancora profondamente intrecciato con la dimensione locale, sebbene anche le agenzie interinali dentro la crisi stiano giocando un ruolo non piccolo con il 20,9 % delle imprese che le segnalano come strumento fondamentale per reclutare figure professionali, quota che cresce fino al 55,8 % tra le medie imprese. Relativamente più utilizzato il canale del rapporto con gli istituti professionali nel settore del mobile di design (20,0 % rispetto al 9,1 % del totale del campione), istituti che in Brianza vantano una antica tradizione. Se il reclutamento avviene per lo più per reti informali, anche sul fronte della formazione aziendale il modello largamente prevalente in Brianza rimane quello del “learning by doing” veicolato dalle reti corte dell’amicizia o della famiglia sia sul fronte della conduzione dell’azienda che su quello delle maestranze: il 38,7 % risponde che “l’impresa è familiare e ho imparato il mio lavoro dai miei genitori e i miei figli continueranno la mia opera” affiancato da un ulteriore 39,0 % che indica nel rapporto tra diverse generazioni dentro la fabbrica il principale meccanismo di trasmissione dei saperi. Ridotto ad un risicato 7 % il ricorso a processi formativi formalizzati interni od esterni all’azienda. Coerentemente il 70,2 % dei titolari sostiene che l’unica politica del sistema territoriale efficace nella trasmissione dei saperi produttivi alle nuove generazioni sia il sostegno alla formazione interna alle aziende. Un sistema adatto al tessuto molecolare e alla struttura famigliare del microcosmo aziendale che tuttavia pone un problema non in sé stesso quanto in rapporto all’azione di un cambiamento culturale che ha accresciuto la scarsa propensione di molti giovani all’impiego industriale dato il declino, anche nell’immaginario collettivo, della considerazione per il lavoro operaio. Se il 48,2 % delle imprese non ravvisa particolari difficoltà nella trasmissione dei saperi tecnici, è anche

vero che il 25,7 % sostiene di avere difficoltà a causa del gap generazionale. Sono dati che, se uniti all'esplorazione di altre caratteristiche come l'assetto proprietario, la generazione, la presenza di delega operativa affidata a managers, le classi di età dei lavoratori, il ritmo del turn-over, ecc. consentirebbero di appurare l'esistenza e il funzionamento dentro la crisi di modelli d'impresa sensibilmente diversi, dall'azienda vocazionalmente giovane con forte dinamica in entrata e in uscita, a quella centrata su esperienza e anzianità, fino a quella costretta ad arrangiarsi inseguendo le commesse e riorganizzandosi di conseguenza.

4. Per concludere

Sicuramente il grande complesso brianzolo non corre il rischio di una desertificazione: le capacità accumulate, le reti di relazioni, il fatto di stare al centro di una tra le regioni leader in Europa, sembrano smentire le previsioni più fosche di un deragliamento sociale e produttivo. Tuttavia nella lunga storia dei distretti abbiamo assistito al declino di talune produzioni a favore di altre e alla inevitabile riduzione del peso dell'occupazione industriale. Chiarendo naturalmente che la flessione eventuale degli occupati nella manifattura non riguarda affatto la caduta del valore prodotto che, al contrario, può crescere grazie all'innovazione tecnica e all'allargamento dei mercati. In questo tragitto denso di ostacoli esistono istituzioni nazionali e soprattutto locali in grado di accompagnare efficacemente lo sforzo degli operatori di prima linea? Ce lo auguriamo, anche se molti esempi specie nazionali (ICE) hanno svolto un ruolo modesto, con l'aggravante del carattere sempre meno "amico" del sistema bancario. In Brianza le risorse di ogni tipo sono più che abbondanti e invocano un concerto di attori autorevoli che facciano la loro parte.

Sopravvivere nell'era dell'economia in rete

di *Carlo Formenti*

1. Anni Novanta: quando piccolo era bello

Gli anni Novanta del secolo scorso sono stati, probabilmente, il periodo di più rapido, intenso e radicale sconvolgimento che l'economia e la società moderne abbiano attraversato, paragonabile solo ai decenni della seconda rivoluzione industriale e dell'esplosiva diffusione di nuove tecnologie mediatiche (cinema, radio, televisione, ecc.) fra fine Ottocento e primo Novecento. In realtà, quella che è entrata nel repertorio dei luoghi comuni linguistici come "rivoluzione digitale" era iniziata assai prima: negli anni Cinquanta, con lo sviluppo della scienza dei computer che aveva compiuto i primi passi durante la Seconda Guerra Mondiale, alla fine degli anni Sessanta, con la nascita di Arpanet, il primo esperimento di messa in rete di computer per la condivisione a distanza di dati e potenza di calcolo, negli anni Settanta e Ottanta con lo sviluppo di protocolli, software e altre innovazioni tecnologiche (modem, interfacce grafiche, mouse, ecc.) che hanno consentito di far crescere in modo esponenziale il numero dei soggetti (università, istituzioni pubbliche, ricercatori, ingegneri, ma anche dilettanti autodidatti dotati di elevate competenze informatiche) in grado di interconnettersi via Internet per scambiare conoscenze e informazioni di ogni genere. La velocità di questi progressi appare tuttavia ridicola, ove paragonata a quella che il fenomeno ha assunto grazie all'introduzione delle tecnologie (http, url e linguaggio html) sviluppate da Tim Berners Lee per conto del CERN di Ginevra, e alla successiva esplosione, all'inizio degli anni Novanta, del fenomeno del World Wide Web. Per i non addetti ai lavori oggi Internet e Web sono di fatto sinonimi, a conferma dello straordinario successo del Web (il quale, per la precisione, è solo un'applicazione che "gira" sulla piattaforma tecnologica Internet), tale da oscurare le sue stesse fondamenta tecnico scientifiche. A partire dal momento in cui le tecnologie del Web (ben presto integrate da software di navigazione come Netscape ed Explorer) hanno consentito a qualsiasi persona dotata di un computer, di un modem e di una linea telefonica di accedere – anche in assenza di particolari competenze informatiche – all'immane miniera di informazioni e conoscenze "pubblicate" in rete, il numero degli utenti del nuovo medium ha iniziato a crescere a ritmi enormemente superiori a quelli, pur sostenuti, che avevano caratterizzato la diffusione di telefono, radio e televisione in epoche precedenti. E, con il rapido aumento degli utenti (oggi oltre due miliardi a livello mondiale e tuttora in costante crescita) si è improvvisamente risvegliato l'interesse del capitale privato nei confronti di questo mercato nato dal nulla in pochi anni (è il caso di ricordare come il contributo degli investimenti privati allo sviluppo della Rete, dall'entrata in servizio di Arpanet nel 1969, alla nascita del Web nei primi anni Novanta, sia stato nullo: nella difficoltà di prevedere se simili investimenti avrebbero potuto garantire ritorni economici, l'intero onere di finanziare la rivoluzione digitale era ricaduto sulle spalle delle agenzie pubbliche, soprattutto militari).

È in quegli anni che si comincia a parlare, con toni spesso apologetici, di New Economy e/o di Net Economy. Sebbene queste due locuzioni appaiano in una certa misura sovrapponibili, vale la pena di sottolineare che esse incarnano punti di vista parzialmente differenti. Il concetto di economia di rete si riferisce in primo luogo a un insieme di attività produttive e commerciali, nonché di relazioni fra i soggetti implicati in tali attività (imprenditori, lavoratori dipendenti e autonomi, clienti, ecc.), che prima

