



DIRETTORE RESPONSABILE
Carlo Sangalli

DIREZIONE SCIENTIFICA
Mauro Magatti, Giulio Sapelli

COORDINAMENTO EDITORIALE
Pasquale Alferj

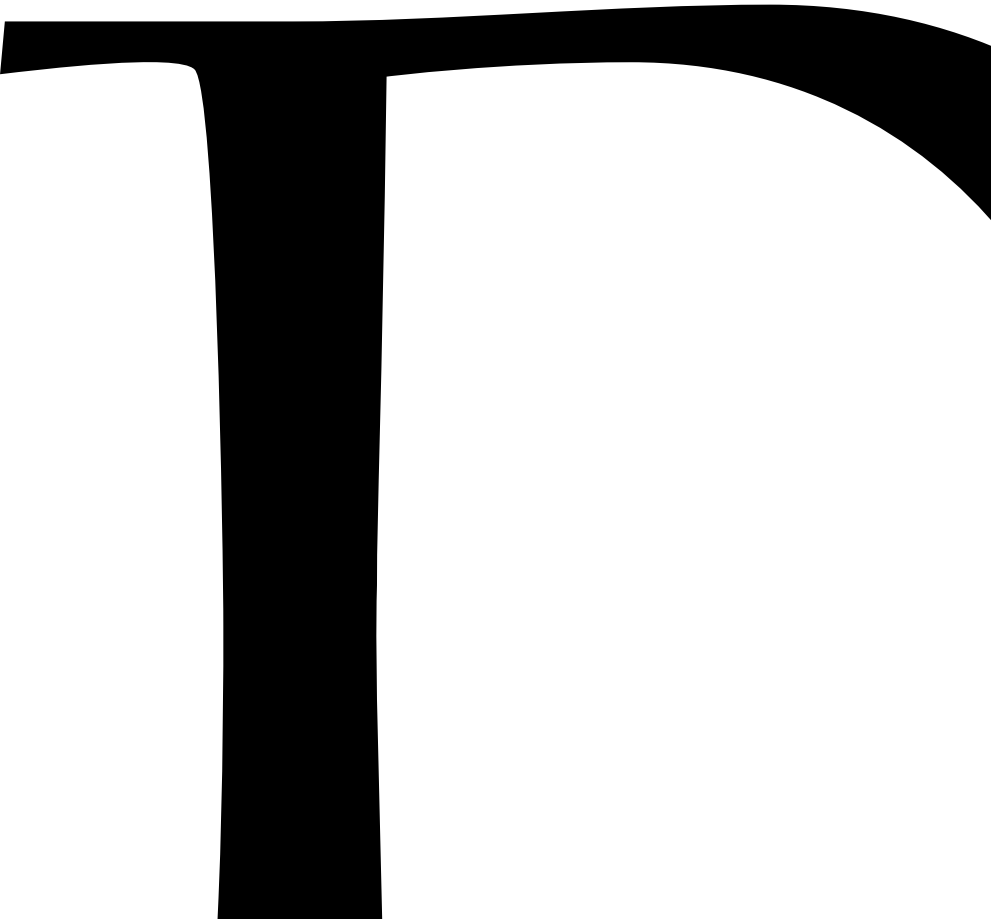
COMITATO DI REDAZIONE
Denise Di Dio, Renato Mattioni, Sara Roncaglia,
Nevina Satta, Corrado Sorgarello

Tutti i diritti riservati
© 2006, Paravia Bruno Mondadori Editori

È vietata la riproduzione, anche parziale o ad uso
interno o didattico, con qualsiasi mezzo, non autorizzata.
Le riproduzioni ad uso differente da quello personale,
potranno avvenire, per un numero di pagine non superiore
al 15% del presente volume, solo a seguito di specifica
autorizzazione rilasciata da AIDRO via delle Erbe n. 2,
20121 Milano, posta elettronica segreteria@aidro.org

PROGETTO GRAFICO
Heartfelt Graphic Design Studio, Milano
www.heartfelt.it

www.brunomondadori.com



LETTERE PER MILANO	Provocazioni milanesi	
LENTE D'INGRANDIMENTO	Stéphane Lissner. Un luogo di passioni vive	8
AVANGUARDIE	Nuovi processi di governo	
TRACCE E SEGNI	Bernardo Bortolotti. Le privatizzazioni locali in Italia, tra economia e politica	12
PROIEZIONI GLOBALI	Giulio Sapelli. Privatizzazioni poco virtuose	20
IN FUGA	Conversazione con Sara Roncaglia	
SUL CAMPO	Un'esplorazione della new generation con proiezione globale	
SAGGIO METROPOLITANO	Piersandro Pallavicini. Il famoso universo parallelo degli africani a Milano	26
VISTA SU MILANO	Culture nella città	
	Nicoletta Ferro e Francesca Palmisani. Eterotopie milanesi	32
	Settori, imprese, iniziative nel mondo	
	Alberto Bombassei. Agile, innovativa, internazionale	44
	Alessandro Profumo. Essere un'azienda esemplare	54
	Conversazione con Guido Balzaretti	
	Storie di milanesi che hanno scelto di stare altrove e di stranieri che hanno deciso di vivere a Milano	
	Enrico Beltramini. Da un capo all'altro	62
	Ricerche sulla città	
	Robin Hambleton, Rethinking the Role of the Modern Urban University – Insights from the USA	68
	Sulle trasformazioni urbane del XXI secolo	
	Luigi Tomba. Pechino. La città dei moderni	82
	Anna Giovannelli. Città italiane in Cina. I concorsi della Gregotti Associati	90
	Le immagini raccontano	
	Gughi Fassino. Brambilla e Abdel	98



UN LUOGO DI PASSIONI VIVE

*di Stéphane Lissner,
sovrintendente e direttore artistico
del Teatro alla Scala*

«Signor Lissner, questo è il suo primo sette dicembre», sorrideva la signora, habitué della Scala. E voleva dirmi: «stia attento!». «Il sette dicembre è la prova del nove», mi ripetevano tutti, in teatro e fuori. Ed era un amichevole avvertimento. Fresco sovrintendente “milanese”, ho imparato subito quanto la sera di Sant’Ambrogio sia importante per la Scala e quanto l’inaugurazione della Scala sia per Milano qualcosa di simile a un inizio di stagione per la città intera, a un esame collettivo in cui si misura la forza di tutti secondo lo slancio con cui l’emblema artistico affronta il primo titolo. Come un auspicio.

In Francia, in Europa, nel mondo, le stagioni d’opera iniziano in autunno, con la ripresa del lavoro. La Scala è eccezionale anche in questo: il via se lo dà il giorno del santo patrono della città, poco prima di Natale, quando l’anno arriva al capolinea e già si conta il tempo di quello che verrà. Per uno straniero è difficile capire le ragioni di una simile attesa su una serata soltanto. Ma per me è stato immediato percepirla, anche se continuo a non condividere l’avvertimento di quei giorni cruciali: «la Scala si giudica dal 7 dicembre». Ricordo la concentrazione di tutti, in teatro, mentre si preparava *Idomeneo* di Mozart. Ricordo la

tensione di quei momenti, ma niente può scalfire la mia idea: la reputazione di un teatro si misura su una stagione intera. La qualità e l'eccellenza di una "casa" come la Scala si giudica dalla cura che mette nell'allestire ogni singolo spettacolo; e non solo le nuove produzioni, ma anche, se non soprattutto, le riprese.

In questo, credo che lo spirito della Scala coincida perfettamente con quello della città, con il senso "morale" di un impegno continuo, quotidiano, che non si consuma e non si misura su un exploit. Un'altra cosa ho imparato presto a capire: che la città vive con il suo teatro una sorta di simbiosi non soltanto artistica e culturale, ma anche economica, civile e politica.

La sera del 7 dicembre dello scorso anno, la presenza del presidente della Repubblica, Carlo Azeglio Ciampi, è stata salutata per la prima volta nella storia della Scala dall'Inno di Mameli diretto da un trentenne inglese. Correva per la sala un'emozione mista a curiosità e sorpresa. Ma ricordo soprattutto quel «Ciampi di nuovo presidente!» che volò giù dal loggione quando l'Inno tacque: non un proclama, bensì l'invito affettuoso di una signora gentile, cui fece subito eco un applauso scrosciante. Era un dialogo aperto fra un cittadino, anzi fra cittadini e il loro presidente, reso possibile dal trovarsi non in un posto qualsiasi, ma alla Scala, in attesa di ascoltare insieme una musica che avrebbe messo tutti alla pari. Una tale familiarità era la Scala a propiziarla. In altre serate ho assistito a scambi di battute e a lanci di volantini di diversa natura: tutto nella pacifica convinzione che alla Scala anche la pubblica opinione debba avere spazio e possa avere un'eco altrove difficile da ottenere.

Perfino certe intemperanze del loggione, anche se ho imparato a scoprire quanto siano spesso decise a

tavolino da partiti avversi a un cantante, rientrano in una inflessibile passione civile che non è disposta a perdonare alla Scala la minima incertezza.

La sera in cui una cantante, apprezzata dal pubblico e anche lodata dalla critica, fu contestata, alcuni critici di grandi giornali stranieri, dei quali conosco la competenza e la serietà, mi dissero esterrefatti: «Stiamo assistendo a una serata di musica eccellente: in qualunque teatro del mondo sarebbe un grande successo».

Ero d'accordo con loro, ma io avevo già capito che la Scala non è "un" teatro: è un luogo di passioni nel quale si sfodera un metro di giudizio inapplicabile e non applicato altrove. Alla Scala non si perdona la minima defaillance, così come a una leggendaria auto rossa gli italiani non sono disposti a perdonare che qualche volta non semini gli avversari per incolmabile distacco. Ho imparato a capire, insomma, che la storia della Scala come cassa di risonanza delle passioni civili e dell'orgoglio di una città è una tradizione non interrotta.

Il legame strettissimo e quasi possessivo fra Milano e la Scala ha la sua prova più tangibile nel sostegno che le forze economiche della città – delle quali la Camera di Commercio è la bandiera – riservano al Teatro.

Da quando gli enti lirici sono diventati fondazioni di diritto privato, ho constatato che la Scala ha gradualmente invertito la proporzione dei suoi finanziamenti: cinque anni fa erano per il 60% pubblici e per il 40% privati; nel 2005-06 sarà il contrario: 40% pubblici e 60% privati.

In sei anni, mentre il Fus andava via via riducendosi, la Scala ha aumentato le risorse proprie (gli abbonamenti e le vendite di biglietti quest'anno sono cresciuti in misura ancora più consistente), ha ripianato i bilanci, quando occorreva, con il suo

patrimonio disponibile e ha ottenuto dalle forze economiche private un sostegno straordinario, generoso, sempre pronto.

Questo non significa che la proporzione sia giusta e la strada imboccata sia percorribile sempre: intendo dire che, di fronte alle difficoltà, impegnata per di più in un grande progetto di ristrutturazione e di modernizzazione, che ha comportato un doppio trasloco, la Scala non si è persa d'animo, non ha versato lacrime e si è rimboccata le maniche.

L'esperienza del mio primo anno qui mi dice che questo è lo spirito di Milano.

La Scala, già dal prossimo autunno, inaugura anche una stagione da teatro "aperto": il 1 settembre accoglierà la Divan Orchestra creata da Barenboim, complesso formato da musicisti israeliani, palestinesi, siriani, giordani, mediorientali; poche settimane dopo farà suonare nella sua sala l'Orchestra Verdi, complesso milanese cresciuto con Riccardo Chailly,

che mai vi aveva messo piede; in ottobre ospiterà per la prima volta l'Orchestra di Santa Cecilia diretta da Antonio Pappano; l'anno dopo aprirà le porte ai complessi del teatro San Carlo di Napoli e, nella stagione seguente, a quelli della Fenice di Venezia. Tutto ciò non era mai avvenuto. Con queste ospitalità la Scala si apre all'Italia.

Pochi giorni fa ho presentato alla stampa, al pubblico, alla città e all'attenzione internazionale un progetto che, attorno alla figura di un artista come Daniel Barenboim, coinvolge la Scala in una collaborazione musicale e istituzionale con la tedesca Staatsoper Unter den Linden, teatro fondato nel 1742 da Federico II.

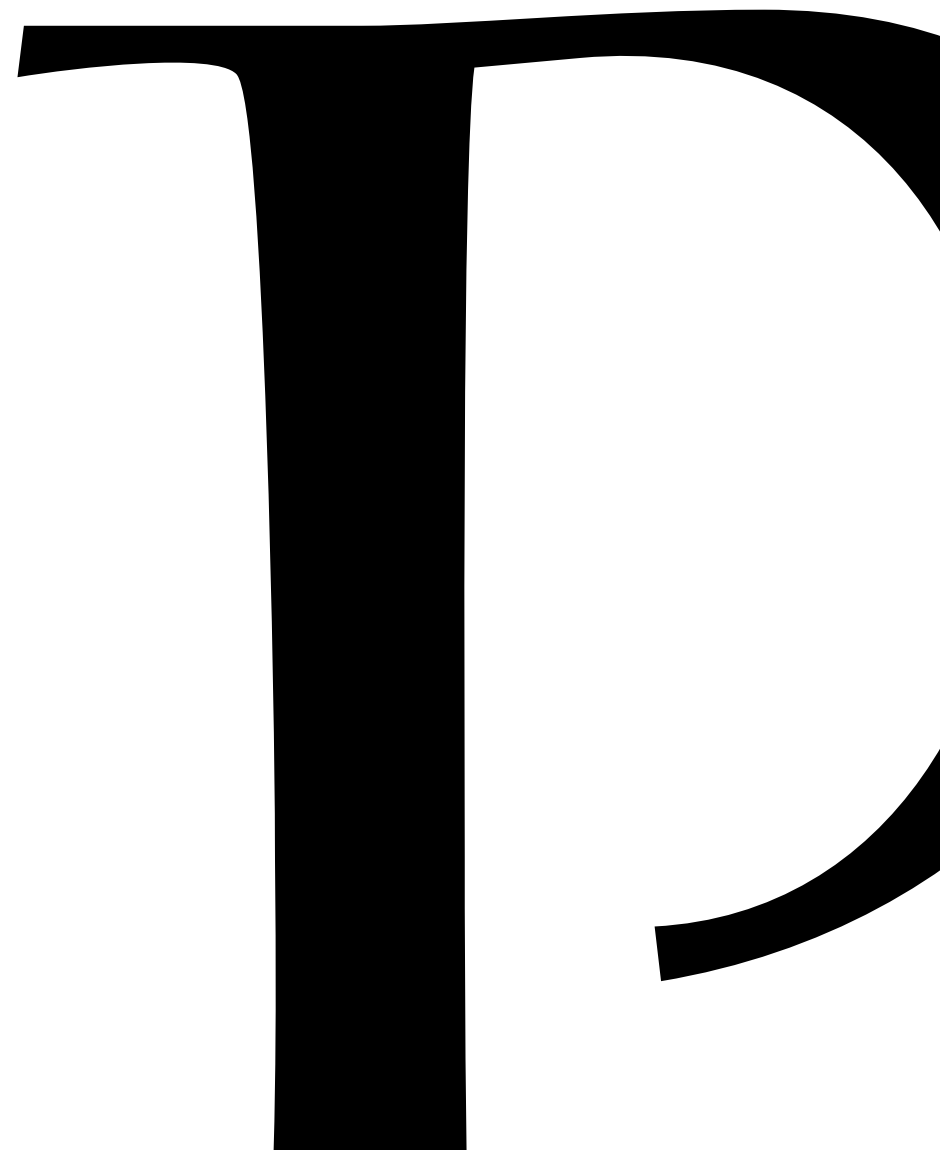
Anche questo non era mai avvenuto. Con tale progetto la Scala trova un nuovo posto nell'Europa della cultura. E con la Scala credo che anche Milano, in un legame ideale con Berlino, onori la sua vocazione di città "aperta".

LE PRIVATIZZAZIONI LOCALI IN ITALIA, TRA ECONOMIA E POLITICA

di Bernardo Bortolotti, Università di Torino
e Fondazione Eni Enrico Mattei

Nell'arco degli ultimi cento anni, in Europa, i confini della proprietà pubblica delle imprese sono molto cambiati. A una lunga ondata di nazionalizzazioni, che prende le mosse agli inizi del secolo in risposta alla Grande crisi e continua nel secondo dopoguerra per promuovere l'industrializzazione, è seguita una radicale inversione di tendenza. Le politiche di privatizzazione e di liberalizzazione sono infatti entrate prepotentemente nell'agenda dei governi, che a partire dalla fine degli anni settanta – con modi e tempi diversi – hanno fortemente

ridimensionato il ruolo dello Stato imprenditore. Secondo dati della Banca Mondiale, in Europa la ritirata dello Stato in economia ha determinato una riduzione dal 20 al 10% del valore aggiunto delle imprese pubbliche sul Pil, questo grazie anche a più di 1900 privatizzazioni che hanno generato introiti superiori ai 700 miliardi di euro. I dati aggregati mostrano, quindi, in modo netto tale tendenza. Se però si analizzano le privatizzazioni in maggior dettaglio, emergono forti differenze in ambito nazionale sulle modalità operative e sugli



effetti di queste politiche, ma soprattutto si nota che la transizione dallo Stato al mercato è stata generalmente parziale e incompleta.

Il fenomeno non sorprende. Gli stessi economisti non sono riusciti a dimostrare in modo univoco la superiorità della proprietà e del controllo privato tout court in settori delicati, quali, per esempio, i servizi di pubblica utilità. Una riflessione obiettiva e non ideologica sul tema delle privatizzazioni porta infatti a individuare costi, ma anche possibili benefici della proprietà e del controllo pubblico delle imprese.

Sul fronte dei costi, è stato ampiamente dimostrato che le imprese pubbliche risultano meno efficienti sul piano produttivo delle società private. Questo deriva da una molteplicità di fattori, principalmente dalla debolezza degli incentivi degli amministratori e dei dipendenti, ma forse ancor di più dall'interferenza politica, cioè dall'utilizzo delle risorse sociali da parte delle classi politiche per favorire talune categorie, il che talvolta degenera in corruzione. Già Pareto nelle *Cronache* osservava con ironia: «Piantate la vite e appare la fillossera; crescete lo inframmettervi dello Stato nelle cose economiche e sbucano fuori certi animali roditori i quali, non conosciuti dai nostri antichi, da noi con un nome nuovo sono detti politicanti *dorofagoi*».

Ma se l'impresa ha potere di mercato o genera effetti al di fuori del suo perimetro operativo, si possono individuare condizioni che giustificano la proprietà o il controllo pubblico. La prima è legata alla difficoltà dei governi – nazionali ma anche locali – di mantenere nel tempo l'impegno a promuovere politiche di sviluppo del settore privato, quello che nel gergo degli economisti si chiama *credible commitment*. Questa difficoltà può spiazzare l'investimento privato e indurre gli Stati a produrre direttamente beni e

servizi di pubblica utilità. Per esempio, la proprietà e il controllo pubblico delle infrastrutture essenziali possono essere originate dall'indisponibilità da parte dei privati di investire risorse in progetti i cui rendimenti, una volta realizzati, possono essere confiscati dalle classi politiche. La “tassa sul tubo” recentemente proposta e fortunatamente ritirata testimonia la rilevanza di questo rischio.

Esiste poi un secondo argomento relativo alla difficoltà da parte dello Stato di distogliere le imprese private dal perseguimento del massimo profitto per indirizzarle a perseguire finalità sociali. Indubbiamente, la regolazione delle imprese di pubblica utilità risulta semplificata quando queste sono direttamente sotto il controllo pubblico data la coincidenza degli obiettivi dello Stato azionista e regolatore.

La privatizzazione interviene quindi in questo dilemma: la proprietà privata modifica gli incentivi e induce migliori performance operative. D'altro canto, essa rende più problematico l'utilizzo delle società privatizzate per promuovere il benessere sociale o come strumenti di politica industriale. Queste conclusioni appaiono fondate su saldi principi economici. La storia delle privatizzazioni locali in Italia ci mostra, però, che spesso le scelte dei governi municipali sono molto lontane dall'applicazione di questo modello cartesiano: economia, interessi privati e scelte politiche a diversi livelli di governo si intrecciano per generare esiti complessi.

UNA BREVE STORIA DELLE PRIVATIZZAZIONI LOCALI IN ITALIA

Il Privatization Barometer (www.privatizationbarometer.net) riporta trentacinque principali operazioni in ambito municipale con un controvalore di circa 4 miliardi di euro. La rilevanza economica di queste operazioni appare modesta in relazione alle vendite del governo nazionale che, grazie a operazioni su colossi quali Eni, Enel e Telecom Italia, ha ricavato fino a oggi oltre 100 miliardi di euro. Eppure nell'economia locale le municipalizzate rappresentano spesso una quota importante del valore aggiunto e dell'occupazione, e quindi meritano un'attenzione particolare.

Le privatizzazioni locali prendono l'avvio nella prima metà degli anni novanta con le Centrali del latte di Ancona, Genova, Como e Napoli. Il Comune di Genova inaugura nel 1996 la stagione dei collocamenti in Borsa delle municipalizzate con la quotazione di Amga, seguito nel 1998 e nel 1999 dai Comuni di Milano e Roma che realizzano con le Ipo di Aem e Acea le due maggiori privatizzazioni italiane in ambito municipale. Il 2000 è l'anno del boom delle operazioni: avanzano le dismissioni delle Centrali del latte a Milano e Torino, l'andamento favorevole dei mercati fa sbarcare in Borsa anche l'Aem e l'aeroporto di Firenze. Dopo una flessione fisiologica, le vendite riprendono a ritmo sostenuto negli ultimi tre anni nel settore delle utilities, prima con le vendite nel polo emiliano di Meta e Hera, poi con la seconda tranche di Aem di Milano, fino a giungere ai giorni nostri con le più recenti operazioni sull'aeroporto di Venezia.

Tentare un bilancio di questa esperienza sul piano delle performance è sicuramente prematuro. Gli effetti economici delle privatizzazioni si concretizza-

no infatti nel tempo e spesso con ritardo rispetto ai mutamenti della struttura proprietaria. È comunque possibile tracciare a grandi linee l'evoluzione recente della *governance* delle municipalizzate e verificare se le privatizzazioni hanno indotto reali mutamenti nella loro struttura di controllo.

L'aggregazione per settore aiuta a individuare alcune tendenze. Per esempio, i dati ci mostrano che i Comuni hanno di fatto realizzato la dismissione completa delle Centrali del latte. In sei casi su sette, la scelta è ricaduta su collocamenti diretti a operatori del settore (Parmalat, Cirio e Granarolo), con l'unica eccezione del Comune di Torino, che ha scelto di quotare in Borsa la propria Centrale, mantenendone però il controllo. In questo ambito la privatizzazione ha avuto effetti non trascurabili sulla concentrazione del mercato, dal momento che dopo alcune transazioni (ora sotto indagine della Magistratura) Parmalat risulta controllare ben cinque di queste società. I dati a disposizione sul settore delle farmacie, seppur incompleti, indicano chiaramente una disponibilità dei Comuni a cedere il controllo di queste società in particolare a operatori stranieri. Infatti, la tedesca Celesio Ag è risultata aggiudicataria delle quote di controllo nelle due operazioni principali.

Se si analizzano i settori di pubblica utilità, emerge non a caso un quadro diverso, con privatizzazioni complete che lasciano il posto a operazioni più complesse, in cui da un lato gli enti locali fanno un passo indietro nella proprietà degli asset all'interno del proprio ambito territoriale, dall'altro si affacciano in qualità di investitori in altre aree municipali, mantenendo comunque saldo il controllo sulle società privatizzate.

Il caso delle società aeroportuali è particolarmente interessante. Le nostre fonti riportano quattro

operazioni principali che coinvolgono gli enti locali. Alcune hanno portato alla quotazione della società (Venezia e Firenze), altre al collocamento diretto a investitori strategici. In tutti i casi in esame, gli enti locali restano o azionisti di minoranza (come nel caso della Gesac di Napoli, in cui Comune e Provincia detengono entrambi una quota diretta del 12,5%, o dell’aeroporto di Firenze, che rimane partecipato da alcuni Comuni toscani al 19%) o di controllo (come nel caso della Sagat di Torino e della Save di Venezia).

Un aspetto di particolare interesse in queste operazioni è la rilevanza nelle nuove compagini azionarie di società aeroportuali privatizzate operanti in altre regioni. Per esempio, la lombarda Sea detiene una partecipazione nella Gesac di Napoli, la torinese Sagat è socio di maggioranza di Aeroporti holding, che possiede il 60% dell’aeroporto di Firenze. Infine, l’aeroporto Marconi di Bologna è presente nel consorzio che ha rilevato il 43% della stessa Sagat. Insomma, il governo municipale venditore diventa agguerrito compratore oltre i propri confini regionali.

Il caso dell’aeroporto di Venezia, nel cui capitale sono presenti Regione, Provincia e diversi Comuni veneti, indica chiaramente che le privatizzazioni possono anche diventare terreno di duro scontro politico quando più enti locali di orientamento politico diverso detengono partecipazioni nella stessa municipalizzata. Il capitale della Save è stato inizialmente aperto ai privati attraverso due collocamenti diretti. Nel 2005, il blocco degli azionisti privati, operando di concerto con la Regione, ha creato la Marco Polo Holding in vista della quotazione in Borsa di Save, segnando di fatto il divorzio con gli altri soci pubblici di orientamento politico diverso rispetto alla maggioranza presente in Regione.

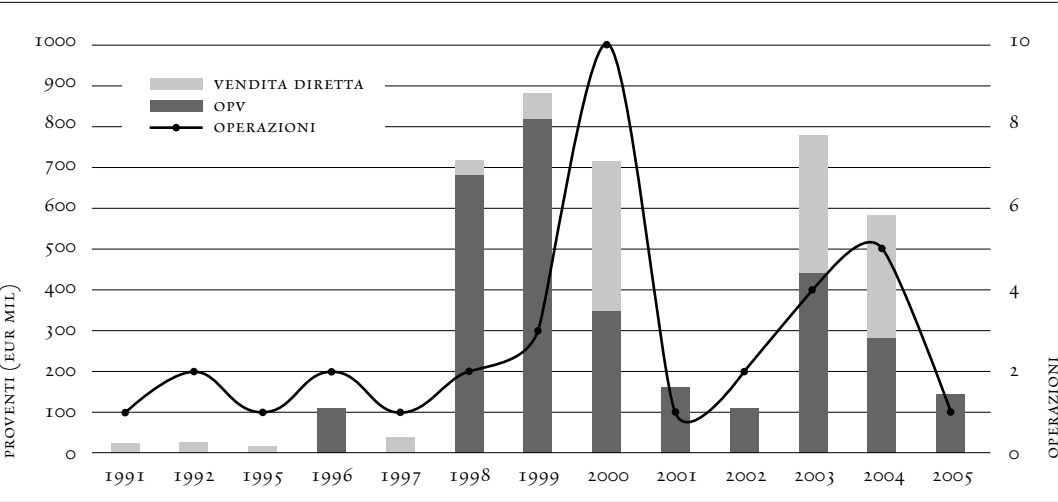
Chiudiamo questa breve ricognizione con il settore quantitativamente più importante, quello delle utilities. I settori della distribuzione dell’energia elettrica, del gas e dell’acqua hanno messo a segno sedici operazioni per un controvalore di oltre 3 miliardi di euro. Nella maggior parte dei casi, la rilevanza degli asset da vendere ha indotto i governi municipali a optare per il collocamento in Borsa della società, che ha poi stimolato un intenso processo di consolidamento e aggregazione, non a caso proprio tra le stesse municipalizzate. Segnaliamo tre casi principali: la fusione fra la genovese Amga e l’Aem di Torino, l’acquisizione di Aps di Padova da parte della triestina Acegas e, infine, la fusione per incorporazione di Meta in Hera, avvenuta nel 2005. Non v’è dubbio che queste operazioni di finanza straordinaria siano figlie della privatizzazione e, in particolare, della scelta della quotazione in Borsa. Essa infatti genera informazione insostituibile sulla valutazione oltre che sulle prospettive di crescita della società e facilita i concambi. È un fatto, comunque, che la privatizzazione non abbia affatto mutato qualitativamente le strutture di controllo in queste società che rimangono saldamente dirette dalle maggioranze politiche dei Comuni azionisti. Questa conclusione si applica anche agli altri casi di privatizzazione di utilities municipali, quali l’Aem di Milano, l’Aps di Parma, e l’Acea, l’unica società in cui sono presenti azionisti di minoranza stranieri.

