

Imprese & Città
N 01 – Autunno 2013

**Rivista della Camera
di Commercio di Milano**

I&C / N 01



**GUERINI
E ASSOCIATI**



**CAMERA DI
COMMERCIO
MILANO**

Direttore responsabile

Carlo Sangalli

Comitato scientifico

Mauro Magatti, Giulio Sapelli

Comitato di redazione

**Stefano Azzali, Mario Barone, Roberto Calugi,
Vittoria De Franco, Attilio Martinetti, Lidia Mezza,
Federico Montelli, Sergio Rossi, Federica Villa**

Hanno collaborato al numero

Alberto Salsi, Fabio Menghini

Traduzioni

Barbara Racah

Coordinamento editoriale

Pasquale Alferj

Redazione

**Lucia Pastori (segreteria di redazione)
e Roberta Pigliacampo; con la collaborazione
del Servizio Studi e supporto strategico**

Numero in attesa di registrazione

Tribunale di Milano

Tutti i diritti riservati

**© 2013, Edizioni Angelo Guerini e Associati SpA
viale Filippetti, 28 – 20122 Milano**

Progetto grafico

Heartfelt.it

Sito internet

www.mi.camcom.it

I contenuti ospitati da *Imprese & Città* impegnano solo gli autori. Trattandosi di uno spazio di discussione, le idee si formano confrontandosi con altre idee, non sempre i punti di vista coincidono con quelli del promotore.

Per i passi antologici, per le citazioni, per le riproduzioni grafiche, cartografiche e fotografiche appartenenti alla proprietà di terzi, inseriti in quest'opera, l'editore è a disposizione degli aventi diritto non potuti reperire nonché per eventuali non volute omissioni e/o errori di attribuzione nei riferimenti.

È vietata la riproduzione, anche parziale o ad uso interno didattico, con qualsiasi mezzo, non autorizzata.

Le fotocopie per uso personale del lettore possono essere effettuate nei limiti del 15% di ciascun volume dietro pagamento alla SIAE del compenso previsto dall'art. 68, commi 4 e 5, della legge 22 aprile 1941 n. 633.

Le riproduzioni effettuate per finalità di carattere professionale, economico o commerciale o comunque per uso diverso da quello personale possono essere effettuate a seguito di specifica autorizzazione rilasciata da CLEARedi, Centro Licenze e Autorizzazioni per le Riproduzioni Editoriali, Corso di Porta Romana 108, 20122 Milano, e-mail autorizzazioni@clearedi.org e sito web www.clearedi.org.

IMPRESE & CITTÀ. PERCHÉ?

Si dice che «il mercato si tiene sempre sulla piazza del municipio», perché in fondo mercato-economia e civitas-città sono due facce della stessa medaglia: il vivere insieme. Storicamente infatti dove sono nati gli scambi commerciali, le attività artigianali e produttive, lì si sono sviluppati gli agglomerati urbani e, viceversa, dove c'era concentrazione urbana, lì sono fiorite le attività economiche. Ecco quindi i due termini 'imprese' e 'città', che si tengono insieme nella storia e nella logica. Ma questa alleanza si rinnova e trova nuove forme anche nel nostro XXI secolo, perché l'economia digitale ha dematerializzato molti flussi, ma non ha tolto spazio ai luoghi. E nell'economia globale i luoghi per eccellenza non sono più gli Stati, ma le città: abbastanza grandi da essere piattaforme, abbastanza piccole da fungere da nodi dinamici della rete globale. Quindi: imprese e città sono funzionali le une alle altre e lo saranno sempre di più in futuro. Proprio da questo presupposto – di un legame antico e modernissimo, capace di spiegare molto – è nata l'idea della nuova testata della Camera di Commercio di Milano: un esperimento editoriale che nasce da un'esperienza, anzi due, fuse insieme: da una parte, la tradizione di Impresa & Stato e, dall'altra, l'avventura di Dialoghi Internazionali. Città nel Mondo. Imprese & Città vuole infatti essere media res tra il taglio istituzionale della prima e lo sguardo internazionale della seconda, vuole essere punto di incontro tra 'l'impresa' soggetto di Impresa & Stato e 'la città' oggetto di Dialoghi. Ma questa nuova rivista è anche qualcosa di più: è il segno del cambiamento profondo e irreversibile della nostra economia, è uno sguardo attento sulle idee che animano e rivoluzionano l'economia e il nostro vivere urbano. Così, se Calvino ha scritto una volta che «di una città non apprezzi le sette e le settemila meraviglie, ma la risposta che dà a una tua domanda», sarebbe bello dire che questa è una rivista che non si fregia di avere tutte le risposte, ma che aiuta a trovare le domande giuste.

APERTURA

Giulio Sapelli. Città, imprese e statualità: la triade in trasformazione **8**

FOCUS

I NUOVI CONFINI DELL'IMPRESA

Fernando G. Alberti. Innovazione oltre i confini dell'impresa: strategie di *open innovation* nelle PMI dell'Alto Milanese **21**

Michael Spence. Le catene globali di produzione e la crisi delle economie sviluppate. *Intervista di Emanuele Bompan* **31**

Fabio Menghini. Confini mobili, nuova rivoluzione industriale **34**

Fabiano Compagnucci. Manifattura e attività della conoscenza nelle città: l'alleanza necessaria **51**

Immanuel Baharier. Fare l'impresa. *Intervista di Pasquale Alferj e Alessandra Favazzo* **59**

Augusto Carena. Metadialoghi d'impresa **64**

LE CITTÀ SI POSSONO AMMALARE?

Sergio Manghi. Parma. Una città senza **78**

Mauricio Plessi e. Siena. Inconsuete note cittadino-storiografiche **83**

NUOVI PROCESSI DI GOVERNO

SVILUPPO ECONOMICO E INTEGRAZIONE SOCIALE

Roberta Cucca, Costanzo Ranci. Politiche urbane europee a confronto **86**

MILANO PRODUTTIVA

Roberto Adamoli. I confini dell'economia milanese **101**

SULLE TRASFORMAZIONI URBANE DEL XXI SECOLO

Francesco Pasta. Diyarbakir. Città capitale **113**

LETTERE

Veronica Ronchi. Plasmare l'impresa **124**

Roberta Giacconi. La ricetta australiana **131**

Francesco Musco. *Clean, connect, complete*: lo 'smontaggio' degli impianti olimpionici **137**

Sara Rossi. Ultima fermata prima delle Alpi **142**

IN QUESTO NUMERO SI LEGGE

Imprese & Città è il nuovo quadrimestrale della Camera di Commercio di Milano, erede delle due precedenti riviste *Impresa & Stato* e *Dialoghi Internazionali. Città nel Mondo*, la prima, più attenta all'analisi del mondo delle imprese in un periodo, come l'attuale, di profondi cambiamenti nell'economia internazionale e la seconda più interessata a esaminare le trasformazioni urbane e il ruolo delle città nella globalizzazione.

Imprese & Città nasce dalla consapevolezza che queste due dimensioni vanno oggi tenute assieme, che la città è da sempre umana agglomerazione e sistema economico, e che i 'motori primi' dell'economia urbana sono proprio le imprese.

Al centro degli studi e delle analisi della nuova rivista c'è naturalmente la realtà economica, sociale e imprenditoriale milanese-lombarda, che viene considerata sempre in un contesto di confronti nazionali e di comparazioni internazionali. Parlare di Milano significa parlare di una città-regione che contribuisce per il 20% al PIL nazionale (la sola provincia di Milano per il 10%) ed è di fatto la realtà economico-industriale più avanzata del Paese. Una realtà economica molto complessa e diversificata, in grado di attrarre flussi e risorse.

Compito principale di *Imprese & Città* è porre domane cruciali, nella loro semplicità, proponendo una 'lettura' di Milano (analisi e proposte) che tenga conto della sua irreversibile transizione da città industriale a città terziaria, che evidenzii il cambio di peso dei suoi settori economici, ancora saldamente ancorati al manifatturiero, con un'area centrale, urbana, a forte concentrazione di attività della conoscenza, che discuta della sua vocazione, individui e illustri le sue specificità.

Che Milano sia nodo della rete globale è opinione diffusa, ma perché tale consapevolezza possa orientare le scelte strategiche della città è necessario un supplemento di riflessione su cosa significa governare un nodo globale, in particolare in un periodo in cui la perdita di visione strategica delle élite cittadine, al pari di quelle nazionali, è evidente.

Ad apertura del primo numero di *Imprese & Città* il lettore trova un ampio articolo di Giulio Sapelli («Città, imprese e statualità: la triade in trasformazione») che sottolinea quanto in un Paese come il nostro, in cui la 'statualità delle regole' ha sempre avuto scarsa fortuna e il potere è oggi allo 'stato gassoso', sono le città e le comunità locali, a fungere da centri di raccordo tra la rappresentanza funzionale e quella territoriale.

Le due 'sezioni maggiori' per numero dei contributi, varietà dei punti di vista adottati e completezza dei temi affrontati sono quella sui «Nuovi confini dell'impresa», con contributi di Fernando G. Alberti, Imanuel Baharier, Augusto Carena, Fabiano Compagnucci, Fabio Menghini, Michael Spence, e quella su «Sviluppo economico e integrazione sociale» a cura di Roberta Cucca e Costanzo Ranci.

Nel primo caso, gli autori esaminano come in quest'ultimo ventennio, nel passaggio da una produzione standardizzata a una produzione sempre più personalizzata, il concetto di 'confine' abbia assunto un ruolo rilevante nell'organizzazione e nella strategia d'impresa. Infatti, attraverso l'uso sistematico dell'*outsourcing* e dell'*offshoring* la frontiera tra interno ed esterno è diventata sempre più porosa. Le principali questioni alle quali i contributi cercano di fornire una risposta attengono allo spazio che possono avere dentro questo cambiamento le aziende italiane (lombarde) di medie e piccole dimensioni, che operano in settori sia maturi (la maggioranza) sia innovativi e fanno prodotti di qualità, fondamentali per altre aziende produttrici, e riguardano le strategie attraverso le quali esse possono agganciare le catene globali del valore a livello internazionale.