dell'avvento del Web letteralmente non esistevano (o esistevano in forme radicalmente diverse) e che hanno potuto essere “inventate” solo grazie alle nuove tecnologie di comunicazione. Viceversa, il concetto di nuova economia ambisce a connotare un complesso di fenomeni più esteso, nel senso che l'attenzione si rivolge anche e soprattutto alle trasformazioni (organizzative, logistiche, culturali, dei modelli di business, ecc.) che la rete ha indotto anche nei settori tradizionali dell'economia. Se parlando di economia di rete tendiamo a ragionare sui nuovi bisogni che l'esistenza stessa della rete suscita e sui nuovi servizi che li soddisfano, parlando di nuova economia la nostra attenzione si concentra, per esempio, sulle nuove modalità con cui interagiamo con banche e agenzie di viaggio, oppure con cui acquistiamo e consumiamo musica, video e altri prodotti dell'industria culturale. E ancora. I teorici della nuova economia hanno esplorato la stretta relazione fra reti di computer e deregulation finanziaria: è stata Internet a creare le condizioni per integrare le grandi piazze finanziarie in un unico circuito globale, che reagisce in tempo reale alle perturbazioni informative che provengono da uno qualsiasi dei suoi nodi; al tempo stesso, questo nuovo mercato finanziario ha svolto un ruolo determinante nel consentire la capitalizzazione delle migliaia di startup sorte come funghi nella seconda metà degli anni Novanta. Per parte loro, i teorici dell'economia di rete hanno richiamato l'attenzione su quella che è stata definita come una rinata “economia del dono”, sottolineando come alcuni dei più interessanti e riusciti esperimenti di cooperazione spontanea fra esperti (amatoriali e non) di determinati settori (dagli sviluppatori di software open source ai redattori della enciclopedia online Wikipedia) siano ispirati da motivazioni extraeconomiche: le persone “regalano” il proprio lavoro in cambio di capitale sociale e reputazionale o semplicemente del gusto e del piacere di svolgere un'attività creativa. Pur con queste diverse accentuazioni, alla fine dei Novanta i due approcci avevano contribuito a consolidare un quadro analitico ampiamente condiviso delle trasformazioni socioeconomiche associate alla diffusione delle tecnologie di rete. Un quadro con forti connotati utopistici che potremmo sintetizzare nei seguenti cinque slogan:

1. Piccolo è bello e funziona meglio. Grazie al fatto che in rete si producono perlopiù servizi immateriali a basso costo; grazie al fatto che i “mezzi di produzione” si riducono sostanzialmente a computer e connessioni Internet (il che abbassa drasticamente la soglia di ingresso al mercato); grazie al fatto che le nuove attività richiedono conoscenze e competenze altrettanto innovative; grazie infine al fatto che le piccole imprese sono in grado di reagire con rapidità e flessibilità maggiori dei vecchi giganti alle continue e rapide trasformazioni della tecnologia, nonché delle abitudini e dei gusti dei clienti, la nuova economia si presenta come il paradiso delle startup che appaiono in grado di competere con successo con i colossi della vecchia economia, minacciandone l'egemonia

2. Tutto il potere ai creativi. Il dibattito su nuova economia ed economia di rete integra e fa compiere un salto di qualità ai concetti di terziarizzazione dell'economia, postfordismo ed economia della conoscenza, già utilizzati in anni precedenti. In particolare, si diffonde la consapevolezza che l'economia della conoscenza non riguarda solo il settore high tech e l'economia di rete, ma anche i saperi informali incorporati nelle comunità e nei territori. Anzi: è precisamente l'avvento della rete a svelare l'esistenza di tali risorse e a promuoverne l'incorporazione nei nuovi processi produttivi. Ma se il valore economico nasce sempre più dalla messa al lavoro della conoscenza, è evidente che chi detiene in ultima istanza il controllo di tale risorsa (cioè i lavoratori creativi sia in quanto singoli sia in quanto comunità) appare destinato ad acquisire sempre più potere

3. Imparare a cavalcare i mercati finanziari. Le enormi aspettative di profitto generate da uno scenario di una produzione immateriale che sembra in grado di crescere esponenzialmente e senza limiti di tempo su sé stessa, gonfia le vele della borsa. Lo schema di successo standard, a metà dei Novanta, era il seguente: inventarsi un servizio da offrire online, lanciare un sito, raccogliere il maggior numero di utenti nel più breve tempo possibile, “vendere” l’idea ai venture capitalist per ottenerne i finanziamenti, esordire in borsa per capitalizzare al massimo il clima euforico nei confronti delle dot.com. Generalmente funzionava, anche perché i venture capitalist erano disponibili a investire a pioggia su molti progetti, contando sul fatto che se anche uno solo di questi fosse riuscito ad andare in borsa sarebbero stati ampiamente ricompensati del rischio.

4. Indebolire, se non abolire, la proprietà intellettuale. La valorizzazione delle pratiche spontanee di collaborazione fra soggetti non spinti da motivazioni economiche (la “economia del dono” messa in movimento da sviluppatori open source, redattori di Wikipedia e altri produttori di contenuti gratuiti) entra in conflitto con gli interessi della vecchia industria culturale, poco disposta a concedere accesso gratuito ai propri contenuti per consentire ai prosumer di utilizzarli come materia prima di nuovi prodotti e servizi. Ciò determina uno scontro durissimo (in atto da quasi vent’anni e che non accenna tuttora a placarsi) fra imprese della vecchia e della nuova economia, le prime schierate a difesa delle ragioni del copyright, le seconde determinate a scalzarne progressivamente i privilegi, denunciati come forme di rendita monopolistica e ostacoli all’innovazione.

5. Appiattire le gerarchie. I modelli orizzontali e antigerarchici delle comunità online, dove nessuno può più pretendere di vedere riconosciuta apriori la propria autorità in qualità di esperto, professionista, professore o altro, ma deve guadagnarsi autorevolezza nel confronto con i membri della comunità dei pari, vengono assunti a paradigma (anche se questa ideologia spesso non si traduce nei fatti) delle nuove strutture organizzative aziendali.

Si viene insomma delineando l’utopia di un’economia immateriale, democratica, sempre più cooperante e socializzata (anche se non nel senso delle tradizionali ideologie socialiste), fondata su creatività e conoscenza, capace di emanciparsi dai ferrei vincoli del principio di scarsità e di garantire a tutti (in proporzione alle capacità e ai meriti di ciascuno) benessere e ricchezza, ma soprattutto sempre più aperta alle iniziative dei “piccoli”, non più sottoposti alla tirannia delle grandi società.

Nel giro di un paio d’anni – dalla fine del 1999 a quella del 2001 – questo sogno è crollato assieme agli indici del Nasdaq, mentre la crisi dei titoli tecnologici trascinava al fallimento le migliaia di startup che erano nate nel decennio precedente. Si è detto che a provocare il disastro sono stati, da un lato, la lentezza con cui si sono diffuse le connessioni a banda larga (frenando o rendendo impossibile la distribuzione di contenuti multimediali), nonché il ritmo di crescita del mercato dell’advertising online, assai più lento del previsto. Si è detto, anche, che la maggioranza delle startup era del tutto priva di modelli di business sostenibili, avendo scommesso esclusivamente sulla rapida crescita del numero di utenti nella speranza di ingolosire gli inserzionisti pubblicitari. Quest’ultimo argomento è accettabile, ma andrebbe approfondito il motivo per cui tutti avevano scelto tale strada. In effetti, a stroncare il sogno delle startup, è stato un paradosso legato al quarto dei punti enumerati poco fa: l’economia del dono, vale a dire la diffusa, radicata convinzione che tutto quanto viene pubblicato in rete debba essere per definizione gratuito (condivisa dalla stragrande maggioranza degli internauti), ha fatto sì che l’unico modo immaginabile per fare soldi fosse la pubblicità. Non appena è parso evidente che tale ipotesi non era sostenibile, l’euforia per i titoli tecnologici si è

trasformata in panico, generando l'inarrestabile corsa alle vendite che ha posto fine alla prima fase dell'economia di rete.

2. Web 2.0: l'illusione della democrazia e la realtà dei nuovi monopoli

Se sono stati necessari appena due anni a mettere in crisi l'utopia, c'è voluto ancora meno a rilanciarla, pur con i dovuti aggiustamenti. A resuscitare il sogno è, ancora una volta, un nuovo, radicale salto tecnologico (ancorché di portata non paragonabile alla "invenzione" del Web avvenuta all'inizio del precedente decennio): mi riferisco, ovviamente, all'avvento delle piattaforme del cosiddetto Web 2.0 (definizione che scimmietta la terminologia utilizzata per definire le successive versioni -1.0, 2.0, ecc - di un programma). Il termine si riferisce, come ormai quasi tutti sanno, a tecnologie come i blog, le reti di file sharing e i social network, vale a dire a piattaforme che consentono anche a un analfabeta digitale di pubblicare con la massima facilità dei "self generated content" (contenuti autoprodotti). Una inarrestabile alluvione di testi, foto, video, musica e quant'altro si rovescia improvvisamente in rete, minacciando di travolgere l'industria culturale e i suoi modelli di business, mandando a spasso i milioni di professionisti che vi lavorano.