Data	Società	Ente Locale	Settore	Percentuale di Capitale Vendita	Proventi (EUR mil)
02/10/91	Azienda Municipalizzata Centrale Latte di Ancona	Comune di Ancona	Agricoltura	100.00	13.26
08/02/92	Centrale del Latte di Genova	Comune di Genova	Agricoltura	100.00	13.91
06/03/92	Centrale del Latte di Como	Comune di Como	Agricoltura	100.00	6.66
27/12/95	Talco Sardegna	Regione Sardegna (Ente Minerario Sardo)	Risorse Naturali	70.00	8.80
02/07/96	Centrale del Latte di Napoli	Comune di Napoli	Agricoltura	100.00	2.57
04/10/96	Amga SpA	Comune di Genova	Utility	49.00	101.90
01/08/97	Gesac (Aeroporto di Napoli)	Comune di Napoli	Trasporti	70.00	28.99
26/01/98	Centrale del Latte di Roma	Comune di Roma	Agricoltura	75.00	42.27
11/07/98	Azienda Elettrica Municipale di Milano (AEM)	Comune di Milano	Utility	49.00	667.19
14/05/99	Azienda Farmaceutica Municipale (AFM) Bologna	Comune di Bologna	Settore Farmaceutico	80.00	61.00
27/10/99	Acsn SpA	Comune di Como	Utility	25.00	17.91
08/07/00	Aeroporto di Firenze SpA	Comune di Firenze e altri Comuni	Trasporti	35.50	25.32
10/08/00	Azienda Farmaceutica Municipale (AFM) Cremona	Comune di Cremona	Settore Farmaceutico	78.00	25.32
14/09/00	Centrale del Latte di Milano	Comune di Milano	Agricoltura	84.50	65.99
31/10/00	Centrale del Latte di Torino	Comune di Torino	Agricoltura	34.50	21.53
24/11/00	AEM Torino SpA	Comune di Torino	Utility	26.00	254.41
01/12/00	Acsn SpA	Comune di Como	Utility	24.00	40.47
25/11/00	Sagat Aeroporto di Torino	Comune di Torino, Provincia, Regione Piemonte	Trasporti	41.33	58.85

Data	Società	Ente Locale	Settore	Percentuale di Capitale Vendita	Proventi (EUR mil)
12/04/00	Insicem	Regione Sicilia	Industria	100.00	137.41
17/02/01	Acegas	Comune di Trieste (e altri Comuni)	Utility	41.85	156.65
17/09/00	Banca della Valle d'Aosta	Regione Valle d'Aosta/Finanziaria Regionale Valle D'Aosta	Finanza	46.00	9.83
01/07/02	ASM Brescia	Comune di Brescia	Utility	26.00	n.a.
06/12/02	Fiera Milano SpA	Comune di Milano	Servizi	27.00	103.27
22/10/00	AMPS SpA	Comune di Parma	Utility	35.00	66.58
10/07/99	Acea SpA	Comune di Roma	Utility	49.00	791.55
25/03/03	Meta SpA	Comune di Modena (e altri Comuni)	Utility	24.00	54.02
07/06/03	Siciliacque	Regione Sicilia	Utility	100.00	287.88
21/06/03	HERA	Comune Bologna, Imola, Ravenna, Rimini...	Utility	38.68	379.55
08/10/03	AGEA	Comune di Ferrara	Utility	42.00	49.22
18/02/04	Rimini Fiera SpA	Comune di Rimini	Servizi	19.17	27.33
29/02/04	SAVE Aeroporto di Venezia	Comune di Venezia, Regione Veneto (altri Comuni e Province)	Trasporti	10.00	29.81
05/04/04	Azienda Servizi Ambientali Livorno	Comune di Livorno (e altri 22 Comuni)	Utility	n.a.	32.18
01/05/04	APS	Comune di Padova	Utility	100.00	215.87
15/11/04	Azienda Elettrica Municipale di Milano (AEM)	Comune di Milano	Utility	8.80	279.23
20/05/05	SAVE Aeroporto di Venezia	Comune di Venezia, Regione Veneto (altri Comuni e Province)	Trasporti	33.35	138.77

Fonte: Privatization Barometer (www.privatizationbarometer.net)

LE PRIVATIZZAZIONI LOCALI IN ITALIA, 1991-2005



Fonte: Privatization Barometer (www.privatizationbarometer.net)

CONCLUSIONI

Da questo tentativo di ricognizione delle privatizzazioni locali, possiamo trarre alcune conclusioni preliminari. In un mondo ideale, governi municipali benevolenti dovrebbero fare molti passi indietro nella proprietà delle imprese per migliorarne l'efficienza, e affidare a organi di regolazione indipendenti, ma pienamente legittimati, la regolazione e quindi il perseguimento delle finalità sociali d'impresa. La storia delle privatizzazioni locali italiane ci insegna che la realtà è molto diversa. I governi locali sì privatizzano, ma cedono assai raramente al settore privato il controllo delle proprie municipalizzate. Questo non sorprende. Si è infatti sostenuto in precedenza che in un mondo di *second-best* quale quello in cui viviamo, il controllo pubblico delle imprese può generare qualche

beneficio. Ma l'aspetto forse più problematico è che le privatizzazioni degli altri sono spesso state colte come occasione per estendere l'influenza anche al di fuori dei confini del proprio municipio, talvolta ricorrendo a strutture piramidali che magnificano la separazione fra proprietà e controllo delle imprese. Il costo di questa operazione è tutto nella *governance*. La "bulimia" municipale moltiplica il numero dei soci pubblici nel capitale delle imprese, dando vita a strutture di controllo in cui sono presenti diversi livelli di governo locale e, quindi, un ventaglio di maggioranze politiche. Realisticamente, questa moltitudine di soggetti politici difficilmente troverà punti di equilibrio in quegli orientamenti sociali che legittimano la loro presenza nell'impresa.

PRIVATIZZAZIONI POCO VIRTUOSE

di Giulio Sapelli, docente di Storia Economica,
Università Statale degli Studi di Milano e presidente ASAM
Conversazione con Sara Roncaglia

GIULIO SAPELLI. Prima di iniziare la nostra conversazione, mi lasci dire che il saggio di Bortolotti è serio e informatissimo, ha dietro di sé una tra le banche dati più grande del mondo. Una cosa, fondamentale, va subito sottolineata: la conclusione a cui giunge è che il mito o il modello o l'idealtipo di privatizzazione totale – perché adesso parliamo non di liberalizzazione, ma di privatizzazione – non si è realizzato da nessuna parte. In nessuna parte del mondo ci sono attori economici, parlo di utilities naturalmente, completamente privatizzate. Singole unità il cui cento per cento è sotto forma di *public company* e i cui diritti di proprietà sono completamente contendibili; oppure nel senso che tutte le imprese che sono nel segmento delle *public company* sono privatizzate. Quello che emerge da

questo saggio è che siamo davanti a un'economia mista e a un'industria mista nel senso marshalliano. Ha presente la sua metafora della foresta? Abbiamo alberi di diverso tipo e poi anche singoli alberi, quelli che hanno cominciato la privatizzazione, ma nessuno di questi è diventato un insieme che la linfa non legghi e colleghi. È solo un insieme di foglie e di rami che vengono portati dal vento del mercato, e in tutti rimane un ceppo, che è quello del periodo precedente alla privatizzazione. Questo è un saggio coraggioso, perché nella vulgata corrente, che dice “si deve privatizzare tutto”, in primo luogo dimostra che dopo vent'anni di forte neoliberismo si sono fatti dei passi avanti verso la liberalizzazione e la privatizzazione. Inoltre, si addentra nell'eventuale possibilità che anche la

proprietà pubblica possa avere un significato virtuoso e non solo negativo: dice espressamente che la presenza pubblica porta “a costringere le imprese a adempiere a dei fini sociali” e questo, per il clima culturale odierno, mi sembra un fatto significativo.

SARA RONCAGLIA. SECONDO LEI, CHE COSA HA CARATTERIZZATO IN PARTICOLARE LE PRIVATIZZAZIONI LOCALI ITALIANE?

G.S. Le privatizzazioni locali italiane sono state caratterizzate soprattutto da tre cose: in primo luogo, hanno confermato il fatto che i partiti politici nazionali localmente non esistono più. Se si pensa che le amministrazioni locali sono governate sulla base di classi politiche che fanno riferimento a dei partiti, si dovrebbe immaginare che la decisione di privatizzare o meno deve discendere dall'alto in basso, cioè dalle segreterie dei partiti nazionali fin giù alle federazioni locali, e queste ultime devono trasmettere gli input agli eletti nei consigli comunali. Invece, quanto è accaduto conferma la mia tesi che in Italia, e per certi versi in Europa, i partiti nazionali si stanno spegnendo e le privatizzazioni sono state fatte sulla base di decisioni delle classi politiche locali. Altrimenti non si spiegherebbe perché hanno privatizzato un po' di Comuni di centrosinistra, un po' di Comuni di centrodestra, una spruzzatina a Sud, un contentino in Emilia. Se uno va a vedere le *utilities* locali, dove la contiguità territoriale aveva un certo senso, questa è mancata. Direi che quello che caratterizza le privatizzazioni locali è la frammentarietà della nazione italiana. Il capitalismo italiano, l'ho sempre sostenuto, è un capitalismo alveolare, dove ognuno fa per sé e non si collega agli altri; a circa sedici anni dalla distruzione a opera del potere giudiziario dei grandi par-

titi di massa, stanno emergendo partiti fortemente radicati su scala locale, che si collegano a gruppi di interesse sociali altrettanto locali. Se facessimo un'analisi dei consigli di amministrazione delle *utilities* locali privatizzate, lo vedremmo.

S.R. QUINDI, DA UN LATO C'È UNA SORTA DI MANCANZA RISPETTO A UNA LUNGIMIRANZA POLITICA NAZIONALE E, DALL'ALTRO, UN'INTERFERENZA POLITICA LOCALE...

G.S. Io non userei né il termine “lungimiranza” né il termine “interferenza”: bisogna saper vedere queste cose da un punto di vista “avaloriale”, da un punto di vista scientifico. La lungimiranza ha di per sé un valore positivo e l'interferenza viene vista come un valore negativo. Astraiamoci da giudizi di valore: diciamo che non è stata diretta né da una visione politica generale né da classi politiche che, su scala locale – questa è la mia tesi –, hanno operato soltanto secondo gli interessi delle classi politiche. Ripeto: se noi facessimo un'analisi delle privatizzazioni su scala locale, vedremmo che un ruolo importantissimo l'hanno avuto i soci privati coinvolti in queste privatizzazioni. Esempi non è possibile farne ed è doveroso non farne: ognuno si immagini quali possono essere e si guardi attorno. Il caso di Milano mi sembra evidente: non dico altro. Basta sfogliare i giornali.

S.R. QUALE POTREBBE ESSERE, AL CONTRARIO, UN PROCESSO VIRTUOSO?

G.S. Un processo virtuoso, senza fare della teoria, è il processo tedesco, dove la privatizzazione e la liberalizzazione delle *multiutilities* locali hanno dato vita a grandi gruppi. Faccio l'esempio di RWE nell'energia: RWE è il risultato di un accordo societario fra più di

un centinaio di *multiutilities* locali che si sono messe d'accordo per conferire le quote proprietarie a una holding di riferimento – RWE, appunto – che si è quotato in Borsa, con un controllo che è ancora locale. Tutto questo ha creato una massa critica straordinaria. Si è trattato di un processo bipartisan, fortemente governato dalle segreterie dei partiti nazionali, con l'idea chiara di creare un grande interlocutore e un *player* non soltanto tedesco ma anche europeo. RWE opera in Italia e nei paesi dell'Est, e acquista altre società. Per RWE rappresenta il modello virtuoso: se noi fossimo stati un paese con un alto grado di istituzionalizzazione delle politica e dei mercati – cioè con una politica poco dipendente dalla cosiddetta “società civile”, poco condizionata dagli interessi proprietari, autonoma, capace di parlare da potenza a potenza con l'economia e senza farsi dominare da essa – e avessimo avuto, contestualmente, dei mercati altamente regolati, avremmo avuto una situazione come RWE. Invece, abbiamo fatto quello che abbiamo fatto. Un esempio tipico è quello delle risorse idriche. Nel fare dei passi avanti verso la privatizzazione, abbiamo creato degli istituti di regolazione spaventosi, calpestando anche leggi parlamentari. La legge Galli dice che, per quanto riguarda il controllo delle tariffe e quello dell'efficacia e dell'efficienza, anche in caso di privatizzazione bisogna accorpate. Per gli acquedotti comunali che perdono acqua perché i Comuni non hanno soldi per fare gli investimenti, si devono aggregare i bacini idrogeografici. Uno pensa al bacino idrogeografico e si chiede: che cos'è? Il delta del Po, i suoi affluenti? Invece, noi abbiamo creato delle Authority sull'acqua, le cosiddette ATO, che sono provinciali... come se i bacini idrogeografici seguissero i confini provinciali.

S.R. CHE COSA È SUCCESSO A MILANO?

G.S. Milano è un caso esemplare di privatizzazione non virtuosa delle *multiutilities*. Tutto quello che si è fatto, secondo me, è stato sbagliato. Facciamo un esempio: nel caso delle *multiutilities*, a meno che non si parli di grandi dimensioni di scala, nel mondo si cerca di creare dei gruppi locali che accorpino in sé acqua, gas, elettricità e rifiuti per sfruttare le possibilità tecnologiche: dai rifiuti si può fare elettricità con la termovalorizzazione; la rete dell'acqua ti può servire per non fare troppi buchi nella strada, perché dove c'è l'acquedotto puoi far passare le reti del gas... Arrivare a un servizio unificato per le imprese, al di là e prima ancora che a uno di economie di scala. A Milano c'è una situazione anomala: per esempio, l'acqua è posseduta dalla Metropolitana Milanese e non si capisce il perché. Forse scavando per la metropolitana avranno trovato delle falde freatiche, ma, lo ripeto, è un caso anomalo che i servizi idrici stiano sotto la Metropolitana. Eppure, la municipalizzazione a Milano è stata il frutto di una lotta eroica, come ha dimostrato il libro di Sergio Fiorini sulla municipalizzazione della Edison:¹ si crea un'azienda elettrica municipalizzata e questa – pur avendo uno statuto tra i peggiori del mondo, per cui il Comune possiede il 30% ma ne controlla di fatto il 60% – è oggi nelle mani della Edison e quindi di Gaz de France. Per carità, non c'è nulla di male che i francesi ritornino in Italia. Però, quando si fa un'operazione di questa portata, sarebbe più che utile dirlo ai milanesi... E poi, senza nessuna integrazione con il ciclo del gas... Per quanto riguarda poi l'area metropolitana, siamo ancora enormemente indietro: direi che gli esempi

1. S. Fiorini, *Il potere a Milano. Prove generali di centrosinistra (1959-1961)*, Bruno Mondadori, Milano 2006

milanesi hanno lasciato sgomenti gli osservatori indipendenti. Potrei fare dei casi molto più precisi, per esempio noi non sappiamo dove siano finiti i soldi della privatizzazione dell'AEM. Sono scomparsi nelle pieghe del bilancio comunale. In tutto il mondo c'è una vastissima letteratura – anch'io ho fatto delle riflessioni su questo tema – che spiega come sia molto importante che il governo economico municipale, quando fa le privatizzazioni, annunci chiaramente ai cittadini che cosa farà di questi soldi, perché questi soldi dovrebbero riversarsi nei servizi. A Milano nessuno è stato informato: solo la Fondazione Civicum ha sollevato il tema, ma anche la voce dell'opposizione mi è sembrata molto flebile; e questo perché ci sono ancora scarse competenze in questo campo. Direi che la situazione milanese è una delle più arretrate sia come architettura istituzionale sia come governo degli interessi.

S.R. QUALI POSSONO ESSERE DEI SUGGERIMENTI?

G.S. I suggerimenti sono di non pensare più Milano come un'area strettamente milanese, ma come un'area metropolitana; pensare a servizi integrati; battersi per creare una grande *multiutilities* dell'area metropolitana che unifichi i servizi di elettricità, gas, acqua e rifiuti; recuperare in efficacia ed efficienza; se possibile, sfilare AEM dalle mani di Edison: è un po' paradossale, dopo i sacrifici e le lotte che i cittadini hanno fatto per la municipalizzazione del gas, che questa ritorni a casa... E di lì fare una *multiutilities* integrata e – io sostengo – controllata da un nucleo di enti locali, sostanzialmente di proprietà pubblica. Sulla base della mia esperienza come consigliere d'amministrazione dell'ENI per

nove anni, ma soprattutto come presidente negli ultimi tre anni di META e attore – con Tommaso Tommasi di Vignano – dell'unificazione con HERA, mentre ero un tempo convinto che le proprietà delle reti dovessero essere integralmente private, dopo questa esperienza, sono convinto che la proprietà delle reti deve ritornare in mano pubblica; però un "pubblico" tecnocratico, modello anglosassone, tipo Authority oppure Office: con dei consigli di una o due persone, anzi con un gestore soltanto, un Office, o con dei consigli molto snelli. E poi, per quanto riguarda il servizio, che sia pure privatizzato: su questo non c'è dubbio. L'esperienza italiana mostra che questo paese ha delle ottime leggi ma non le applica mai o le corrompe, come nel caso della legge Galli; soprattutto favorisce – come dimostra anche Bortolotti nel suo saggio – i singoli interessi privati che non riescono a fare il bene pubblico.

S.R. QUESTA È LA CONCLUSIONE A CUI GIUNGE ANCHE BORTOLOTTI.

G.S. È una conclusione molto coraggiosa e convalidata da molti esempi empirici.

S.R. ANCHE PERCHÉ PONE UN PROBLEMA DI GOVERNANCE.

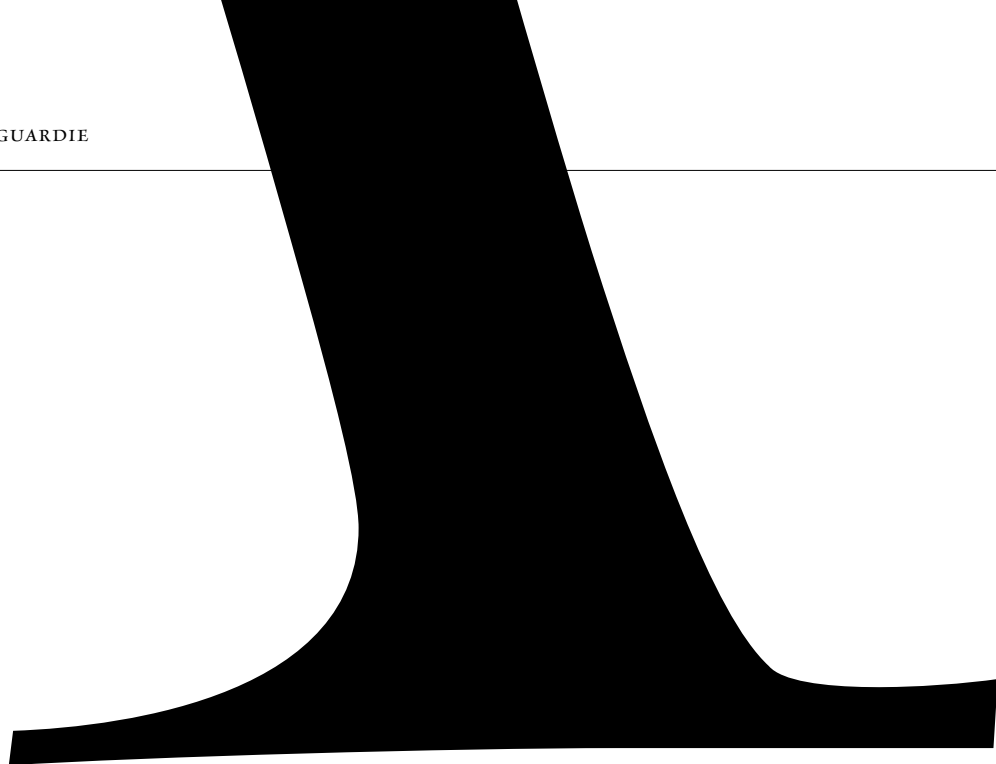
G.S. Sì, come ho scritto in *Una governance per la società a controllo comunale*, c'è il tema, molto importante, di come vengono fatte le nomine. Ci devono essere i bandi pubblici... tutte cose che ci sono già, ma che poi devono essere applicate. Abbiamo fatto un manifesto: l'ho scritto con Ferruccio Sassoli de Bianchi, Coltorti, Vitale e Giavazzi.²

S.R. RISPETTO AL TEMA DELLA GOVERNANCE, BORTOLOTTI PARLA DI «BULIMIA MUNICIPALE». IL FATTO CHE NEL CAPITALE DELLE IMPRESE CI SIA UNA MOLTIPLICAZIONE DEL NUMERO DEI SOCI PUBBLICI DÀ VITA A STRUTTURE DI CONTROLLO IN CUI COESISTONO DIVERSI LIVELLI DI GOVERNO LOCALE, E TROVARE UN ACCORDO NON È SEMPLICE.

G.S. Su questo non c'è dubbio. "Bulimia" richiama il fatto che, con un aumento della presenza pubblica, ci si arricchisce sempre di più. Penso però che, anche qui, non bisogna esagerare. È vero che c'è soprattutto per cose inutili, come nel caso milanese: quella lì sì che è una tipica bulimia, dove al posto di concentrare, per un fatto di pura spartizione politica e di interessi privati, c'è una sorta di gemmazione come un tumore. Il tumore che cos'è? È la catena del DNA impazzita. Non c'è nulla di

male nell'avere il governo economico municipale: è una forma del DNA della proprietà, che può essere di vario tipo. Se uno legge Sombart e i grandi teorici del capitalismo tra fine Ottocento e inizio del Novecento, si accorge che erano tutti convinti che nelle società di mercato dovessero esserci diverse forme di proprietà: a condizione che il DNA non impazzisse, perché altrimenti sarebbe stato un tumore. Si ha questa proliferazione di società per muovere piccoli interessi e "sistemare" quegli ex partecipanti della classe politica senza lavoro e senza stipendio. Direi che una delle cose a cui non ho pensato, quando scrivevo il libricino per la Fondazione Civicum, è la "modesta proposta" secondo la quale a chiunque si trovi senza lavoro dopo aver fatto il sindaco o l'amministratore venga garantito un reddito di cittadinanza. In questo modo non si verificherebbe la corsa a essere nominati nei consigli di amministrazione.

2. Cfr. *Una governance per le società a controllo comunale*, Fondazione Civicum, Milano 2005



IL FAMOSO UNIVERSO PARALLELO DEGLI AFRICANI A MILANO

di Piersandro Pallavicini, scrittore

Sono seduto su un panettone giallo antiparcheggio in viale Monza, a Milano, e sto aspettando Saliou. Sono le tre del pomeriggio, è in ritardo di mezz'ora. Io sto leggendo "il Manifesto", pagina Visioni. L'appuntamento con il ragazzo senegalese ce lo siamo dati davanti al ristorante: è martedì, ed è giorno di chiusura. La *claire* è giù e non passa nessuno di particolarmente esotico, qui davanti. Viale Monza, adesso – siamo alla metà degli anni novanta – è ancora tutto italiano. Il ristorante senegalese? Un'anomalia, in una zona di ristoranti qualunque e pizzerie.

Ho finito la pagina Visioni, la pagina cultura parla di riedizioni di cose austriache dell'Ottocento e di leggere le menate politiche del quotidiano comunista non ne ho voglia. Chiudo il giornale. Fa caldo, è maggio. Il sole mi batte sulla testa. Indosso jeans, All Star verdi e una felpa blu che non posso togliere perché sotto ho solo una canottiera e non mi sembra il caso. Il traffico, i clacson, le sgassate delle automobili – fitte, in questa parte di viale Monza ancora non abbastanza distante da piazzale Loreto – mi rompono i coglioni. Guardo l'ora. Saliou, il cameriere sorridente, silenzioso e brevilineo di Le

Cayor-Chez Macine ha aggiunto altri dieci minuti al suo ritardo, e siamo già ai tre quarti d'ora. Cinque minuti di ritardo, di solito, mi mandano in bestia: oggi, invece, mantengo una calma olimpica. Vado via? mi chiedo, retorico. No, affatto, mi rispondo. Resto seduto e mi guardo intorno. Non c'è niente da vedere se non un materassaio, un esercizio che ripara elettrodomestici e un negozietto di biancheria oversize. Ma resisto. Perché questa sarebbe la prima volta, ragiono, che mi faccio un giro – anzi: *che esco* – con una persona africana. Che, insomma, con una persona africana faccio qualcosa che me lo possa bene o male far chiamare davvero *amico*.

Le Cayor-Chez Yacine l'avevo scoperto un anno prima grazie a El Hadji. Lui era un senegalese magrissimo e socievole, che vendeva artigianato e argenti africani in centro a Vigevano, sotto casa mia, e che magnificava volentieri le meraviglie del suo paese, cucina inclusa. Per farmi provare quella famosa cucina preparata come si deve mi aveva dato un indirizzo approssimativo – viale Monza 50 o 70 – sbagliando solo di un centinaio di civici. Ma bordeggiando l'arteria milanese a bordo della nostra Twingo color tuorlo d'uovo, io

e la mia fidanzata, una sera che ci eravamo decisi a provare, l'avevamo scovato. Una vetrina d'ingresso (con la *claire* incastrata, alzata solo per quattro quinti), un ingresso-bar rudimentale con esposizione di impressionante artigianato in legno, poi la sala ristorante, di una decina di tavoli. Freddo come l'Antartide d'inverno, uso-sauna d'estate... ma i mafe, gli yassa e i couscous che ti servivano erano splendidi ed economici, così come erano splendidi e amichevoli e alla mano loro, i ristoratori, e i clienti: quasi solo africani. Che, avevamo ragionato io e la mia fidanzata, in quel pezzo d'Africa in Milano dovevano sentirsi a casa. Dunque? Dunque frequenza obbligatoria! Avevamo cominciato ad andarci, in missione da Vigeveno, anche due volte la settimana. Il sabato l'appuntamento era fisso: ci piaceva da matti sederci a mangiare quelle cose buonissime e metterci a chiacchierare con quelli del tavolo a fianco o con quelli che Saliou ineffabilmente sistemava anche al nostro senza troppo domandare – poiché i tavoli erano solo da quattro e noi ne occupavamo appena metà. In settimana, invece: ci annoiavamo? Non sapevamo che fare? I film nelle sale cinematografiche vigevenesì erano muffi e noiosi? Gli amici avevano già impegni? Via, allora: una mezz'ora di Twingo e una scappata da Yacine la si faceva più che volentieri. E visto che le sere del lunedì o del mercoledì erano particolarmente tranquille e vuote, allora con questo famoso Saliou sorridente e brevilineo e piuttosto silenzioso, forse solo per via dell'italiano claudicante, qualche volta ci eravamo messi pure a socializzare. Lui si sedeva con noi, rispondendo un po' così, a fatica, per via dell'italiano, alle due o trecento domande con cui lo tempestavamo. Ma prestandosi volentieri all'interrogatorio finché la gigantesca sciùra Yacine non gli urlava che doveva

alzare il posteriore e servire i piatti che erano venuti pronti in cucina.