Nel secondo, i due autori, riprendendo e sviluppando una precedente ricerca, confrontano Milano con altre cinque città europee (Lione, Barcellona, Copenaghen, Manchester e Monaco) e orientano l'attenzione sulle diverse politiche attivate dai governi locali per rispondere ai problemi emergenti connessi ai processi di globalizzazione e alla coesione sociale. Tra queste in particolare le politiche che affrontano la nuova questione abitativa attraverso strategie di pianificazione alle diverse scale (urbana e metropolitana) e specifici progetti di *housing* sociale e le strategie messe in atto per promuovere la competitività economica e per mitigarne gli impatti sul mercato del lavoro.

'Le città possono ammalarsi?' Nel porci questa domanda siamo partiti dall'idea che anche le città, come le imprese (e gli uomini), hanno una memoria lunga e sono condannate a reiterare *impasse* ed errori con cui non hanno fatto i conti. All'incrocio tra antropologia storica e sociologia del presente viene tracciato, seguendo questo ragionamento, il profilo delle prime due città: Parma e Siena.

Dal 1990 ogni anno la Camera di Commercio di Milano pubblica il rapporto *Milano Produttiva*, in cui vengono descritte e analizzate le principali dinamiche dell'economia milanese. Riflessioni che il Servizio Studi prosegue nella rivista, portando in ogni numero all'attenzione del lettore gli aspetti più rilevanti ed emergenti delle trasformazioni in atto nelle imprese e nella città.

Come si costruisce un'identità collettiva tra il simbolico e l'istituzionale? Diyarbakir, la città in trasformazione su cui la nostra rivista attira l'attenzione del lettore, non è di quelle abitualmente trattate dalla stampa. Ma è una città che ci auguriamo possa esserci presto familiare, quale 'capitale' riconosciuta dei curdi di Turchia.

Chiudono il numero le corrispondenze da alcune città del mondo che animano la rivista con temi originali (il vizio dell'anticipazione), difficilmente trattati in altre pubblicazioni e che ci consentono di 'apprendere' da altre esperienze.

Giulio Sapelli è professore di storia economica
presso l'Università degli Studi di Milano

CITTÀ, IMPRESE E STATUALITÀ: LA TRIADE IN TRASFORMAZIONE



Se guardiamo dall'alto il mondo con quella straordinaria facoltà che è l'intelligenza unita all'immaginazione rivolta al futuro, non possiamo non vedere tre grandi trasformazioni in corso sotto i nostri occhi. Spesso le intravediamo non distintamente, colpiti dai bagliori accecanti di un presente che è frutto del passato e non ancora aspettazione del futuro, ma appena le nubi si squarciano e i soli dell'intelletto, del cuore e della mente si uniscono, ecco che esse appaiono chiare e distinte dinanzi a noi.

Parlo, in primo luogo, di quello straordinario fenomeno di trasformazione che sconvolge gli aggregati antropici su tutto il globo. Questi aggregati assumono, ormai irreversibilmente, una forma d'insediamento urbano più o meno stabile che abbiamo culturalmente identificato o nella metropoli oppure nella città. La prima, immensa per moltitudini ivi viventi e per gigantesche interconnessioni di scala e di scopo. La seconda, di scala più limitata ma nondimeno ricchissima di scopi e di funzioni sociali diversissime. Sia la metropoli sia la città sono forme della divisione sociale del lavoro che si costruiscono un

tempo secolarmente, per lente aggregazioni d'immigrazioni o di crescite organiche, ossia demograficamente autocentrate. Solo l'avvento del capitalismo aggregò immense città o smisurate metropoli rapidamente, per via della primitiva separazione che si provocò, anche spazialmente, a quel tempo tra agricoltura e industria, come i classici dell'economia ci hanno bene descritto. Ma ancor più l'ha descritto quel genere straordinario che è la letteratura, che contende ogni lembo della pagina scritta con la saggistica, perché mira a unire bellezza e verità. Essa può darci contezza di queste secolari trasformazioni antropiche che d'un tratto si condensano in pochi decenni.



Se oggi leggiamo, infatti, le pagine di *Past and Present* di Thomas Carlyle, del 1848, sulle sofferenze delle migrazioni provocate dalle *enclosures* agrarie e fondiarie che generarono il proletariato inglese, sentiamo aprirci la prospettiva della comparazione intellettuale; in particolare i vantaggi culturali possono essere colti se assieme alle pagine di Carlyle leggiamo anche quelle di Graciliano Ramos, grande scrittore brasiliano troppo poco conosciuto in Europa, che in *Vidas Secas*, del 1923, ritrae mirabilmente la costruzione della metropoli di San Paolo sui corpi dei neri e dei meticci che lasciano il *sertao* per ricercare, e spesso raggiungere, il futuro abbandonando una crudele esperienza di vita.

Il passato agrario definiva il futuro delle città e delle metropoli. Oggi succede ancora lo stesso fenomeno in Africa e nelle regioni del Sud-Est asiatico, in Thailandia e in Birmania in particolare, sconvolte da trasformazioni profondissime. Tuttavia, ormai, per via del dominio della finanza sulla stessa accumulazione capitalistica su scala globale, non è più l'industrializzazione a governare la fisionomia dell'urbanizzazione, bensì la rendita fondiaria. A causa di questo cambiamento che mira a massimizzare la rendita da agraria a urbana e da fondiaria a extraurbana a forte intensità di valore finanziario attraverso le localizzazioni specializzate (aree industriali, commerciali ecc.), l'industrializzazione si separa tanto dalle città quanto dalle metropoli e crea spazi antropizzati a sé e per sé, non scandendo più i ritmi delle migrazioni come un tempo. Questo fenomeno, in particolare, è tipico dell'Asia e dell'Africa dove i grandi spostamenti di popolazioni verso le metropoli sono movimenti di e per la sopravvivenza. Ciò differenzia le loro esperienze da quella storica europea, nordamericana e sudamericana: sono il frutto dell'impossibilità sociale della riproduzione dei mondi vitali nelle campagne, nella disgregazione delle culture contadine e nell'intensificarsi dei fenomeni di spossamento delle terre prima governate secolarmente come *common goods*. La sottrazione dei terreni agricoli è opera delle grandi multinazionali private o di Stato. Lo comprovano le ricerche statistiche: nel primo trimestre del 2012, ben 2,5 milioni di ettari sono stati ceduti dalle comunità locali a grandi imprese multinazionali cinesi, brasiliane, francesi, inglesi, danesi, svedesi, nordamericane, qatarine e thailandesi. Se si considera il periodo che va dal 2007 al 2011, nelle aree dell'Africa subsahariana, del Sudamerica, dell'Australia e dell'Oceania, le vendite o le espropriazioni sono avvenute per ragioni che le statistiche

Apertura

classificano come 'alimentari' (52%), per la coltivazione di colture finalizzate alla produzione di bio-carburanti (20%) e, infine, per l'allevamento (8%). L'area subsahariana è quella più interessata da questo irrompere del mercato capitalistico: gli acquisti di terre sono stati il 54% di tutte le transazioni mondiali, connotando in modo esplicito il ruolo svolto in questo fenomeno dalla Cina, che mira chiaramente al domino del continente africano. Segue a lunga distanza l'Oceania, con il 9,5% e l'America del Sud, con il 9,4%.

Insomma, un fenomeno enorme, caratterizzato dalle accese proteste delle popolazioni più povere del pianeta e di quelle più legate alle risorse naturali per il loro sostentamento. Esse, da circa un decennio, hanno visto via via aumentare a dismisura la pressione diretta a far sì che abbandonassero le loro terre per un misero compenso, oppure addirittura attraverso atti di vera e propria espropriazione, non potendo opporre resistenza legale agli espropriatori, a causa della mancanza di una documentazione scritta del possesso medesimo.



Le regole di un diritto comunitario ancestrale, agnatico e secolare si scontrano e si scontrano con lo scambio mercantile tipico dell'economia monetaria capitalistica, che distrugge i diritti non scritti e consuetudinari con una violenza spesso inaudita.

Per questo le popolazioni locali, quando raggiungono l'orizzonte dell'organizzazione – e la FAO sta svolgendo un grande ruolo a questo proposito – cercano di costruire dei catasti della proprietà fondiaria in ogni angolo della terra, creando in tal modo una società civile in grado di far valere le regole del commercio regolato dalla legge e non dalla violenza. Terminerebbe così l'epoca della brutalità senza freni che ha dominato le transazioni fondiarie sia in lontane parti del mondo sia in aree a noi più vicine. Un lungo cammino verso il diritto scritto sta forse per concludersi. E la conclusione di questo cammino non potrà non essere una più ordinata costruzione degli insediamenti antropici urbani. È un fenomeno che va seguito con grande attenzione ed è fiero di una grande quantità di ricerche scientifiche interdisciplinari.

Tecnologie e mondi vitali

Le città e le metropoli tutte, vecchie e nuove, vengono altresì trasformandosi per via paradigmaticamente rivoluzionaria a causa della enorme crescita della produttività globale dei fattori economici e sociali resa possibile dall'erompere dell'ITC come fattore di sovradeterminazione delle relazioni sociali nei trasporti, nelle transazioni, nelle comunicazioni interpersonali simboliche e non. Sono le smart city, che non conoscono confini: possono inverarsi tanto nell'America del Nord oppure del Sud (e chi visita oggi Bogotà rimane incantato dai risultati raggiunti a questo proposito) oppure nel cuore dell'Africa nera e subsahariana. Si veda, per esempio, ciò che sta accadendo da alcuni anni nella vecchia Léopoldville, oggi Kinshasa, grande metropoli, la terza africana dopo il Cairo e Lagos.

Fenomeni simili a quelli delle smart city occidentali sono all'opera anche in quelle aggregazioni umane che sono considerate – e sono – tra le più pericolose del pianeta per l'incolumità personale. Anche in quei luoghi, tuttavia, le città metropolitane possono dar vita, grazie all'azione comunitaria tra società civile e Stato, a forme di utilizzazione delle tecnologie che consentano di combattere, per esempio, la corruzione e di porre le basi per la nascita dell'imprenditorialità liberata, anche attraverso avvenimenti come quello tanto festosamente annunciato recentemente dalla presidenza della Repubblica Democratica del

Congo, e non a caso dalla associazione «La voix des sans voix pour les droits de l'homme» (vsv): ossia la misura assunta dal governo congolese di pagare dal 1° gennaio 2013 gli stipendi dei funzionari governativi di ogni ordine e grado solo per via bancaria, a Kinshasa e in tutte le altre province del Paese.