I blogger iniziano a generare un gigantesco flusso di notizie, commenti e informazioni che rivoluzionano le regole del gioco di quotidiani, riviste e network radiofonici e televisivi. I giornalisti appaiono sempre meno in grado di svolgere il proprio ruolo di agenda setting, selezionando quali notizie e informazioni debbano essere trasmesse al pubblico, e si vedono sempre più spesso costretti a rincorrere argomenti (e/o a rilanciare notizie, immagini e opinioni) già veicolate dai più attivi e seguiti protagonisti del cosiddetto citizen journalism. Le major discografiche e del cinema, ma anche i network televisivi, assistono con terrore al saccheggio dei propri contenuti da parte di una folla di prosumer che se ne appropriano per rilanciarli (debitamente remixati) su canali come YouTube o per condividerli gratuitamente (in barba alle leggi sul copyright) sulle varie piattaforme di file sharing. Intanto centinaia di milioni di persone (sommando gli utenti di Facebook e di Twitter siamo ampiamente oltre il miliardo) "emigrano" dal vecchio Web alle pagine dei social network, dove costruiscono "profili" che consentono di scambiare ogni genere di contenuto con i propri amici, coltivare relazioni professionali, cercare lavoro, farsi pubblicità, costruire dei veri e propri "marchi" personali. Vengono così rilanciati molti dei miti che avevano caratterizzato l'utopia del Web negli anni precedenti la crisi del 2000/2001. Rinasce l'illusione della rete come ambiente democratico, orizzontale, privo di gerarchie, visto che qualsiasi blogger è in grado di bagnare il naso alle grandi firme del giornalismo professionale. Si radicalizza l'opposizione alle pretese della proprietà intellettuale: i tentativi delle lobby dell'industria culturale di strappare inasprimenti legislativi a tutela dei propri interessi vengono ridicolizzati, sia in quanto destinati a essere puntualmente frustrati da nuovi, ulteriori salti tecnologici, sia in quanto tentano di ingabbiare l'innovazione scientifica, tecnica e culturale al solo scopo di proteggere modelli di business obsoleti, fondati sullo sfruttamento di rendite monopolistiche. Vengono rispolverati i concetti di economia del dono e di economia del gratuito, assieme alla profezia dell'irresistibile ascesa di una classe creativa destinata a conquistare il potere assieme al controllo dell'unico mezzo di produzione che conti nell'economia dell'informazione in rete: la conoscenza e la capacità inventiva individuali e collettive.

Assai più difficile incontrare tentativi di rilancio dell'ottimismo finanziario in stile anni Novanta. Non solo perché, nel frattempo, si è scatenata la più grave crisi che il capitalismo abbia dovuto affrontare dal 1929 a oggi, ma anche e soprattutto perché i venture capitalist si sono fatti a dire poco guardinghi nei confronti delle Internet Company, mentre le aspettative di broker e piccoli investitori sono passate dal rosa al nero. Ancora meno facile trovare nuovi fan dello slogan "piccolo è bello". Basta scorrere i media americani per leggere titoli come "Big and clever. Why large firms are often more inventive than small ones" (Economist); "Small is not beautiful" (Economist); "Four titans of tech are racing to be the king of digital age" (Washington Post); "Nine reasons to choose a corporate job over a startup" (Huffington Post). Perché questa inversione di tendenza? Non si era detto che il Web 2.0 inaugura una corsa in cui tutti possono competere alla pari con le grandi corporation, non solo le piccole piccolissime imprese, ma perfino i lavoratori autonomi dotati di inventiva e talento innovativo (quelli che da noi qualcuno ha battezzato "capitalisti personali")? La risposta sta nell'appena citato titolo del Washington Post: viviamo in una fase in cui quattro titani (Google, Amazon, Facebook ed Apple) dominano incontrastati i mercati dell'economia di rete (il che equivale a dire che abbiamo appena assistito alla più grande e rapida concentrazione monopolistica dell'intera storia del modo di produzione capitalistico). Google, grazie al ben custodito segreto del suo efficiente algoritmo di ricerca, ha conquistato una schiacciante egemonia nel campo dei motori; ma soprattutto, grazie all'immane quantità di dati che riesce a immagazzinare su abitudini e gusti dei navigatori, è sempre più in grado di "personalizzare" i risultati, il che le consente di associare le risposte ad annunci pubblicitari mirati sulle esigenze del singolo utente (ricordiamo che la pubblicità è la fonte quasi esclusiva dei profitti della società di Mountain View). Amazon, nata come libraio online (oggi è la dominatrice incontrastata del settore, mentre si avvia a diventare editore in proprio oltre che distributore), si è progressivamente evoluta in ciò che molti definiscono il Wal Mart (la più grande catena discount del mondo) di Internet in grado di vendere a prezzi competitivi praticamente tutto, dai pannolini agli yacht. Apple è riuscita nella difficile impresa di convincere gli utenti ad acquistare quei prodotti (musica, e-book, video, film) dell'industria culturale che parevano destinati a essere inghiottiti dal mercato illegale. Oggi la società di Cupertino trae i suoi favolosi guadagni sia dalla vendita dei gadget di successo (come l'iPad e l'iPhone) che consentono di usufruire dei contenuti, sia dalla distribuzione di tali contenuti attraverso la piattaforma iTunes, costringendo di fatto l'industria culturale ad assumere una posizione di vassallaggio nei propri confronti. Facebook si avvia a realizzare il record impressionante di un miliardo di utenti, avendo costruito un medium di socializzazione che ha progressivamente integrato al proprio interno funzioni come le chat, la posta elettronica, la pubblicazione di foto e video e i commenti in stile blog. Per milioni di persone, Facebook non è più un'applicazione della rete, è la rete (il che ha fatto profetizzare ai redattori di "Wired" l'imminente "morte del Web", sostituito da ambienti recintati – walled garden – come i social network e le piattaforme stile iTunes).

Non basta. Queste quattro società non sono solo dei monopoli verticali che dominano certi campi di attività (ricerca, commercio elettronico, entertainment e reti di socializzazione), ma tendono anche a divenire conglomerate orizzontali che invadono i rispettivi settori: Google si appresta a vendere smartphone dopo l'acquisizione di Motorola e ha sviluppato una sua piattaforma di social networking (Google+); Amazon entra in concorrenza con Apple producendo e vendendo il tablet Kindle Fire; Apple cerca di sviluppare delle tecnologie di ricerca alternative a quelle di Google, come il motore