E io ragionavo: «Cazzo, ma se parlasse bene l'italiano! Se avesse tutte le parole per spiegarmi!». Perché questo era il nodo: quella comunità africana in Milano, quella gente che si trovava lì a mangiare, le case dove abitavano, le cose che facevano, i lavori che portavano avanti, le persone che vedevano, quelle che amavano, e insomma la vita oltre e fuori il ristorante: riuscivo sì a vederne qualcosa, ma erano solo degli scorci. Raccoglievo solo poche, stentate, italiane parole, e mi toccava viaggiare di fantasia su ogni cosa. E di fantasia intravedevo, dunque, dietro le quinte di quel che nel ristorante andava in scena, una fitta rete di luoghi e movimenti ed eventi esclusivamente africani cui a me, bianco e italiano, gli snodi d'ingresso rimanevano sconosciuti, e la frequentazione impedita...

Passa una tizia in walkman, impettita, che non si accorge che le suona il cellulare a tutto spiano; passano due muratori arabi imbiancati di calcina che parlano fitto e si tengono per mano; passa un ragazzino in skate che cade a terra rovinoso cercando di salire sul marciapiede. E Saliou non arriva. Un'ora di ritardo. Ma col cazzo che me ne vado. Col cazzo, pure, che sono arrabbiato. Avrà avuto dei problemi imprevisti e improvvisi, degli affari misteriosi e urgenti da completare, si sarà svegliato tardi perché troppo stanco del lavoro della notte prima, sarà stato a letto con una donna vorace che non lo lasciava andar via, avrà avuto da pregare, da telefonare al paese, da accogliere un fratello in visita non annunciata...

Sì, ogni giustificazione, per il mio amico in nuce africano.

Lui può, cosa voglio saperne, io?

E io nemmeno so che cosa sia questa benedizione o

maledizione che ho addosso, ma so almeno che non si tratta di niente di ideologico e di niente di intellettuale: a due anni, ricordo bene, chiedevo a mia mamma di adottare un fratellino nero. Spontaneo e innocente come può essere il pensiero di un duenne, tutto, lì, era già cominciato. E ora, che di africani l'Italia comincia a essere davvero abitata, la possibilità di trovare un ingresso alla famosa e fitta rete di luoghi e movimenti ed eventi che queste donne e questi uomini animano, io, per nulla al mondo, me la posso lasciar sfuggire.

Sto qui e aspetto. E bon.

Da Le Cayor-Chez Yacine, dopo qualche mese, avevo cominciato a venirci anche da solo. In quegli anni, il sabato mattina spesso facevo un salto a Milano a fare rifornimento: fumetti, libri, e più che altro musica. Sì, CD di cose tipo rap italiano ed europeo, che cercavo da Supporti Fonografici, o qualche volta, alla disperata, anche scendendo sotto piazza Duomo a dare un'occhiata scettica al mezzo scaffalino che al rap dedicava il Virgin Megastore. Ecco, in un po' di questi sabati, a pranzo, invece di mangiare un horrendo hamburger da McDonald's o qualche pizza prefabbricata da Spizzico, avevo preso la metro e da Duomo ero arrivato fin qui, viale Monza, stazione Pasteur, a mangiare *chez Yacine*.

In questi sabati mattina nel ristorante c'era il vuoto assoluto. Ero l'unico cliente. Mi guardavano con due occhi così, l'enorme sciùra Yacine e gli altri: che voleva questo italiano che veniva lì a pranzo col ristorante all'atto pratico chiuso? Ma non li indisponeva, questo, ai gestori senegalesi. Non capivano, ma erano contenti di vedermi. Forse pensavano che ci volessi provare con Fatima, cuoca supersexy e bellissima con cui qualche parola in effetti la si scambiava volentieri. O forse mi credevano un innocuo pazzo, un tranquillo spostato maniaco

della cucina africana. Ma proprio non era questo il punto. Semplicemente, lì ci stavo bene, e in quei mezzogiorni di atmosfera familiare mi sembrava di avvicinarmi, piccolo passo dopo piccolo passo, alla *confidenza*: e dunque a uno degli ingressi della famosa rete africana e fitta e misteriosa... Perché tra me e Saliou si poteva cominciare a parlare di amicizia: spontaneamente, sorridendo, si sedeva al mio tavolo per delle mezz'ore, e guardava un po' stupito le cose che avevo appena comprato. E così, sui miei CD di McSolaar, degli Alliance Ethnique e degli Urban Species, si era finito spesso per parlare – benché stentando a farsi capire – di musica. E alla fine, una settimana prima della mia forsennata attesa in viale Monza, illuminato dalla possibilità di guadagnare ancora un piccolo pezzo di fiducia e di avere un'occasione per poter uscire con lui – giacché uscire insieme, allora come allora, mi sembrava l'unico possibile sigillo alla nascita di un'amicizia – io gli avevo spiegato, mentendo, quanto fossi appassionato di musica africana. Senegalese in particolare. E rap, per andare nel dettaglio... giacché distratte letture di riviste specializzate mi avevano fatto capire come il movimento, giù da quelle parti, fosse in una fase esplosiva.

Conoscevo solo i Positive Black Soul, a dire il vero: rap leggero, con inserti melodici, alla francese. Una nuova band di Dakar... che Saliou manco aveva sentito nominare. Ma insomma, io, dentro di me, lo sapevo benissimo che lui conosceva tutto, e che semplicemente, tra il suo italiano così così e il mio francese inesistente, non ci si riusciva a spiegare. Lo sapevo benissimo che a Milano doveva esistere un negozio non ufficiale, o un privato, o almeno un giro di appassionati, se non delle band, ma sì, delle posse, o qualcuno con delle cassette, dei CD, dei vinili... Voglio dire, lo sapevo benissimo che dietro

alla discrezione della comunità senegalese doveva esserci una rete attiva di distribuzione e ascolto e scambio di musica africana, che fosse rap o meno. E lì, per il mio programma di uscita fuor di ristorante, io puntavo. E avevo avuto ragione. Perché infatti quando gliel'avevo domandato, quando a Saliou avevo chiesto se a Milano c'era un posto, un negozio, un luogo specializzato dove si potesse comprare musica africana, a lui si era illuminato il volto di uno dei suoi disarmanti sorrisi e mi aveva detto: «Sì sì. C'è uno».

«In che zona, dove?», gli avevo fatto io, entusiasta, con tanto d'occhi.

«Molto buono, molto buono», aveva continuato lui. Il mio amico. Saliou. Con quel sorriso che metteva il mondo ai suoi piedi. Senza aver capito un cazzo della mia domanda. Anche se poi, bene o male, un po' a gesti e un po' farfugliando in francese, avevamo determinato che questo Shangri-la della musica africana si trovasse dalle parti del centro, non lontano da piazza Duomo.

“Wow!” mi ero detto io: ecco da dove si scende nella rete sotterranea. Ecco dove sono nascosti gli snodi dell'universo parallelo afro-milanese. Sì, dove meno te lo aspetti. In qualche meandro del centro storico. In qualche viuzza che mi è sfuggita, magari. In qualche appartamento al secondo piano. O in una galleria di negozietti stile vecchia Milano. E non nelle periferie su cui mi ero costruito tutta una sceneggiatura di vite disagiate e negozi inventati in garage riconvertiti. Macché, in centro, vicino a piazza Duomo. In via Spadari, metti. O chi lo sa, forse tra largo Diaz e piazza Fontana...

E poiché Saliou né sapeva spiegarmi esattamente come arrivarci, né si ricordava nome e indirizzo del posto, aveva avuto facile successo il mio piano: ci eravamo messi d'accordo per andarci insieme, il

martedì successivo. Questo martedì dove sto ancora aspettando sul giallo panettone deposto in viale Monza dalla tignosa amministrazione milanese. Ora sono le quattro meno un quarto. Il ritardo del mio amico è apocalittico. Ho il culo quadro, a forza di stare seduto sull'oggetto antiparcheggio, tant'è che ormai cammino nervosamente avanti e indietro. Ma facendo pochi metri – che cacchio – perché per nulla al mondo vorrei poter perdere Saliou e l'appuntamento per essermi scioccamente allontanato troppo dalla claire di Le Cayer. Ma lo confesso: sono disperato, ormai. Ormai sto pensando di andarmene. Guardo l'orologio ogni tre minuti e nonostante questo il tempo passa veloce, e il ritardo è così disarmante che lo penso sul serio, adesso: che Saliou potrebbe anche avermi fatto il bidone, e che dunque non verrà, e che il mio cazzo di accesso alla fitta e sotterranea e segreta ed eccetera rete africana in Milano io me lo possa, anche questa volta, scordare... Salvo che facendo un dietrofront nervoso in direzione piazzale Loreto me lo vedo là in fondo, il cameriere senegalese, che fa i primi passi fuori dalle scale che salgono dalla stazione MM di Pasteur. Saliou ha le dita infilate nelle tasche strette dei jeans e cammina tranquillo. Sorride. Sì, sorride, e quel suo sorriso immenso mi riscalda il cuore. E gli vado incontro elastico, e quando sono a un passo lui guarda ineffabile l'orologio, sorride un'altra volta, allarga le braccia e dice, desolato: «Appuntamento africano».

Poi siamo tornati a Pasteur e risaliti sulla MM direzione Duomo. Poi, con io che parlavo e parlavo per cercare di riempire i vuoti di conversazione e spiegavo e spiegavo per far passare anche nell'italiano approssimativo di Saliou le informazioni su di me, sul fine settimana, sulla giornata, la musica, i posti di Milano che mi piacevano e dove magari saremmo

andati dopo, se gli garbava, a berci o mangiarci qualcosa, ecco: a Duomo siamo arrivati e scesi, e risaliti per le scale mobili fino alla superficie, alla piazza chiassosa e invasa di moribondi piccioni. Ed è stato qui che quando ho chiesto «allora dove?», Saliou ha fatto un gesto vago in una direzione senza sbocchi e mi ha detto: «Là in fondo». E ha cominciato a camminare verso il lato destro del Duomo. Verso i portici. Verso l'ingresso del Virgin Megastore.

Dove ora scendiamo le scale per il seminterrato, con io che ancora mi aggrappo delirante alla possibilità di una porta segreta, di una stanzetta, di un passaggio, di un commesso africano con un borsone di materiale privato, di un anfratto che non ho notato, di un reparto che mi è sfuggito.

Ma dove, invece, ora finiamo proprio giù, superando anche la piccola zona rap, nel secondo salone del

rock, del pop, delle colonne sonore, delle offerte e dell'altra minutaglia varia. Dove Saliou, con un altro di quegli splendidi sorrisi che fan cadere il mondo ai suoi piedi, e con un gesto del braccio intriso di modestia e orgoglio, mi indica l'esecrando quarto di scaffale intitolato alla World Music. Su cui – alla faccia della famosa rete africana sotterranea e segreta e eccetera eccetera eccetera – in un paio di ripianucci modesti si allineano quietamente i CD straclassici di Salif Keita, di Papa Wemba, di Yossou N'dour, e delle altre più grandi e più ovvie star internazionali della musica africana. Sorrido al mio amico. Gli dico grazie. Compro un CD a caso. E, per completare il disastro, senza sentire ragioni, benché si schermisca e opponga, prendendo anche questo a caso, paternalista e colonialista fino al midollo ne compro uno anche a lui.

ETEROTOPIE MILANESI

di Nicoletta Ferro e Francesca Palmisani,
Fondazione Eni Enrico Mattei
con la collaborazione di Paola Pescetelli,
Associazione Esterni

Come la Regina Rossa di Alice, la Metropoli, compiendo grandi sforzi e raggiungendo velocità vertiginose, riesce a malapena a restare nella stessa posizione.
L. Mumford, La città nella storia

L'uomo è animale semiotico, e in questo senso non solo il linguaggio verbale ma la cultura tutta, i riti, le istituzioni, i rapporti sociali, il costume eccetera, altro non sono che forme simboliche.

U. Eco, Il segno

L'inferno dei viventi non è qualcosa che sarà; se ce n'è uno, è quello che è già qui, l'inferno che abitiamo tutti i giorni, che formiamo stando insieme. Due modi ci sono per non soffrirne. Il primo riesce facile a molti: accettare l'inferno e diventarne parte fino al punto di non vederlo più. Il secondo è rischioso ed esige attenzione e apprendimento continui: cercare e saper riconoscere chi e cosa, in mezzo all'inferno, non è inferno, e farlo durare, e dargli spazio.

I. Calvino, Le città invisibili

RIFLETTENDO SUI LUOGHI

Introduzione alla postmodernità: lo spazio riletto
Mai come ai giorni nostri, lo spazio – in particolare quello urbano – ha ricevuto tanta attenzione da parte degli studiosi. I processi economici e sociali che hanno caratterizzato gli ultimi cinquant'anni, come la globalizzazione, i nuovi fenomeni migratori, l'urbanizzazione e la nascita delle mega-città (conglomerati urbani con una popolazione che supera i 10 milioni di abitanti), hanno di fatto invertito uno scontro tra due connotazioni spazio-temporali, quella locale e quella globale, tutt'ora in corso. All'interno delle metropoli, tale dicotomia se da un lato ha catalizzato l'attenzione di ambiti di studio già consolidati, dall'altro ha inaugurato nuovi percorsi di ricerca e altrettanto nuovi ambiti disciplinari.

A partire dalle scienze urbanistiche e architettoniche, da sempre finalizzate allo studio delle città e dello spazio antropizzato e delle modificazioni in corso, l'attenzione si è spostata verso prospettive più ampie sia ambientali (come l'ecologia urbana, che affronta le problematiche legate alla vivibilità e alla funzionalità della città paragonandola a un ecosistema vero e proprio, l'"ecosistema urbano", appunto) sia sociali. In questa evoluzione spiccano, per complessità e varietà degli apporti forniti, l'antropologia e la sociologia urbana fino alla teoria della cultura, e la geografia, in quanto scienza che studia il territorio, nella sua nuova accezione di geografia culturale. Questa nuova prospettiva muove da una concezione dello spazio prettamente razionalistica, intendendolo in senso puramente geometrico e oggettivo, a una visione più allargata, che vede lo spazio abbandonare i confini tangibili ed euclidei per divenire frattale, nel senso di privo di confini,

strutture o regolarità (Appadurai, 2001), finendo con l'essere un prodotto intellettuale. Il mutamento intercorso nella concettualizzazione dello spazio testimonia il passaggio dalla società moderna a una condizione postmoderna, in cui la mente produce luoghi e spazi iperreali, una pluralità di significati attraverso la proliferazione di simboli e metanarrazioni (Vallega, 2003). Questa rilettura dello spazio, anche rispetto al tempo, ha determinato l'individuazione di nuove tipologie di "luogo" anche in funzione delle diverse sfere culturali. Augé (1992) identifica una nuova concezione di luogo frutto della condizione postmoderna, caratterizzata dalla proliferazione di spazi connotati da simboli e significati generati dai nuovi modelli di vita frenetici e accelerati tipici delle metropoli. Il suo non-luogo è generato da tre forme di eccesso a cui è soggetto l'uomo *surmoderno*: quelle relative a tempo, spazio e individualità, che creano inevitabilmente nuovi percorsi di lettura delle città. Il non-luogo è lo specchio di un'esperienza esistenziale di movimento accelerato in uno spazio che non è più connotato da simboli propri e che non "racconta" nulla. La definizione di non-luogo è in antitesi con quella di luogo antropologico, oggetto dell'etnologo, e che è «simultaneamente principio di senso per coloro che l'abitano e principio d'intelligibilità per colui che l'osserva, vedendo mantenuti tre caratteri comuni: l'identitarietà, la relazionalità e la storicità» (Augé, 1992). L'antropologia urbana, nonostante presenti un tipo di approccio più "culturale", mantiene ancora una stretta relazione con la modalità razionalistica di concezione dello spazio, anche se, come vedremo, questa diventa di indispensabile supporto ad altre discipline, come la geografia

culturale, nell'ambito dello studio di nuovi luoghi della città contemporanea. A fornire il quadro completo delle tipologie di luoghi individuati dai nuovi percorsi compiuti dalla geografia culturale è Vallega (2003), di cui riportiamo nella pagina accanto uno schema tratto dal suo libro *Geografia culturale. Luoghi, spazi, simboli*. La geografia culturale identifica, attraverso una reinterpretazione del rapporto tra spazio e tempo come produttore di simboli, nuovi percorsi di lettura dello spazio, in cui ogni luogo "nuovo", riconosciuto ciascuno ricollegato a un proprio periodo e autore, trova collocazione in un quadro articolato di tipologie di "luogo" dell'epoca contemporanea, in cui accanto al luogo "geometrico" e antropologico compaiono nuovi tipi di spazio, tra cui spazi sociali e spazi iperreali.

Percorsi antropologici

«È sempre esistito un interesse circostanziato dell'antropologia, specialmente nel filone americano, nei confronti dell'esotismo, ma l'attuale campo di applicazione della ricerca etnografica, che si va orientando verso una serie di argomenti che fanno parte della vita americana, come la cultura d'impresa o la musica rock, è un fenomeno senza precedenti» (Marcus e Fischer, 1986). Parte integrante di tale riorientamento è stato, a partire dalla fine degli anni sessanta, il volgersi dello sguardo degli antropologi verso nuovi campi di ricerca e speculazione. Dallo studio di ciò che è altro, esotico nel senso di diverso e che coincide con le società ritenute tradizionali, poste al di là dei confini del proprio ambiente di provenienza, l'antropologia andò scoprendo gli spazi urbani quali possibili luoghi di esplorazione.

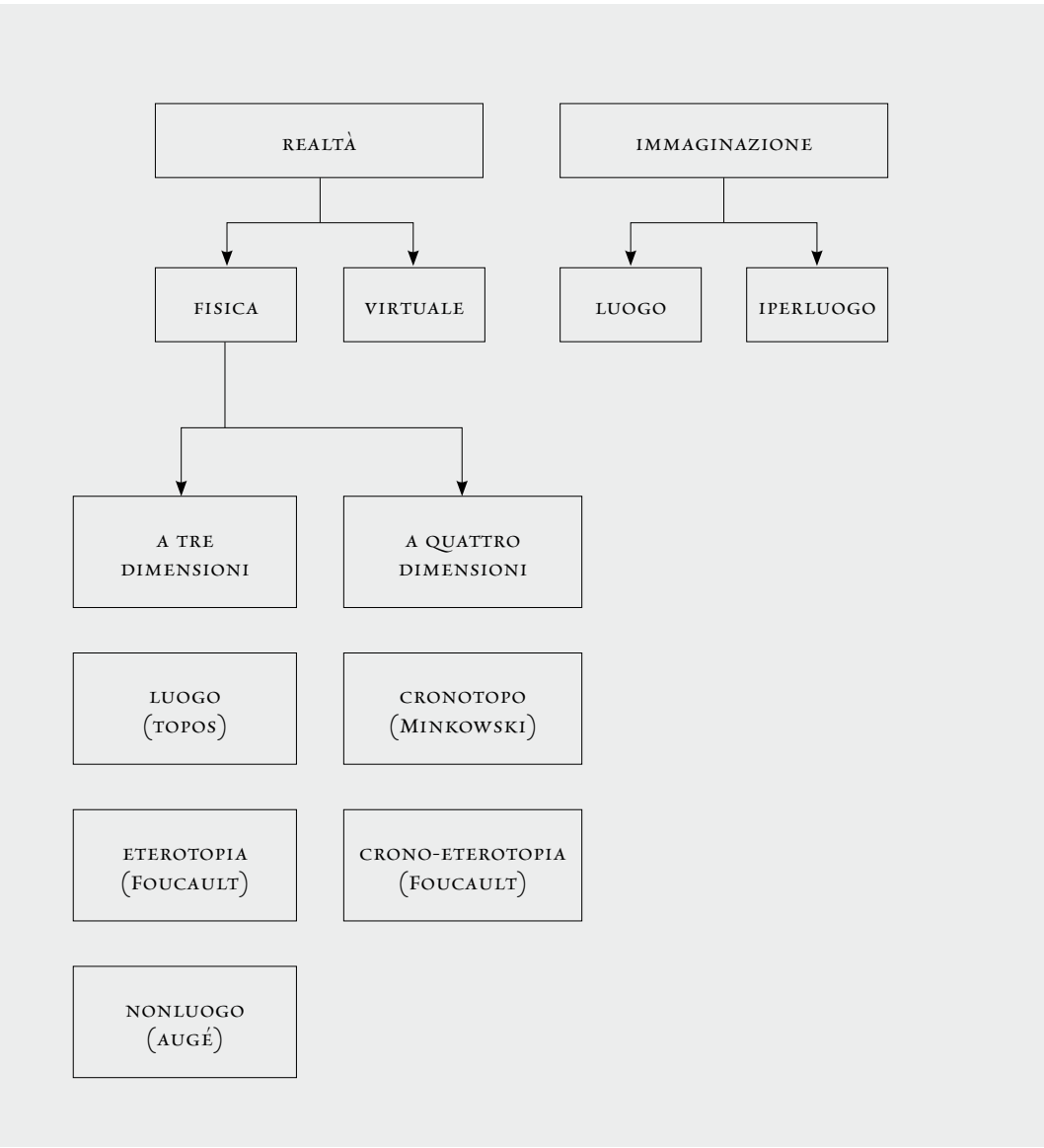


Figura 1– Tipi di luogo considerati dalla geografia culturale (Fonte: Vallega, 2003)

Alla radice di questa evoluzione ci fu un insieme di cause, tra le quali ebbero un peso, almeno a livello pratico, i tagli nei fondi per le missioni sul campo, che colpirono il mondo della ricerca antropologica negli Stati Uniti. A questo si andò ad aggiungere l'ostilità più o meno celata da parte dei governi locali e delle comunità "osservate" nei confronti di questo tipo di attività. In questo quadro, l'interesse degli antropologi venne da principio attirato verso quegli spazi urbani che, per caratteristiche e problematiche, ricreavano situazioni già conosciute nei contesti in cui tradizionalmente la disciplina veniva esercitata. Di conseguenza gli ambienti multietnici, i ghetti, i luoghi di convivenza e d'interazione transculturale assunsero la valenza di «villaggi urbani» (Gans, 1962) permettendo all'antropologo di utilizzare strumenti, metodologie e categorie concettuali conosciute e in uso per le società tradizionali. Tutto questo non mancò di provocare attriti all'interno dell'accademia: da una parte c'era chi considerava gli strumenti e le metodologie della ricerca antropologica inadatti agli scopi della ricerca sulle realtà urbane, sollevando numerose questioni legate ai caratteri propri che gli ambienti urbani presentavano come società complesse (Lévi-Strauss, 1970); dall'altra, vi era chi riconosceva negli spazi urbani un fattore di continuità con i caratteri delle società tradizionali (Park, 1925). Una posizione conciliante tra le due è quella che sosteneva possibile perseguire un'antropologia del mondo contemporaneo, attraverso alcuni accorgimenti metodologici (Nadel, 1951).

Una nuova prospettiva geoculturale

Lasciati da parte gli screzi metodologici, una volta che i fondamenti di un'antropologia della contemporaneità e della complessità furono gettati, gli spazi urbani rivelarono tutto il loro potenziale di ricerca in virtù dell'inverarsi di una convivenza tra culture mai sperimentata in precedenza. Questa situazione creava una coesistenza di molteplici diversità che poteva assumere la forma sinergica del multiculturalismo o quella della convivenza di più monoculturalismi in un unico luogo, facendo delle città, i centri nevralgici nella trasmissione e trasformazione delle dinamiche globale/locale. Tale processo avviene, da un lato, canalizzando risorse locali e portandole a livello globale e, dall'altro, riattualizzando contenuti globali in senso locale. A parte i motivi di interesse che lo spazio urbano offre, le dinamiche a cui esso dà luogo risultano in ulteriori possibili spunti di osservazione e ricerca. Ciò che infatti avviene all'interno degli spazi urbani è la produzione di un nuovo ordine d'instabilità nella produzione di soggettività moderna (Appadurai, 2001), in quanto la soggettività non risulta più legata a spazi precisi, bensì dispersa, resa fluida e disaggregata, ridotta in polvere. Per comprendere tale complessità, Appadurai ci fornisce una chiave di lettura che si dipana attraverso l'intreccio e il sovrapporsi di quelli che riconosce come cinque panorami (etnorami, tecnorami, mediorami, finanziorami e ideorami), validi per costituire l'immaginazione che lui intende come fenomeno sociale, i quali portano i media a creare comunità senza senso di luogo (Meyrowitz, 1985) giacché il luogo è diventato deposito sincronico di scenari culturali, dove un continuo processo di reinvenzione è in atto. Questa però non sembra poter rappresentare una condizione ideale per

l'uomo, da cui l'origine di spazi come quelli eterotopici, emersi, specie se parliamo di quelli a base multietnica, nell'intento di ricreare un senso di luogo e di appartenenza negli agglomerati urbani.

Definizione di spazio eterotopico

«Ci sono anche, e ciò probabilmente in ogni cultura come in ogni civiltà, dei luoghi reali, dei luoghi effettivi, dei luoghi che appaiono delineati nell'istituzione stessa della società, e che costituiscono una sorta di contro-luoghi, specie di utopie effettivamente realizzate nelle quali i luoghi reali, tutti gli altri luoghi reali che si trovano all'interno della cultura vengono al contempo rappresentati, contestati e sovvertiti» (Foucault, 1994).

Il concetto di eterotopia, termine composto dal prefisso etero – dal greco *heteros*, ovvero “altro, diverso” – e dal suffisso topia – dal greco *topos*, “luogo” –, è stato introdotto per la prima volta da Michel Foucault nel 1986, e successivamente trattato da altri autori (Soja, 1995; Bonazzi, 2001; Guarrasi, 2001), per indicare luoghi che presentano connotazioni segniche che si differenziano dalle connotazioni generali dello spazio che li accoglie (Vallega, 2006).

Lo spazio eterotopico fa parte del gruppo di luoghi “reali” e “fisici”: il luogo eterotopico esiste ed è una discontinuità in uno spazio altrimenti connotato da simboli e substrati culturali omogenei. È un luogo che istituisce una relazione spazio-tempo estrema e propria, da cui la definizione di «spazi di crisi e di condensazione di esperienza». Esempi di eterotopie sono i musei, le biblioteche, le mostre, le prigioni, i luoghi di culto o, in generale, i luoghi “occupati” da gruppi sociali installati in un contesto urbano preesistente e a loro, fino a poco tempo prima, estraneo. Costituisce uno spazio eterotopico, in

generale, ogni luogo che racconta una realtà diversa da quella del contesto culturale in cui si trova inserito fisicamente. La pervasività del concetto è tale che Vallega (2006) suggerisce la nascita di una disciplina a sé per il riconoscimento e lo studio delle eterotopie, l'eteropologia, intesa come logica dell'identificazione e della rappresentazione dello spazio eterotopico.

In ambito urbano, il concetto di eterotopia assume una certa importanza, soprattutto considerando le dinamiche di una delicata situazione geopolitica, riassumibile nelle difficoltà che il multiculturalismo, inteso come convivenza e compenetrazione pacifica tra culture, incontra nei contesti urbani. L'inserimento di nuovi valori, l'affiancamento e la convivenza con quelli preesistenti e gli episodi di sradicamento degli stessi da parte delle diverse culture che interagiscono e coesistono in spazi urbani sempre più limitati e in trasformazione innescano modificazioni e processi che necessitano un approfondimento del tema, attraverso una pluralità di punti di vista. Approfondiremo quest'aspetto tentando di delineare un quadro preliminare e certo non esaustivo delle eterotopie formatesi all'interno della cintura metropolitana di Milano, che rappresenta in Italia un buon esempio di spazio urbano interessato da fenomeni d'immigrazione rilevanti e persistenti.