Una nuova statualità emerge dalla storia

Questo esempio è la prova che ciò che emerge tramite le città e le metropoli, nei luoghi più lontani dal medioevo europeo, dove tutto della storia della libertà moderna ha inizio; è altresì la nascita di una nuova forma di statualità, diversa dal passato, che si costruisce dopo la formazione istituzionale dello Stato. Uno Stato, tuttavia, che non aveva fondamenti strutturali come quelli dei domini territoriali europei che si sono costruiti o attraverso secolari processi di aggregazione degli stati assoluti o mediante successive accumulazioni di unificazioni federative. L'Italia, per esempio, è un Paese a tardiva unificazione, fenomeno non insolito e contrapposto ad altre due forme statuali e nazionali di 'formazione'.

Esempi della prima forma di unificazione sono quelli dei Paesi giunti precocemente all'unificazione, ossia prima del trattato di Westfalia (1648), come la Francia e la Spagna. Dopo dure lotte dinastiche nel primo caso e conflitti religiosi (la 'Reconquista') e precipuamente autonomistici (i Paesi Baschi e la Catalogna), nel secondo. Il Regno Unito sta a sé: è anch'esso a tardiva unificazione, o meglio, è il primo dei Paesi a tardiva unificazione, perché la questione dinastica e religiosa si risolve prima di Westfalia, ma ha profondi strascichi: la divisione non solo culturale con la Scozia e con il Galles e la questione irlandese che è addirittura una scissione, con ferite che solo recentemente si sono sanate (il viaggio in Irlanda della regina Elisabetta).

La seconda forma d'unificazione è quella degli Stati che non raggiungono tardi l'unità perché ricompongono entità culturali, territoriali e non centripete diverse, ma sono a tardiva unificazione perché nascono in ritardo per il crollo degli imperi nel Novecento: gli Stati dell'Europa centrale (dall'impero austro-ungarico); gli stati del Nordafrica, del Medio Oriente, dei Balcani e la Grecia (dall'impero ottomano). Un'annotazione: dal crollo dell'impero zarista nasce un altro impero ad allocazione statualistica e burocratica dei diritti di proprietà come quello sovietico. E solo verso la fine del secolo scorso, dal crollo di quest'ultimo, nascono altre tardive nazioni. Così come tardive furono le nazioni del e dal Commonwealth: dall'Africa all'Oceania. Per quanto concerne l'Africa è noto che il crollo degli imperi europei (francese, belga, tedesco, italiano, inglese) produsse nazioni artificiali che solo recentemente vengono ristrutturandosi dopo quella che io chiamo la prima guerra mondiale africana che si è svolta nel tardo Novecento e che per certi versi è ancora in corso attorno alla regione subsahariana dei Grandi Laghi: il cuore di tenebra di Conrad. Per la prima volta nella loro storia, dopo la fine degli imperi (anche di quelli africani) e della guerra fredda (anche l'impero sovietico volle dominare l'Africa; si ricordino la Tanzania e Cuba, e la lotta di liberazione contro l'impero portoghese che diede vita a forme statuali tribal-comuniste-burocratiche), le tribù africane si apprestano oggi a definire da sé medesime i confini statuali (è la vicenda *in primis* del Congo o 'dei Congo'), giungendo sino a forme di secessione (il Sudan). L'Asia, invece, è stata terra di imperi pre-europei e poi europei: Indocina e India. E d'imperi mai conquistati dagli europei e ancora adesso attivi e operanti, seppure in forme diverse: Cina e Giappone. E infine rimane l'America Latina. Nasce per implosione e per conservazione-perpetuazione. L'implosione è la disgregazione dell'impero spagnolo. Una vicenda che va letta nel solco della visione che Hegel ebbe di quello che per lui rappresentava lo spirito assoluto nella battaglia degli imperi terreni: a Jena, Hegel vide passare Napoleone a cavallo e pensò allo spirito assoluto europeo, ma il Grande Corso incarnava, invece, la finitezza dell'infinito su scala mondiale. Cosicché l'impero sudamericano spagnolo si disgregò e lì lo Stato nacque prima della nazione, perché fu definito

dal rumore delle armi delle battaglie tra le élite commerciali della costa e le élite 'terranienti' dell'interno (Argentina, Cile, Paraguay, Uruguay, Bolivia, Perù). È il Perù il cuore palpitante da cui tutto inizia nella vita politica e culturale sudamericana: la preservazione-conservazione dell'impero portoghese, al contrario dell'implosione ispanica, per la sua intima natura coesa e monarchica, fonda il miracolo economico politico e civile del Brasile monarca-massonico prima e repubblicano oggi.

Infine, rimane la costruzione della potenza che pare aver avuto da Dio il compito di dominare il mondo, insieme a tutta la civiltà anglosassone, dalla cui costola gemma con una costituzione e con una ribellione insieme. Strano paradosso: la potenza dominante mondiale nordamericana sorge da un'insubordinazione all'impero britannico. Essa dona, infatti, all'anelito mondiale perenne – tutto nordamericano – e alla libertà una forza statutale.

Ebbene, in tutte queste distinte vie di costruzione della forza statutale, le città hanno avuto un ruolo distintivo e importantissimo: hanno determinato il volto di tali unificazioni. In quelle tardive perché gli antichi stati pre-unitari si erano preformati avvoltolati alle capitali territoriali; nel caso delle unificazioni secolari esse hanno sempre agito da centri metropolitani aggreganti che hanno costituito la forza materiale e simbolica del potere sovrano. Così si può dire anche degli imperi asiatici e africani e delle loro immense capitali metropolitane di cui oggi ammiriamo estasiati le rovine. Attualmente in Asia e in Africa sono in corso fenomeni analoghi a quelli imperiali prima evocati per le grandi distanze e le immense moltitudini di persone in cerca del loro dover essere.

L'impero mancato: l'Europa

In Europa, invece, dove si erano poste le basi istituzionali di un percorso di riaggregazione imperiale delle nazioni *sub specie* federale, è in atto un processo regressivo. Un processo certo molto complesso e variegato, ma che si può ben definire nelle sue articolazioni costitutive essenziali. È in corso una disgregazione oligarchica assai simile a quella che è in azione da alcuni anni in Italia e che è emersa solo recentemente con il disvelamento del processo di decapitazione democratica dei partiti *sub specie* semiparlamentare. In Italia a comandare sono le oligarchie non più invisibili ma visibili. La magistratura, per esempio, si è trasformata da ordine in potere dinanzi agli occhi di tutti: intere città stanno con il cuore in gola per sapere quale sarà il giudizio dei giudici sulla continuità produttiva di fabbriche, esercizi commerciali, destini economici in genere. I gruppi neo-caciquisti dei leader circondati da potentati economici si disvelano ed escono allo scoperto sui palchi e si attorniano di rappresentanti di spezzoni di società politica e financo di organizzazioni di rappresentanza funzionale nate per difendere gli umili e che ora si accompagnano benignamente ai forti; i partiti della comunità di destino non hanno più neppure la parvenza di tale comunità, tanto sono sostituiti da personalismi esasperati o divisi da faglie che un tempo erano incontinenti sotto le stesse bandiere: è il potere locale e nazionale che tiene assieme cordate e non correnti politiche.

L'Europa è sprofondata nella stessa entropia disgregatrice: da un lato si allontana irreversibilmente dal Regno Unito, perdendo così il più solido riferimento transatlantico senza cui – ricordiamolo – essa muore, perché il suo destino dopo la Prima guerra mondiale è irreversibilmente legato a quello degli USA e lo sarebbe beneficamente di più se dopo la caduta dello stalinismo sovietico questo processo avesse investito anche la Russia. Invece è accaduto l'opposto: gli inglesi stanno per lasciare l'Europa definitivamente e i russi sono svillaneggiati continuamente con furore unitamente agli USA che, per quanto riguarda l'Europa, hanno tragicamente sbagliato strategia. Il centro di questo caos disgregatore è la Germania, che ha perso ogni prospettiva strategica e si dimentica addirittura di Bismarck, pensando di poter sopravvivere creandosi dei nemici sia a ovest (si veda il contenzioso che ha aperto con la Francia spezzando l'unico asse attorno a cui questa Europa può aggregarsi)

sia a est verso la Russia, capovolgendo alleanze che si credevano irreversibili. L'importante è – in questo unitamente al Regno Unito, anch'esso in crisi strategica – evitare ogni controllo sopranazionale sulle banche tedesche, cosicché la verità non venga alla luce: quella degli *assets* tossici di cui le banche teutoniche sono strapiene, ponendo in pericolo costante tutto il sistema bancario mondiale e non solo europeo.

Nella crisi mondiale: le città e le metropoli

Ciò altro non è che il disvelamento di un fenomeno mondiale che colpisce l'Europa, la quale non sa rispondere in positivo rispetto alla crisi mondiale in corso. La globalizzazione, infatti, ha cambiato di segno. Da crescita inarrestabile dei Paesi emergenti e da lenta inesorabile discesa del potere economico e militare degli USA, essa si è rivelata fragile dinanzi all'emergere di una crisi economica mondiale completamente nuova rispetto a quelle del 1907 e del 1929: una crisi a mercati aperti e con un intreccio tra mondo finanziario e mondo industriale. Nel primo caso per eccesso di rischio, di indebitamento e di deregolamentazione, dinanzi alla quale solo le banche cooperative e popolari hanno saputo opporre una resistenza coraggiosa per via del loro diverso statuto sociale. La seconda crisi, quella industriale, è di proporzioni enormi: è una crisi di sovrapproduzione per aumento della produttività del lavoro per via tecnologica e per disoccupazione strutturale. Ma la sovraccapacità produttiva si è scatenata a causa del basso tasso di crescita dei mercati interni europei e non europei.