Siri per iPhone; Facebook tenta di monetizzare il suo enorme parco utenti diventando il più grande venditore di annunci pubblicitari della rete. Ancora: tutti e quattro, per gestire i propri business, hanno dovuto acquistare migliaia di computer e ora cercano di sfruttare queste gigantesche riserve di memoria e di potenza di elaborazione per vendere alle altre imprese servizi di cloud computing (pratica che consiste appunto nell'immagazzinare i propri dati su server esterni sui quali girano anche applicazioni utilizzabili in remoto, risparmiando così sull'acquisto di memorie e unità di calcolo locali). Insomma: tutti sono in concorrenza con tutti e, in questa feroce competizione, tendono a dar vita a un unico, gigantesco oligopolio che rischia di conquistare un controllo pressoché totale sull'economia di rete (e non solo su quella). Ecco perché piccolo non è più bello. Oggi le startup non nascono più per sfidare le grandi imprese, ma con il limitato obiettivo di sviluppare innovazioni che involino qualche gigante a comprarle (a volte nemmeno per sfruttarne le ricerche ma per impedire che altri le sfruttino). Oppure nascono direttamente come subfornitori, o meglio come "simbionti": vedi le società e i professionisti free lance che sviluppano applicazioni per gli ecosistemi di Facebook, iTunes e Android (il sistema operativo sviluppato da Google per i suoi smartphone). Secondo alcune ricerche, gli ecosistemi Apple e Facebook darebbero lavoro, solo in America, a poco meno di mezzo milione di persone ciascuno. Addio democratizzazione dell'economia, addio appiattimento delle gerarchie aziendali, addio orizzontalità delle reti di cooperazione produttiva? Sostanzialmente è così. Si può almeno sostenere che, pur ridotta al ruolo di una moltitudine di subfornitori e professionisti (pseudo)autonomi, la classe creativa mantenga ampi margini di privilegio e possa aspirare al ruolo di futura classe dirigente? Purtroppo no. I lavoratori della conoscenza che erano stati la spina dorsale della rivoluzione digitale degli anni Novanta hanno subito, a seguito della crisi finanziaria e dei processi di ristrutturazione che l'hanno accompagnata, destini diversi: una minoranza relativamente esigua (i dipendenti diretti delle imprese giganti che abbiamo descritto, in numero assai più ridotto di quelli che operavano nella grande impresa fordista) sono effettivamente entrati nella stanza dei bottoni, a mano a mano che la capacità di lobbying del settore si è fatta più robusta (non a caso l'industria high tech ha avuto un ruolo decisivo nell'elezione di Barak Obama e ne ha successivamente raccolto i frutti). Tutti gli altri, colpiti da licenziamenti, drastiche riduzioni di reddito, outsourcing di mansioni verso i Paesi in via di sviluppo, sono precipitati in una condizione simile a quella di altri settori di una middle class duramente penalizzata dalla crisi. Della grande utopia degli anni Novanta resta solo la tendenza, inutilmente contrastata da velleitari provvedimenti di legge, al progressivo indebolimento della proprietà intellettuale. Un indebolimento che, apparentemente, libera il talento di remixaggio di notizie, musica, video e quant'altro da parte delle masse di produttori/consumatori, in realtà trasforma questi ultimi in una immane riserva di lavoro gratuito per i nuovi titani dell'economia di rete. Come hanno chiaramente, e cinicamente, spiegato i teorici della wkinomics e del crowdsourcing, l'enorme massa di contenuti autoprodotti (poco importa se copiati o meno da modelli preesistenti) che si rovescia ogni giorno in rete, funziona come preziosa materia prima dei processi di valorizzazione delle imprese che hanno imparato a dialogare con le comunità di utenza. Con buona pace delle imprese della vecchia economia che si vedono così defraudare dei loro modelli di business (vedi, ad esempio, le polemiche degli editori contro il "furto di notizie" che Google perpetra sistematicamente nei loro confronti). Cercheremo ora di capire con quali chance di sopravvivenza le imprese analizzate dalla ricerca Aaster/Camera di Commercio di Monza possono avventurarsi in un simile scenario.

3. Un territorio che non comunica

Gli scenari generali tracciati nella prima parte si riferiscono in particolare alla situazione americana, ma gli insegnamenti che se ne possono trarre sono validi anche per il quadro italiano e per le sue articolazioni territoriali, come l'area analizzata dalla ricerca Aaster/Camera di Commercio di Monza. A partire dall'aspetto che più mi ha colpito leggendo i dati: anche da noi piccolo non è più bello. Come viene spiegato nella sintesi introduttiva e nel quadro riassuntivo conclusivo della ricerca, infatti, la frattura fra le imprese attrezzate per navigare nelle tempestose acque del mercato globale al tempo della crisi (cioè quelle che affrontano la sfida attraverso l'innovazione, incrementando il valore estetico, il contenuto tecnologico e la funzionalità del prodotto) e le imprese che "tirano a campare" (costrette cioè a scommettere prevalentemente sull'abbattimento del costo di prodotti e servizi offerti) rispecchia in primo luogo il fattore dimensionale piuttosto che l'appartenenza a uno dei quattro settori (mobile e design, high tech, meccanica e costruzioni) e/o la condizione di venditori diretti piuttosto che di subfornitori. Quest'ultima, del resto, come abbiamo visto analizzando gli scenari della Net Economy, è condizione comune a un numero crescente di imprese in ogni genere di attività e paese, a mano a mano che l'economia globale procede verso livelli di crescente concentrazione monopolistica – processi che non vedono più al vertice (come avveniva in era fordista) giganti con centinaia di migliaia di dipendenti, bensì imprese a rete come i quattro titani della Net Economy i quali, mantenendo al proprio interno poche migliaia di addetti, si avvalgono di reti di subfornitori (piccole e medie imprese, moltitudini di microimprese e freelance, ecc.) con milioni di addetti sparsi in tutto il mondo. Si capisce quindi perché dalla ricerca sia emerso che della sparuta (4,4%) pattuglia di aziende classificate come élite innovativa in base a tre fattori (capacità di comunicazione, utilizzo di mansioni terziarie – se si vuole, lavoratori della conoscenza –, orientamento all'innovazione strategica) facciano parte soprattutto le imprese con più di 50 addetti (anche se vale la pena di evidenziare che anche l'appartenenza ai settori high tech e design garantisce qualche vantaggio rispetto agli altri due). Parimenti si capisce perché l'80% di imprese tradizionali che non innovano, non comunicano e non impiegano competenze terziarie siano quasi esclusivamente microimprese con meno di dieci addetti (ai fini della successiva analisi tratterò per semplicità la categoria intermedia degli "innovatori intermittenti" come sottocategoria della élite). Oltre al fattore dimensionale, ritengo valga la pena sottolineare alcuni altri fattori critici che emergono dalla ricerca e che provo a riassumere brevemente qui di seguito. In primo luogo, il tasso generalmente basso di terziarizzazione del lavoro: emerge che i lavoratori della conoscenza più richiesti (presumibilmente nei settori mobili design e high tech) sono ingegneri e architetti, mentre per il resto prevalgono le mansioni amministrativo gestionali con peso particolarmente scarso degli addetti ai settori R&S e comunicazione (marketing e pubblicità, monitoraggio e contatti con la clientela, ecc.). L'assenza delle ultime competenze citate rispecchia il dato (disastroso!) secondo cui il 90% delle imprese del campione esaminato non svolgerebbe nessuna attività di comunicazione esterna. Un secondo fattore rilevante riguarda i problemi (a mio parere strettamente intrecciati) del reclutamento e della formazione del personale. Rispetto al primo, è significativo il peso tuttora notevole esercitato dalle reti di relazioni parentali e amicali (interessante il riferimento, ovviamente centrale per le microimprese, alla difficoltà di trasmissione

intergenerazionale dei saperi). Quanto al secondo colpisce il prevalere della trasmissione di conoscenze intramoenia sull'acquisizione di conoscenze tramite percorsi educativi formali. Interessante infine un certo indebolimento del fattore territorio, visto che il 43% non lo ritiene decisivo e più del 20% lo giudica addirittura indifferente (dato tuttavia di problematica interpretazione: in che misura gli intervistati erano consapevoli delle influenze indirette che la collocazione territoriale esercita inevitabilmente sulla propria attività?). Fin qui abbiamo delineato le caratteristiche strutturali del sistema locale e lo scenario globale in cui esso è costretto a operare, si tratta, a questo punto, di capire quali strategie possano essere adottate per consentire al nostro sistema di "navigare" in un ambiente tecnologico e culturale apparentemente tutt'altro che favorevole, senza rinunciare apriori alla possibilità di sfruttare tutte le chance che l'ambiente è comunque in grado di offrire e che, come vedremo, sono tutt'altro che trascurabili.