ETEROTOPIE MILANESI

Una mappatura sperimentale

I convulsi cambiamenti che hanno caratterizzato l’assetto urbano e la struttura socio-culturale di Milano negli ultimi anni hanno visto, tra gli altri, l’incremento di luoghi eterotopici, secondo la definizione in precedenza richiamata. L’immigrazione che ha interessato la città è il fenomeno che ha

permesso il prodursi il maggior numero di casi di realtà spazio-temporali a sé stanti e dotate di regole proprie. Entrarvi presuppone accettare regole e sottoporsi a riti di passaggio. Tali realtà sono riportate, almeno in maniera generale, nella mappa e nella tabella che seguono.

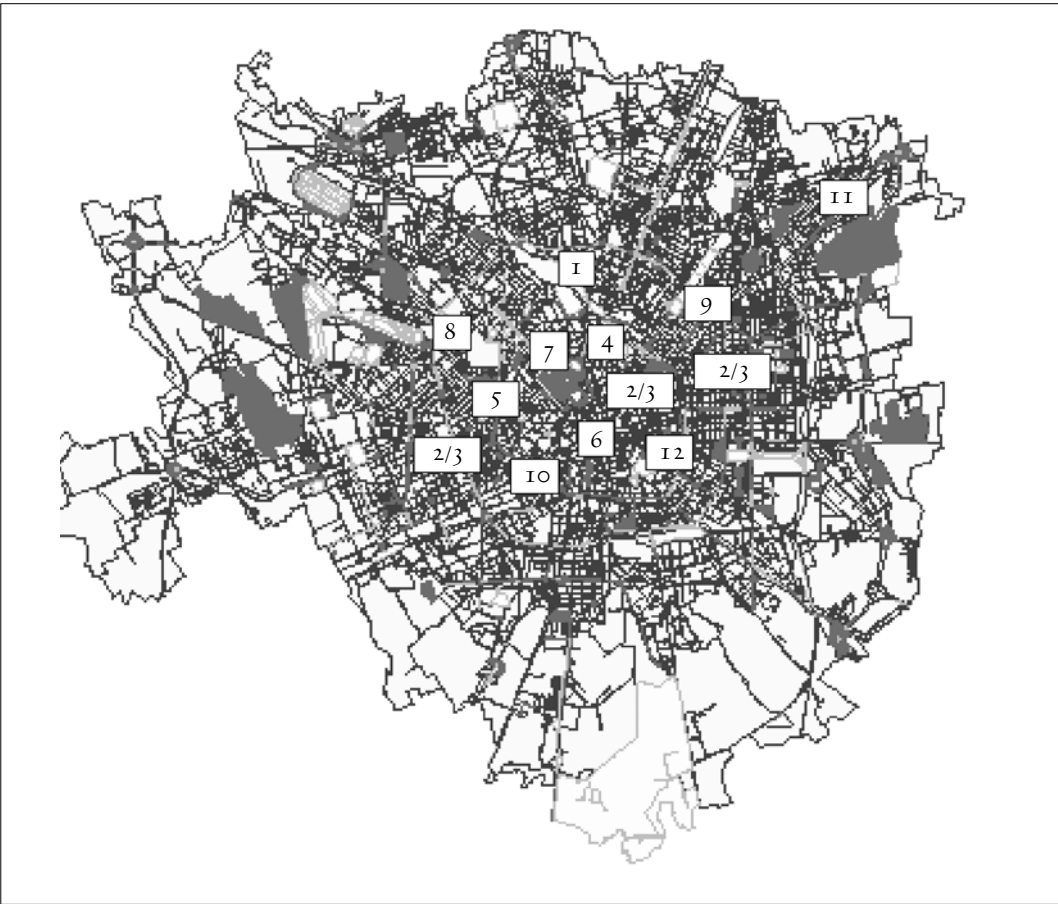


Figura 2 – Mappatura degli spazi eterotopici nel contesto milanese.

Num.	Luogo	Tipologia	Determinante culturale	Impatti sulla struttura e l'organizzazione urbana
1	Stazione centrale	Emergente	Mista	Piazza antistante la stazione che viene utilizzata come pista per acrobazie sugli skates
2/3	Videoteche	Emergente manifatturiera	Cingalese /indiana/filippina/ cinese	Videoteche che noleggiavano e vendono film e musica delle aree indicate
2/3	Macellerie islamiche	Emergente religiosa manifatturiera	Mista	
2/3	Centri telefonici	Emergente manifatturiera	Mista	
4	Piazza del Duomo	Emergente	Filippini	Espansione sul sagrato della basilica nei giorni di libertà dal lavoro (tradizionalmente al giovedì)
5	Parco Sempione	Emergente	Ucraini	Popolamento del parco durante i weekend
6	Quartiere Canonica-Sarpi	Emergente	Cinesi	Espansione delle attività economica e residenziale da parte della comunità cinese
7	Stazione Cadorna	Di transito	Mista	Centro di ritrovo per diversi gruppi
8	Stazione Centrale	Di transito; occupazione	Donne ucraine, marocchini	Nella zona antistante partono i convogli con destinazione il Marocco ed è un luogo di incontro per le donne ucraine
9	Quartiere via Padova	Emergente	Mista	
10	Moschea di viale Jenner	Emergente religiosa	Mista	Occupazione del viale in occasione delle festività più significative (inizio /fine ramadan)
11	Stazione di Cascina Gobba	Di transito	Mista, luogo di transito	
12	Campi di calcio	Sportiva	Mista prevalenza di latino americani	Le gare che si svolgono nell'ambito dei tornei diventano occasioni per ritrovarsi

Come anticipato in precedenza, all'origine della nascita di tali spazi sembra essere forte il tentativo di una riattualizzazione della propria identità, sia essa etnica o religiosa, in uno spazio nuovo e sconosciuto.

Il quadro mostrato nella Figura 2 risulta provvisorio e incompleto, in quanto come per le culture è difficile rivelare negli spazi eterotopici degli elementi di stabilità e di localizzazione fissi. Le eterotopie, infatti, cambiano e si riattualizzano, fortemente correlate come sono a influssi esterni, quali gli interventi delle forze pubbliche (negli spazi adibiti a moschea, per esempio) e le variazioni stagionali (nel caso dei parchi), e a logiche sottese, ricollegabili alle mappe mentali di individui o gruppi, che portano i luoghi a esaurirsi, rinascendo altrove.

«Nelle mappe mentali dei suoi frequentatori la piazza è un luogo di scambio i cui confini e organizzazione interna vengono ridefiniti continuamente» (Roncaglia, 2003). Quanto osservato in riferimento al piazzale antistante la Stazione Centrale sembra essere una caratteristica applicabile alla totalità dei luoghi eterotopici. In questo magmatico panorama è stato possibile individuare, limitatamente al contesto milanese, luoghi eterotopici ormai istituzionalizzati, sebbene con molta difficoltà, nel tessuto urbano, come la moschea di via Jenner o la zona di via Sarpi, da un trentennio sede della comunità cinese di Milano. Queste ultime, catalogabili come eterotopie consolidate, sono state affiancate alle macellerie islamiche o alle videoteche etniche, presenti in misura plurale e frammentaria nello spazio urbano, così come a situazioni più che a luoghi, come nel caso delle partite delle squadre di calcio che rappresentano importanti momenti di aggregazione e originano, seppur occasionalmente, delle

eterotopie mobili. Si è inoltre tentato di definire la composizione etnica/nazionale prevalente degli spazi individuati, e gli impatti sulla struttura e l'organizzazione urbana.

Il caso di Esterni

Nell'ambito dei cambiamenti avvenuti negli spazi pubblici milanesi, il progetto dell'associazione Esterni rappresenta un caso interessante quanto unico. Il filo conduttore dell'attività di Esterni è, infatti, il ripensamento dei luoghi collettivi urbani, attuato attraverso una riscoperta della geografia nascosta degli stessi e con un fine ben preciso: la loro valorizzazione culturale in chiave collettiva. In tal modo emergono nuove forme di spazi definibili come eterotopici, prendendo forma da un tentativo spontaneo di sopravvivenza, il cui motivo d'ispirazione è una città a misura d'uomo nella quale rivivere piuttosto che sopravvivere.

A fare da sfondo a tali interventi è un panorama urbano caratterizzato da un'incessante desertificazione, dagli interessi privati che trasformano i luoghi pubblici in spazi pubblicitari, le comunità in target, la città in una campagna di comunicazione a senso unico nella quale il cittadino è solo un ricevente.

La missione di Esterni trova modo di esprimersi in grandi eventi multiformi, performance di una serata, installazioni destinate a vivere per mesi e allestimenti che coinvolgono forme di espressione eterogenee, avvicinano persone e comunità a un diverso modo di vivere lo spazio pubblico, stupendo e coinvolgendo i cittadini in un luogo di partecipazione attiva attraverso un libero accesso, fisico e ideale, che favorisca la contaminazione culturale. Piazze, strade, incroci delle arterie urbane, luoghi prestigiosi e rappresentativi della città come quelli abbandonati e segregati ai margini sono gli spazi in

cui Esterni sperimenta un modello "altro" di intervento, dimostrando che tutti quei luoghi possono trasformarsi, assumere valenze universali, animarsi. Non solo spazio fisico, dunque, ma soprattutto contesto umano in modificazione e inter-azione in grado di stimolare la capacità dimenticata di scardinare i luoghi comuni, di sfatare consuetudini rassicuranti ed esplorare le possibilità del dialogo. Una veloce esposizione di alcuni recenti interventi può illustrare come si attuano e declinano nella pratica i principi ispiratori di Esterni.

È ormai storico l'evento annuale che dal 1996 si contrappone al Salone internazionale del mobile. Nell'edizione 2004, piazza Freud, una delle tante aree milanesi dimenticate in pieno centro, diventa una "Città in rivoluzione", un luogo brulicante di persone e attività che vede sovvertiti scenari e rituali urbani. Con la messa in opera dei progetti, la piazza diventa un'area dimostrativa, catalogo vivente e luogo di sperimentazione. Qui Esterni costruisce una città ideale e concreta da vivere subito: un municipio per iscriversi a una cittadinanza attiva, un parco giochi, un amaca-parking per soste estemporanee, l'orto di tutti che si alimenta delle cure di passanti e visitatori. E poi Urbina – la piazza dei bambini – costruita e utilizzata solo da loro, un'isola spirituale per la pacifica convivenza e la libera professione delle religioni, un palcoscenico per concerti di musica classica, jazz e nuove sonorità, una piccola arena per proiezioni cinematografiche, persino una tenda per pernottamenti. Inoltre, un'area per incontri e *open lectures* grazie all'adesione delle università, una zona per spettacoli teatrali, laboratori progettuali, lezioni di giardinaggio; un punto di incontro in costante aggiornamento per il *car sharing* e attività commerciali mobili: libreria, spaccio di Esterni, degustazione di vini, punti di ristoro

e noleggio di biciclette. Una scena insolita, animata da esperimenti collettivi per la buona conduzione di uno spazio condivisibile, dove una nuova segnaletica ristabilisce le precedenze per i rapporti sociali, conduce a percorsi alternativi: escursioni notturne nelle aree limitrofe, convivii, picnic, feste. Altra esperienza è quella del Salone “è Fuori”, evento opposto e parallelo al Salone internazionale del mobile e alla Settimana del design che si svolgono a Milano. L’evento si dilata in uno spazio da riscoprire o inventare, spazio pubblico ideale e fisico, impropriamente sottratto ai cittadini, che viene loro restituito perché torni a essere vissuto come luogo di socializzazione. Location dell’evento è l’intera città, con incursioni urbane nelle piazze e nelle strade di maggior afflusso degli eventi cittadini. Per questa manifestazione itinerante, che con rapidi assalti invita residenti e visitatori a usufruire di un’imprescindibile risorsa collettiva, Esterni progetta e realizza delle unità mobili, carrelli *multi-purpose* che vengono adibiti a bar, consolle dj, edicola, emporio, negozio di fiori, punto di documentazione. Al design classico delle manifestazioni in corso, contrappone un design comune per la città: materia duttile, spazio-forma sconfinato, pratica di una cultura di integrazione che ogni comunità si trova a dover riscoprire.

Riflessioni conclusive

Lo spazio eterotopico, sia esso inteso come risposta a esigenze identitarie (come nel caso delle eterotopie nate con l’immigrazione) o come esperienza di riscoperta della geografia nascosta della città con finalità di rivalorizzazione, invita a una rilettura della città. Per comprendere la complessità del quadro disegnato fino a ora, Appadurai fa appello a un’antropologia rivitalizzata, «senza più il privilegio di quella che era un tempo la fonte principale del suo prestigio: l’avvistamento del selvaggio», e con la responsabilità di trovarsi a districare nuovi codici e situazioni.

Riferimenti bibliografici

Appadurai A. (2001), *Modernità in polvere*, Meltemi, Roma.

Augé M. (1992), *Non-lieux, Seuil, Paris* (trad. it. *Nonluoghi. Introduzione a una antropologia della surmodernità*, Elèuthera, Milano 1993).

Bonazzi A. (2001), *Eterotopia e geografia della riflessione*, in L. Lago (a cura di), *La geografia delle sfide e dei cambiamenti*, vol. II, Patron, Bologna, pp. 389-396.

– (2002), *Heterotopology and Geography, a Reflection*, “Space and Culture”, vol. 5, n. 1. February, pp. 32-48.

Foucault M. (1986), *Of Other Spaces*, “Diacritics”, primavera, pp. 22-27.

– (1994), *Eterotopia. Luoghi e non-luoghi metropolitani*, “Millepiani”, n. 2, Mimesis, Milano.

– (2001), *Spazi altri. I luoghi delle eterotopie*, Mimesis, Milano.

Gans H. (1962), *The Urban Villagers*, Free Press, New York.

Guarrasi V. (2001), *Paradoxes of Modern and Postmodern Geography: Heterotopia of Landscape and Cartographic Logic*, in C. Minca (a cura di), *Postmodern Geography. Theory and Praxis*, Blackwell, Malden, pp. 226-237.

Hannerz U. (1992), *Esplorare la città, Antropologia della vita urbana*, il Mulino, Bologna.

Lévi Strauss C. (1970), *Primitivi civilizzati*, Rusconi, Milano.

Maimone F. (2005), *Organizzazione cosmopolita*, Aracne, Roma.

Marcus G.E. e Fischer M.M.J. (1986), *Anthropology as Cultural Critique*, University of Chicago Press, Chicago (trad. it. *Antropologia come critica culturale*, Anabasi, Milano 1994).

Meyrowitz J. (1985), *No Sense of Place. The Impact of Electronic Media on Social Behavior*, Oxford University Press, New York (trad. it. *Oltre il senso e il luogo. Come i media elettronici influenzano il comportamento sociale*, Baskerville, Bologna 1993).

Nadel S.F. (1951), *The Foundations of Social Anthropology*, Free Press, New York.

Park R., Burges E.W., Mckenzie R.D. (1925), *The City*, University of Chicago Press, Chicago. (trad. it. *La città*, Edizioni di Comunità, Milano 1967).

Roncaglia S. (2003), *Il mercato della fiducia in “Itinerari d’impresa”*, n. 3, inverno 2003/04.

Vallega A. (2003), *Geografia culturale. Luoghi, spazi, simboli*, Utet, Torino.

– (2006), *Indicatori per il paesaggio. Uno strumento per l’applicazione della Convenzione Europea del Paesaggio*, di prossima pubblicazione.

AGILE, INNOVATIVA, INTERNAZIONALE

di Alberto Bombassei, presidente di Brembo
Testo raccolto da Sara Roncaglia

Quella di Brembo è una delle tante storie di aziende familiari italiane cresciute soprattutto durante gli anni sessanta del Novecento, quando il primo boom industriale postbellico era già passato.

All'inizio della nostra avventura industriale non avevamo un disegno preciso. Siamo partiti occupandoci della parte meccanica dell'automobile e poi, grazie a una commessa dell'Alfa Romeo, ci siamo avvicinati alla parte frenante. A questo punto abbiamo cominciato a trasformare la nostra attività: siamo passati da una produzione generica di componenti meccanici per il settore auto, a una specializzata nel settore del freno, sviluppando, per la

prima volta, un prodotto nostro. Non un prodotto per terzi, ma uno che potesse avere, contestualmente, un marchio e un contenuto innovativo.

Nel DNA dell'azienda e delle persone che l'hanno creata, organizzata e poi fatta crescere, c'è l'attitudine a porsi quotidianamente: la domanda: «cosa possiamo fare meglio?». Un po' come il motto dell'ingegner Ito della Toyota, che dice «il miglioramento è continuo», con la ricerca quasi maniacale a fare sempre qualcosa di migliore, soprattutto rispetto alla concorrenza. Questo approccio ci ha consentito, a partire dalla prima produzione dei dischi freno negli anni

sessanta, di crescere ininterrottamente per dieci anni in questo settore.

Negli anni settanta abbiamo fatto il salto qualitativo in un settore ancora abbastanza vergine, quello motociclistico, con l'applicazione dei primi dischi freno. Siamo stati tra i primissimi a proporre un sistema innovativo per le moto all'epoca quasi sconosciuto, eccezione fatta per le case giapponesi. Per tutti i produttori di motocicli in Italia e all'estero, avere il freno a disco diventò importante. I modelli che non lo avevano non si vendevano e di conseguenza noi crescemmo quasi forzatamente, perché se non avessimo seguito le richieste dei nostri clienti si sarebbero sicuramente introdotti nel mercato altri competitori.

Gli anni settanta si sono distinti per una continua scommessa e un impegno tecnico molto forte, per cui da un "monoprodotto" siamo arrivati a costruire un impianto frenante completo. Negli anni ottanta ci siamo avvicinati al settore dell'auto e questa svolta ha coinciso con la prima crisi petrolifera, quindi con i grandi incentivi ai minori consumi. E per consumare meno, i mezzi dovevano essere più leggeri, perché in questo modo veniva risparmiata energia. Noi, che eravamo un po' gli specialisti delle leghe leggere e quindi dell'alluminio, ci siamo ritagliati un nostro spazio perché abbiamo applicato alcuni concetti che erano normali per le vetture e le moto sportive. E così, a partire dagli anni ottanta abbiamo cominciato a fare i nostri primi freni per automobili stradali dell'alto di gamma.

Pochi anni prima, nel 1975, avevamo iniziato a lavorare nel settore delle competizioni. Il primo approccio è stato con la Ferrari: c'era ancora il suo fondatore, Enzo Ferrari; fu lui a darci fiducia. I nostri concorrenti erano dei colossi presenti in tutto il mondo; noi abbiamo avuto forse la bravu-

ra, dettata dall'incoscienza, di passare dalle scuole elementari all'università senza passaggi intermedi, perché la Formula 1, anche allora, era veramente la vera sfida tecnologica. Ci siamo impegnati a fondo e da allora – è passato più di un trentennio – siamo i fornitori della Ferrari e di gran parte dei team che gareggiano in Formula 1, e siamo rimasti in un mondo, quello delle corse, dove non è consentito sbagliare, pena l'esclusione e la sostituzione con qualche concorrente più capace e innovativo. L'impegno nelle competizioni ci ha consentito di acquisire grande visibilità e di sviluppare un settore di ricerca avanzata.

Tutto ciò ha poi avuto delle ricadute eccezionali nel settore dell'automobile sportiva e di lusso spingendoci alla leadership di mercato, prima in Italia, poi in Europa e oggi, credo, nel mondo intero.

Da quegli anni abbiamo fatto evidenti passi da gigante e oggi Brembo è una realtà con circa 4400 dipendenti; siamo presenti in 12 paesi di 3 continenti con 14 stabilimenti, e vendiamo i nostri prodotti in 70 nazioni.

Gli insediamenti produttivi negli altri paesi corrispondono a una duplice necessità: stare vicino agli stabilimenti dei nostri clienti e conquistare nuovi mercati geografici; mi riferisco, per esempio, a quello che abbiamo fatto in Brasile, Messico, Giappone, Spagna e più recentemente in Cina e in India. Il concetto oggi dibattuto quasi giornalmente da chi si interessa di economia è la necessità di spingere le aziende italiane all'internazionalizzazione come questione vitale per il paese e per le stesse imprese. In Brembo questa attitudine è nata più di vent'anni fa. Se oggi siamo un po' più tranquilli di altri è proprio perché abbiamo clienti ben distribuiti nel mondo e quindi possiamo guardare con ottimismo alla sfida globale che oggi il mercato richiede.

UNA MAPPA DELLE STRATEGIE DI CRESCITA

Il primo approccio alla crescita internazionale della Brembo è stato quasi una costrizione: in effetti si dice che nessuno è profeta in patria. Il primo mercato di sbocco è stato quello italiano ma, con grandissima fatica: fatta eccezione per la Ferrari e l'Alfa Romeo, non siamo riusciti a sfondare in Italia. Vista la forte chiusura nazionale, abbiamo cominciato a cercare altri mercati di sbocco. Oggi posso affermare che abbiamo fatto meno fatica a introdurci nel mercato tedesco – che allora era formato anche da macchine sportive e di lusso – che in quello italiano. Una volta aperta la strada con un produttore, c'è stata una sorta di "effetto domino": la prima casa automobilistica con cui abbiamo lavorato è stata Porsche, poi siamo entrati in Bmw e successivamente in Mercedes e in Audi. Oggi il mercato tedesco è, per Brembo, il mercato più importante insieme a quello italiano; ed essendo un mercato molto esigente da un punto di vista qualitativo e organizzativo, entrarci – e soprattutto rimanerci – è stata un'ottima palestra. Questo ci ha consentito, successivamente, di affrontare altri mercati altrettanto difficili, per esempio quello giapponese, in cui siamo presenti sia con prodotti costruiti localmente sia con prodotti esportati dall'Italia.

UN'AZIENDA A CONTROLLO FAMILIARE E A GESTIONE MANAGERIALE

Brembo è un'azienda "familiare", nel senso che la maggioranza delle azioni, circa il 58%, è in mano alla mia famiglia. L'azienda è dal 1995 quotata alla Borsa Italiana. Brembo è gestita da manager esterni che, insieme a me, cercano di creare valore per

tutti gli azionisti. Ritengo che questo sia un ottimo modello d'impresa, poiché permette di dare stabilità e continuità, pur nella crescita. A dimostrazione della sua validità, scorrendo la classifica di "Forbes" delle prime cinquecento aziende a livello mondiale, un buon 60-70% – anche fra i gruppi statunitensi – sono a controllo familiare e quotate in borsa.

L'IMPORTANZA DEL TERRITORIO

Il nostro territorio è una realtà fortunata rispetto a quella italiana. Lo scorso luglio ho partecipato in Banca d'Italia alla presentazione dei dati economici sulla Lombardia: sono tutti parametri sensibilmente più elevati rispetto alla media italiana, salvo qualche dato riferito al 2005. Si tratta di cifre che, confrontate con quelle delle altre aree del paese, ci pongono sicuramente primi in classifica e di questo non possiamo che rallegrarci.

In realtà, proprio perché viviamo in un mondo globale, il confronto non va fatto con l'Italia ma almeno a livello europeo: dobbiamo confrontarci con regioni simili alla Lombardia, per esempio con quelle francesi della regione parigina, con il Bad-Wurtemberg in Germania ecc. E anche qui ce la caviamo bene, eccetto per alcuni parametri in cui siamo deficitari: se parliamo di ricerca e sviluppo, di innovazione, di infrastrutture ecc. non ci siamo; sono problemi ormai storici per la nostra regione e facciamo fatica a stare alla pari con le altre europee, specie quelle a noi più vicine. Abbiamo un tasso di sviluppo industriale che credo sia il doppio della media italiana; ciò non toglie che, per esempio, rispetto a molte regioni europee, il tasso di occupazione sia ancora molto basso, la presenza di laureati nell'industria sempre inferiore alla media, l'occupazio-

zione femminile minore che altrove, una parte del sistema formativo universitario e delle infrastrutture assolutamente poco confrontabile. Effetto di tutto questo è il rallentamento della nostra evoluzione, del nostro ammodernamento rispetto agli altri paesi: noi camminiamo, ma gli altri corrono e quindi la forbice è destinata sicuramente ad allargarsi, se non reagiremo in maniera molto determinata. Spero che l'accordo tra Comune, Provincia, Regione e Governo dia dei buoni frutti; perché l'interesse di Milano, o l'interesse generale della Lombardia, non è soltanto locale ma nazionale. Trattandosi della punta di diamante della nazione, mi auguro che la legge speciale per Milano – leggasi Lombardia – possa essere attuata e servire poi da traino a tutte le altre regioni.

UNA QUESTIONE DI INNOVAZIONE

Oggi noi viviamo d'innovazione. Poiché i nostri competitori sono delle multinazionali molto più grandi di noi, l'unico modo per competere è avere sempre dei prodotti migliori, che esprimono maggiori prestazioni a un costo inferiore o uguale a quello dei concorrenti: è questa la ricetta che ci ha permesso di crescere.

Brembo investe circa il 6% del fatturato annuo in ricerca e sviluppo e occupa in questo settore il 9% degli addetti. Nel dipartimento R&S lavorano anche laureati stranieri di quattordici diverse nazionalità. E l'esperienza pluriculturale, al di là dell'aspetto tecnico, è un'innovazione e un arricchimento per tutta l'azienda.

IN CERCA DELL'AUTO DEL FUTURO

Mi auguro che l'auto del futuro sia la meno informatizzata possibile. Lo dico come esperto di auto e pilota appassionato. A me piace dominare la macchina e l'ultima che ho scelto ha ancora il cambio manuale. In futuro, con tutti questi automatismi guidati dall'elettronica, il ruolo del conducente sarà molto simile a quello del passeggero. Osservo questa tendenza con poco entusiasmo. Credo che ci si stia avviando verso un'automobile certamente più sicura e nella guida probabilmente meno impegnativa di quella attuale, con tutta una serie di servizi a bordo che ci permetteranno di essere collegati in modo più attivo col mondo; ma, per me, sarà un'auto con meno fascino.

IL KILOMETRO ROSSO

Il Kilometro Rosso (vedi p. 53) è la naturale prosecuzione dell'esperienza di Brembo e l'applicazione di una caratteristica del suo DNA. Due sono i concetti che il Parco Scientifico esprime: l'emulazione e la contaminazione.

Se è vero – com'è del resto – che l'innovazione ha consentito a un'azienda di piccole dimensioni, qual era Brembo negli anni sessanta e settanta, di diventare una multinazionale tascabile, la nostra esperienza deve essere di esempio affinché altre piccole e medie imprese utilizzino la stessa leva per crescere. Kilometro Rosso permetterà di far convivere in uno spazio concentrato tante diverse esperienze di ricerca che potranno contaminarsi a vicenda. Nel Kilometro Rosso sono presenti, tra gli altri, Brembo con i suoi ricercatori e l'Istituto farmacologico Mario Negri. Ma che cosa c'entra la ricerca nel settore

auto con il Mario Negri? Soltanto il fatto di riunire i nostri tecnici con i loro ricercatori è bastato per trovare delle situazioni completamente nuove, scoprendo che una ricerca fatta sulla fluidodinamica può servire sia per la ventilazione di un freno sia per studiare la circolazione sanguigna. Ecco un primo esempio di contaminazione da cui potrebbero nascere nuove idee.

Questo deve essere lo spirito del Kilometro Rosso: un acceleratore di trasformazione del sistema industriale lombardo da produttore di manufatti, a media-bassa tecnologia, a realizzatore di oggetti ad alta tecnologia.

Un dato che è importante sapere è che, fatta cento l'esportazione nazionale, soltanto il 13% è un prodotto considerato hi-tech; tutto il resto è ancora un prodotto *made in Italy*, un prodotto tradizionale, quindi ad alto rischio di sostituzione.

All'interno del Kilometro Rosso sarà presente anche l'Università, perché – ripetendo quello che il governatore Formigoni ha detto quando è venuto in visita – il Parco deve diventare un interporto del sapere, in cui la conoscenza viene continuamente prodotta e scambiata.