I bassi salari e i bassi consumi e l'emergere di una povertà nuova, a macchia di leopardo, sono state le cause della sovraccapacità produttiva: recenti dati dimostrano che la povertà avanza anche in Germania e con proporzioni inquietanti che tutto si fa per tenere nascoste.

Di qui, le spinte protezionistiche che sono via via aumentate con la discesa della crescita in Cina e in India e in tutto il mondo emergente, Brasile compreso. Solo l'Australia e il Sudafrica non sono, sino a ora, toccati da una crisi devastante, ma il loro potere di riaggregazione industriale e di rilancio della domanda mondiale è troppo tenue per invertire la rotta.

La novità che appare all'orizzonte, tuttavia, è la nuova crescita, ormai evidente, degli USA dovuta sia a una decisa e lineare politica keynesiana, che ha nella FED del grande economista Ben Bernanke la punta di lancia, sia alla scoperta di nuovi immensi giacimenti di idrocarburi nel cuore degli USA, che hanno dato il via a una massa colossale di investimenti e di occupazione. Ma l'America sta anch'essa dando un nuovo volto alla globalizzazione. Guarda decisamente all'Asia, all'Asia tutta intera, e non alla Cina. Circa due anni fa ha firmato un trattato militare con l'Australia, che sigla l'accordo per il mercato unico più grande del mondo: il *Trans Pacific pact*, che unisce le nazioni rivierasche del Pacifico dal Sud-est e dal Far East da un lato e dal Cile al Perù al Messico al Canada dall'altro: miliardi di lavoratori e di consumatori. Nota importante: la Cina ne è esclusa e il Vietnam, suo nemico storico, vi è incluso: suonano venti di crescita ma anche di una nuova guerra fredda cino-nordamericana nel contesto di un deciso e inarrestabile spostamento dell'asse della crescita mondiale verso l'intero Pacifico, sino all'Oceania. In questo contesto, l'Europa continua a essere un gigante economico, è vero, ma con i piedi di argilla. La decrescita seguita a prodursi: i mercati interni continuano a restringersi

per un colossale spostamento di ricchezza dal lavoro al capitale, aggravato dalle controriforme liberiste antipopolari del mercato del lavoro, foriere di disoccupazione e non di occupazione, per lo più frutto della stessa sinistra politica e troppo spesso appoggiate da un sindacato subalterno. Crollano gli investimenti e la BCE, creata su modello della Bundesbank e non della FED, ossia una banca federale per un continente federale, che potesse agire per governare diversi tassi di produttività e diversi deficit commerciali, non può opporsi come dovrebbe all'egemonia deflazionistica tedesca. Tale politica, dettata da fondamentalismo ideologico che fa del debito pubblico un feticcio, uccide la crescita e lo sviluppo europeo. Lo spreco pubblico non va confuso con la spesa pubblica che, unitamente all'economia comunitaria e sussidiaria, è oggi l'unico modo per incentivare il rilancio degli investimenti e dell'occupazione. Se così non si farà, l'Europa diverrà una stella cadente e di ciò i primi a pagare il prezzo saranno i lavoratori.

Questo declino dell'Europa, nano politico, per via dell'egemonia teutonica, si riflette nell'assenza di ruolo dinanzi alle tragedie mediterranee, nella sua assenza diplomatica mondiale, nella caduta della sua vita culturale e umanistica, che è sempre stata il cuore dell'Europa.

Solo riformando la rappresentanza europea, ossia dando potere al Parlamento e non alla Commissione non eletta che blocca tutte le leggi votate che non siano copie delle sue direttive, si potrà invertire la marcia e pensare a un'Europa della crescita e dello sviluppo.

In questa luce, occorre anche ripensare a una riforma delle istituzioni di rappresentanza europea in cui trovino posto il lavoro organizzato e quindi le forze sindacali, ridisegnando il profilo di un continente federale e solidale che realizzi il sogno degli Stati Uniti d'Europa con una forte valenza sociale.

Un nuovo ruolo: città e impresa dalla storia al futuro

In questa disgregazione, e ciò non è paradossale, le città europee acquisiscono un enorme potere situazionale di fatto: sono le pietre miliari di una nuova possibile rifondazione federativa dell'Europa. Senza di esse nessun fenomeno di fuoriuscita istituzionale ed economica dalla crisi sarà possibile.

È un processo che investe contestualmente, io credo, tanto la trasformazione che in Europa subirà lo Stato, quanto quella che stanno subendo le imprese e non solo europee. Vediamo.

Il Novecento è stato il secolo della vittoria del suffragio universale e del parlamentarismo e quindi della riproducibilità del pluralismo nelle differenziate forme che esso storicamente assume su scala planetaria. Una vittoria ancora non pienamente concretatasi in tutto il mondo, ma in procinto di diffondersi anche in Medio Oriente e in Asia, laddove ancora essa non si è avverata.

Le fondamenta di quel pluralismo affondano le loro radici nel privilegio e nella protezione di natura medievale e quindi ben prima della società industriale e dell'impresa che ne scaturisce.

Senza quelle radici l'impresa moderna non avrebbe potuto sorgere. È all'interno delle variegata istituzioni feudo-vassallatiche europee che si sviluppa, infatti, la libertà dal potere centralizzato che neppure gli Stati assoluti sarebbero riusciti a estirpare.

La città fu il focolaio primigenio del decentramento del potere economico e politico che fonderà la 'libertà negativa', ossia la libertà di difendere il foro della propria coscienza e l'esercizio del possesso dalla mano visibile appropriatrice e costrittiva dello Stato.

Ma ancor più essenziale fu l'emergere del cosiddetto concetto 'neo-romano' di libertà. Non a caso esso nasce nel cuore della prima grande rivoluzione borghese (la 'Gloriosa'): in Inghilterra, nel periodo che va dall'esecuzione di Carlo I nel 1649 alla morte di Carlo II nel 1685. Un concetto, diciamo un po' per esteso, che fonda una visione della libertà che si fa pratica immediata dell'esercizio della medesima e che quindi non è solo limitata alla lotta per l'eliminazione delle interferenze o delle coercizioni (come nel caso della 'libertà negativa') ma va anche ben oltre la rivendicazione dell'esercizio e dell'ottenimento di taluni diritti che

fonderanno la concezione ‘sociale’ tanto del liberalismo quanto, poi, della democrazia (la ‘libertà positiva’). La ‘libertà neo-romana’ dei pensatori inglesi rivoluzionari è tutta imperniata sulla rivendicazione della fine di ogni forma di dipendenza dal volere altrui, come nel mondo antico era la schiavitù. E sull’affermazione della immediata disponibilità del singolo, della sicurezza e della proprietà libera da qualsivoglia potere, per benigno che esso potesse essere e che non fosse quello del proprietario medesimo, cittadino e libero in forma completamente moderna. Non è un caso che da questa specialissima logica dell’orientamento all’azione dei soggetti imprenditivi che scaturisce da tale concetto di libertà, risieda una delle concause (con quelle agrarie, tecnologiche e finanziarie), decisive dell’emergere – in Inghilterra e non altrove – della cosiddetta ‘rivoluzione industriale’.

In questo senso, veramente, l’impresa è l’essenza della cosiddetta ‘libertà dei moderni’ nella sua più ampia e generale forma costitutiva.

È da queste specialissime condizioni teoriche e istituzionali che poté svilupparsi il mercato, che, prima di essere un meccanismo impersonale di allocazione delle risorse tramite l’incrocio tra le volizioni dei consumatori, i prezzi e i costi delle cosiddette ‘funzioni di produzione’, è un meccanismo sociale secolarmente prodotto da culture preziosissime che debbono essere continuamente riprodotte. La sicurezza del cittadino nei confronti del potere, il decentramento e la pluralità delle fonti delle decisioni economiche e istituzionali sono un tutt’uno e iniziano a configurarsi, appunto, dapprima nelle libertà medievali e poi nelle teorie anti-hobbesiane delle ‘libertà neo-romane’.

Altrettanto importante, insieme a tale decentramento, è l’interconnessione che tra questi centri si realizza tramite la pluralità continentale europea degli Stati nazionali, che impedisce ogni disegno imperiale unitario e totalizzante.



Alla base di questo ‘miracolo’ istituzionale, economico e culturale, sta la definizione della persona come un’entità autonoma e responsabile che fonda una molteplicità di orientamenti simbolici dell’essere sociale umano che coevolve con la specialissima configurazione organizzativa del pluralismo europeo.

Esso è caratterizzato da due elementi fondamentali: da un lato, per lunghissimi secoli, la continua mobilità dei confini delle collettività nazionali-statali; dall’altro, assai più importante per il mio ragionamento, il continuo incrementarsi della differenziazione sociale, che costituisce la fonte primaria non solo della divisione sociale del lavoro, ma anche della produzione della ricchezza, che è la scaturigine storica dell’impresa moderna.

Quest’ultima, come si forma storicamente in Europa tra Otto e Novecento, si pone al crocevia di un complesso di relazioni istituzionali e culturali che possono essere così sintetizzate.

In primo luogo, una civilizzazione multi-statale che si fonda sull’alternanza di regolazioni diplomatiche e di confronti bellici. In secondo luogo, una costellazione di Stati piccoli e medi che evita la permanenza di una potenza egemone. In terzo luogo, una molteplicità di centri decisionali, dalle comunità agrarie e dalle città per giungere sino alle corporazioni mercantili e delle arti. In quarto luogo, un insieme di orientamenti all’azione concretatisi in regole giuridiche e in forme della proprietà che distruggono l’inviluppamento corporativo e inverano le forme specifiche delle istituzioni capitalistiche. In quinto luogo, un

Apertura

complesso d'interventi statuali che rafforzano tali istituzioni dando tuttavia a esse una forma spuria o quanto meno diversa da quelle che si affermano, dopo la rivoluzione industriale settecentesca, nell'insulare Inghilterra.