4. Cooperare, condividere la conoscenza, fare sistema

È possibile che mi sbagli, ma mi sembra difficile che un sistema di imprese che dimostra scarsa propensione a comunicare con l'esterno si riveli disponibile a comunicare al proprio interno, scambiando in modo continuo e sistematico (e non solo episodicamente) dati, informazioni, notizie e conoscenze fra i diversi soggetti che lo costituiscono. Probabilmente è più facile che l'informazione circoli all'interno di ognuno dei quattro settori presi in considerazione dalla ricerca, ed è certo che le singole imprese apprendano qualcosa sulle altre per via indiretta, tramite le informazioni che la stessa Camera di Commercio che ha promosso questa ricerca, o altre agenzie e organismi di rappresentanza che operano sul territorio, raccolgono sui propri iscritti e restituiscono loro in vario modo. Tutto ciò non è assolutamente sufficiente, e quand'anche le cose andassero meglio di quanto appena ipotizzato sarebbe in ogni caso necessario fare di più su questo fronte. Viviamo in un'era e in un mondo globali e iperconnessi, nei quali cooperare e condividere informazioni e conoscenze è divenuto imprescindibile presupposto per potersi misurare con concorrenti sempre più abili e agguerriti, e la battaglia, anche se la maggior parte degli intervistati ha dichiarato che i clienti chiedono soprattutto l'abbattimento dei costi, non può essere vinta esclusivamente su questo terreno (ci sarà sempre qualcuno, da qualche parte del mondo, in grado di fare le stesse cose a costi inferiori). Ciò significa che tutti, senza alcuna esclusione, anche le microimprese, anche i settori che svolgono attività a minor contenuto tecnologico e meno terziarizzate, anche chi opera sul mercato esclusivamente in veste di subfornitore, devono attrezzarsi per elevare la qualità di prodotte e servizi nonché la quantità di conoscenze che essi contengono. Un risultato che non può essere ottenuto individualmente, ma solo attraverso le più avanzate forme di cooperazione e condivisione. Non basta cooperare e condividere fra imprese di mobili e design, o fra imprese high tech, meccaniche e di costruzioni: occorre farlo anche a livello trasversale, fra imprese di settori differenti. Quando il processo si mette in moto, creando le condizioni perché ogni impresa si percepisca come parte integrante di un sistema territoriale, è incredibile la quantità di idee, modelli, best practice che si possono estrarre da un simile bacino integrato di saperi e conoscenze. Dalla costruzione di brand comune (vedi paragrafo 3), all'intreccio di relazioni mediate dai social media (vedi paragrafo 5), alla attivazione di canali condivisi per trovare nuove fonti di finanziamento (vedi paragrafo 9), per scoprire filiere di outsourcing (vedi paragrafo 6), per scoprire e valutare talenti da assumere e per formarli

(vedi paragrafo 7) o progettare consorzi territoriali in grado di fornire servizi tecnologici avanzati (vedi paragrafo 8): l'elenco degli obiettivi che si possono realizzare operando insieme invece che in ordine sparso è letteralmente interminabile.

5. Fare brand: di territorio, di settore, d'impresa, personale

Uno dei primi vantaggi che una filosofia come quella descritta nel paragrafo precedente è in grado di offrire è quello di mettere a disposizione tutto il materiale necessario per costruire brand. Senza fare racconto di sé, senza proiettare un'immagine rassicurante, gradevole e attrattiva nei confronti dei clienti già acquisiti o potenziali, fidelizzando i primi e conquistando i secondi, è praticamente impossibile sopravvivere nell'era e nel mondo della rete. Spesso siamo portati a identificare il concetto di brand con l'invenzione di un logo ben riuscito e/o di qualche slogan di forte impatto. Tutto questo va bene ma non basta più, e basterà sempre meno a mano a mano che ci allontaneremo dall'era dei media generalisti, in cui gli spot televisivi regnavano sovrani sul mondo del marketing e della pubblicità, per addentrarci nel mondo dei nuovi media, nel quale un'applicazione azzeccata su Facebook o per gli utenti dell'iPhone, oppure un video amatoriale pubblicato su YouTube, potrebbero fare la differenza (oltre a costare infinitamente di meno!). Il punto è: che cosa fanno, se fanno qualcosa, e che cosa vorreste che sapessero i vostri clienti su di voi. Come potreste raccontare loro la vostra storia e descrivere loro le vostre competenze e i vostri saperi per convincerli che siete interlocutori affidabili? Un profilo ben costruito, amministrato e gestito su Facebook (vedi paragrafo 5) da un qualsiasi ragazzino è oggi, a tutti gli effetti, un vero e proprio brand personale, una vetrina virtuale in cui costui si mette in mostra, esibisce il proprio aspetto, la propria personalità, la propria abilità come musicista o esperto di videogame e così via, per farsi ammirare da una cerchia sempre più ampia di nuovi amici o per sedurre qualche ragazzina (o viceversa). Ebbene, le cose non vanno diversamente per imprese, distretti e territori: chiedetevi cosa fanno le persone della Brianza, delle imprese di design e mobili (o high tech, o di costruzioni o meccaniche) che operano sul vostro territorio, della vostra particolare impresa e, dopo esservelo chiesto e dopo esservi chiesto che cosa vi piacerebbe che sapessero, mettetevi al lavoro, raccontateglielo usando tutti i canali low cost che la Rete mette a disposizione: profili e pagine Facebook, Twitter e LinkedIn, video su YouTube, ads su Google, applicazioni per iPhone e via elencando.

6. Imparare ad abitare i social network

L'evoluzione dell'atteggiamento di agenzie pubbliche e imprese private americane (ma non solo) nei confronti dell'uso dei social network da parte dei propri dipendenti è estremamente significativo. Chiunque abbia visto il film di David Fincher sulla nascita di Facebook, "The Social Network", deve avere capito come il colpo di genio di Zuckerberg sia consistito: 1) nell'intuire quale spaventoso vuoto di relazioni amicali e affettive si fosse spalancato nella società iper (o post, a seconda dei gusti) moderna; 2) nello sfruttare proprio uno dei fattori che più avevano contribuito a generare tale vuoto – cioè i media digitali e il loro potere di virtualizzazione dei rapporti umani – per rispondere al disperato bisogno di "autenticità" provocato dal progressivo impoverimento relazionale cui soprattutto le nuove generazioni andavano incontro. La rapidità con cui la creatura di

Zuckerberg ha accumulato, nel giro di pochi anni, centinaia di milioni di utenti (il traguardo del miliardo non è lontanissimo) e la facilità con cui ha rimpiazzato le precedenti piattaforme del Web 2.0 (a partire dai blog) si spiega con l'estrema facilità e flessibilità d'uso di una tecnologia che consente a chiunque di gestire la propria immagine, di fare racconto di sé, di integrare vecchie e nuove conoscenze in una rete di relazioni estensibile a piacere (anche se i dati ci dicono che la maggior parte degli utenti raramente supera il centinaio di amici) pubblicando testi (note e aggiornamenti di stato), foto, video e quant'altro e dialogando in tempo reale via chat, messaggi ecc. La dimensione fortemente ludica e colloquiale di Facebook ha fatto sì che organizzazioni pubbliche e imprese abbiano mantenuto a lungo un atteggiamento di diffidenza nei confronti del suo uso da parte dei dipendenti, al punto che, in molti casi, le reti aziendali ne inibivano l'accesso per paura che i lavoratori "perdessero tempo" a chiacchierare con parenti e amici invece di svolgere i propri compiti. Oggi questa diffidenza appare quasi del tutto sparita; al punto che, in molti casi, la familiarità con l'uso di Facebook, Twitter, YouTube e altri social media è uno dei requisiti primari che vengono richiesti per l'assunzione. A essere maligni, questa inversione di tendenza potrebbe essere imputata in primo luogo al desiderio di utilizzare questi canali come strumenti di controllo nei confronti del dipendente. È noto che, soprattutto in Inghilterra e negli Stati Uniti, ma anche in altri Paesi occidentali, molti lavoratori sono stati licenziati per aver postato commenti poco lusinghieri sui propri datori di lavoro, sui capi o, peggio, informazioni riservate utilizzabili da parte di imprese concorrenti. È altrettanto noto che, prima di assumere qualcuno, una delle prime mosse compiute dagli uffici del personale consiste nell'andare a vedere che cosa ha pubblicato il candidato sul suo profilo Facebook allo scopo di meglio valutarne la personalità. Addirittura, come hanno rivelato alcuni giornali americani, qualche candidato si è sentito chiedere account e password del proprio profilo e, in caso di rifiuto, è stato gentilmente invitato a cercare lavoro altrove. Senza voler minimamente giustificare, né tantomeno incoraggiare, simili violazioni della privacy (di fatto tollerate negli Stati Uniti, ma incompatibili con le regole vigenti in materia nel nostro Paese), è indubbio che Facebook, Twitter (e ancor più LinkedIn, che è un social media specificamente dedicato alla pubblicazione di curricula e profili professionali da parte di professionisti di ogni tipo) rappresentino efficaci strumenti per la ricerca di talenti. Il che potrebbe contribuire a modernizzare e rendere più efficaci i canali di reclutamento di un sistema territoriale che (vedi paragrafo 1) sembra dipendere ancora eccessivamente da reti di tipo "familistico". Ma le vere ragioni per non limitarsi a tollerare, ma addirittura promuovere e favorire, l'uso dei social media (e non solo da parte delle élite ma anche e soprattutto da parte delle microimprese) sono altre. In un distretto costituito di imprese che, come si è visto, non comunicano o comunicano pochissimo con l'esterno, questi strumenti potrebbero rivelarsi decisivi. Facebook è oggi frequentato da venti milioni di italiani (tolti vecchi e bambini, ciò significa che praticamente un italiano su due lo utilizza) e può essere usato facilmente e semplicemente per sviluppare relazioni, tanto più efficaci in quanto personalizzate, con i clienti: per le microimprese, che non possono permettersi di investire in ricerche di mercato e campagne pubblicitarie, ciò significa poter misurare umore, aspettative e gusti dei clienti, dialogare e fare comunità con loro. Come recita il titolo di questo paragrafo, i social media non sono "strumenti" neutri da usare, sono ambienti complessi da abitare, il che significa che occorre imparare linguaggi, regole di convivenza, etiche ed etichette condivise dai "cittadini" di questi ambienti. Mi sembra lecito presumere che la grande maggioranza dei giovani che lavorano, a qualsiasi livello gerarchico e con qualsiasi profilo professionale, nelle imprese