L'architetto che abbiamo scelto per la progettazione del Kilometro Rosso è Jean Nouvel. Il suo design non è quello tipico dei grandi palazzi o delle banche, dove il granito e l'acciaio inossidabile devono far vedere la solidità. Lui usa l'acciaio, ma lo combina con il cristallo: strutture tecniche, non cose ricche. Dopo aver fatto una selezione con un certo numero di architetti, Jean Nouvel è quello che ci ha affascinato di più, perché ha interpretato bene la nostra filosofia. Ha fatto un progetto a prima vista dirompente, però talmente bello che nessuno ha osato contraddirlo o sollevare obiezioni... anche se in un primo momento, quando a Parigi ho visto

per la prima volta il plastico, ho detto: «A Bergamo, città di forti tradizioni, un'architettura del genere non passerà mai»; invece è passata nell'entusiasmo generale e sono molto contento che sia andata così. L'ideazione e la progettazione generale è fatta da Jean Nouvel, ma c'è anche un gruppo di architetti italiani – tra cui mio figlio Luca – che lavora sulla progettazione e fa da interfaccia tra il progetto generale e quelli specifici. È un altro modo per far sì che il Parco sia scambio di conoscenze.

UN'ATTENZIONE ALL'ESTETICA

Siamo dei creativi per attitudine, per storia e per cultura, e credo che in nessun paese ci sia tanta creatività come in Italia; ma dalla creatività all'innovazione c'è un percorso metodologico da tenere a mente. L'innovazione senza metodo fa poca strada; solo se riusciamo a mettere insieme creatività e innovazione può nascere un modello esplosivo in grado di farci tornare all'apice della classifica dei paesi più competitivi.

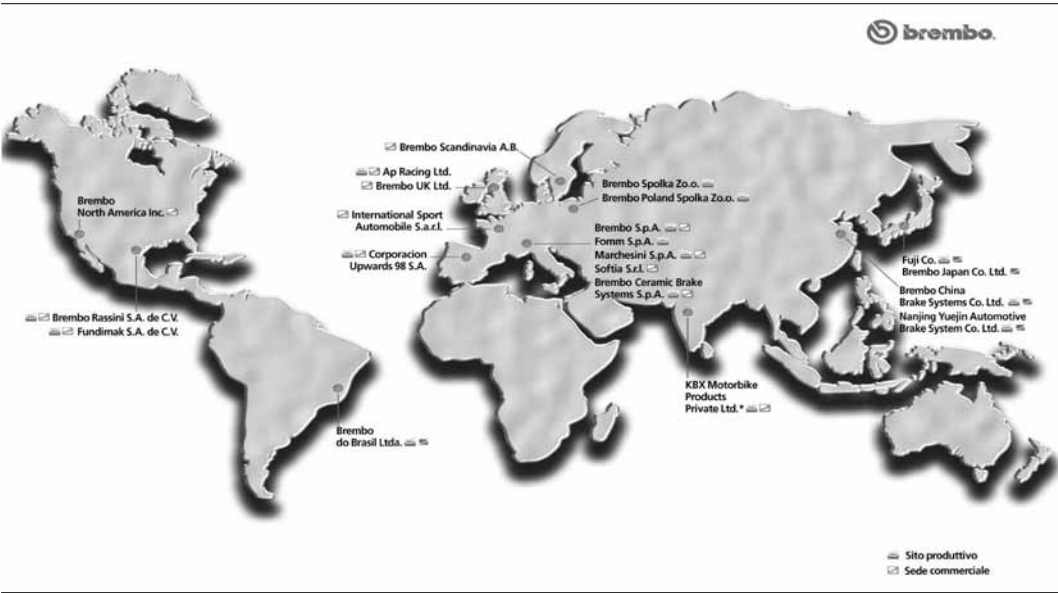
Brembo fa dei prodotti così belli sotto il profilo della forma, da essere copiati in tutto il mondo con venti-trenta interpretazioni diverse.

Inoltre, nessuno di noi aveva mai pensato di vincere un premio a un concorso di design; mi fa piacere dire la motivazione per cui ci è stato assegnato nel 2004 il Compasso d'oro. La giuria – dopo dieci o dodici anni che non assegnava il premio a un prodotto prettamente industriale – si è espressa così all'unanimità: «Se non fosse un freno sarebbe una scultura degna di qualunque museo d'arte moderna». Questo significa che una buona parte del mondo apprezza il fatto di avere un oggetto che, oltre a essere funzionale e “prestazionale”, è anche bello.

La bellezza è diventata un valore anche per noi. Oggi, se Brembo ha questa grande immagine non è soltanto perché fa dei prodotti prestazionali per le competizioni e per la strada. Se sfogliate i quotidiani e i settimanali, vedete nella pubblicità della Porsche una macchia grigia con una silhouette gialla – una volta era una macchia rossa – che è la nostra pinza freno. Siamo stati i primi a colorare le pinze dei freni. Una volta le ruote delle auto le nascondevano perché erano prodotti piuttosto brutti, oggi invece il freno fa parte del design della vettura e della moto. Abbiamo fatto crescere la cultura del buon gusto e del bello. Devo dire che in azienda quest’attenzione al bello

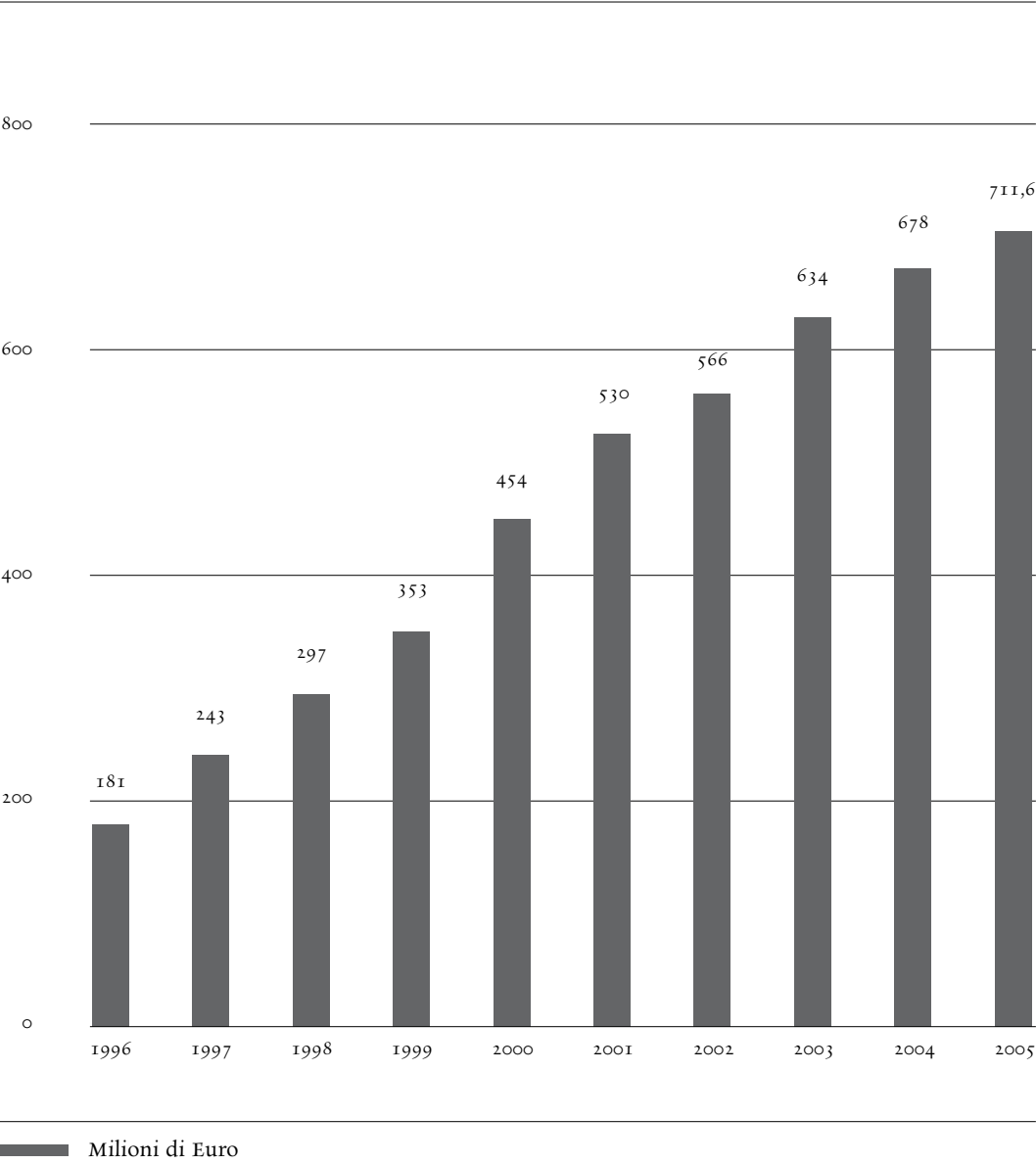
è aumentata nel tempo e anche i tecnici, abbastanza lontani da un’attitudine simile, l’hanno ormai acquisita. Oggi si fa attenzione anche all’estetica dei componenti delle vetture, si comincia a colloquiare non più solamente con i tecnici dell’automobile ma anche con i designer. Ciò che è bello e ben fatto è anche buono, si diceva. E poi, “curiosità” e “attenzione”: due parole da leggere in successione e pensare contemporaneamente. Da mettere in tensione. È una costante tensione creativa che permette di reagire positivamente alle trasformazioni che scuotono i mercati e le società. Noi in Brembo siamo affezionati a quest’idea.

BREMBO NEL MONDO

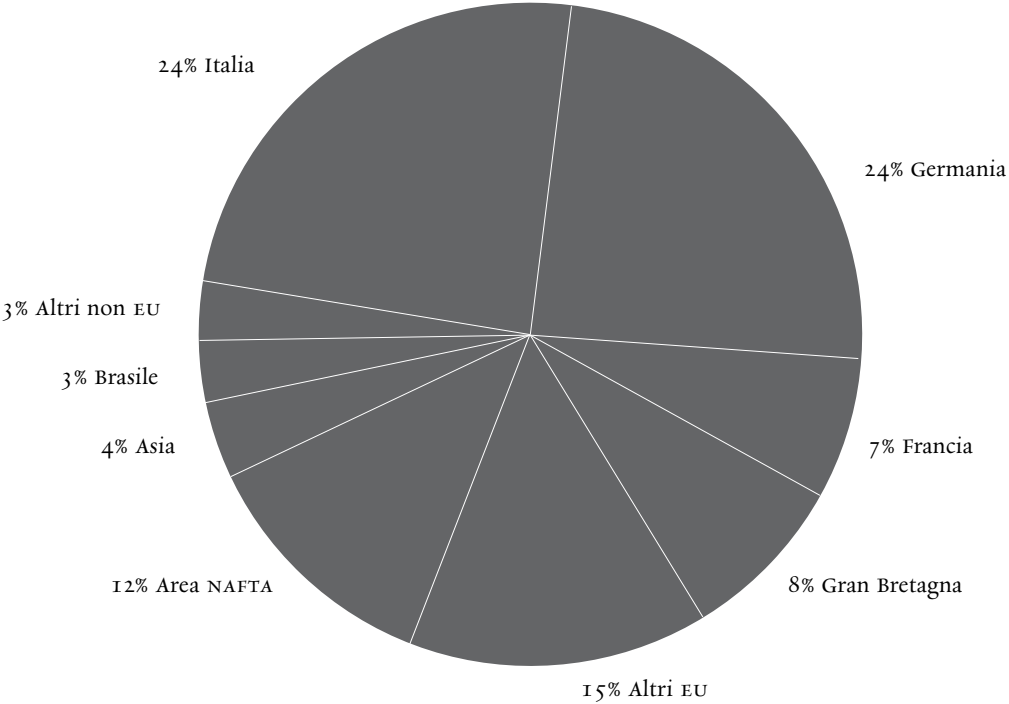


Oltre 4300 dipendenti lavorano per l’azienda che è presente in 12 paesi con 24 stabilimenti e siti commerciali.

FATTURATO 2005



FATTURATO 2005 PER AREA GEOGRAFICA



UNA SOTTILE LINEA ROSSA

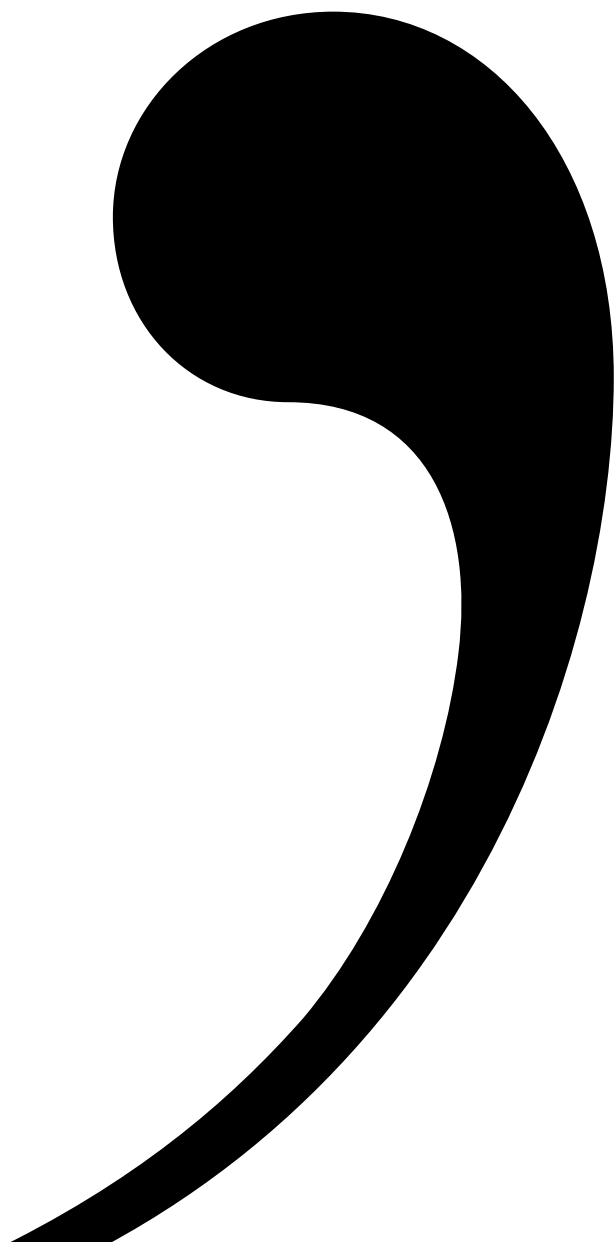
Percorrendo l'autostrada A4 Milano-Venezia all'altezza di Bergamo, un muro rosso lungo mille metri costeggia la strada: gesto grafico deciso, teatrale, a significare la portata innovativa del progetto messo a punto da Jean Nouvel. Una barriera soltanto all'apparenza ininterrotta, in realtà discontinua, a svelare passaggi invisibili da lontano, strutturata come un box di Formula Uno. Il muro è l'atrio, e insieme il limite esterno, dell'immenso Parco Tecnologico Scientifico voluto da Brembo e da altre imprese lombarde che, per l'occasione, hanno costituito una specifica società: la River Spa.

Progettata sul modello dei campus americani, Kilometro Rosso è una vera e propria città della conoscenza, punto d'incontro e di scambio tra l'eccellenza imprenditoriale locale e le strutture di ricerca e formazione.

Disposto a pettine lungo la barriera, è un polo di specializzazione e di eccellenza nella Ricerca & Sviluppo e nelle applicazioni industriali riconducibili alla meccatronica, ai nuovi materiali, all'automotive e ai servizi. Soprattutto, è un polo multidisciplinare di concentrazione e diffusione dell'innovazione a vantaggio di diversi settori produttivi e dei servizi.

In Kilometro Rosso, Brembo sarà presente con un proprio centro di ricerca di circa 350 addetti tra ingegneri, tecnici, ricercatori e impiegati; la Daimler-Crysler, in joint-venture con la stessa Brembo, aprirà un centro di ricerca più specifico, con oltre cinquanta ricercatori; l'Italcementi insedierà nell'area un proprio centro di ricerca; stessa cosa per l'Istituto Mario Negri: su un'area di 4440 metri quadrati costruirà nuovi laboratori per, inizialmente, oltre un centinaio di ricercatori. Infine, alcune facoltà dell'Università di Bergamo troveranno la loro collocazione nel Parco.

In Kilometro Rosso anche il verde rivestirà un ruolo importante: sarà "progettato" in maniera che interagisca con gli edifici e cresca nei vuoti che lasciano, definendo uno spazio in cui i colori della natura mutano al succedersi delle stagioni. Un parco vivo, aperto alla città, con punti di riposo e per attività di loisir.



ESSERE UN'AZIENDA ESEMPLARE

*Alessandro Profumo, amministratore delegato del gruppo UniCredit
Conversazione con Guido Balzaretti*

A Milano, nella città dell'operosità con il cuore in mano, dove ondate torrentizie di modernizzazione dal non compiuto sviluppo hanno rimodellato l'immagine zavattiniana di lavoro solidale, vive e opera Alessandro Profumo. Di professione banchiere (ma lui seguita a definirsi «bancario»), ha quarantanove anni e da un lustro cerca approdi internazionali per il gruppo Unicredit Italiano, di cui è amministratore delegato e guida operativa da un decennio. Nella città snodo della storia industriale e finanziaria del paese, ma in cui pur dimorano rendite di posizione, protezionismi, resistenze spesso opportunistiche, non vi è dubbio

che Profumo faccia parte di una ridotta pattuglia di "avanguardisti". Di membri delle professioni che girano il mondo per compiere la propria missione aziendale, e nel farlo ambiscono a un respiro da classe dirigente internazionale. E a mantenere Milano al passo con i tempi delle sfide globali, irruenti. Da qualche mese Profumo ha chiuso con successo l'aggregazione tra la banca di piazza Cordusio e il gruppo creditizio bavarese Hypovereinsbank. Da più mesi pendola con la Germania bancaria e delle imprese, cerca di portare pezzi di quei mondi a Milano. Tutte mete assai sfidanti, per mutuare il linguaggio della finanza stessa.

GUIDO BALZARETTI. COME NASCE L'IDEA DI UN'AGGREGAZIONE TRANSFRONTALIERA? È UN PROBLEMA DI FINANZA, DI PROTEZIONE DALL'ESTERNO, O HA A CHE FARE ANCHE CON L'EVOLEZIONE DEL MODELLO DOMESTICO? PERCHÉ UNA BANCA INFLUENTE E REDDITIZIA IN PATRIA NON PUÒ RIMANERVI?

ALESSANDRO PROFUMO. Intanto, operiamo in un mestiere in cui ci sono delle economie di scala. Essendo quotati, la crescita diventa un elemento fondamentale per la generazione di valore per gli azionisti. Quando hai una certa redditività (misurata dall'indice Roe, *Return on equity*, che vede il gruppo di piazza Cordusio in testa alla classifica degli istituti nazionali, N.d.R.) puoi generare nuovo valore più attraverso la crescita delle dimensioni dell'utile che con un ulteriore miglioramento del Roe. Ci siamo posti il problema se crescere in Italia o fuori, e abbiamo scelto di crescere fuori. Come prima ragione c'è stato il desiderio di diversificazione. La seconda è che quando sei molto grande in un singolo paese, il tuo titolo diventa una funzione del Prodotto interno lordo dello stesso paese. Larga parte del nostro valore di Borsa è legato al valore terminale, che dipende dal Pil italiano. Le banche spagnole, per esempio, indipendentemente dai loro risultati hanno un valore terminale maggiore, proprio per la maggior crescita attesa in quel paese. Terzo, quando sei un cosiddetto "campione nazionale" finisci per diventare un acquirente puro all'estero, quindi ti trovi a pagare dei premi più elevati, e di conseguenza hai dei multipli più bassi. Quarto, quando hai il 25% di un mercato interno, trovi minori spazi di crescita in casa, pertanto li sconti nella quotazione del titolo. Poi c'è un motivo tutto italiano. Questo è un paese relativamente piccolo. Una banca dome-

stica di grandi dimensioni finisce per avere un peso tale che la sua autonomia tende a ridursi. Faccio un esempio: nell'erogazione del prestito convertendo da 3 miliardi di euro alla Fiat, gli interlocutori principali erano quattro istituti. Fossero stati la metà, avremmo avuto un problema nel problema... Se diventi troppo grande condizioni e sei condizionato, finisci per perdere livello di autonomia, che credo sia fondamentale per la nostra identità. Noi questa autonomia volevamo mantenerla; paradossalmente, se scegliessimo di puntare sull'Italia per la nostra prossima aggregazione, saremmo meno condizionabili di prima. C'è infine un altro aspetto, che nessuno valuta mai: gli italiani sono capaci di gestire la complessità, e questo viene dal fatto che l'Italia ha entità territoriali e culturali molto diverse al suo interno. Già solo tra Verona e Bologna, città dove noi siamo presenti con i quartieri generali di due delle nostre banche di segmento, ci sono differenze sociali, economiche, politiche enormi. Gli italiani gestiscono organizzazioni da sempre molto complesse. Altre entità hanno sperimentato modelli molto più centralistici.

G.B. QUALI SONO I VINCOLI LOCALISTICI DA SUPERARE ANDANDO A CERCARE UNO SVILUPPO ALL'ESTERO?

A.P. Tali vincoli sono di due ordini. Uno culturale e linguistico: gli italiani parlano poco e male le lingue, sembra una banalità ma poi diventa un problema. Il secondo è questo: si pensa sempre di doversi difendere da qualcuno. Di noi, per esempio, si pensa che un domani saremo presi dai soci tedeschi di Hvb. Il tema vero, invece, è che nessuno ti minaccia nella misura in cui dimostri di essere migliore degli altri. Mi difendo chiudendomi nel localismo o aprendomi

e accettando la sfida? Questa la dimensione localistica da cui uscire, che *mutatis mutandis* è anche quella di tante piccole e medie imprese italiane.

G.B. SIETE ARRIVATI TRA LE PRIME SOCIETÀ ITALIANE IN QUESTA CORSA ALLA FRONTIERA. QUALI SONO LE ALTRE, ANCHE FUORI DAL CREDITO?

A.P. Il caso De Agostini è molto interessante. Pur non essendo neanche quotato in Borsa, il gruppo di Novara è andato a comprarsi Gtech, questa grande società statunitense nel comparto dei giochi. È un caso fondamentale di quali siano le spinte: in questo caso, generare valore uscendo dai propri confini geografici, ma anche concettuali. Altre aziende internazionali che mi vengono in mente sono la Mapei, Brembo, il gruppo Pirelli, l'Italcementi.

G.B. ESISTE UNA SPECIFICITÀ BANCARIO-FINANZIARIA, NEL BISOGNO DI "SCONFINARE"?

A.P. La specificità fondamentale è che a un certo punto ci si rende conto che la dimensione del proprio mercato non è sufficiente per essere competitivi con i migliori del proprio settore. Oppure, può essere l'esigenza di avvicinarsi ai mercati di sbocco: Mapei, per esempio, ha anche l'esigenza di produrre le colle vicino a dove vengono utilizzate. Possono essere problemi di mercati di produzione, di sbocco, oppure problemi di competitività.

G.B. QUALI SONO I VETTORI CHE GUIDANO L'ESPATRIO? SOLO "IL MERCATO" E LA SUA CULTURA O C'È ALTRO? COME LA MANAGEMENTIALITÀ ITALIANA SI PRESTA A OPERARE SUI MERCATI ESTERI?

A.P. C'è anche il gusto imprenditoriale, il fatto di non accontentarsi. Torno a dire di De Agostini: non è quotata, però i suoi manager hanno un reale gusto imprenditoriale. Gusto di continuare a creare occupazione e ricchezza, gusto della dimensione sociale dell'impresa. L'azienda, va capito, è una cosa staccata dai propri padroni. E lavorare in un'impresa che non cresce più demotiva le persone, le priva di nuove sfide. Chi fa il manager come me e non sa garantire la crescita, per esempio, è morto, a differenza di chi fa il padroncino. Ciò non significa andare all'estero per forza, anzi: la crescita interna è di solito la prima e la più facile e immediata da cogliere.

G.B. LE ISTITUZIONI E LE COMUNITÀ LOCALI SONO PIÙ UN FATTORE DI PROPULSIONE O PIÙ UN VINCOLO, PER GLI AFFARI CROSS BORDER?

A.P. Istituzioni e comunità locali devono saper fare due cose: la prima è accogliere investimenti dall'estero. In Italia dovremmo preoccuparci del fatto che nessuno vuole venire a investire. Tranne che nelle banche. Significa che il nostro paese non sa attrarre operatori. Perché non sappiamo invece attrarre, per esempio, capitali cinesi?

G.B. CERCHI UNA RISPOSTA.

A.P. Perché siamo troppo burocratici, e perché la giustizia non funziona bene. Ci sono problemi sia di costi sia di processi. E troppi adempimenti, per aprire un'azienda in Italia. Altro tema fondamentale per istituzioni e comunità locali è creare un ambiente accogliente per il management. Faccio l'esempio di un collega austriaco, che dovrebbe venire a lavorare in Italia. La moglie è di lingua inglese, i suoi figli frequen-

tano una scuola pubblica di lingua inglese in Austria. A Milano c'è una buona scuola inglese, ma è privata. Il collega rivendica il diritto di mandare il figlio alla scuola pubblica... per me è un problema: devo attrarre in città competenze internazionali per avere un gruppo internazionale. Milano in questo senso non è iperattenta: smog, traffico, mancanza di verde e servizi in generale, anche sportivi. Non è poi troppo accogliente come città. Se vogliamo diventare un paese con grandi imprese ed evitare di spostare i loro *headquarter* all'estero, dovremmo occuparcene, presumo. Speriamo che se ne occupi il prossimo sindaco.

G.B. MILANO E L'EUROPA. COME STA CAMBIANDO IL TESSUTO PRODUTTIVO E DEI SERVIZI? COSA SE NE VA, COSA RESTA, COSA SI INTEGRA TRA LOCALE E GLOBALE?

A.P. A Milano ci sono alcune cose fondamentali che possono essere ben valorizzate. Io comincerei dalla Scala, che "fa" la politica culturale della città, e potrebbe far girare parte della sua economia. Secondo, il sistema dei media: a Milano c'è un grande polo televisivo, tra i migliori in Europa. Inoltre ci sono il gruppo Rcs, la Mondadori, qua vicino, a Novara, c'è anche la De Agostini. Poi c'è una delle fiere più importanti in Europa. Infine, volenti o nolenti, c'è la finanza italiana: le grandi banche e assicurazioni hanno quasi tutte base a Milano. Sono elementi importanti su cui basare un dialogo europeo. Diventa fondamentale qualcuno che metta a sistema queste forze.

G.B. CHI LO DOVREBBE FARE? GLI SUGGERIREBBE UNA LISTA DELLE PRIORITÀ?

A.P. Io sono convinto che la politica abbia un ruolo fondamentale. Credo che su questi quattro

elementi bisogna ragionare e fare leva. Come politico cercherei di leggere opportunità e problemi della città per fasce di cittadini: giovani, immigrati, anziani, piuttosto che per questioni tematiche. Un po' come facciamo noi con i nostri *stakeholder*, insomma.

G.B. ESISTE PER LEI LA POSSIBILITÀ DI UN FUTURO IMPEGNO POLITICO DIRETTO? TEMPO FA SI PARLÒ DI LEI COME DI UN POSSIBILE CANDIDATO SINDACO PER MILANO.

A.P. Passione civile ne ho. Dopodiché ho da fare il mio mestiere, un mestiere che mi riempie la vita a sufficienza...

G.B. QUALI RISCHI CI SONO PER LA CITTÀ GLOBALIZZATA? QUALI OPPORTUNITÀ?