Il capitalismo si presenta, in ogni caso, anche laddove la mano visibile dello Stato sarà pervasiva a sostegno dei meccanismi della crescita economica, come una formazione economico-sociale che massimizza storicamente la pluralità statutale e decisionale sia dei mercati sia delle aggregazioni umane non di mercato: dalle chiese, ai partiti, agli stati (appunto), alle forme associative che fondano la varietà creatrice della modernità.

In questo senso si può affermare, come sempre mi sono sforzato di dimostrare, che l'impresa, prima che un costrutto economico, è un costrutto sociale, prodotto di una storia istituzionale e, quindi, istituzione anch'essa – e fondamentale – della modernità.

In questo risiede il suo essere un 'soggetto storico', essenza del capitalismo che irrompe dalla rivoluzione industriale.

Da quanto ho prima affermato si può comprendere perché quando si pensa all'economia, qualsiasi studioso o persona colta ha dinanzi alla sua mente la visione di un concerto polifonico. Con tanti strumenti si compongono le basi dell'armonia e dello svilupparsi delle sempre più complesse forme della musica. Così è, sempre, per l'economia.

Fortemente penetrata dalla società e dalle forme della statualità essa è costituita, in primo luogo, da diverse forme di imprese: private e pubbliche, familiari e manageriali, di servizio e manifatturiere ecc., a seconda del punto di vista con cui si vuol costruire la morfologia.

Ma l'economia è polifonica anche e soprattutto perché essa è inserita profondamente nei tessuti sociali. Si pensi, per esempio, al rapporto tra famiglia e impresa. Ebbene: talune imprese (non quelle manageriali) sono – nel mondo – di tipo diversissimo, perché diverse sono le strutture familiari. La famiglia patriarcale cinese, per esempio – da cui discendono fundamentalmente tutte le forme familiari dell'Estremo Oriente –, dà al reticolo imprenditivo una conformazione profondamente diversa da quella occidentale e costituisce uno degli elementi primari di distintività di quelle imprese e quindi di quei capitalismi. Ma altri esempi si potrebbero fare, ponendo come elemento di differenziazione le culture organizzative, oppure altri fattori che si caratterizzano anch'essi come determinanti nella configurazione delle forme d'impresa.

Nuova statualità e nuova economia

L'economia, ancora, è polifonica perché è sempre stata, dall'origine del rapporto di produzione e di scambio di sovrappiù sociale, intrinsecamente preformata dalle istituzioni.

La più pervasiva, nel mondo occidentale, è lo Stato, ossia la creazione di una struttura amministrativa, più o meno centralizzata e più o meno diffusa nel territorio, che ha il compito di dettare le regole dei e per i mercati e di farle rispettare. Dalle 'paci del signore' di cui parlava il grande storico Henri Pirenne quando descriveva il sorgere del mercato dalla fiera che veniva difesa dai briganti grazie alle armi del feudatario, sino a giungere alle legislazioni antitrust, si dipana un filo rosso che è costituito dalla cosiddetta 'civiltà' dei mercati e dalla loro crescente 'istituzionalizzazione'. Qui si staglia, sempre gigantesco, il pensiero di Huntington, Lindblom e Predieri. Questi scienziati sociali hanno sottolineato come la sottrazione del mercato – e della politica – all'imperio devastatore della forza e dell'arbitrio è un elemento fondamentale e distintivo della possibile 'civiltà' dell'economia e della politica. Sono le istituzioni che, regolando e diffondendo il temperamento delle passioni e, abbassando il grado di illegalità e di frode, svolgono un ruolo essenziale per far sì che tra economia e società si sviluppi un circolo virtuoso.

Un tema, questo, oggi negletto perché, nell'ondata di neodarwinismo sociale di massa che si è abbattuta prima sugli USA e poi sull'Europa, è prevalsa nelle menti delle moderne plebi un'immagine dello Stato soltanto come 'predatore', nell'economia e dell'economia,

stravolgendo, nel vissuto antropologico dei più, quello che, ora e sempre, si è presentato invece come un equilibrio instabile e precario tra le diverse forme dell'intervento statale: la 'statualità delle regole', la 'statualità della creazione di nuove unità economiche' (le imprese pubbliche o nazionalizzate), la 'statualità del monopolio dell'imposta' (i sistemi fiscali secondo il moderno principio – di cui sono stati maestri a livello internazionale Benvenuto Griziotti e Ezio Vanoni – della capacità contributiva), la 'statualità del monopolio della forza'.

La statualità delle regole è stata nel nostro Paese straordinariamente poco diffusa, straordinariamente scarsa, così come poco diffuse e scarse sono state quelle dei monopoli dell'imposta e della forza, come dimostrano le alte aliquote dell'evasione fiscale e dei 'governi privati della violenza' (mafiosa e non) in pressoché tutte le aree territoriali della nazione.

È in questo sfondo sociale e culturale che va inserito il dibattito che da anni si sviluppa in Italia sui rapporti esistenti tra impresa e Stato. Un dibattito in verità assai asfittico e per taluni versi anche fuorviato da profonde debolezze teoriche e da oscuri pregiudizi ideologici.

L'impresa, particolarissima associazione di persone e di beni, è un soggetto storico assimilabile alle autonomie funzionali delle moderne società globalizzate.

Per tal motivo possiamo intenderla come possibile portatrice di sussidiarietà orizzontale.



Oggi, per la crisi dilagante dell'obbligazione politica e per la lotta fratricida tra i poteri dello Stato e del mercato viene alla luce una sorta di neo-corporativismo pluricefalo, dove i poteri lottano senza ricomporsi, perché essi vogliono autodotarsi delle prerogative dello Stato medesimo e insieme delle libertà della società civile. Ma sono l'uno contro l'altro armati, nel crollo della cuspide dell'obbligazione politica della sovranità generale. Il tutto in una trasformazione della sovranità e della legittimità ormai senza più impedimenti e senza precedenti, come appare ora sotto i nostri occhi.

Tale trasformazione costruisce poteri senza legittimazione e legalità senza autorità sia dal basso, ossia dall'intersezione 'spungiforme' dello Stato e dell'economia che attende di essere regolata funzionalmente e non solo territorialmente, sia dall'alto, ossia dal configurarsi, ormai, degli Stati nazionali come sub-sistemi condizionati e dipendenti dalla tecnocrazia burocratica europea che pongono in essere il processo espropriativo di competenze decisionali proprio del meccanismo dell'unità europea. Ma tale carenza di autorità, che è assenza di legittimazione e quindi di autorevolezza, è determinata da un basso grado di istituzionalizzazione delle rappresentanze degli interessi e insieme da un basso grado di liberazione competitiva dei medesimi: tra Stato, mercato e nuove forme della democrazia, tra principio funzionale e principio territoriale. Questo pluralismo della rappresentanza è alla base della ricostruzione di una nuova forma della sovranità che sia tanto territoriale quanto funzionale, senza gerarchie fisse e deterministiche tra le due forme della legittimità. In effetti la legittimità territoriale appare, ora che siamo nel fuoco della mondializzazione del capitalismo, un retaggio del passato agrario delle nostre società: uomini fermi e Paesi inchiodati dal basso orizzonte della terra, piuttosto che uomini mobili e città e campagne

trasformate dalla trasmigrazione dei capitali che corrono dietro al tasso di profitto e tutto trasformano.

Il principio funzionale, come forma della rappresentanza e della legittimità, può rivelarsi molto più pertinente di quello territoriale per l'elaborazione della nuova sovranità. Certo, in forma non esclusiva e determinante, dal momento che la legge di maggioranza è un principio determinante della modernità democratica della forma sociale. Ma il principio funzionale è insieme il disvelamento degli interessi non più occulti e il temperamento dell'uguaglianza livellatrice del voto che conduce al plebiscitarismo e che i partiti, da soli, non sono più in grado, nella società globalizzata, di temperare. Il principio funzionale deve, invece, essere temperato dai principi delle competenze e del merito e quindi degli ordini e delle élite, legittimate solo dai risultati raggiunti e non dalla scelta che fanno le plebi della modernità, che vanno rispettate, ma non blandite. Merito e competenza sono sempre più strumenti necessari per governare la società in cambiamento, a differenza di quanto accadeva nel mondo dell'iscrizione delle società statiche.

Il futuro e l'impresa della nuova industria

Le città del futuro saranno i nessi essenziali di questo intreccio tra rappresentanza funzionale e rappresentanza territoriale che lentamente sta delineandosi sotto i nostri occhi. È essenziale realizzare questo cambiamento oggi e subito.

Il capitalismo italiano ed europeo, infatti, è in un periodo di profonda trasformazione. In primo luogo sta mutando il suo sistema di potere, che fonda la costituzione materiale della nazione nell'inserzione con l'Europa e con il mondo. La marcia verso un'integrazione europea è sempre più rischiosa, da un lato, per il default possibile di alcuni suoi protagonisti, Grecia *in primis* e PIGS a seguire e, dall'altro, per la frantumazione che ne segue dell'unità giuridica degli Stati che l'Europa formano. Si sta trasformando il potere da una serie di architravi e colonne in una gelatinosa ectoplasmatica sequenza di forme che via via si compongono sotto l'urto dell'economia in crisi nei mercati sempre più imperfetti.



Ora il potere è allo stato gassoso, senza uno o più centri, ma con una configurazione pluricorporata, alveolare, dove ogni aggregazione del potere economico non rinuncia all'alleanza con la politica; ma tale alleanza va ricercata volta a volta, in una tessitura infinita.

Naturalmente le comunità locali, le città, sono i centri di raccordo tra politica ed economia dove questo alveolare capitalismo può fondare il suo potere: le monadi borghesi delle piccole e medie imprese, da un lato e i neo-caciquismi partitici, dall'altro. E questo perché davvero in Europa – l'Inghilterra non è, e non è mai stata, Europa – non esistono più partiti nazionali, come dimostra il potere di veto degli amministratori locali sui temi dell'agenda politica. Tutto ciò è frutto altresì di una mancata strategia, di una visione di lungo periodo, di una cultura, insomma, che possa indicare una prospettiva ideale ai poteri economici e politici, ora non più incentrati sulla grande impresa e sulle potenti burocrazie, per innescare processi virtuosi reticolari e di scambio sia all'interno dei mercati nazionali sia all'esterno di essi. In definitiva è la cultura che decide.