del campione esaminato dalla ricerca siano già utenti abituali di una o più di queste piattaforme. Ebbene questo è un capitale sociale e relazionale straordinario che può e deve essere sfruttato per supplire al “buco” di capacità comunicativa messo in rilievo dalla ricerca. Si tratta semplicemente di utilizzare le competenze acquisite a fini personali, relazionali e ludici anche a fini di comunicazione lavorativa e professionale. Occorre tuttavia aggiungere che le competenze acquisite spontaneamente, ancorché preziose, possono rivelarsi insufficienti per sfruttare appieno le chance offerte dal medium sul piano lavorativo (come si costruisce un profilo aziendale in grado di interessare i clienti, come si imbastisce una campagna promozionale sfruttando il passaparola, ecc) quindi è il caso che, non solo a livello di élite, dove già probabilmente questo viene fatto, ma anche a livello di microimprese si inizi a ragionare sulla formazione di simili competenze (vedi più avanti, paragrafo 7). Infine alcune considerazioni dettate dai risultati di due ricerche. Secondo un team di ricercatori Usa, i gradi di separazione fra due utenti qualsiasi di Facebook sarebbero inferiori a cinque, uno in meno dei gradi di separazione della Rete globale (com’è noto, per gradi di operazione si intende il numero medio di passaggi necessari a far comunicare fra loro due persone che non hanno mai intrattenuto alcun tipo di rapporto), il che ci fa capire quale enorme potenziale questi media garantiscano per estendere rapidamente il capitale sociale e relazionale di individui e imprese. Altre ricerche empiriche (fra cui una condotta personalmente da chi scrive sui propri studenti) dimostrano come Facebook non sia prevalentemente utilizzato per reclutare “amici” distanti migliaia di chilometri o comunque non appartenenti alla propria abituale cerchia di relazioni: al contrario il medium è perlopiù utilizzato per intensificare relazioni con soggetti già conosciuti, frequentati abitualmente anche tramite rapporti faccia a faccia o comunque appartenenti allo stesso ambito territoriale. Il che ci riporta agli obiettivi evidenziati nel paragrafo 1: lo strumento può essere usato non solo per comunicare con i clienti e scovare talenti, ma anche per intensificare le relazioni orizzontali fra le imprese del territorio, per “cooperare, condividere la conoscenza, fare sistema”.

7. Innovazione sopra la rete: anche i piccoli possono farla

Le analisi sul gap di dimensioni, profitti e redditività fra imprese del settore High Tech statunitensi ed europee (lo stesso discorso può essere fatto anche per le imprese dei Paesi in via di sviluppo, anche se Cina, India e Brasile sembrano avere ultimamente recuperato alcune posizioni) attribuiscono il vantaggio statunitense al fatto che le imprese americane sono orientate soprattutto a produrre “innovazioni sopra la rete”, mentre quelle di altri Paesi sono piuttosto impegnate in innovazioni di tipo strutturale (per esempio sviluppo di reti a banda larga). Per innovazioni sopra la rete si intendono le innovazioni di tipo culturale piuttosto che di tipo strettamente tecnologico. Per esempio, se qualcuno scopre un nuovo modo di raccogliere, filtrare e confezionare i contenuti autoprodotti da blogger e utenti dei social network, sviluppa servizi innovativi (applicazioni per un ecosistema sul tipo di Facebook o iTunes, nuove modalità di effettuare micro pagamenti online, ecc.), oppure, come Google, riesce ad analizzare le enormi masse di dati generati dagli utenti del motore di ricerca e a integrarle in un modello di previsione sull’andamento di determinati consumi, si dice che ha compiuto una innovazione sopra la rete, nel senso che ha sfruttato infrastrutture preesistenti per interpretare i flussi informativi generati spontaneamente dagli internauti ed adattarli al proprio modello di business. Questo tipo di

attività richiede investimenti assai meno onerosi dell'innovazione tecnologica hard e, al tempo stesso, garantisce profitti più elevati. Ma se le grandi imprese del Vecchio Continente, almeno finora, si sono dimostrate incapaci di contendere con quelle Oltreoceano, con quali speranza potrebbero tentare di farlo le piccole o piccolissime imprese del nostro campione? Avendo avuto occasione di confrontarmi più volte su tale argomento con Alfonso Fugetta, direttore del CEFRIEL (il consorzio di ricerca del Politecnico di Milano), mi sono convinto che l'impresa non è impossibile. A condizione di non pretendere di competere "alla pari" con le imprese d'Oltreoceano sul piano dell'invenzione di sistemi operativi, grandi piattaforme o altro, gli italiani si sono dimostrati assai abili nello sviluppare software e applicazioni avanzati in molti settori produttivi, quindi non è il caso di alzare bandiera bianca prima ancora di provarci. Naturalmente le probabilità di riuscirci saranno tanto più elevate quanto più il territorio sarà capace di fare sistema e le PA di garantire adeguati livelli di governance (vedi paragrafo 10).

8. *Micro outsourcing*

Quando si parla di outsourcing il pensiero corre immediatamente alle multinazionali, alle grandi imprese che agiscono sul mercato globale controllando estese reti di subfornitura, come la Apple che governa il suo impero fondato sul software e sul design con 60.000 dipendenti, ma contemporaneamente regna su milioni di operai cinesi che fabbricano l'hardware senza il quale quell'impero non potrebbe esistere. Forse fra le imprese prese in esame dalla ricerca Aster/ Camera di Commercio di Monza esiste anche qualche "multinazionale tascabile", come vengono a volte definite le nostre medie imprese in grado di operare sul mercato globale, ma è assai probabile che la maggioranza delle società interpellate agiscano come subfornitori di grandi imprese piuttosto che come soggetti attivi di operazioni di outsourcing. Eppure, nell'era di Internet, non è per nulla scontato che questo ruolo spetti esclusivamente ai grandi. Alcune recenti inchieste del New York Times, per esempio, hanno portato alla luce una realtà insospettabile, un mondo in cui perfino singoli individui che operano come professionisti freelance hanno inopinatamente fatto ricorso all'outsourcing. Il quotidiano americano racconta, in particolare, la storia di un giovane musicista indipendente che, volendo realizzare un video da pubblicare su YouTube per lanciare la sua ultima canzone, e non disponendo della somma necessaria per far realizzare un video professionale negli Stati Uniti, si è rivolto – naturalmente attraverso Internet – a una microsocietà di video maker indiani che lavorano per Bollywood i quali gli hanno consegnato in pochi giorni un prodotto altamente professionale per 2000 dollari (meno di un decimo di quanto sarebbe costato in America). Per la cronaca, il video ha furoreggiato su YouTube, dove è stato scaricato centinaia di migliaia di volte, un evento che potrebbe avere rappresentato il primo passo per la nascita di una rockstar "fatta in casa". Mi pare che si tratti di un esempio estremamente interessante per dimensioni di imprese e budget ridotti. Pensate che realizzare uno spot pubblicitario sia un lusso che solo i grandi marchi possono permettersi? Andate su Internet e cercate chi ve lo potrà realizzare a costi più che accettabili. Pensate che per ottenere qualche effetto quello spot debba essere messo in programmazione su qualche canale televisivo nazionale (a prezzi proibitivi)? Prendete coscienza del fatto che oggi YouTube può essere un potente canale di diffusione del vostro messaggio (politici come Vendola e altri lo hanno già capito, furoreggiando con le

loro “videolettere”). Anche in questo caso tuttavia (come già si è sottolineato al paragrafo 4 a proposito di Facebook) non è detto che bastino competenze da autodidatta: una volta pubblicato il video occorre anche fare in modo che quanta più gente possibile sappia che esiste e lo guardi, quindi torniamo al discorso che troverete nel successivo paragrafo: vanno bene gli ingegneri e gli architetti, ma può darsi che vi occorra anche qualche esperto in comunicazione.