A.P. Il rischio vero è che in assenza di un disegno identitario si perdano totalmente l'apertura e l'interscambio. Nonostante la presenza di alcuni attori importanti come quelli sopra citati, infatti, l'identità cittadina si può perdere o sfilacciare, se nessuno li inserisce in un contesto. Questo aumenta le sfide della classe pubblica: la globalizzazione accelera moltissimo i cambiamenti e li rende più complessi da gestire, su catene molto più lunghe e articolate. L'opportunità, d'altro canto, è che puoi avere una mobilitazione di risorse molto elevata. La Scala, uno dei migliori brand in Italia, se usata bene può essere un motore per una parte significativa della città. La Fiera è un altro elemento di attrazione importantissimo, di raccordo con tutto il mondo. Inoltre ci si può divertire di più, se si vive come una cosa bella il fatto di avere cittadini stranieri, studenti, turisti, ospiti che vanno e vengono per Milano.

G.B. SI SENTE UN ESPONENTE DELLA CLASSE DIRIGENTE INTERNAZIONALE? QUANTI CE NE SONO A MILANO, E COSA FANNO?

A.P. Penso di sì, dentro un certo settore. Ma ne fanno parte anche altri miei colleghi della finanza. Non so quanti sono, ma un po' ce ne sono, anche in altri settori dove operano interlocutori internazionali. Penso a quello delle telecomunicazioni, ma a Milano c'è anche l'Eni, internazionale per definizione, e che a Roma ha solo la holding. Anche in alcuni servizi inizia a esserci apertura maggiore: Aem e Edison hanno ormai rapporti internazionali. In più ci sono alcune aziende medie e piccole, come la Mapei. Per il mondo dei media direi meno, per via della barriera posta dalla lingua.

G.B. QUALI PROBLEMI HA INCONTRATO UNICREDITO ITALIANO NELLA SUA TRANSIZIONE ALL'ESTERO? L'ACQUISIZIONE DI HVB È IN QUESTO SENSO PIÙ COMPLESSA RISPETTO ALLE PRECEDENTI MINORI?

A.P. Hvb è molto più complessa. Finora avevamo fatto aggregazioni paese per paese, mentre Hvb è presente in una molteplicità di paesi, ognuno con la propria dimensione specifica da gestire.

G.B. L'OPPOSIZIONE DELLE AUTORITÀ POLACCHE ALLA FUSIONE TRA BANK PEKAO E BPH È IL MAGGIORE E PARADIGMATICO DI SIMILI PROBLEMI? O VE NE SONO ALTRI?

A.P. Le complessità di gestione nei cambiamenti organizzativi ci sono in tutti i paesi. In Polonia invece abbiamo complessità di rapporto con il mondo pubblico, legata al fatto che noi e Hvb avevamo

partecipato a precedenti privatizzazioni bancarie. E il tema dell'identità nazionale è ancora molto forte. Dobbiamo gestire questo tema insieme al sistema paese. In questo caso emerge il problema di essere europei, anziché essere *nazionali in Europa*. Che secondo me va affrontato.

G.B. VI SIETE DATI UNA CARTA DELL'INTEGRITÀ, PER REGOLARE LA CONDOTTA «NELLE AREE DI OPERATIVITÀ QUOTIDIANA IN CUI POSSONO MANIFESTARSI POTENZIALI CONFLITTI TRA MORALI INDIVIDUALI, LOGICHE D'IMPRESA E CULTURE DIVERSE». COSA L'HA ISPIRATA?

A.P. Il motivo fondamentale è che noi siamo un'azienda che ha risultati molto buoni, e vogliamo continuare ad averli. Per fare questo è necessario utilizzare lo spirito imprenditoriale che è in tutte le nostre persone. Dall'altra parte, dobbiamo gestire rischi reputazionali. Quindi ci siamo posti il problema di gestire e rendere compatibili i due elementi. Con sistemi di comando e controllo non è possibile, perché l'imprenditorialità si manifesta nell'agire. Riteniamo che per renderle compatibili sia necessario un sistema di valori condiviso. Di qui il processo di scrittura e discussione della Carta.

G.B. IL PROGETTO COINVOLGE SOLO UNICREDIT O ANCHE I MARCHI IN VIA DI INTEGRAZIONE? SE SÌ, COME PENSATE DI AGIRE PER SUPERARE GLI INEVITABILI PROBLEMI CHE SI PRESENTERRANNO NELL'INCONTRO DI DIVERSE CULTURE?

A.P. Il progetto coinvolge tutti. Abbiamo deciso di usare la stessa Carta con i nuovi colleghi, come base di discussione da cui potranno nascere una rilettura e una riscrittura della Carta stessa.

G.B. DIVERSAMENTE DA ALTRE BANCHE, LA VOSTRA CARTA RICONOSCE UNA VALENZA POSITIVA AL TEMA DEL PROFITTO. IN CHE MODO LA SOSTENIBILITÀ PUÒ TRASFORMARE IL PROFITTO IN VALORE?

A.P. Siamo un'impresa, e come ogni impresa riteniamo che il profitto sia fondamentale. Dopodiché, come diciamo sempre, non siamo pagati per generare profitto, ma per generare valore. L'elemento che lega il profitto al valore è un multiplo: ed è tanto più alto quanto più alta è la sostenibilità futura degli utili attesi. Quindi è meglio guadagnare un po' meno e per un periodo più lungo: e questo dipende dalla mia capacità di acquisire nuovi clienti, e di generare sempre nuovo valore da quelli che già ho. Per questo dico che la responsabilità sociale dell'impresa uno la fa per interesse: non perché sia buono, ma perché insieme alla reputazione sociale garantisce il successo nel lungo periodo.

G.B. COME FUNZIONERÀ LA "GIUSTIZIA RIPARATIVA", CHE REGOLA LE VIOLAZIONI DELLA CARTA?

A.P. L'idea è che esistano tre sfere di giustizia. La prima è quella civile e penale dei codici. La seconda è la giustizia contrattuale: dai contratti bancari, che prevedono cosa accade con le loro infrazioni. La terza giustizia è quella di chi *offende* la Carta (considero il termine offesa fondamentale). Vorremmo trovare un sistema non contrattuale né civilistico per sanare questi conflitti. Per esempio, il dipendente che ha rapporti con il proprio capo non coerenti con la Carta a chi si rivolge?

G.B. FINORA IL DIALOGO TRANSFRONTALIERO HA DIMENSIONI PRETTAMENTE CONTINENTALI. VERRÀ UN GIORNO IN CUI NON SARÀ PIÙ COSÌ?

A.P. Forse dovremmo fare un salto, e iniziare a parlare di aziende *europee* e non di dimensione nazionale, dove il nostro essere nazionali dovrebbe essere l'Europa, per continuare a fare l'interesse dei consumatori. Ci saranno sempre aziende fortissimamente locali, che devono esserlo per far bene il loro mestiere. Ma in molte attività le economie di scala contano. E la dimensione dovrebbe quindi diventare europea.

G.B. VALE ANCHE PER EL NOST MILAN?

A.P. Anche Milano, se diventa città europea, non avrà che da arricchirsi, sia culturalmente sia economicamente. Arroccandosi, invece, finirebbe per morire. Milano finora è abbastanza aperta, ma si possono fare cose che ne aumentino il livello di apertura.

UNICREDIT: UNA BANCA EUROPEA

Unicredit Italiano è il gruppo bancario nazionale più ramificato all'estero, specialmente nell'Europa Orientale, regione in cui l'aggregazione con Hvb permette di consolidare una leadership assoluta. Complessivamente, il polo italo-tedesco opera in 19 paesi con 7000 sportelli, 140 000 dipendenti e 28 milioni di clienti. All'operazione dello scorso luglio, la banca guidata da Alessandro Profumo è arrivata dopo qualche anno di crescita per linee esterne, che aveva portato il gruppo di piazza Cordusio a detenere quote di mercato significative in Polonia (Bank Pekao, 801 sportelli), Turchia (gruppo Koc, 575 sportelli), Bosnia e Croazia (gruppo Zagrebacka, 193 sportelli), Bulgaria (Bulbank, 91 sportelli), Slovacchia (UniBanka, 68 sportelli). L'anno scorso è maturata l'offerta di scambio azionario con il gruppo Hvb, operatore storico in Germania, il secondo del paese quanto ad asset gestiti, che a fine 2004 erano 467 miliardi di euro. Hypovereinsbank, attraverso la controllata Bank Austria, è un primario operatore nella ricca regione bavarese e nell'Europa Centro-Orientale, dove gestisce 900 agenzie in 16 paesi. In Polonia, il maggior mercato regionale, la controllata Bph è il terzo istituto del paese.

DA UN CAPO ALL'ALTRO

di Enrico Beltramini,
docente di organizzazione aziendale,
Università Cattolica di Milano
e visiting professor,
Santa Clara University (Us)

*In questo stesso istante tra la California e il Giappone
c'è chi inventerà il futuro per tutti gli uomini.*

C. Baglioni, Notte di note, note di notte

Katsushika Hokusai (1760-1849) è forse l'artista giapponese più conosciuto in Asia e in tutto il mondo e, con Hiroshige, il massimo interprete dell'*ukiyo* ("immagine del mondo che fluttua"), uno stile artistico che esclude la terza dimensione, la profondità e il rilievo, ma lavora sulle relazioni che si sviluppano su una superficie piatta, appese dinamicamente come a un filo e costantemente sospese tra vuoto e pieno. L'opera più famosa di Hokusai s'intitola *La grande onda* ed è un ottimo esempio di questa arte "povera", cioè apparentemente poco ricercata, ma che invece è semplicemente poco rappresentativa, perché non si preoccupa di mostrare il reale ma di rivelare il gioco delle connessioni che costituisce la realtà e che si nasconde sotto la morfologia delle forme. Ecco perché lo spazio non

sembra occupato da rigidzze e da griglie, ma al contrario da onde e correnti, cioè da una disinvoltata e morbida dinamica liquida. Tutto è immerso in una rete di connessioni e non c'è posto per analisi concettuali, semplicemente perché non esiste un ordine naturale (dove l'accento qui cade sull'ordine) e tutto è precario, anche le regole che si impongono e poi si dissolvono, portate via da un moto perpetuo. Gli spazi (cioè le forme) sono in realtà luoghi abbastanza bilanciati per non cadere nella disorganizzazione completa, ma non così stabili da non evolvere. Possiamo anche chiamarli luoghi di attraversamento in cui l'entropia funziona al contrario, ma soltanto per un tempo limitato, transitorio. Poi tutto si dissolve, il luogo torna a essere tracciato, la sosta cammino.

MILANO LIQUIDA

Pensare Milano è pensare uno spazio virtuale e potenziale immerso in un flusso, che, a sua volta, è un labirinto di possibilità, dove le figure dell'onda e dei gorghi sono depositarie di significato e la fluidità diventa parola chiave. Si crea un gorgo nel flusso della corrente, come un mulinello; un po' di spuma ed ecco che l'idea prende forma, poi prende peso, poi prende corpo e poi inizia il processo inverso, infine evapora e si ricicla nel flusso. Certamente Milano è un luogo, con la sua materialità, ma è anche un non luogo, un momento di passaggio che diventa occasione di sosta. I flussi, quindi, che scivolando sulle superfici tolgono le abrasioni, le rendono piatte, senza appigli e così facendo consumano il concetto di localizzazione, di coordinate fisiche, di mondo materiale. Ma se Milano è momento di passaggio, perché piantare le tende, stabilirsi a Milano? Anche se sei nato a Milano, anche se sei cresciuto qui, anche se queste sono le tue radici, non è che poi queste diventano un impedimento e non ti portano da nessuna parte perché ti ancorano al suolo e ti impediscono di seguire il vento? Non è forse meglio tagliarle, queste radici? Ribaltando il ragionamento tradizionale, si potrebbe dire che i "sedentari" non si rendono conto di quante radici hanno e di quanto esse li rendano insensibili (o forse sarebbe meglio dire ipersensibili) al flusso.

LA RETE E IL GLOBO

Che cosa vuol dire "Milano, nodo della rete globale"? Di solito, la prospettiva è quella di chi sta nel luogo che diventa nodo, e allora è tutto un parlare di ambiti variabili, di muri che lasciano trapassare il flusso, di spugne che rilasciano e ritengono. Ma in questo articolo vorrei approfondire il punto di vista dei nomadi, di chi è nel flusso e arriva a Milano per non fermarsi. Perché oggi essere nel flusso significa non fermarsi. Arrivi e sai che ripartirai. Tutto è precario, eppure tutto ha una sua routine, come quando il nomade arriva a Milano o in una delle altre città: ogni luogo ha i suoi amici, i suoi ristoranti preferiti, i suoi bar caffè; i suoi giornali (e quindi anche i suoi giornali!), i suoi ritmi e i suoi luoghi di culto. Quando arriva il nomade ci mette poco ad assestarsi; esiste una ripetitività ciclica che funziona altrettanto bene della costanza permanente. Tuttavia, non ha mai tanto tempo: è qui per restare un po', poi riparte. Il senso di precarietà non è squilibrante, al contrario è stimolante, accelerante. *Life in the Fast Lane* (la vita sulla corsia di sorpasso) cantavano gli Eagles negli anni settanta («after this came out, the phrase "Life in the fast lane" became commonly used to describe a jet-set lifestyle»). Tu sai di avere un certo periodo di tempo in cui fare le tue cose, ma se non riesci a farle partirai lo stesso, e chi vivrà vedrà. È diverso per i "sedentari": per loro il tempo sembra una variabile indipendente, c'è sempre un altro giorno dopo questo, quello che non può essere fatto oggi potrà sempre essere fatto domani. La diversa percezione del tempo si nota nella gestione delle agende: i "sedentari" le aprono e propongono una data e se quel giorno non va bene si aspettano che un altro possa andare, perché è tutto un problema di "combinare" i programmi. Per il nomade il problema è diverso: ha questi giorni per fare le cose, e soltanto questi. Non c'è nessun giorno dopo il prossimo martedì.

LE DIMENSIONI DEL NODO

Sai che cosa vuol dire "Milano, nodo della rete globale? Che fuori di Milano, diciamo a cinquanta chilometri di distanza, è già terra straniera. *Hic sunt leones*. E lo stesso vale a Londra, San Francisco e Sydney, le altre città in cui ho casa. Il nodo è circoscritto, non si estende in larghezza e io non esco dalla città dove abito. Un po' perché non ho tempo, un po' perché non ho motivo, un po' perché non mi interessa, un po' perché non mi diverto. Ho già parlato del tempo. In ogni città in cui arrivo, ho il mio letto, il mio spazio, la mia radio preferita e la mia musica. I miei vestiti. Le mie abitudini: a Milano è alzarmi tardi per non trovare traffico sulle tangenziali, a Londra fare colazione all'inglese al bar, a San Francisco organizzare il primo appuntamento di lavoro alle 7.30 del mattino alla *boulangerie*. Gli unici artefatti che viaggiano con me sono i libri. Sono i miei compagni di viaggio. Ho provato a portarmeli avanti e indietro da un continente all'altro senza leggerli, per il piacere di averli a disposizione. Queste sono le mie radici e le porto con me. Le mie radici sono Internet e le e-mail. Io sono connesso al mio mondo. Non esiste che io non risponda in meno di sei ore a qualsiasi e-mail riceva. Se non ho tempo, rispondo che risponderò il giorno successivo. La conversazione non può interrompersi!

IDENTITÀ TATTICHE

“Milano, nodo della rete globale” vuol dire relativizzare la propria identità. Non si può antropologicamente vivere senza identità, tuttavia le si può attribuire un ruolo tattico, un vestito più che una seconda pelle, e questo discorso vale ancora di più in luoghi che al contrario stressano l'appartenenza. L'identità allora diventa un piccolo particolare (il maglione e le scarpe che usi anche se sono consumate), come viaggiare con la stessa compagnia aerea, sempre quella, o assumere un certo accento parlando inglese; oppure ancora alcuni titoli di studio in certe università: in un mondo che ha studiato a Harvard o a Princeton, alla London School of Economics o alla Sorbona, poter parlare delle austere aule di Oxford o delle strade di Edimburgo aiuta. E ancora: un certo orientamento (c'è chi indossa il francese, chi l'americano, chi il giapponese) che è come il passaporto per la buona società internazionale. Certo, puoi essere italiano fino al midollo, ma l'orizzonte inglese (o americano, o francese) è come un abito che si indossa per meglio presentarsi in società.

IL GUSTO DEL FUTURO

Cantava Baglioni già ventuno anni fa che «tra la California e il Giappone c'è chi inventerà il futuro per tutti gli uomini». Parole preveggenti. Ora, perché qui a Milano abbiamo smesso di inventare il futuro? Non mi riferisco soltanto al nostro, ma proprio a quello «per tutti gli uomini». Perché abbiamo perso il gusto della sfida, della scoperta, dell'innovazione? Domande retoriche, che nascondono il senso di un profondo ritardo culturale, archetipi ingessati, razionalità trasformatesi in tecnica, decimali che si alzano o si abbassano. Una percezione del tempo ancora lineare e della distanza ancora fisica, una logica poco pragmatica e un'attitudine per la dialettica piuttosto che per la dialogica. La costante tentazione a costruire edifici – prendiamo a prestito Wittgenstein – piuttosto che «vedere in trasparenza le fondamenta degli edifici possibili».¹ Non si può pretendere di inventare il futuro per tutti quando si è ancora impigliati nel proprio passato.

NOMADI E SEDENTARI

Proprio questa deficienza è il motivo neanche troppo nascosto che spinge i nomadi ad atterrare raramente a Milano. Aspetti di novità, portatori essi stessi di diversità, sradicati dalla tradizione, come possono trovarsi a casa nella tradizione, nell'omogeneo, nell'ovvio? Dov'è – e si scusi la sinteticità brutale – un futuro a Milano che possa legittimamente ergersi a paradigma mondiale? Insomma, se Milano è “nodo della rete globale”, allora non sono soltanto i nomadi che devono considerare Milano un momento di passaggio; anche i “sedentari” devono avere la loro fase di trasformazione, consumare il loro rito di transumanza. La partenza da uno status è un bilancio, una fine che prepara a un inizio, un rito di passaggio che si ripete costantemente. Si potrebbe arrivare a dire che è un momento purificante, ma “liberante” rende forse meglio l'idea. Una transumanza liberante è ciò di cui forse c'è bisogno perché Milano intercetti finalmente il flusso e i nomadi tornino a intercettare Milano.

1. Ludwig Wittgenstein, *Pensieri diversi*, Adelphi, Milano 1980.



RETHINKING THE ROLE
OF THE MODERN URBAN
UNIVERSITY – INSIGHTS
FROM THE USA

*by Robin Hambleton, Dean of the College
of Urban Planning and Public Affairs at the
University of Illinois at Chicago*

INTRODUCTION

Milan and Chicago are both dynamic cities that have re-invented themselves more than once. Both have seen significant economic restructuring over the last thirty years, both are clearly strong regional centers within their countries and both have a strong international profile. The busy international airports of Malpensa and O'Hare, coupled with outgoing political and business leadership, stitch both cities into important international networks. These international links include a vibrant Sister City partnership between Milan and Chicago. This summer, for example, the Milan Sister City Committee in Chicago is supporting an exhibition and lecture series at Chicago's Museum of Science and Industry on 'Leonardo DaVinci: Man, Inventor, Genius'.

In this article I will discuss the role of the modern urban university in a rapidly changing world. In my view there is value in comparing the way universities contribute to urban innovation and the improvement of public policy in different countries. More specifically, I want to suggest that it may be that further dialogue between Chicago and Milan on the theme of city-university partnering would be fruitful.

First, allow me to present a few facts about these two famous cities. Milan has a population of 1.3 million in a metropolitan area comprising 3.7 million. Chicago has a population of 2.8 million, with over 9 million in the metropolitan area as a whole. The University of Illinois at Chicago (UIC), which enrolls more than 25,000 students, is easily the biggest university in the Chicago metropolitan area. It is one of the leading urban public universities in the country. Meanwhile, the Politecnico di Milano has over 42,000 students and is the largest and most renowned university in Italy for Engineering,

Architecture and Industrial Design.

Academic traditions vary between different countries and it is important to avoid generalizing too freely. However, it is possible to suggest that, in both Italy and the US, the role of the modern university is being reshaped and updated. This is a complex and subtle process but enough is known to suggest that, with the right kind of leadership, these changes can create major opportunities for innovation in scholarship and learning as well as substantial benefits for cities and their citizens. In this article I consider the changes that are taking place in higher education around the world and then move on to examine the trajectory of US higher education. Current debates about the changing nature of scholarship – and particularly the idea of 'engaged scholarship' – provide the context for the presentation of a short case study of the 'Great Cities Commitment'. This longstanding commitment lies at the heart of the educational philosophy being pursued with energy and enthusiasm by my university – the University of Illinois at Chicago.

THE GLOBAL 'BRAINS BUSINESS'

In a recent special supplement "The Economist" (2005) reports on «A survey of higher education' in the world. The supplement, revealingly titled 'The brains business», claims that «America's system of higher education is the best in the world». Higher education is, of course, much more than a 'business' so, in an important sense, the analysis by "The Economist" is both flawed and limited. However, notwithstanding this weakness, the supplement correctly identifies the four major trends that are now reshaping – arguably transforming – higher education across the globe.

First is the democratization, or massification, of higher education. In most OECD countries, including Italy and the US, there has been a significant growth in student numbers in the last thirty years or so.

Second, the restructuring of the world economy, with knowledge replacing physical resources as the chief driver of economic growth, has altered the role of universities within the economy (Friedman 2005; Hutton 2002). They not only produce the increasingly important 'brain workers', they provide crucial infrastructure – like libraries, laboratories and computer networks. A third factor is that universities are being forced to compete as never before – for students, research grants and donations. In this instance a business analogy is helpful – the World Bank calculates that global spending on higher education is around \$300 billion, or 1% of global economic output. By any standards this is a massive industry and universities have become increasingly adept at marketing their attractions to diverse audiences.

The fourth trend is, perhaps, the most important – globalisation. This is partly because the internet is contributing to the ‘death of distance’ and transforming the day-to-day academic practice of research and scholarship and, to some extent, teaching. It is also because the number of people from OECD countries studying abroad has doubled over the last twenty years to 1.9 million (2002).

“The Economist” argues that the US higher education system has responded most successfully to these major challenges. This is partly a function of money – the US has more – but it also arises from the diversity and flexibility of the system. A center-piece in the evidence presented is a table showing the ‘world’s top twenty universities’ – as measured by a mixture of indicators of academic and research performance, including Nobel prizes and articles in respected publications.¹ This suggests that seventeen of the top twenty universities in the world are American.

Clearly the basis of performance measurement used by “The Economist” to generate such a ‘league table’ can be challenged. However, the insight I wish to draw from the survey does not relate to the so-called ‘world university rankings’. Rather, the point I wish to take from this overview is the fact that the *nature of higher education* is changing fast.

Massification is one part of this challenge. For example, in a mega university with several hundred thousand students (Turkey’s Anadolu University in Eskişehir, for example, has 650,000 students) we need to consider whether and, if so, how attention to individual students can be sustained.

Critics of higher education will give this concern short shrift believing that academic fears about the erosion of quality smack of self-interest and a desire to stay the same despite startling changes in society. More bluntly they argue that the traditional university «... is a hopelessly antiquated institution, wedded to outdated practices such as tenure and lectures, and incapable of serving a new world of mass audiences and just-in-time information» (“The Economist” 2005, p. 4).

On the other hand defenders of higher education argue that, at their best, universities can be the trendsetters for society – anticipating new challenges and shaping ideas and events. But, and here is the rub, universities can only do this successfully if they are actively engaged in society and, just as important, *seen* to be engaged. This is to argue for a concept of the modern university that is the opposite of the disengaged, cloistered realm. It is to value the university as a leading urban institution actively involved in addressing and solving societal problems. I will suggest shortly that a consequence is that we need to refresh the debate about what we mean by scholarship. But first let us examine the history of US higher education.

THE TRAJECTORY OF US HIGHER EDUCATION

There are significant differences among higher education arrangements in different countries.

Stated simply, we can note the contrast between the relatively state dominated models of higher education found in Europe – certainly in Italy but also in other countries like Germany, France and the United Kingdom – and the more pluralistic models found in the US. But there is, perhaps, a more important insight to be gained from US experience and this concerns the impact in the US of a visionary piece of legislation known as the Morrill Act of 1862.

US higher education has its roots in the 17th Century. Harvard, the first of several colonial colleges, awarded its first degrees in 1642.² It was not until the 19th Century, however, that public funding was provided by the states to begin to grow an American university sector independent of religious affiliation. For example, the University of Virginia, founded by Thomas Jefferson, opened in 1825. However, the undoubted turning point for US higher education was the famous Morrill Act of 1862, signed into law by Abraham Lincoln. This heralded, not just a startling expansion of higher education in the US, but also a re-conceptualisation of the very purpose of a university.

The Act, later called the Land Grant College Act, provided grants of federal lands to the states for the creation of public universities and colleges. Using proceeds from the sale of the land these ‘land-grant’ universities were to provide for «the liberal and practical education of the industrial classes in the several pursuits and professions of life» (Rhodes 2001, p. 5). This was a breath taking

innovation that lead to the establishment in every state of a distinctively American kind of university – one that attempted to fuse scholarly inspiration with a strong commitment to practical application (particularly, in the early days, in the sphere of agriculture and the emerging new industries). Almost 150 years later the US continues to benefit from the foresight shown by Morrill and his colleagues as the vision he espoused was of an *engaged* university, not an ivory tower.

The story of US higher education in the 20th Century is a spectacular success story. In 1900 only 4% of the US college-age population attended college. By 1998 this figure was 67%. US higher education is now both very inclusive and very big. Within the university sector there is great variation in campus size and campus mission. Nationally the average size of a campus, as measured by student numbers, is little more than 4,000. However, the research universities tend to be substantially larger – some 53 US universities, including my own, have enrollments greater than 25,000.

Shortly we will examine current US debates about the role of public and community service in higher education – and, in particular, we will consider the notion of the ‘engaged’ university. But first it is useful to move to a philosophical level and consider the very purpose of a university.

1. The source used by “The Economist” is the Shanghai Jiao Tong University Academic Ranking of World Universities.

2. The following text draws on Rhodes (2001).

SCHOLARSHIP RECONSIDERED

In Italy and most of Europe the traditional university has had a two-part mission – research and teaching. By contrast, as discussed earlier, the American university has had a third mission for more than a century – public service. This value, stemming from the ‘land-grant’ inheritance, was shared across the university sector from an early stage with, for example, the Presidents of Stanford and Harvard coming out strongly in favor of ‘practicality’ and ‘serviceableness’ in the early years of the 20th Century. This is not to suggest that notions of what constitutes good scholarship in US higher education are uniform and uncontested – the reverse is the case. But the idea of the ‘engaged’ university is well established, particularly in urban universities (Pew Partnership 2004; Brukardt et al. 2004). Indeed, there is a US journal devoted specifically to this topic – the Metropolitan Universities Journal.³ There is, also, a US federally funded program, operated by the Office of University Partnerships (OUP), set up with the very purpose of encouraging and expanding collaboration between universities and their communities.⁴ In addition, there is the beginning of a new literature examining the roles universities can play as leading urban institutions. For example, universities are often significant property developers as well as institutions of higher learning (Perry and Wiewel 2005). As Dean of a college providing education in urban planning and public management I need to be cautious before making too many claims about the

contributions of professors from my own disciplines. However, there is considerable evidence to suggest that urban planning and public management programs have been influential in contributing to the shift in thinking about the role and potential of the modern university. UIC is making an influential contribution to these debates – Perry and Wiewel (2005) are both, for example, urban scholars from my college – but we are not alone. There is splendid partnership practice in other US cities. For example, Judith Rodin, until recently President of the University of Pennsylvania and now President of the Rockefeller Foundation, has documented her experience with the West Philadelphia Initiative – a collaboration between the university and the city to revitalize a run down part of the city (Rodin 2005). She recognizes the important contribution of professors in the Department of City and Regional Planning and, interestingly, she argues that, far from being a distraction, the focus on civic engagement can play a critical role in enhancing scholarship. Given the radical shifts in the global ‘brains business’ outlined earlier we can expect further evolution in thinking about the nature of scholarship to take place in this coming period. In this context the Carnegie Foundation for the Advancement of Teaching represents a helpful resource. Boyer (1990) reviews the evolution of conceptions of scholarship in US higher education and concludes: «What we are faced with, today, is the need to clarify campus missions and relate the work of the academy more directly to the realities of contem-

porary life... We proceed with the conviction that if the nation’s higher learning institutions are to meet today’s urgent academic and social mandates, their missions must be carefully redefined and the meaning of scholarship creatively reconsidered» (Boyer 1990, p. 13). On the basis of his analysis Boyer suggests that the work of the professoriate might be thought of as having four separate, yet overlapping, functions:

1) *The scholarship of discovery* comes closest to what is meant when academics speak of ‘research’. The scholarship of discovery contributes not only to the stock of human knowledge but also to the intellectual climate of the university. The advancement of knowledge can, in Boyer’s view, generate an almost palpable excitement in the life of an educational institution.