Tutto ciò ha un rispecchiamento funzionale impressionante con quelle che sono le trasformazioni che hanno investito in questi ultimi trent'anni l'industria e quindi le imprese in tutto il mondo. Per ritornare alla metafora con cui ho iniziato questo lungo ragionamento, di

queste trasformazioni non abbiamo avuto contezza per molto tempo. Una coltre di nubi ci ha impedito di vedere la terra che scorre veloce sotto di noi. Quello che è accaduto in questi anni nel mondo è una sorta di viaggio aereo sopra le nubi.



Le nubi erano e sono la finanza, con i suoi nemi che d'improvviso si trasformano in uragani tempestosi. Si scaricano a terra, naturalmente, ma la terra si continua a non vederla e non ci si accorge delle trasformazioni che su di essa e in essa hanno luogo.

Meglio viaggiare a piedi per scoprire ciò che accade. Del resto è a terra che si costruiscono gli aerei e non in cielo. A questo penso via via che leggo libri e articoli scientifici sulla trasformazione in corso nell'industria mondiale. E dico l'industria e non l'impresa. Perché? Perché l'industria è la foresta che cresce tumultuosa con grandi e piccoli alberi, infiniti cespugli e giardinieri vecchi e giovani che la foresta curano e intercalano con giardini e orti. È un insieme di fattori sì tecnologici, sì naturali come le materie prime, ma anche costituita da scuole dove si studiano le arti e le scienze che dovranno poi servire a coltivare e curare la foresta. L'industria è un'astrazione culturale piuttosto che un elemento materiale e concreto. Quest'ultimo è costituito dalle imprese, che sono gli alberi e i cespugli e gli orti e i giardini della foresta. Ebbene, in questi ultimi vent'anni l'industria e le imprese insieme sono enormemente cambiate. In primo luogo i progressi scientifici sono diventati più rapidamente progressi tecnologici e questi ultimi, una volta tradotti in progetti, sono stati più rapidamente trasformati in linee di rifornimento in guida di grandi piattaforme distributrici di strumenti e macchine e software per la produzione di altre macchine e non solo di beni di consumo. Le imprese si sono trasformate in costellazioni inter dipendenti connesse dall'ITC in grado di aumentare a livelli inusitati la produzione per stabilimento, con una drastica riduzione tanto della manodopera quanto della dimensione delle singole stelle. Questo ha scatenato un trasferimento globale di tecnologie e conoscenze formali di straordinario vigore. Di qui l'avvantaggiarsi della Cina clonatrice dei modelli di fabbricazione integrata in cui la Germania eccelle. Anche molte foreste dei Paesi BRIC (Brasile, Russia, India, Cina) hanno fatto lo stesso.

Le industrie automotive e avioniche, assieme a quelle farmaceutiche e biotecnologiche, sono state alla testa di questo processo. Tali fantastici risultati sono avvenuti perché non è stato più necessario accentrare tutte le reti in singoli stabilimenti, ma sviluppando la capacità di integrare tecnologie e conoscenze, disperse in territori diversi e in tutte le parti del mondo: catene di produzione a monte che consentono la produzione a valle di merci sempre più composite grazie ai rifornimenti che giungono da tutto il globo secondo scelte di eccellenza. La foresta è divenuta fittissima con prati e giardini grandissimi che sono i luoghi in cui si creano le idee e ci si prepara a diffonderle per tutti "i rami", ossia per tutte le imprese della foresta. La finanza ha sradicato milioni di alberi ma non ha potuto sradicare la nuova industria. Ecco il miracolo di questi anni: la riproduzione allargata del capitalismo con merci per la produzione di merci è stata una colossale fortuna perché si sono aggiunte via via terre e foreste dove le piante hanno potuto crescere al riparo dagli uragani finanziari e curate con piccoli scrosci di pioggia (le banche locali e cooperative e soprattutto l'autofinanziamento d'impresa, che ha avuto un ruolo importantissimo a cui non si fa mai cenno). Alla base di tutto ciò c'è stato un grandissimo sviluppo delle conoscenze tecnologiche e scientifiche diffuse che si sono

Apertura

innervate sia nelle specializzazioni operaie sia nelle competenze degli imprenditori. Nella foresta tutto serve: la pozza d'acqua limpida come il grande albero, la piccola siepe e il ramo di glicine. Basta saper camminare e vedere e non sradicare. La società industriale reagisce e continua a vivere. Possiamo ben sperare. Al centro di essa vi è non più il territorio, ma il *cluster* tecnologico che nel territorio trova le capacità idiosincratice per riprodurre la specializzazione interconnessa e interfunzionale in un continuo affinamento tecnologico che rende sempre più mobili e porosi i confini delle imprese. Mobili perché mutano con i *cluster*; porosi perché sono costituiti non solo dalla fabbricazione, ma altresì consustanzialmente dalle centrali di accumulazione delle tecnologie delle scienze che fanno parte della costituzione reale dell'industria e dell'impresa moderna: dalle università ai centri di ricerca, agli istituti tecnici e professionali, agli addensamenti demografici in cui e da cui si selezionano e si formano le nuove popolazioni industriali e d'impresa. Ancora un ruolo centrale e sempre nuovo per le città e per le metropoli.



L'INNOVAZIONE OLTRE I CONFINI DELL'IMPRESA: STRATEGIE DI *OPEN INNOVATION* NELLE PMI DELL'ALTO MILANESE



La nostra economia, da ormai un decennio, soffre di una marcata e generalizzata contrazione delle porzioni di mercato tradizionalmente servite dalle piccole-medie imprese (PMI), sempre più occupate da colossi asiatici. Questo si accompagna a una progressiva maturità dei mercati intrinsecamente legata ai cosiddetti settori del *Made in Italy*, aggravata dalla crisi economica internazionale e da un modello industriale – quello del distretto – che sembra aver fatto il suo tempo, avendo in particolare contribuito all'affermazione di una dimensione d'impresa oggi troppo piccola per affrontare le nuove sfide competitive. Tutto ciò può risultare in una progressiva selezione delle imprese italiane e in una riduzione della performance competitiva.

Non fa eccezione il territorio dell'Alto Milanese, tradizionalmente popolato da PMI a base familiare che per generazioni hanno operato in distretti e filiere tipiche del *Made in Italy*: dal tessile alla meccanica, dal legno-arredo alla plastica, dalla cosmesi al calzaturiero. Tutti questi

settori si trovano nella fase di maturità del loro ciclo di vita, registrando rallentamenti nella crescita del loro fatturato se non contrazioni o decrementi. Tali settori si caratterizzano per: domanda interna declinante; crescente competizione dai Paesi in via di sviluppo; fatturato complessivo calante; eccesso di capacità produttiva; diminuzione del numero di imprese, dovuta a minori avvii e maggiori cessazioni; occupazione decrescente; redditività bassa e decrescente. In simili contesti settoriali i margini di profitto vanno progressivamente erodendosi e diventa ancor più importante approfondire le scelte strategiche di quelle imprese che hanno saputo resistere alle sempre più marcate condizioni di maturità (e in certi casi di declino) settoriale e conquistare posizioni di leadership a livello nazionale e internazionale. Quale può essere il comportamento strategico delle PMI operanti in tali condizioni ambientali, ove si prefigurano le condizioni tipiche di quello che W. Chan Kim e Renée Mauborgne¹ definirebbero un «oceano rosso», ovvero un contesto settoriale dalla concorrenza spietata e ove i sistemi di offerta dei concorrenti sono andati progressivamente assomigliandosi?

Larga parte della letteratura sulle strategie nei settori maturi o in declino (ovvero *end-game strategies*) si sviluppa negli anni Ottanta, suggerendo sostanzialmente dei comportamenti strategici conservativi. La gamma di opzioni strategiche spazia dall'abbandono immediato alla progressiva diminuzione degli investimenti. Infatti forti livelli di rivalità, uniti alla saturazione della domanda e alla stabilità tecnologica, rendono difficile l'individuazione di fonti di vantaggio competitivo in fase di maturità. Per tali ragioni le imprese operanti sotto queste condizioni sfruttano la conoscenza accumulata nel settore per cercare di ottenere efficienza operativa. Un ambiente di questo tipo fa sì che anche gli errori diventino assai costosi per le imprese. Ecco perché in fase di maturità le imprese tendono a divenire cloni di modelli strategici già affermati nel settore e i processi innovativi – assai rari – sono rigorosamente chiusi entro i confini aziendali.

Tuttavia, anche in condizioni di maturità settoriale è possibile incamminarsi in percorsi di rinnovamento strategico (*strategic renewal*) che possano sostenere un vantaggio competitivo duraturo². La letteratura più recente sulle strategie nei settori maturi o in declino (ovvero *end-game strategies*)³ suggerisce che, nonostante i segnali di maturità (e in certi casi di declino di alcuni contesti produttivi italiani), alcune PMI hanno saputo conquistare e mantenere alti livelli di competitività, in particolare valorizzando in modo creativo le conoscenze e le competenze accessibili a livello territoriale attraverso la loro ricombinazione con nuove conoscenze provenienti da ambiti esterni, attivando strategie di innovazione di prodotto che travalicano i confini dell'azienda stessa e configurano dei veri e propri modelli di *open innovation*⁴. Vi è, dunque, l'esigenza di comprendere maggiormente come l'innovazione aperta possa essere alla base della competitività delle PMI operanti in un settore maturo. L'approccio adottato è quello della prospettiva *knowledge-based* e della *open innovation*, secondo le quali la strategia delle imprese è analizzata con un focus sulla conoscenza e sui meccanismi per accumularla e condividerla con altre imprese nei processi di innovazione che travalicano i confini dell'impresa stessa.

A tal riguardo, l'Alto Milanese – epicentro del manifatturiero italiano – rappresenta senza dubbio un contesto privilegiato in cui osservare le strategie di innovazione attuate dalle PMI, strutturalmente e diffusamente presenti in questo territorio e capaci di straordinarie performance.

Note

¹ W.C. Kim, R. Mauborgne, *Strategia oceano blu. Vincere senza competere*, Etas, Milano 2005.