9. Non solo ingegneri: anche scienze della comunicazione può servire

Ormai è diventato un luogo comune: non si può assistere a una puntata di “Porta a Porta” o sfogliare l’inserito economico di qualche quotidiano senza sentire ripetere il solito ritornello: per carità, convincete i vostri figli a frequentare il Politecnico o qualche altra facoltà scientifica o, se proprio non ne vogliono sapere, mandateli a lingue o a economia, ma, se non volete farne dei disoccupati, dissuadeteli dall’isciversi a Scienze della Comunicazione. Ora è fuori di dubbio che, nel nostro Paese, i corsi di Scienze della Comunicazione siano proliferati seguendo una sorta di perversa “moda” accademica, tuttavia sarebbe anche il caso di ragionare sul fatto che i migliori giovani talenti sfornati dalle nostre facoltà scientifiche finiscono per approdare negli Stati Uniti o in altri Paesi affamati di cervelli. Siamo sicuri che un’economia fondata su una galassia di imprese di piccole o piccolissime dimensioni abbia bisogno di tutti questi ingegneri? Oppure crediamo che basti laureare qualche migliaio di giovani in più in ingegneria per far crescere le dimensioni delle imprese (e quindi per ampliare il mercato del lavoro qualificato)? Giusto, mi si potrebbe obiettare, ma ciò non significa nemmeno che il problema possa essere risolto sfornando eserciti di comunicatori. Perfettamente d’accordo. Tuttavia, se il vero problema è far crescere in dimensioni, qualità e capacità competitiva le nostre imprese, credo che non vada sottovalutato il contributo che anche i comunicatori possono dare in questo senso. Soprattutto in un sistema territoriale e produttivo che (vedi paragrafo 1) appare cronicamente incapace di comunicare con l’esterno, fare racconto e trasmettere un’immagine di sé, dialogare con i clienti non solo a livello di fatture e ordini, ecc. Il tema è in larga misura sovrapponibile a quello affrontato nel paragrafo 4. Quanti giovani, fra tutti quelli che lavorano nelle mille imprese del campione frequentano assiduamente Facebook, Twitter e LinkedIn? Probabilmente la schiacciante maggioranza. Ma questo significa che in questo territorio e nel suo sistema produttivo esiste una enorme riserva di capitale sociale e relazionale non sfruttata. Per sfruttarla è in primo luogo necessario assumere consapevolezza della sua esistenza, cominciare a guardare con altri occhi quei canali relazionali, capire che non servono solo a chiacchierare con gli amici ma che possono anche servire a dialogare con i clienti, monitorarne aspettative ed esigenze, fare indagini di mercato, trasmettere immagine di sé, costruire marchi, e molto altro. Mi chiedo, e chiedo a tutti coloro che si lamentano della difficoltà di fare trasmissione generazionale dei saperi, di interessare i giovani al lavoro: siamo sicuri di non sottovalutare quello che ai giovani piace fare, di non veder solo voglia di “giocare” e “chiacchierare” laddove potremmo vedere anche capacità di lavorare comunicando (o comunicare lavorando)? Ciò detto, ripeto quanto già affermato nel paragrafo sui social media: in questo campo la maggioranza delle competenze si acquisiscono tramite percorsi di autoapprendimento, ma per compiere il salto di qualità occorre qualcosa di più: ci vogliono competenze informatiche, come saper scrivere il codice di nuove applicazioni che possano servire alle esigenze aziendali, o come saper

condurre un'indagine di mercato, padroneggiare i linguaggi pubblicitari, realizzare un video professionale da pubblicare su YouTube e via elencando. Ebbene, per trasmettere queste competenze, Le università lombarde sono perfettamente attrezzate, c'è solo l'imbarazzo della scelta: IULM, Statale, Bicocca, nuovi corsi del Politecnico (Bovisa) possono formare sviluppatori software, web designer, esperti di marketing e comunicatori per tutti i gusti.

10. Cloud computing fatto in casa

Nella prima parte si è spiegato come è nato e come funziona la tecnologia del cloud computing. Alcune imprese giganti della Net Economy, per gestire la propria organizzazione, necessitano di enormi “parchi” di computer, per cui si sono resi conto che queste gigantesche riserve di memoria e di potenza di elaborazione avrebbero potuto essere affittate ad altre imprese, consentendo a queste ultime di risparmiare tanto sull'acquisto di macchine quanto su quello di licenze software e applicativi (sistemi operativi, programmi e applicazioni possono essere utilizzati “in remoto” senza doverli installare sulle macchine di chi usufruisce del servizio). Questa pratica è tuttavia al centro di dubbi, perplessità e controversie in merito ai rischi cui vanno in contro gli utenti: i dati che in questo modo vengono affidati ai gestori sono adeguatamente protetti da possibili incursioni di criminali informatici? E ancora, quali garanzie ci sono che il gestore non approfitti della disponibilità delle informazioni che gli vengono così affidate per sfruttarle a proprio vantaggio? È presumibile che simili preoccupazioni, se turbano le imprese d'Oltreoceano, abitate a intrattenere relazioni assai più familiari delle nostre con le nuove tecnologie, pesino in misura maggiore per le imprese italiane, soprattutto se, come nel nostro caso, si tratta di microimprese poco inclini all'innovazione tecnologica. E tuttavia i vantaggi del cloud computing sono particolarmente appetibili proprio per le aziende di queste dimensioni, che non possono permettersi onerosi investimenti in settori che esulano dal loro core business. Vantaggi che non si limitano a quelli descritti poco sopra. Un esempio? GT Nexus è una società di servizio che raccoglie i dati di un centinaio di grandi imprese americane, con particolare riferimento ai dati relativi alle catene di fornitura (ordini, pagamenti, logistica, ecc.). Monitorando queste informazioni, e incrociando fra loro quelle che riguardano aziende e settori diversi, GT Nexus è in grado di fare proiezioni di notevole precisione sull'andamento del mercato (per esempio prevedendo le fluttuazioni della domanda di prodotti finiti, materie prime o altro). È evidente che un servizio del genere offerto all'intero distretto delle imprese analizzate dalla ricerca potrebbe rivelarsi prezioso, contribuendo, fra le altre cose, a fare sistema anche fra settori di attività diversi (vedi paragrafo 2). La diffidenza nei confronti dei rischi associati alla cessione dei propri dati, potrebbe essere superata costruendo un servizio di cloud computing “fatto in casa”, per esempio dando vita ad un consorzio ad hoc con la supervisione della Camera di Commercio e/o di altre istituzioni e agenzie deputate alla governance del territorio (vedi paragrafo 10).