2) *The scholarship of integration* gives meaning to isolated facts, putting them in perspective. By making connections across disciplines, placing the specialties in larger context, illuminating data in a revealing way the scholarship of integration can bring new insight to bear on original research. Boyer argues that interdisciplinary and integrative studies, long on the boundaries of academic life, are moving to the center, responding both to new intellectual questions and to pressing human problems.

3) *The scholarship of application* asks: how can knowledge be responsibly applied to consequential problems? And can social problems themselves define an agenda for scholarly investigation? Boyer is at pains to point out that the scholarship of application is different from the traditional notion of ‘service’ in US higher education. Good

citizenship activities – such as supporting youth clubs and the like – are meritorious but, to be considered as scholarship, service activities need to tie directly to one’s special field of knowledge. Boyer envisages a two way process involving a dynamic dialogue with partners outside the campus – a process in which external partners help to shape the scholarly agenda.

4) *The scholarship of teaching* is concerned with the learning process and the creation of a common ground of intellectual commitment. Great teachers stimulate active, not passive, learning and encourage students to be critical, creative thinkers long after their college days are over.

Boyer is quick to point out these four categories are tied inseparably together. In my view Boyer’s vision of scholarship takes us forward as it recognizes the diversity of the challenges facing higher education as well as the diversity of talent within the professoriate. It also acknowledges that academics may prioritize different aspects of scholarship at different stages in their careers. Indeed, Boyer argues for a ‘creativity contract’ involving the development of varied career paths for professors so that productivity can be sustained across a lifetime through a process of continuous renewal. A period focusing on research and teaching might be followed by a period emphasizing community engagement and teaching and this might be followed by a spell as an administrative leader and so on. A central message, not just from Boyer’s work but also from many innovative urban universities, is that we need to develop a *more rounded* view of the nature of modern scholarship.

3. Metropolitan Universities, which has now published over 16 volumes, is published by Indiana University Purdue University Indianapolis on behalf of the Coalition of Urban and Metropolitan Universities. More information: www.mujiuc.iupui.edu/.

4. The Office of University Partnerships (OUP), within the US Department of Housing and Urban Development, provides grants to support activities, research and conferences relating to university-community collaboration. More information: www.oup.org/.

UIC AND THE GREAT CITIES COMMITMENT

The University of Illinois at Chicago (UIC), a comprehensive public university located in the heart of one of the largest metropolitan areas in the US, has a long and well established tradition of working closely with the city on issues of public importance. Indeed UIC was founded by Mayor Richard J. Daley, the father of the current Mayor - Richard M. Daley. The permanent campus, which lies just to the west of the central business district of the city, was planned in the period from 1956 and was formally opened in 1965. Mayor Daley, who was Mayor of Chicago from 1955 until his death in 1976, worked for almost thirty years to make his vision of a publicly supported university in Chicago a 'reality' and he considered it his «greatest achievement» (Beuttler et al. 2000, p. 90). Over the last twenty years UIC has transformed itself into one of the top fifty research universities in the country as measured by federal funding. The university, which now has more than 25,000 students, almost 40% of them professional or graduate students, occupies a 250 acre campus close to Chicago's Loop. The university is, perhaps, unusually clear about its focus and purpose: «UIC seeks to embody the ideal of a public university: to cultivate the highest intellectual ambitions of faculty, students and staff and, at the same time, contribute to the making of a more egalitarian society». ⁵ Diversity is highly prized at UIC. There is no ethnic majority within our student body and many of our students come from families

who have no experience of higher education. Stated in its simplest form UIC is deeply committed to access to excellence.

In 1995 the university embarked on a significant new initiative - the 'Great Cities Initiative'. This has now been turned into a formal UIC commitment and was described by Chancellor Sylvia Manning at our City Futures International Conference in the following way: «The Great Cities Commitment transforms the traditional university concept of public service into a vital engagement with UICs community, its city, and greater metropolis, dedicated to bringing the campus's wealth of research capacity and human creativity to bear upon the challenges of Chicago and the other great cities of the nation and the world». ⁶ The 2005 Great Cities Directory documents over 800 live UIC 'Great Cities Activities'. My own college – the College of Urban Planning and Public Affairs (CUPPA) – was established in 1995 as a key element in the Great Cities Initiative. The college has two graduate programs – in Public Administration and Urban Planning and Policy. With over 200 students in our graduate Urban Planning and Policy program we have one of the largest urban planning programs in the US. And our Graduate Program in Public Administration is growing rapidly. What surprises many visitors is that we have seven research centers or institutes within the college, including the Great Cities Institute. These centers carry out a large amount of policy relevant urban research and, at any one time, dozens of research projects are being carried out. ⁷ For scholars who are interested in urban issues

5. This quote is taken from the UIC 2010 Strategic Thinking Report published in 2005. This report represents the fruits of a two-year campus-wide and very inclusive effort to develop a vision for the university to inform and guide strategic development of all aspects of the campus. More information: <http://tigger.uic.edu/depts/oa/2010/report.html>.

6. Speech by UIC Chancellor Sylvia Manning to the City Futures International Conference, Chicago, 8 July 2004.

Chicago is rather special. One of the best books on Chicago, written – as it happens - by an insightful Italian opens this way:

«You expect the city of Al Capone – but what you find are pleasant boulevards coursing up and down between neoclassical buildings... The novels you read in school described Chicago's slaughterhouses; instead you see awe-inspiring skyscrapers. The city center unfolds, an architectural miracle that is to twentieth century urban planning what Venice must have been in the fifteenth century» (D'Eramo 2002, p. 3).

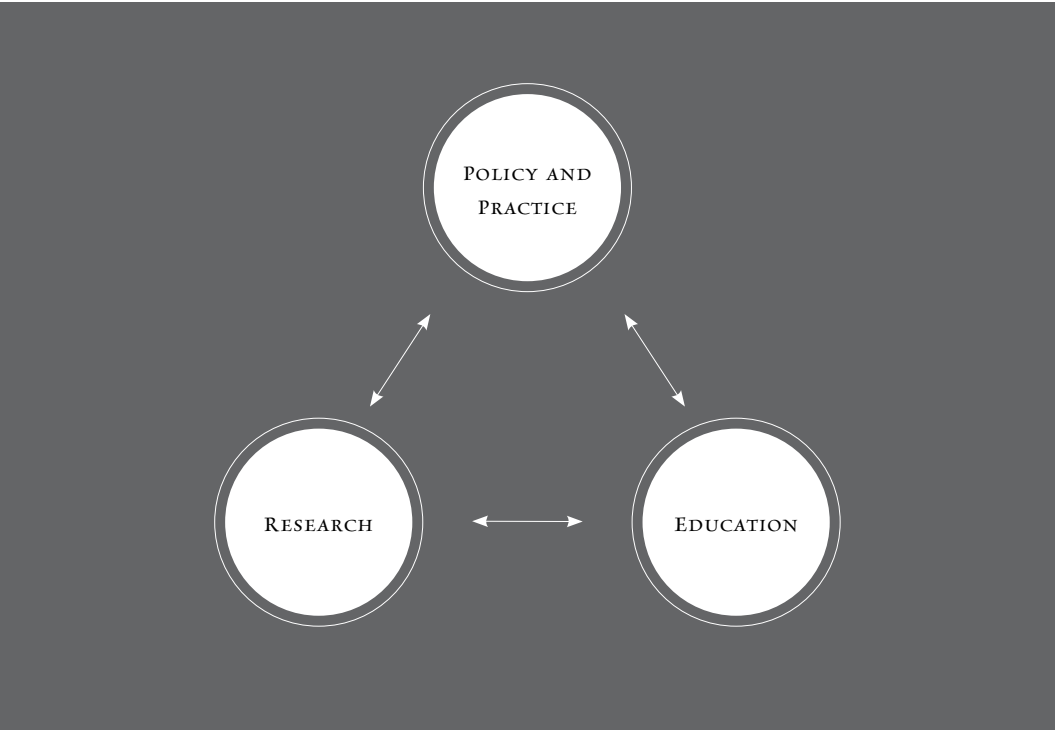
D'Eramo, who subtitles his book *Chicago: a history of our future*, takes the view that Chicago provides insights on where all cities might be headed. More specifically, he argues that Chicago reveals what 'real America' is thinking. He shows how the city has been the stage for some of the key episodes in modernity – including the birth of the skyscraper, the rise of urban sociology, the construction of the world's first atomic reactor, and the distortions of free market thinkers from Friedrich von Hayek to Milton Friedman.

In practice, Chicago is probably one of the most researched cities in the world. From the classic Chicago School studies of the 1920s (Park et al. 1925) through to modern examples of urban scholarship (d'Eramo 2002; Ranney 2003; Rast 1999) the metropolis has provided a fertile site for urban research. This conventional scholarship is impressive and enhances our understanding of urban change. The 'engaged scholarship' of the last twenty years or so – carried out by UIC and

other universities in the city – also contributes to our collective understanding. An additional dimension is provided, however, as the mode of operation in 'engaged scholarship' is not research 'on the city' but rather research 'with the city'. This involves working in partnership with other stakeholders in government and non-governmental organizations. Traditional scholars critique such approaches suggesting that they will lead to a collapse in academic standards as scholars become servants of power. At UIC we take the opposite view believing that, by engaging effectively with the practical issues facing the city and the state, our scholarship can be advanced. A useful way of framing discussion of this idea of 'engaged scholarship' is to imagine a 'triangle of engaged scholarship' as set out in the next page. In the traditional university the top corner of the triangle – 'Policy and Practice' – may not feature at all. Rather, as noted by Boyer (1990), the focus in traditional academia is on two tasks: 1) 'Research' – usually conceived as 'original investigation undertaken to gain knowledge and understanding'; and 2) 'Education' – the process of communicating, transforming and extending knowledge that takes place in the dialogue among professors and students. It is no bad thing that universities carry out research and offer education. However, the modern university also takes account of the third corner of the triangle and considers, with enthusiasm, the world of policy and practice. Indeed, in 'engaged scholarship' the challenges faced by practitioners shape the nature of schol-

7. For more information about the College of Urban Planning and Public Affairs (CUPPA) visit: www.uic.edu/cuppa. For more information on the City Futures International Conference bringing together scholars and practitioners from 36 countries visit: www.uic.edu/cuppa/cityfutures.

Figure 1 – The triangle of engaged scholarship



arly investigation and the process of discovery is shared between academics and practitioners. The strength of the ‘triangle of engaged scholarship’ is not just that it directs attention to the three cornerstones of the modern university (rather than the two of old). In addition it brings to the fore the *interactions* that take place along the *sides* of the triangle. It has always been the case that good teaching has been informed by the latest insights from research. With the triangular model we can see that good research can also gain from direct interaction with practice and vice versa, and

that education can be enhanced by direct involvement with practice and vice versa. A simple example of ‘engaged research’ recently carried out by my college can illustrate the approach. The Chicago Coalition for the Homeless (CCH) created a Homeless Youth Research Group in 2004 to assess issues relating to a perceived growth in the number of young homeless people in the State of Illinois. The group invited researchers from the Survey Research Laboratory (SRL) in my College to join a discussion of how to measure the extent of need in the State. This is a challenging topic

to research, partly because it can be very difficult to access respondents. However, the SRL has long experience of carrying out research on ‘difficult to reach groups’ – for example, drug users - and was able to construct a sophisticated approach to assessing the number of homeless youth in Illinois (Johnson and Graf 2005) Crucially the approach to research involved a close partnership with key stakeholders. The SRL collaborated with the CCH to design two survey instruments – one of service providers and one of unaccompanied homeless youth (age 12-21) who were interviewed by skilled interviewers at service provider sites. The findings, published in December 2005, attracted a high level of media and public interest. For example, the Chicago Tribune covered the study under the headline: ‘Homeless teen girls are often mothers. Illinois study finds big increase since ‘85’. The findings were, indeed, disturbing – the study estimated that there are 25,000 unaccompanied homeless youth in the State of Illinois, up 4,000 from 1985 when the last survey was conducted. On this occasion the research carried out by the SRL was funded by the Illinois Department of Human Services. As well as gathering fresh data the study also used data from a variety of agencies concerned with youth services. By partnering with community-based service providers the quality of the research was enhanced. As well as generating important insights for policy makers the study advances understanding of research methods. Over the years SRL has established a national reputation for its ability to sample rare and elusive populations, and the researchers in the Lab are constantly striving to improve research approaches and instruments. These efforts, in turn, generate scholarly papers for

presentation at academic conferences on cutting edge research methods. This example illustrates a rich interaction along the left hand side of the triangle – the interplay between ‘Research’ and ‘Policy and Practice’ has been beneficial for both. But the work of the Lab also makes a significant contribution along the bottom side of the triangle. Insights from survey research feed into the courses students follow in the College. Indeed, our Graduate Program in Public Administration (PA) is the only PA program in the US to offer a specialization in Research Methods. Students learn about the strengths and weaknesses of alternative approaches to surveying the population, and sub-groups of the population. This stimulates critical thinking about survey findings as well as providing skills that are very useful in the professional practice city planning and public management.

CONCLUSIONS

When compared with Europe, US higher education has had a broader view of the role and purpose of universities for more than a century. A benefit of the Morrill Act of 1862 is that immediate relevance joined research and teaching as a core value in many US universities over 100 years ago. Nevertheless, US higher education can be criticized for being slow moving in the face of changing world circumstances. In particular, more attention should be paid to the four-part framework for understanding scholarship advanced by Boyer: «We need scholars who not only explore the frontiers of knowledge, but also integrate ideas, connect thought to action, and inspire students» (Boyer 1990, p. 77). If we accept Boyer’s framework we would seek to value the following four aspects of scholarship:

- The scholarship of discovery;
- The scholarship of integration;
- The scholarship of application;
- The scholarship of teaching.

In my experience, in both Europe and the US, I could see the first form of scholarship tends to be prized above others. This tendency to focus exclusively on traditional research needs to be challenged if theory and practice are to advance. In adopting this position I am lending my support to the view expressed by Balducci (2005) when he points to the crucial role universities can play in shaping debates about city planning in a context of rapid change. He suggests that scholars should work to adapt the assessment of their scientific publications to take account of what really matters in the field of planning, rather than merely counting the number of articles published in a list of international journals. He is right and, with good will on all sides, this process of redefining what matters in urban scholarship should be able to assist city leaders and practitioners as they struggle to lead and manage the 21st Century city.

References

Balducci A. (2005), *Collegiality within a Mass University System: Reflections from Italy*, “Planning Theory and Practice”, 6 (2), pp. 249-251.

Beuttler F.W., Holli M.G., Remini R.V. (2000), *The University of Illinois at Chicago. A Pictorial History*, Arcadia Publishing, Charleston.

Boyer E.L. (1990), *Scholarship Reconsidered. Priorities of the Professoriate*, Carnegie Foundation, New Jersey.

Brukardt M.J., Holland B., Percy S.L., Zimpher N. (2004), *Calling the Question: Is Higher Education Ready to Commit to Community Engagement? A Wingspread Statement*, University of Wisconsin-Milwaukee, Milwaukee.

D’Eramo M. (2002), *The Pig and the Skyscraper. Chicago: a History of our Future*, Verso, London and New York.

Friedman T.L. (2005), *The World Is Flat. A Brief History of the 21st Century*, Farrar, Straus and Giroux, New York.

Hutton W. (2002), *The World We’re in*, Little Brown, London.

Johnson T.P. and Graf I. (2005) *Unaccompanied Homeless Youth in Illinois: 2005*, University of Illinois at Chicago, Chicago. Also posted at: www.chicagohomeless.org.

Park R.E., Burgess E.W., McKenzie R. (1925), *The City*, University of Chicago Press, Chicago 1967.

Perry D.C., Wiewel W. (Eds) (2005), *The University as Urban Developer. Case Studies and Analysis*, M.E. Sharpe, New York.

Pew Partnership (2004), *New Directions in Civic Engagement: University Avenue Meets Main Street*, Pew Partnership for Civic Change, Charlottesville.

Ranney D. (2003), *Global Decisions, Local Collisions. Urban Life in the New World Order*. Temple University Press, Philadelphia.

Rast J. (1999), *Remaking Chicago. The Political Origins of Urban Industrial Change*, Northern Illinois University Press, DeKalb.

Rhodes F.H.T. (2001), *The Creation of the Future. The Role of the American University*, Cornell University Press, Ithaca and London.

Rodin J. (2005), *The 21st Century Urban University*, “Journal of the American Planning Association”, 71 (3), pp. 237-249.

“The Economist” (2005), *The Brains Business. A Survey of Higher Education*, 10 September.



PECHINO. LA CITTÀ DEI MODERNI

di Luigi Tomba, Contemporary China Center,
Australian National University, Canberra

Quando venni in Cina la prima volta, quasi vent'anni fa, fare una telefonata a mia madre significava prenotare la linea in anticipo, pedalare fino al più vicino ufficio postale con collegamento internazionale e aspettare che l'unico telefono disponibile si liberasse. L'inserviente di turno poi faceva partire il cronometro e la telefonata costava un occhio della testa moltiplicato per il numero di minuti passati alla cornetta.

Sono arrivato a Pechino ieri sera e ora sono seduto in un caffè a rileggere questo pezzo: la gente mangia croissant e cheesecake. Sono quello vestito peggio. Non parliamo del mio cellulare; pensavo fosse quasi nuovo ma un amico che me lo ha visto in mano mi ha detto che è *henlao*, antico. L'espresso è come si deve e quando avrò salvato il contenuto di questo file farò click su una delle quattro reti wireless disponibili e lo manderò agli editori. Un altro mondo? Lo stesso mondo? Che cosa vuol dire essere moderni qui e oggi, e a che cosa serve la modernità?

ISTRUZIONI PER L'USO

Nel settembre del 2005, un'ordinanza della Municipalità di Pechino definiva un interessante nuovo standard d'igiene dei bagni pubblici della capitale che si prepara a ospitare i Giochi Olimpici del 2008: non più di due mosche devono essere visibili a un'ispezione nei bagni pubblici della capitale secondo i criteri di quella che a Pechino è stata definita la «più grande rivoluzione toilettaria della storia». In alcuni casi le toilette sono perfino classificate, come gli hotel, con un sistema di stelle (quattro stelle per le più confortevoli). Le librerie hanno un'intera sezione di «successologia» (*chenggongxue*) e vendono manuali su come comportarsi per essere un cittadino moderno, che includono istruzioni dettagliate su come agire nel bagno pubblico, come indossare un vestito con il panciotto, stringere la mano a un estraneo, guidare un'automobile e innumerevoli altre concrete necessità della vita moderna.

La tensione principale visibile a chi si avventura nella complessità sociale di una città cinese, oggi, è quella tra la creazione della modernità (l'uomo e la donna moderni, gli stili di vita, i consumi, gli spazi urbani) e il mantenimento dell'ordine sociale. Da quando le città socialiste hanno perso quell'omogeneità che ne aveva caratterizzato la struttura sociale negli anni del maoismo (bassa mobilità dei lavoratori, divieto di migrazione dalle campagne e nazionalizzazione dell'economia), le gerarchie sociali non sono più stabilite dal rapporto con i mezzi di produzione, ma piuttosto dal rapporto con il nuovo «progetto di civiltà» del governo cinese. Alla costruzione dell'uomo socialista si è sostituita la costruzione di soggettività individuali e collettive, funzionali da una parte alla nuova situazione economica e dall'altra alla preservazione dello status

quo politico. I nuovi cittadini devono essere tanto autonomi (per essere buoni consumatori e volenterosi produttori nel mercato) quanto responsabili (per mantenere l'ordine sociale).

Oggi le identità individuali non sono più definite dall'appartenenza a una certa unità di lavoro che provvede al sostentamento e a tutte le necessità fisiche e spirituali del cittadino. Il mercato del lavoro è deregolato più che in qualsiasi paese capitalista e l'impiego è solo uno degli elementi che definiscono individui e famiglie. Si lavora in un posto e si consuma in un altro, si acquista una casa in un quartiere rispettabile, si sceglie cosa mangiare, cosa vestire, cosa leggere (con una grande varietà ma stretti controlli sul contenuto), a quale subcultura appartenere, a che scuola andare. In questo nuovo ambiente le soggettività urbane sono un puzzle costruito non più solo dallo Stato o dall'azienda, ma piuttosto, come per molti di noi che amiamo chiamarci «occidentali», da una molteplicità di agenti, pubblici o privati, individuali o collettivi, tradizionali o moderni.

La risposta politica dell'Occidente alla complessità e al governo degli individui è stata la democrazia rappresentativa, in cui la maggioranza impone alla minoranza i propri principi di convivenza. Ma il governo cinese sembra piuttosto pensare che, anziché con la rappresentanza e i diritti individuali, sia possibile rispondere alle sfide della complessità sociale con la costruzione di individui «virtuosi»: le virtù dei governanti, da una parte, ma soprattutto, dall'altra, quelle di tutti i cittadini, il cui avanzamento sul viale della modernità condurrà a una «società armonica», come recita il nuovo slogan del presidente Hu Jintao.

Da qui l'importanza di affermare, rincorrere, alterare e ridefinire un'idea di cittadinanza che la retorica di Stato definisce «avanzata», di cittadini, cioè, in grado di governarsi da sé e di contribuire non solo al flusso ininterrotto delle merci nel mercato ma anche al mantenimento dell'ordine morale della società moderna, che sembra lo stadio più recente nell'evoluzione dell'ideologia del Partito comunista cinese.

Essere moderni in Cina vuol dire, quindi, saper riconoscere le implicazioni che il proprio comportamento individuale avrà sulla propria condizione esistenziale e il proprio status sociale. L'obiettivo, tanto degli individui quanto dei governanti, è il «miglioramento». Tutto è oggi classificato in base alla qualità: i bagni pubblici, il sistema educativo e, soprattutto, gli individui. La qualità (*suzhi*) ha rimpiazzato la quantità come obiettivo dell'ingegneria sociale moderna nelle città cinesi. È un concetto che divide il paese in chi ne ha e chi non. I residenti urbani, per esempio, che hanno imparato le regole della vita moderna, certamente hanno qualità; i contadini, invece, non ancora abbastanza per essere considerati a pieno diritto membri di questa società di consumatori responsabili, e quando migrano in città – per lavorare alla produzione del moderno – sono bollati come «arretrati», bombardati da istruzioni su come soffiarsi il naso, come evitare un'invasione di mosche al bagno ecc., ma soprattutto come lavorare e come consumare. Tanto nei discorsi di tutti i giorni quanto sui media, l'ignoranza, l'arretratezza, l'inciviltà e la volgarità sono attributi del rurale, mentre l'educazione, la raffinatezza, il coraggio e l'apertura verso il futuro

sono virtù urbane. La distinzione è a tal punto incastonata nella logica degli amministratori e nel progetto di civilizzazione del nuovo corso del Partito comunista che il rapporto tra migrazione e qualità è spesso reso esplicito, e l'unica soluzione per «elevare la qualità» (*tigao suzhi shuiping*) dei contadini è vista oggi nella loro esposizione al «contagio» della modernità urbana.

La qualità è oggetto di studio delle scienze sociali, come una caratteristica innata degli individui che può essere misurata, estesa, attivata, insegnata e appresa. È divenuta elemento del discorso politico dominante e appare tanto nei documenti ufficiali del Partito quanto nelle pratiche quotidiane di chi ne usa la potente retorica per definire se stesso in relazione agli altri. È, soprattutto, una tecnica di governo a distanza, perché se la qualità può aiutare la scalata sociale, contribuisce anche a creare un senso di responsabilizzazione tra i cittadini, a definire il ruolo degli individui nel grande schema del governo della nazione. Per questo il Partito è interessato a essere parte di questo gioco retorico: chi controlla la definizione di moderno controlla il paese.

CAVALCARE LA MODERNITÀ

Qualsiasi processo che coinvolga una definizione di modernità è un processo politico, perché richiede la collocazione di oggetti e cose in un rapporto gerarchico ed evolutivo i cui canoni possono essere estetici, culturali o organizzativi. Una molteplicità di attori è coinvolta nella creazione di un consenso diffuso e spesso inconsapevole su che cosa “moderno” significhi. Alla definizione di che cosa è moderno contribuiscono i media, le scuole, i vicini di casa, i venditori di telefonini, quelli di case, le banche che con i loro mutui promettono di “costruire una vita moderna” e perfino quelli che al mercato vendono orologi falsi o magliette, che svedono una modernità di seconda mano per chi non si può permettere gli originali.

Ma nonostante la molteplicità di attori e rivenditori, le città cinesi mostrano una versione del moderno straordinariamente omogenea. Gli elementi architettonici, per cominciare, sembrano ripetersi all'infinito e se ne trova traccia dovunque si vada.

I centri commerciali più grandi del mondo sono in Cina. A Dongguan ce n'è uno che è più del doppio delle dimensioni del Pentagono, a Pechino uno che copre 56 ettari, con 230 scale mobili e una pista da sci artificiale. Le strade sono oramai costruite per ospitare un traffico che fino all'altro ieri era di sole auto ufficiali e biciclette, ma che oggi richiede un minimo di otto corsie per fluire regolarmente. Anche i simboli della Cina tradizionale sembrano tornare in modo ossessivo a rappresentare la modernità di facciata delle città. Draghi, panda e scimmietti sono però oramai ridotti a ripetitivi elementi decorativi che spesso debordano nella categoria del kitsch.

L'80% dell'edilizia residenziale di Shanghai è costruita dietro cancelli e muri di cinta, spazi dove le classi medie costruiscono la propria idea di società autonoma organizzandosi in “comitati di proprietari” con l'illusione di un governo limitato del proprio privato.

In generale, tra le caratteristiche di questa rincorsa a tutto ciò che appare moderno c'è l'ossessione per le “dimensioni”. La coalizione composta da pianificatori pubblici, palazzinari, banche e classi medie ha interesse che la città si sviluppi attraverso ingenti progetti. I grandi profitti, si sa, si fanno con cose grandi, costose e visibili, e i governi locali stimolano questa corsa alle dimensioni per vincere la gara con i propri concorrenti (altri governi locali) e attrarre quanti più investimenti possibili. I grandi parchi per lo shopping, così come i quartieri residenziali con migliaia di appartamenti, creano capitale (finanziario e politico) per gli amministratori. La modernità viene servita in grande e spesso risulta orribile; l'immagine omogenea delle città cinesi dipende soprattutto dal fatto che lo Stato e i suoi agenti edilizi ne hanno monopolizzato la definizione. Costruire in grande significa mantenere il monopolio sull'aspetto della città, forzare chi non lo accetta a comperare un pezzo di questa modernità prefabbricata anziché costruire la propria. Pochissimi in Cina “si costruiscono la casa”, quasi tutti la comperano dai grandi costruttori (spesso aziende di Stato o grandi imprese edilizie in grado di ridurre i costi), che ottengono dai governi locali (la terra rimane di proprietà dello Stato) l'autorizzazione a costruire immense città residenziali.