² M.E. Porter, *On Competition*, Harvard Business School Press, Boston 2008; M.E. Porter, «Micro-economics of competitiveness», Faculty Workshop, Harvard Business School, Boston, dicembre 2013.

³ F.G. Alberti, *Imprenditorialità e maturità. Strategie di successo in un settore maturo*, Egea, Milano 2008.

⁴ H. Chesbrough, «The Era of Open Innovation», *MIT Sloan Management Review*, 30³, Spring 2003, pp. 75-82.

L'innovazione di prodotto alla base della competitività

Le considerazioni riportate in questo articolo sono il risultato di un *research design* articolato in due stadi: una prima verifica quantitativa su un campione di PMI operanti in condizioni di maturità settoriale nel territorio considerato e un successivo approfondimento su venti casi di imprese ad alta competitività⁵.

I nostri studi mostrano come sia l'innovazione di prodotto la forma di imprenditorialità maggiormente correlata e a un livello sufficiente di significatività statistica con la competitività delle PMI⁶. L'innovazione di prodotto può trovare diverse declinazioni. In alcuni casi, si può riscontrare un'innovazione radicale. Per esempio, un'impresa tessile studiata è stata capace anche di un'importante innovazione radicale di prodotto, introducendo un nuovo tipo di tessuto, brevettato e utilizzato in diversi ambiti dell'abbigliamento-moda, ove le proprietà elastiche sono cruciali (per esempio, biancheria intima, costumi da bagno, abbigliamento sportivo ecc.). Molto più frequentemente tale processo di innovazione assume la forma dell'innovazione incrementale dei prodotti già offerti, che sono continuamente rinnovati nelle loro caratteristiche, funzionalità e varianti.

Le innovazioni incrementali di prodotto derivano sia da un costante adattamento alle evoluzioni di mercato, sia da operazioni di *leveraging* e ricombinazione delle risorse e competenze esistenti. Un esempio è rappresentato da un'azienda produttrice di macchine per il caffè con la continua ricerca di nuovi modelli e lo sviluppo di una nuova gamma di prodotti, realizzato anche attraverso l'acquisizione di un'altra azienda con competenze tecnologiche specialistiche. All'interno di un'azienda meccanica studiata, la continua ricerca assume un ruolo fondamentale tanto che nei periodi di crisi l'azienda ha investito molto in nuovi macchinari e sulla progettazione. Basti pensare che sono stati lanciati più prototipi nell'ultimo biennio che nel decennio precedente e questo garantisce tuttora all'azienda una gamma completa e innovativa tale da aumentare drasticamente gli spazi di mercato.



Un'azienda calzaturiera, per esempio, punta a una continua innovazione ad ampio spettro: non solo l'azienda crea le scarpe più leggere al mondo – un prodotto inesistente sino a quattro-cinque anni fa – ma utilizza materiali e tecnologie anche di altri settori, per esempio mutuando innovazioni dalla calzatura maschile a quella femminile.

In un'altra azienda studiata, si reinveste il 5% del proprio fatturato nello sviluppo di prodotto e vi è un responsabile innovazione dedicato esclusivamente alla sperimentazione e allo sviluppo di nuove proprietà e caratteristiche per il prodotto *core*: i tessuti per camicie, in quattro varianti. Un'azienda attiva nella produzione di prodotti per la cura dei capelli, grazie alla ricerca condotta dal suo *team* di laureati e periti chimici e alla sperimentazione continua è riuscita a lanciare una tintura a base di frutta, dopo essere stata la prima azienda a produrre una

⁵ F.G. Alberti, «Reti per l'innovazione in Lombardia», *Impresa o-Stato*, n. 91, 2011, pp. 29-32; F.G. Alberti, S. Sciascia, C. Tripodi, F. Visconti, «The entrepreneurial growth of firms located in cluster: a cross-case study», *International Journal of Technology Management*, 54¹, 2011, pp. 53-79; F.G. Alberti, *Imprenditorialità e maturità*, cit.

⁶ F.G. Alberti, S. Sciascia, C. Tripodi, F. Visconti, «The entrepreneurial growth of firms», cit.

tintura per capelli senza ammoniaca (che poi è diventata un importante punto di riferimento anche per le multinazionali che l'hanno inseguita su questa innovazione). Un'azienda del comparto conciario investe l'8% del fatturato in ricerca e sviluppo e impiega il 14% del capitale umano proprio in questa funzione e nel controllo qualità.

Il paradigma *open innovation* e la condivisione di conoscenza

Per anni, la logica della *closed innovation* è stata tacitamente considerata come il modello unico dell'innovazione e come la forma più sicura per portare nuove idee sul mercato. Secondo il modello della *closed innovation*, l'azienda deve tendenzialmente evitare ogni contatto con l'esterno, al fine di scongiurare il rischio che le risorse investite in innovazione possano essere disperse e favorire così alcuni *competitors*. Le risorse e le competenze interne sono dunque le uniche impiegate e impiegabili durante questo processo.

Per converso, Henry W. Chesbrough, promotore del paradigma *open innovation*⁷, sostiene che l'azienda nell'ambito della propria attività di produzione dell'innovazione non possa più soltanto fare ricorso alle proprie forze interne, ma debba ricorrere anche a fonti esterne dove poter raccogliere idee e tecnologie per favorire la propria crescita. Ovviamente, questa attività non è volta esclusivamente al prelievo di quanto serve, ma è un vero e proprio flusso di informazioni in entrata e uscita con lo scopo di migliorare la capacità di fare innovazione di entrambe le parti, potendo così raggiungere in modo più efficiente il mercato.

La ricerca sull'*open innovation* si è prevalentemente concentrata sulle imprese di grandi dimensioni e sui settori ad alta tecnologia. A seguito della diffusione del fenomeno, però, l'attenzione si è andata allargando ai settori maturi e alle PMI⁸.

Open innovation significa quindi cogliere le opportunità che si prospettano alle aziende sfruttando idee e tecnologie esterne, permettendo di scambiare con altre realtà le proprie conoscenze. La capacità di innovazione sistematica diviene, quindi, una combinazione di capacità interne e capacità di relazionarsi e collaborare con attori esterni. Alla base del concetto di *open innovation* vi è, dunque, la condivisione di conoscenza che assume un ruolo centrale nel processo di scoperta e perseguimento di opportunità imprenditoriali, siano esse di prodotto, processo o mercato. Gli studi da noi condotti⁹ ancora una volta danno conforto anche su questo fronte e mostrano come sia la disponibilità sia la condivisione di conoscenza siano positivamente correlate con la competitività a un livello statisticamente significativo. Questo risultato non stupisce alla luce degli insegnamenti dell'approccio imprenditoriale fondato sulla conoscenza. Ciò che colpisce di più è che la condivisione di conoscenza sia maggiormente correlata con la competitività di quanto non lo sia la disponibilità di conoscenza, in pura logica *open innovation*. Questo significa che sebbene la disponibilità di conoscenza sia necessaria, è la sua condivisione con altre imprese (fornitori, clienti, partner, distributori nazionali e internazionali, università ecc.) che può davvero incrementare la performance. Di nuovo, questi risultati sono stati integrati e rinforzati dallo studio comparato di esempi concreti.

In tutti i casi, l'innovazione di prodotto passa attraverso la conoscenza che le imprese hanno accumulato in decenni di specializzazione di prodotto e di focalizzazione su uno specifico business. La condivisione di conoscenza può assumere diverse forme, come ci testimoniano i casi studiati. In tal senso, la presenza della famiglia ricopre in alcuni casi un ruolo cruciale nel processo di sedimentazione della conoscenza specifica di prodotto e settore. Per esempio, un'impresa di origine familiare, passata attraverso un processo di *management-buy-out*, ha

⁷ H. Chesbrough, «The Era of Open Innovation», cit.

⁸ H. Chesbrough, «Where we've been and where we're going», *Research-Technology Management*, 55⁴, luglio-agosto 2012, pp. 20-27.

⁹ F.G. Alberti, *Imprenditorialità e maturità*, cit.

però preservato la permanenza in azienda di un membro della famiglia ritenuto cruciale per le sue competenze specifiche sullo sviluppo di prodotto e memoria storica dell'azienda.

La disponibilità di conoscenza è, dunque, necessaria ed è confermata dall'analisi dei casi, ma la condivisione di conoscenza è ancor più necessaria per ottenere superiori performance. «Dobbiamo il nostro successo al nostro *network* di partner, la cui creatività, competenze specifiche e richieste sofisticate infondono continuamente l'azienda di nuova conoscenza», dice il presidente di una delle aziende studiate.

Anche la condivisione di conoscenza può assumere diverse forme. La famiglia proprietaria di una delle aziende studiate possiede una piccola holding (*portfolio company*) che controlla ciascun fornitore chiave coinvolto nella filiera del prodotto. Un'altra azienda condivide con i suoi fornitori lo studio di nuove proprietà e caratteristiche del suo prodotto brevettato e con i suoi clienti lo studio del mercato e di nuovi utilizzi/applicazioni di prodotto. Un'altra azienda sottolinea come la creazione di nuovi prodotti avvenga su specifiche del cliente, lavorando in partnership (che durano anche sei mesi) con il cliente straniero, come nel caso di Airbus, con cui ci si scambia *know-how* tecnico. Un altro caso è rappresentato da un'azienda che lavora il carbonio per importanti case automobilistiche con le quali è in atto una continua condivisione di conoscenze.