11. Crowdfunding

Se per le imprese italiane di medie/grandi dimensioni è complicato ottenere finanziamenti dalle banche, per le piccole (per tacere delle micro) si tratta di una impresa pressoché impossibile. Perciò, quando si dice che da noi le startup innovative sono poche

(e questo è uno dei motivi che inducono tanti giovani di talento a cercare fortuna in altri Paesi) bisognerebbe sempre tenere conto di questo handicap – un fattore penalizzante reso ancora più grave dalla totale assenza di capitali di rischio privati (quelli che nel mondo angloamericano vengono definiti *venture capitalist*). Ma sia mo sicuri che questa situazione sia imm modificabile, una sorta di maledizione cui è gioco forza arrendersi? Prima di alzare bandiera bianca vale forse la pena di riflettere su un progetto di legge che è all’esame della Camera dei Rappresentanti e del Senato Usa e che sta riscuotendo un forte sostegno bipartisan si tratta del cosiddetto JOBS Act (acronimo che sta per Jumpstart Our Business Startups). Il progetto si propone di offrire alle startup la possibilità di praticare il crowdfunding, vale a dire un modello di finanziamento che finora era stato sperimentato esclusivamente in politica, in particolare nel corso delle campagne elettorali dei candidati democratici Howard Dean e Barak Obama. Il meccanismo è il seguente: milioni di sostenitori di un certo candidato donano al proprio beniamino – via Internet – piccole cifre che, sommate, possono rivaleggiare con i megafinanziamenti delle grandi lobby, contribuendo in questo modo a ridemocratizzare un sistema che rischierebbe altrimenti di rappresentare solo gli interessi dei più forti. Il potenziale del modello in campo economico è evidente, tuttavia finora non è stato possibile sfruttarlo perché la legge vietava (e tuttora vieta, almeno finché il JOBS Act non sarà stato approvato) a soggetti con redditi inferiori ai 300.000 dollari di svolgere la funzione di *venture capitalist* (cioè di effettuare investimenti privati diretti a favore di imprese esordienti non quotate in borsa). Dal momento in cui la nuova legge entrerà in vigore tutti, a prescindere dalle proprie disponibilità, potranno investire online piccole cifre – da poche decine a qualche migliaio di dollari – su un progetto imprenditoriale che li convince. Pur andando di fatto nella direzione di una deregulation finanziaria (proprio in un momento in cui tutti chiedono più regole per porre rimedio agli eccessi della finanza “creativa” che ha provocato la crisi in cui il mondo si sta ancora dibattendo), il JOBS Act sta ottenendo il sostegno anche di larga parte della sinistra democratica, soprattutto per due motivi: 1) da un lato, perché potrebbe emancipare le piccole imprese dai condizionamenti che ogni grande investitore privato è in grado di imporre, 2) dall’altro, perché offre una chance di “democratizzazione” della finanza, in quanto consente anche ai piccoli risparmiatori l’opportunità di trarre vantaggio da progetti imprenditoriali innovativi che potrebbero generare rendite consistenti. Naturalmente alle opportunità si accompagnano inevitabilmente anche i rischi, per cui il dibattito sulla legge si sta concentrando sulla necessità di garantire il massimo di trasparenza sulla effettiva validità dei progetti imprenditoriali da finanziare, e anche sulla opportunità di mettere in atto dispositivi in grado di limitare eventuali perdite, se non addirittura di assicurare un rendimento minimo agli investitori. È realistico immaginare che un modello di questo genere possa essere importato in Italia, dove potrebbe arrecare enormi vantaggi alle piccole imprese, eternamente alle prese con i problemi di finanziamento richiamati in apertura di paragrafo? Inutile nascondersi le difficoltà politiche, burocratiche (per tacere della opposizione delle banche, che potrebbero considerarlo una sfida al proprio incontrastato dominio) cui un simile tentativo andrebbe incontro. Tuttavia esiste un precedente incoraggiante, rappresentato dalla storia di Zopa it, cioè del primo portale italiano di social landing (termine con cui si definisce un prestito da parte di privati ad altri privati, erogato via Internet a titolo di prestito personale). Dopo due anni di disavventure burocratico legislative, il portale (che oggi si chiama Smartika) ha finalmente ottenuto il via libera della Banca d’Italia e ora è operativo (il sistema funziona così: il sito verifica quali garanzie è in grado di offrire chi chiede il prestito, poi raccoglie

la somma da una miriade di finanziatori privati ognuno dei quali si espone solo per una quota del prestito). Non possiamo quindi escludere apriori che un portale progettato per raccogliere il contributo di microfinanziatori privati a microimprese, invece che ad altri privati, riesca a sua volta a ottenere via libera. E perché non immaginare che possa nascere proprio nel sistema di cui ci stiamo qui occupando?

12. Senza governance non si va da nessuna parte

Arrivati alla fine di questa specie di decalogo per sopravvivere nell'era di Internet, restano da sciogliere una serie di interrogativi impliciti in quanto fin qui scritto. A chi spetta il ruolo di convincere le imprese a intraprendere la strada della cooperazione e della condivisione di conoscenze? Chi insegnerà loro a fare brand e a sfruttare tutte le opportunità offerte dai social media. Chi prenderà l'iniziativa di promuovere una piattaforma per il crowdfunding o di progettare un consorzio che gestisca servizi di cloud computing? Chi stilerà accordi con gli atenei lombardi perché gli studenti di informatica, del Politecnico, di marketing o di Scienze della Comunicazione vengano invogliati a compiere i loro tirocini non solo presso grandi imprese ma anche presso medie o magari microimprese della Brianza? Chi contatterà le scuole professionali per fare in modo che i programmi tengano conto delle esigenze produttive delle imprese che operano sullo stesso territorio? In altre parole: chi si assumerà il ruolo di gestire la governance del sistema che ho qui tentato di delineare? Ovviamente uno dei primi soggetti chiamati a svolgere il compito è la stessa Camera di Commercio che ha promosso la ricerca insieme ad Aaster, ma altrettanto ovviamente non potrà svolgerlo da sola: uffici ed organi dei governi municipali, provinciali e regionali; ordini professionali; associazioni sindacali; scuole e università; e molti altri soggetti che in questo momento mi sfuggono (o di cui ignoro perfino l'esistenza) sono chiamati a cooperare per affrontare l'impresa. Come? Facendo cose molto simili a quelle fin qui descritte: condividendo informazioni e conoscenze; promuovendo il proprio "marchio" presso le imprese che si propongono di aggregare in un sistema; sfruttando i nuovi media per descrivere e offrire i propri servizi (ma soprattutto per inventarne di nuovi); progettando consorzi e piattaforme per promuovere crowdfunding e cloudcomputing e affiancando le imprese nell'azione di lobbying rivolta a ottenere il massimo di semplificazione possibile negli inevitabili passaggi burocratici che molte delle idee qui presentate implicano.

Appendice quantitativa: i dati dell'indagine quantitativa sul capitalismo manifatturiero della Brianza¹¹.

La Camera di Commercio di Monza e Brianza, attraverso l'Unità Indagini Demoscopiche dell'azienda consortile DigiCamere, ha effettuato, dal 16 al 23 gennaio 2012, un'indagine demoscopica rivolta alle imprese del manifatturiero appartenenti a quattro settori: design e mobile, meccanica, high-tech, costruzioni. L'indagine è rivolta alle imprese a tutti settori che, secondo la denominazione Istat Ateco 2007, sono riconducibili a questi quattro settori. Numero delle imprese intervistate: 1.000.

Il campione raccoglie i dati di 1.000 imprese dei quattro settori industriali portanti in cui si articola il sistema produttivo brianzolo: "mobile e design", "meccanica", "high-tech" e "costruzioni". Sono stati sondati tre segmenti dimensionali: le "**micro-imprese**" (da 0 a 9 addetti), le "**piccole strutturate**" (da 10 a 50 addetti), le "**medie**" (oltre i 50 addetti con dimensione media 132 addetti).

	Fino a 9 addetti	10-50 addetti	Oltre 50 addetti
	%	%	%
Mobile e design	78,0	18,4	3,6
Meccanica	68,4	22,4	9,2
High-Tech	79,6	16,8	3,6
Edilizia e Costruzioni	92,0	7,2	0,8
Totale	79,5	16,2	4,3

¹¹ Il questionario è stato somministrato tramite metodologia C.A.T.I. (*Computer Assisted Telephone Interviewing*). Le liste per effettuare le interviste sono state estratte dal data-base ULISSE di Infocamere (dati Registro Imprese al 21 Settembre 2010). Unità intervistate: 1.000 casi (imprese). Tipo di campionamento: campionamento stratificato per ognuno dei 4 settori considerato delle imprese della provincia di Monza e Brianza appartenenti ai settori Mobile e design, Meccanica, HT, Edilizia e costruzioni. Estrazione dei dati: campionamento casuale semplice che garantisce l'indipendenza di ogni campione considerato. Il livello di confidenza scelto è del 95% con errore campionario del 6 %. Obiettivo quota tot. per ogni singolo settore: 250 casi (per un totale di 1.000 casi). Quota raggiunta: 250 per ogni singolo settore