Inoltre, il fatto che i governi locali non siano responsabili nei confronti dei loro elettori, ma dei

loro superiori nella scala gerarchica, fa sì che la logica dominante nella loro pianificazione e ristrutturazione sia il competere con altre città. Da qui l'interesse per un'immagine di efficienza e riconoscibile modernità, piuttosto che per la vivibilità o la sperimentazione di soluzioni alternative in materia di ambiente, qualità della vita e servizi. La maggior parte dello spazio abitativo oggi sul mercato è stato costruito negli ultimi quindici anni, con conseguenze spesso drammatiche sulla trasformazione degli spazi sociali, e una rivoluzione nelle tradizionali strutture di quartiere. In molte città, la logica del progresso ha portato alla distruzione delle loro parti più tradizionali e allo sfratto dei residenti per far posto a strutture commerciali o nuovi complessi residenziali. È il caso della sistematica distruzione dei vecchi quartieri di Pechino – che stanno lasciando il posto a nuovi blocchi residenziali pressoché ovunque (con l'eccezione di poche aree “museo”) – o di Kunming prima del grande Expo agricolo del 2000, o di Shanghai, che si prepara a ospitare l'esposizione universale del 2010.

Le città moderne, infine, sono quelle con i grattacieli più alti e spettacolari. Shanghai deve assomigliare a Hong Kong, e la competizione tra gli ufficiali locali si concentra sull'immagine che la città può fornire di sé, in continua competizione per il centro esposizioni più grande, la fiera più moderna, o la strada con più svincoli.

Il simbolo di Shanghai, lo skyline coloniale del Bund che ha resistito alla furia antiborghese delle guardie rosse durante la Rivoluzione culturale, è oggi soppiantato dal simbolismo di Pudong, dall'altra parte del fiume, un enorme centro produttivo e finanziario i cui grattacieli nascondono una ancora desolata

periferia urbana. La “Perla d'oriente”, la grande torre al centro del nuovo panorama di Pudong, è oggi un simbolo di Shanghai più conosciuto di quanto non lo sia il Bund. Anche quando le aree della città vecchia vengono ristrutturate, perché un costruttore ne riconosce il potenziale commerciale, la trasformazione è in genere una musealizzazione dai contorni quasi surreali, con il risultato che la sede della prima riunione del Partito comunista cinese nel 1921 è oggi incastonata nella nuova cultura globale del caffè tra Starbucks e MacCafè.

GOVERNO DEL MODERNO

Sarebbe facile irridere queste manifestazioni come “una forma infantile” di sviluppo urbano. In realtà quest’idea diffusa di modernità ha uno scopo ben preciso: governare le città e i cittadini. Con la creazione di gerarchie sociali e la trasformazione dello spazio della vita e della produzione per accomodare le diverse esigenze dei cittadini, emergono anche nuovi gruppi sociali desiderosi di sostenerne lo sviluppo.

Le nuove classi medie, che oggi vengono definite avanzate, o meglio di “alta qualità”, sono i principali sostenitori di tutto ciò che è moderno, in grado di renderli diversi dalle masse e fare della Cina un paese più forte. La Cina è un paese governato dalla dittatura del proletariato, dove oggi un designer italiano può invadere la città con lo slogan “Non vestiamo le masse”. E l’emergere di questi gruppi corrisponde spesso anche all’aumentato supporto per la retorica nazionalista di rafforzamento dello Stato. Essi, infatti, si pongono al centro del progetto di costruzione di una nazione più forte e moderna, in forme che a volte superano le aspettative dello stesso governo, come nel caso delle recenti manifestazioni anti-giapponesi.¹ L’enfasi sulla creazione di cittadini di migliore qualità (e più responsabili rispetto alle necessità di ordine sociale) gioca a favore delle classi medie e istruite, che godono dei frutti della modernizzazione, sono i più ferventi tifosi del nuovo corso e vengono ricompensati con forme di autonomia e autogoverno dallo Stato.

Lo Stato perde gradualmente interesse a governare questi gruppi che non costituiscono un rischio per

l’ordine sociale, e si concentra invece sul governo di quelli di “bassa qualità” e alta conflittualità. Solo nel 2004, si sono tenute in Cina oltre 80 000 dimostrazioni, un numero in continuo aumento. Si tratta soprattutto di contadini cui è stata sequestrata la terra, operai che hanno perso il lavoro senza compensazione, residenti sfrattati dalle loro case per fare spazio a nuovi progetti di sviluppo. Tali conflitti rimangono confinati al livello locale. Il supporto dell’opinione pubblica per il programma di riforme è molto più alto per il governo centrale che per i governi locali (per inciso, il contrario di quello che succede nella maggior parte dei paesi sviluppati). I governi locali assorbono lo sforzo di contenere i conflitti sociali e sono visti come una deviazione dal cammino corretto indicato da Pechino.

È a questi fenomeni di conflittualità orizzontale che il governo cinese dedica l’azione di governo più diretta. Nelle città, la riclassificazione degli spazi e le *gated communities* rendono più semplice distinguere chi sa governarsi da sé da chi ha bisogno di essere governato: le classi medie dietro i loro muri di cinta possono continuare a governare se stesse, mentre i migranti che vivono negli interstizi della città, e non hanno ancora raggiunto un livello di qualità per capire che cosa è meglio per loro, costituiscono un problema di cui occuparsi direttamente.

In conclusione, per usare un’espressione dell’antropologa Li Zhang, la trasformazione delle città, ma anche quella dei cittadini, segue il modello della «rincorsa», che parte dall’assunto di un’ar-

retratezza di base degli individui rispetto ad altri individui, dei luoghi rispetto ad altri luoghi, delle città e della nazione rispetto ad altre città e altre nazioni. Il mito del moderno nasce dalla sedimentazione del complesso dell’arretratezza. La sindrome della rincorsa fu alla base di altri momenti drammatici della storia cinese (il Grande balzo alla fine degli anni cinquanta fu giustificato dal tentativo maoista di superare l’Inghilterra nella produzione di acciaio e finì con milioni di morti nella carestia che seguì). Nel caso della modernizzazione urbana, certo, il risultato è stato migliore, sostenuto da un’infinitamente migliore situazione economica e infrastrutturale del paese oltre che da investimenti locali e stranieri. Ma anche in questo caso la modernizzazione finisce con il cristallizzare e perfino aumentare la differenza tra diversi gruppi sociali, tra diverse città, ma soprattutto tra i moderni e gli arretrati, tra chi avanza e chi stalla, tra chi va in città e chi rimane in campagna.

1. I manifestanti contestavano la pubblicazione di libri di testo di storia in Giappone che sorvolavano sulle atrocità compiute in Cina dall’esercito giapponese di occupazione prima e durante la seconda guerra mondiale.



CITTÀ ITALIANE IN CINA. I CONCORSI DELLA GREGOTTI ASSOCIATI

di Anna Giovannelli,
architetto e ricercatrice presso la Prima Facoltà
di Architettura di Roma-La Sapienza

La modernità, intesa come senso del presente, annulla ogni rapporto con il passato e rifiutando il conforto o l'illusione del tempo storico rappresenta una scelta eroica.
A. Compagnon, 1990

LA VERTIGINE MODERNA

La Cina del XXI secolo sta procedendo con un'accelerazione straordinaria verso la modernizzazione della propria cultura, perdendo di vista il senso profondo del presente e proiettandosi impetuosamente verso il futuro. All'atemporalità di un processo storico quasi immutabile per secoli, si sovrappone una totale cancellazione della memoria storica che apre le porte dell'impenetrabile recinto cinese a un'inesorabile e ineluttabile trasformazione del senso del tempo e dello spazio. Ed è proprio il concetto di spazio che diviene il pri-

mo territorio di confronto con la cultura occidentale. Senza una fase di transizione, senza alcun passaggio critico, il territorio delle grandi città cinesi, non appena apre i propri confini all'ingresso dell'occidente, accoglie il modello della *non città* americana senza soluzione di continuità, dove il catalogo degli stili si fa sempre più eterogeneo e insignificante. Alla città della ripetizione, del sempre uguale, dei contenitori senza qualità di vite umane indistinte, si oppone il desiderio della differenza, dell'ostentazione di una ricchezza improvvisa, inconsapevole e al contempo immemore di un'autentica qualità dello spazio domestico che appartiene alla tradizione. È dunque una modernità frettolosa quella cinese, perché ha l'urgenza di allinearsi con il mondo occidentale e l'impellenza di superarlo, utilizzando tuttavia gli strumenti. Vuole emulare un modello che ha dominato il passato. Il presente è assente, solo il futuro è l'unica grande prospettiva del mondo cinese, dove la crescita economica schiaccia qualsiasi confronto possibile con le economie del mondo.

Eppure la cultura cinese antica aveva elaborato un modello di città come spazio immutabile: chiusura e astrazione, separazione e simbolo sono, fin dalle origini, gli elementi primari della costituzione dello spazio urbano cinese.

Non luoghi di attraversamento e di intersezione tra spazi di rappresentazione del potere e spazi dell'abitare, come accade nelle città europee, la cui identità, scrive Vittorio Gregotti, non risiede «né su una continuità di stile e di linguaggio della cultura architettonica, [...] né su un'unità di luogo geografico. Piuttosto sulla capacità di costruirsi sul dialogo (e sul conflitto) con i luo-

ghi, con le condizioni, con l'altro e di proporre, volta a volta a partire da essi, l'emersione di una verità: limitata, provvisoria e specifica quanto universale nelle sue intenzionalità».¹

Non l'assolutezza del simbolo che rappresenta lo spazio celeste, eterno e immutabile e che cancella a priori ogni rapporto tra pubblico e privato, ma una condizione critica che dispone dialetticamente tutti gli elementi fondativi delle forme insediative e delle loro costruzioni architettoniche.

In questo senso ci si domanda se è questa la consapevolezza che spinge le autorità del governo cinese a pensare all'espansione della metropoli di Shanghai mediante un piano di nove nuove città costruite sul modello di città europea. E ci si domanda ancora se l'identità della cultura cinese, benché improvvisamente aperta al mondo occidentale, sia in grado di interessare quel *dialogo/conflitto* che ogni volta si genera nell'incontro con altre culture.

Una risposta a questi interrogativi può arrivare da chi veramente si è misurato con questo *dialogo/conflitto*, ossia da chi, essendo europeo, è strutturalmente aperto alla contaminazione e al confronto con altre culture, ove i propri modelli *trasmigrano* e si adattano alle influenze locali.

Sono queste riflessioni di Vittorio Gregotti, elaborate giusto qualche anno prima dell'avventura cinese dello Studio, che offrono l'occasione per ragionare attorno alla capacità di contenere la violenta spinta alla modernizzazione dei cinesi entro i confini di una "città italiana".

LA CITTÀ ITALIANA A SHANGHAI

È il 2000 l'anno in cui la Municipalità di Shanghai, nella prospettiva di controllare l'aumento della popolazione da 16 a 20 milioni di abitanti entro il 2010, decide di bandire un concorso per la costruzione di "One city and nine towns". È la strategia di riordino delle aree disperse della grande metropoli cinese secondo un impianto fondato su nuove centralità urbane.

La Gregotti Associati partecipa e vince il concorso internazionale a inviti per la costruzione della Città Italiana per 100 000 abitanti a 13 chilometri a sud di Shanghai. La richiesta è laconica, asciutta: una città estesa su un territorio di 15 chilometri quadrati da progettare in un mese e mezzo.

Urgente è il risultato da produrre e da sottoporre alle autorità locali, che accolgono con interesse il lavoro dello Studio, costretto a un'elaborazione progettuale rapida, senza avere il tempo materiale di disporre sul piano della distanza critica il senso di un'operazione così estesa e ricca di problematiche, tutte da verificare, perfezionare, rielaborare. Pochi mesi per definire un *masterplan*, quale espressione significativa di ciò che può rappresentare la Città Italiana in Cina. «E dunque l'immensa dimensione del fare, continuamente contesa tra progetto e verifica [...] si confronta con l'impatto di inediti scenari rispetto ai quali si riallineano i risultati ottenuti dalle esperienze precedenti. [...] Nessun Oriente magnifico invade di poetiche connessioni lo Studio di via Bandello, ma domande imprecise, difficili e urgenti.»²

La Città Italiana di Pujiang è un'autentica "città di fondazione". Una grande estensione agricola, atte-

stata lungo le rive del fiume Huangpu e prevalentemente pianeggiante, rappresenta lo sfondo per le future configurazioni insediative. Il paesaggio, che nella tradizione europea ha rappresentato l'elemento primario di ogni forma di appropriazione dello spazio da parte dell'uomo, qui diviene il primo dato che si traduce nel principio insediativo costituito da un sistema complesso e integrato di maglie ortogonali. La presenza dell'acqua attraverso una fitta rete di canali, oltre a rappresentare la nervatura su cui si organizza la struttura urbana, diviene il luogo per l'articolazione e la differenziazione tra le parti. Dai tracciati stradali che suddividono il territorio in grandi aree, entro le quali vengono individuate le unità di intervento, al sistema dei percorsi che suddividono gerarchicamente le parti abitate dalle strade commerciali, fino al sistema dei canali che razionalizza il flusso delle acque e costituisce l'orditura sottile tra città e fiume, i grandi recinti urbani, posti in una successione complessa e allineati sui confini d'acqua, evocano al contempo la città italiana di fondazione classica e l'immagine dell'antica città cinese.

Caratterizzato da una diversa densità, ogni grande recinto insediativo prevede altezze differenziate e comunque limitate ai 3-4 piani. La volontà delle autorità locali è quella di costruire un sistema urbano in cui prevalga l'orizzontalità dell'edificato e in cui il paesaggio affiori mediante una cospicua presenza di elementi naturali. In questo senso l'esperienza della tradizione italiana interviene nel progetto per la città di Pujiang. Il rapporto originario tra natura e cultura, risultato e carattere della città italiana, qui si traduce nella capacità di organizzare le forme insediative secondo un preciso disegno

1. V. Gregotti, *L'identità dell'architettura europea e la sua crisi*, Einaudi, Torino 1999, p. 7.

2. G. Morpurgo, *Gregotti Associati 1953-2003*, Rizzoli, Ginevra-Milano 2004, pp. 272-75.

di sequenze spaziali e architettoniche. Lungo l'asse est-ovest che seziona trasversalmente la città, la progressione spaziale di edifici collettivi, spazi pubblici e percorsi marcano il ritmo alternato di un suolo artificializzato dall'attività dell'uomo, dove la natura è ordinata dalla misura della sequenza spaziale e la costruzione dell'architettura coagula quel ritmo nelle forme del Palazzo Italia, prospettante sulla piazza d'acqua, oppure nella densificazione delle strutture ricettive nel fronte sul fiume.

Costruire una città italiana vuol dire tutto questo. Non si tratta di esportare un'immagine, ma di tradurre un carattere strutturale che appartiene alla tradizione europea, ovvero «l'evoluzione differenziata e gerarchizzata dello spazio pubblico, l'invenzione della piazza [...] l'allineamento sulla strada come elemento ordinatore dei lotti privati. [...] Di qui la speciale tendenza dei progetti urbani europei a lavorare per parti o per recinti finiti che regolano gli oggetti in essi contenuti, [...] con una forte resistenza contro la dispersione».³

In questo senso appare ben chiaro fin dall'inizio il riallineamento delle esperienze appartenenti a una tradizione e l'insieme di una sapiente pratica del progetto che il gruppo della Gregotti Associati mette insieme per esprimere i valori della tradizione europea, ossia operare una scelta. Costruire uno spazio in cui possano essere rappresentati i simboli dell'organizzazione sociale e civile di un popolo. Struttura urbana, dimensioni, materiali, colori: sono questi requisiti che l'imprecisione e l'indeterminatezza della domanda dell'interlocutore cinese rivolgono al gruppo italiano. La risposta è complessa, ma esatta nei suoi presupposti. Esatta perché la trasmigrazione del modello conserva, pur nella

contaminazione attivata dalle richieste degli investitori locali le sue matrici originarie, i suoi caratteri strutturanti. Anzi, quella capacità dialettica, quel carattere problematico che si innesta nell'adattamento all'interpretazione delle realtà locali diviene la forza significativa di questa esperienza progettuale. E il risultato è proprio nello studio di alcune delle parti che la Gregotti Associati ha portato avanti nell'attuazione del Piano di Pujiang New Town e nel progetto vincitore del concorso internazionale a inviti per il Piano di Pujiang Village del 2002, un nuovo insediamento residenziale situato quattro chilometri a sud della stessa città di Pujiang.

In particolare lo studio di differenti tipologie insediative, dalle ville urbane alle case a schiera, fino ad altri sistemi di aggregazione residenziale a corte, organizzati secondo un principio di differenziazione delle densità abitative, ha costituito un plusvalore qualitativo nella ricerca sull'abitazione. La volontà del gruppo di progettazione è stata quella di reinterpretare gli usi e i modi di una cultura dell'abitare che, di fatto, appartiene all'uomo. Ovvero quella del recinto, dello spazio privato e introverso che si assembla e costruisce il tessuto, il sistema dei percorsi che delimitano le unità. È un processo complesso che fa parte della storia dell'uomo e della sua capacità di appropriazione dello spazio confrontabile tra culture differenti, le quali, pur nelle trasformazioni successive, conservano i tratti significativi di una matrice comune: dalla delimitazione del recinto all'aggregazione multipla delle unità: come la domus romana monofamiliare si deforma nella insula plurifamiliare costruendo un aggregato urbano, così l'abitazione tradizionale cinese delimita al suo interno una corte chiusa su quattro lati e costruisce

un sistema contiguo di abitazioni separate dallo *hutong*: recinti multipli attivano forme labirintiche introverse, proprio come l'antico ideogramma cinese WEI, che significa "recinto", descrive la delimitazione della corte, contrapposto alla pianta della casa che si identifica con un altro ideogramma HUI, che vuol dire "andare in giro". Il tessuto residenziale è un labirinto ordinato dalla sequenza complessa dei recinti abitativi, la cui prevalente orizzontalità genera la qualità urbana.

Questa è l'occasione, dunque, per comprendere il valore della trasmigrazione di un modello che reinterpreta perfettamente gli usi appartenenti alla tradizione dell'abitare e, in particolare, a quella cinese per costruire distretti residenziali differenziati grazie alla capacità di elaborare un sistema urbano inedito, anche se fondato su una tradizione antica. Le ville individuali assemblate su lotti contigui costituiscono un tessuto complesso, un valore urbano significativo – perché eludono il rischio della villa isolata che rompe l'unità della forma insediativa e dissolve la città nella dispersione – e un valore economico per gli investitori, che realizzano al meglio i loro profitti, realizzando il massimo della cubatura.

Ma l'esperienza della Gregotti Associati non si limita al solo intervento sulla grande scala urbana. Interviene appunto all'interno delle complesse maglie urbane e soprattutto ha l'opportunità di realizzare un'importante architettura. Il Promotion Centre di Pujiang è la sede della Shanghai Highpower-OCT Investment, società di promozione della nuova città di Pujiang. L'occasione è quella di realizzare un grande complesso architettonico che ospita differenti attività: dagli uffici della società di promozione, agli spazi espositivi dei progetti della città, quelli dedicati alle manifestazioni e agli eventi italiani,

fino agli spazi ricettivi e di servizio. È un vero e proprio edificio urbano, perché articola gli spazi interni a una sequenza di spazi aperti lastricati, alternati a spazi verdi e a specchi d'acqua e si affaccia su una grande piazza. L'unità del disegno è tenuta insieme dalla dinamica orizzontalità delle configurazioni architettoniche del complesso, accentuata dalla copertura piana cui si contrappone la torre, alta quasi trenta metri. L'impiego di un granito chiaro, che riveste l'intera compagine architettonica, conferisce una grande qualità all'edificio, in cui sono stati realizzati, tra l'altro, dettagli architettonici di particolare importanza costruttiva.

PRESERVARE L'ESISTENTE

A Shanghai non c'è soltanto la vertigine del nuovo, ma si avverte anche il desiderio di preservare il lascito di una storia recente. Wai Tan Yuan è il quartiere di concessione britannica che tra la fine del XIX secolo e l'inizio del XX ha caratterizzato la nascita del Bund, il fronte urbano sul fiume Huangpu. Nel 2002 la Gregotti Associati, insieme con il partner locale Thape, vince il concorso internazionale a inviti per il recupero e il rinnovo urbano di questa vasta area di circa 180 000 metri quadrati. Il bando di concorso poneva l'obiettivo principale di elaborare un progetto di recupero del patrimonio edilizio di matrice europea. In questo senso la risposta doveva esprimere un giudizio di valore sulle qualità distintive dell'eredità architettonica del quartiere britannico e indicare le linee guida di un processo di rinnovo urbano per parti. Per Gregotti Associati non soltanto città di fondazione, dunque, ma la capacità di misurarsi con differenti gradi di complessità dell'esistente, individuando strategie di

3. V. Gregotti, *op. cit.*, p. 72.

recupero urbano, assieme a interventi di modificazione. Il gruppo di lavoro entra nelle maglie del tessuto storico, intercetta le parti differenziandole in tipologie di recupero del patrimonio esistente e in ambiti di trasformazione urbana. Vengono elaborate proposte di riqualificazione mediante la costruzione di un sistema di spazi pubblici e di nuove architetture. Il progetto urbano lavora su un articolato sistema di fronti stradali, che riallineano la discontinuità dei bordi del quartiere o ricompongono gli isolati aprendo inedite prospettive attraverso una sequenza di spazi pubblici, riordinando i frammenti architettonici nell'unità del contesto. È, dunque, un progetto critico, le cui finalità devono rispondere alle attese di un governo che in questo luogo vuole autorappresentarsi. Preservare una forma urbana e favorire la tutela del patrimonio esistente, sviluppandone le potenzialità trasformative, sono i motivi del positivo esito concorsuale di Wai Tan Yuan. Si poteva pensare di demolire l'intera compagine del quartiere britannico, cedendo spazio agli investitori di tutto il mondo per lasciarli erigere il loro grattacielo più alto. E invece i cinesi, confrontandosi con la cultura architettonica del gruppo italiano, rifiutano questa tendenza in atto nelle grandi città asiatiche e accolgono la lezione europea del rapporto con la storia. Avvertono il bisogno di conservare un brandello di città "storica", di un'eredità architettonica recente che si frappone tra un passato lontanissimo e immutabile e una modernità accelerata, implacabile, senza limiti. Ma Pechino e Shanghai debbono rappresentare i simboli della grande modernizzazione della Cina. Ciò comporta che non è soltanto l'attrazione dei ca-

pitali a caratterizzare lo sviluppo futuro delle grandi aree urbane, ma anche il segno distintivo dei grandi progetti affidati ad architetti stranieri. Questo fenomeno di apertura all'Occidente, tuttavia, non è del tutto indolore per la cultura cinese. Come scrive Xuefei Ren,⁴ una parte della comunità intellettuale lamenta gli effetti del «colonialismo culturale» attuato dall'inconsapevole ondata modernizzatrice che abbandona la tradizione locale, favorendo le grandi firme dell'architettura internazionale. Ma ci sono anche le nuove generazioni di architetti, formate prevalentemente nelle università occidentali, che, invece avvertono la necessità di affermare un'architettura cinese internazionale. Il critico di architettura Fang Zhan-Ning nega la reale esistenza di una tradizione architettonica cinese quando gli viene posta la domanda se davvero essa sia minacciata dallo sviluppo dei progetti stranieri. Tuttavia, il timore dei cosiddetti "conservatori" non è del tutto esagerato. Il volto delle grandi aree metropolitane della Cina contemporanea è contraddistinto dalla dispersione. Per riprendere una riflessione elaborata da Douglas Kelbaugh attorno ai problemi dello *sprawl* urbano nelle città degli Stati Uniti, il dibattito mette a confronto due diverse posizioni: «Semplificando al massimo, il Posturbanismo è solo questione di veicoli, velocità, grandezza, audacia, progresso, invenzione e anonimato; il New Urbanism di pedoni, ritmi rallentati, integrazione, tradizione, consuetudini».⁵ Sembrerebbe che la stimolante e suggestiva ondata di modernizzazione della città cinese voglia attestarsi sulle immagini più appariscenti dell'architettura internazionale, che poggia le sue fondamenta sui

4 X. Ren, *La ville chinoise et ses «grands projets»*. L'architecture internationale en question, in "La Vie des Idées", n. 12, Mai 2006, pp. 77-83.

5 D. Kelbaugh, *Densità e dispersione in America: sette obiettivi, sette strategie*, in "Lotus International", n. 117, giugno 2003, p. 52.

simboli del progresso a tutti i costi, mentre un atteggiamento più attento, che esplora gli interstizi di una problematica complessa come quella della struttura urbana, mira a costituire un'unità di forma delle città, utilizzando piuttosto la «strumentalità etica dell'architettura», di cui parla Michael Sorkin, «perché le città sono riserve pubbliche per la produzione di esperienze private».⁶ L'esperienza cinese della Gregotti Associati è, forse, proprio l'espressione di quella "strumentalità etica" dell'architetto che opera nella città con lo spirito attento, consapevole ma inquieto di colui che affronta i problemi della complessità misurandosi quotidianamente con la pratica del progetto. Il lavoro dello Studio procede tutt'ora con l'attuazione dei progetti. Nel frattempo, la città cresce con ritmi incessanti oltre il bastione verde che separa la

Città Italiana di Pujiang dall'autostrada per Shanghai. Questa cresce, ma la sua struttura urbana non riesce a vertebrare con i suoi tracciati l'espansione. È ferma l'attuazione del bel progetto per Pujiang Village e del suggestivo ingresso alla città dal lago. È ferma lungo i confini della città di Pujiang la grande regola insediativa di fondazione della città italiana. Tuttavia la fiducia nel New Urbanism dello Studio di via Bandello si spinge oltre i limiti di Shanghai ed esplora l'antico mondo cinese. Come sostiene Augusto Cagnardi, architetto e urbanista, partner della Gregotti Associati, forse la nuova sfida sarà proprio la città di Zhoujiajiao, «un antico villaggio sul fiume, una Venezia del 1300 prima dei palazzi rinascimentali, un luogo significativo lontano dalla strutturalità della Città Italiana di Pujiang che reinterpreti criticamente le tradizioni originarie della Cina».

Ringrazio l'architetto Augusto Cagnardi per l'appassionata testimonianza dell'esperienza cinese dello Studio, dei suoi viaggi di lavoro e dei suoi ritorni.

6 M. Sorkin, *Pensieri sulla densità*, in "Lotus International", n. 117, giugno 2003, p. 10.

BRAMBILLA E ABDEL

Foto di Gughi Fassino

I nomi più comuni degli imprenditori milanesi, quelli con la piccola azienda familiare, sono Brambilla e Abdel, ma la sorpresa è che ci troviamo di fronte a un imprevedibile “testa a testa”: 155 contro 154. Milano resta ai Brambilla per una unità soltanto.

Di ogni quattro imprese che negli ultimi tre anni hanno iniziato la loro attività a Milano, segnala la recente ricerca della Camera di Commercio che è all’origine del reportage fotografico di Gughi Fassino, almeno una è gestita da uno straniero. Il caso più clamoroso è quello del settore edilizio, dove gli Abdel hanno superato di molto i Brambilla: 84 contro 37.

Nessuna sorpresa. La diversità culturale è da sempre il lievito delle città, motore della crescita urbana, culturale e sociale.

Brambilla
Autofficina
Monza



Abdel
Autolavaggio
Cologno Monzese



Brambilla
Panificio
Cinisello Balsamo





Abdel
Ristorante
Milano



Abdel
Macelleria
Milano

Abdel
Pasticceria
Milano



Brambilla
Ristorante
Milano



Brambilla
Macelleria
Monza



Ristampa

0 1 2 3 4 5

Anno

2006 07 08 09

Stampato per conto della casa editrice presso
Centro Poligrafico Milanese, Casarile (MI)