Si è voluto, infine, condurre un approfondimento sul tipo di conoscenza, di mercato e tecnologica, posseduta e scambiata dalle imprese. I nostri studi¹⁰ mostrano che sia la conoscenza di mercato sia quella tecnologica sono positivamente correlate, a un adeguato livello di significatività statistica, con l'innovazione di prodotto, seppur con gradi diversi. L'innovazione di prodotto si conferma, quindi, un processo che necessita della disponibilità di competenze e informazioni eterogenee. Ciò che stupisce, invece, è che sia la conoscenza di mercato a essere maggiormente correlata con l'innovazione di prodotto e non la conoscenza tecnologica. Comprendere i fabbisogni del mercato è evidentemente molto più importante in quei contesti industriali caratterizzati da condizioni di maturità ove il mercato ha smesso di crescere. In sintesi, sia la conoscenza di mercato sia la conoscenza tecnologica sono rilevanti per l'innovazione e quindi per la competitività nei settori maturi, sebbene il primo tipo sia più rilevante del secondo. Anche su questo fronte, i casi studiati consentono di fare luce sulle relazioni tra le variabili in gioco. Tutti i casi hanno una caratteristica in comune: una robusta base di conoscenza tecnologica (sui processi, sui materiali, sulle lavorazioni e sui macchinari), sviluppata internamente o acquisita attraverso il *network* di relazioni attivato con i fornitori. Questo tipo di conoscenza emerge dallo studio come rilevante per costruire e mantenere un vantaggio competitivo di differenziazione. La continua innovazione di prodotto si fonda, infatti, su miglioramenti tecnologici, competenze tecnico-progettuali e su una continua e incrementale innovazione di processo. I casi suggeriscono quindi che la conoscenza di mercato è cruciale nel canalizzare la conoscenza tecnologica verso l'innovazione di prodotto.

Una delle aziende studiate, per esempio, ha avviato un processo di *upgrade* tecnologico (coinvolgendo personale, macchinari e procedure) non solo per contenere i costi di produzione e aumentare l'efficienza, ma anche per potersi adattare flessibilmente e rapidamente alle richieste del reparto sviluppo nuovi prodotti. Parimenti, un'altra azienda ha fatto leva sulle proprie competenze manifatturiere per combinare tra loro diverse lavorazioni, colori, fibre e processi per ottenere nuove varianti di prodotto.

In sintesi, la conoscenza tecnologica è importante per lo sviluppo di prodotto, ma – come ricorda il titolare di una delle imprese studiate – «avere i migliori tecnici e controllare l'intera filiera produttiva non è sufficiente per superare i concorrenti in un mercato così

■ ¹⁰ *Ibidem*.

difficile [...]. Il tempo di risposta sul mercato è cruciale». Occorre, dunque, saper leggere i fabbisogni di mercato e rispondere prontamente con nuovi prodotti. Per questa ragione, i casi studiati sviluppano i propri prodotti di concerto con il mercato, ovvero i propri clienti chiave che – come afferma il titolare di una delle aziende studiate – «sono una fonte preziosissima di idee e spunti di riflessione».

La conoscenza di mercato è, quindi, sostenuta e rinforzata attraverso lo sviluppo di prodotto di concerto con i principali fornitori, clienti, distributori, progettisti, designer, ma anche attraverso l'attiva partecipazione a fiere ed eventi di settore o a incontri ove apprendere in anticipo ciò che il mercato domanderà.

I nostri studi hanno, infine, messo in luce come si configurino ruoli diversi nei processi di condivisione e gestione della conoscenza ai fini dell'innovazione aperta di prodotto. La letteratura ci suggerisce come all'interno di una rete di imprese tali ruoli possano assumere varie configurazioni¹¹: il *coordinator*, ovvero un soggetto della rete capace di gestire flussi di risorse e competenze tra soggetti omogenei; il *representative*, ovvero un soggetto capace di interfacciarsi con soggetti diversi da sé, facendosi rappresentante di istanze, conoscenze e informazioni di altri soggetti a esso connessi; il *gatekeeper*, ovvero il soggetto che costituisce il punto di snodo, di ingresso di altre reti; il *liaison*, ovvero il soggetto che consente il legame tra soggetti che difficilmente instaurerebbero legami di rete tra loro per varie ragioni (di mancata conoscenza, assenza di fiducia, incompatibilità, lontananza ecc.) e che grazie al *broker* possono partecipare alla stessa rete; il *consultant*, ovvero un *broker* che prende risorse e competenze da un soggetto della rete e li rende accessibili a un altro soggetto della rete stessa.



Nelle reti per l'innovazione attive nell'Alto Milanese si nota come le imprese e le istituzioni ricoprono ruoli di gestione e condivisione della conoscenza differenti in funzione del tipo di conoscenza scambiata, sia essa tecnologica o di mercato. Nel caso della conoscenza tecnica-tecnologica le imprese di maggiore dimensione guidano le medio-piccole, gestiscono flussi di conoscenza sulla compatibilità tecnologica e trasferiscono *expertise* tecnologico da e verso PMI e istituti di ricerca. Operano, quindi, come *consultant*, 'impollinando' le PMI con nuova conoscenza tecnologica, e come *liaison*, traducendo la conoscenza tra centri di ricerca, università e reti di subfornitura.

Sul fronte della conoscenza di mercato, invece, questi ruoli sono ricoperti dalle università, dai centri di ricerca e dai centri servizi, che diventano soggetti cruciali per aprire la rete a un costante aggiornamento di mercato. Le PMI sono prevalentemente dei *coordinator* di conoscenza tecnologica e di mercato con alcuni casi di imprese che giocano un ruolo di *gatekeeper* verso ambiti di conoscenza lontani territorialmente e settorialmente.

¹¹ R. Gould, R. Fernandez, «Structures of mediation: a formal approach to brokerage in transaction networks», *Sociological Methodology*, n. 19, 1989, pp. 89-126.

Le *capabilities* organizzative necessarie per l'innovazione aperta

Il segreto della competitività delle PMI studiate sta, dunque, nella innovazione di prodotto condotta in forma aperta. Perché ciò sia possibile occorre chiaramente mettere in campo condizioni organizzative specifiche.

Occorre, in primo luogo, presidiare la propria dotazione di risorse e competenze, indispensabili perché nuove opportunità imprenditoriali possano essere scoperte e perseguite. Sicuramente la dotazione di capitale fisico – ovvero capitali, tecnologie, beni materiali e *facilities* di varia natura – riveste un ruolo importante. In uno dei casi studiati, la forte capitalizzazione consente all'azienda di investire annualmente in risorse, tecnologie, ricerca e sviluppo, cosa che le aziende meno capitalizzate non riescono a fare e ciò consente una grande flessibilità e dinamicità d'azione che fa guadagnare all'azienda vantaggi temporali. In un altro caso, l'acquisto di impianti capaci di un nuovo tipo di finissaggio ha consentito di sconvolgere il mercato di riferimento con una nuova modalità di rifinire i tessuti dei clienti e di ottenere un vantaggio competitivo duraturo. Diverse sono le aziende che hanno deciso, nonostante il periodo di congiuntura economica negativa, di investire nell'acquisizione di nuovi impianti produttivi.

Tuttavia, è sempre più sul capitale umano e su quello intellettuale che si gioca la competizione. I casi di successo mostrano come sul fronte del capitale umano sia importante assicurare la qualità non solo della compagine imprenditoriale e del *management*, ma più in generale dell'intera organizzazione, presidiando la varietà di profili, competenze e visioni. In tutti i casi, la famiglia e il territorio giocano ancora ruoli centrali in termini di qualità del capitale umano.

Sul fronte del capitale intellettuale, occorre senz'altro dominare il *know-how* specifico di settore e di filiera, ma soprattutto presidiare le competenze distintive dell'impresa e costruire sulle routine organizzative chiave (per esempio, lo sviluppo di nuovi prodotti, la ricerca e sviluppo, il coordinamento della rete di fornitori e partner strategici, la definizione di architetture produttive uniche). Emblematico è il caso di un'azienda attiva nella costruzione di caldaie e nell'impiantistica ha sviluppato competenze diversificate, che le consentono architetture produttive uniche. «Il 60% del *know-how* dell'azienda si trova nella testa delle persone che lavorano nell'impresa» – dichiara uno degli imprenditori studiati – «la formazione in azienda è sempre stata fatta per osmosi, affiancando i giovani alle persone con più esperienza, così da presidiare il capitale intellettuale dell'azienda».

In secondo luogo, occorre dotarsi di modelli organizzativi che consentano da un lato di acquisire risorse e competenze dall'esterno e dall'altro di facilitare l'interconnessione organizzativa e i processi strategici decentralizzati e partecipativi, condizioni indispensabili per la ricombinazione di risorse e competenze. I casi studiati danno evidenza del fatto che la competitività sia il frutto dell'incessante innovazione di prodotto, ma anche che tali imprese l'hanno saputa cogliere grazie a due caratteristiche organizzative cruciali¹²:

- l'*absorptive capacity*: la capacità di assorbire costantemente risorse e competenze dal contesto settoriale locale – in cui si ha una sedimentazione di saperi taciti e abilità idiosincratichiche – ma anche dal più ampio ambiente esterno, nutrendo, rinforzando e ravvivando costantemente lo stock di risorse e competenze aziendali;
- la *combinative capability*: la capacità di ricombinare sapientemente risorse e competenze prettamente tradizionali con prassi, tecnologie e *assets* provenienti da ambiti industriali e geografici distanti.

Sul primo fronte (quello della *absorptive capacity*), le imprese analizzate si caratterizzano per avere adottato svariati meccanismi per l'acquisizione delle risorse e competenze necessa-

■ ¹² F.G. Alberti, S. Sciascia, C. Tripodi, F. Visconti, «The entrepreneurial growth of firms», cit.

rie per la realizzazione dei loro processi di crescita imprenditoriale. Nel caso di un'azienda della cosmesi, per esempio, l'acquisizione di nuove competenze è assicurata dai tecnici esterni impegnati nei corsi di formazione agli operatori e ai tecnici locali per l'applicazione dei prodotti e in generale dall'aggiornamento continuo sull'applicazione dei prodotti stessi. In sostanza, si registra: l'uso di adeguate politiche di formazione a tutti i livelli organizzativi, tese ad aggiornare costantemente la cultura aziendale; l'assunzione di personale qualificato anche e soprattutto dall'esterno del settore o del territorio di riferimento, che consenta il rinnovamento del *management team*; l'attivazione di una pluralità di legami (accordi, alleanze e *network*) con altre imprese, università ed enti di ricerca, tesi all'apprendimento inter-organizzativo; l'attivazione di ruoli organizzativi di *gate-keeping* e *boundary-spanning*, ovvero ruoli e funzioni preposte alla gestione delle relazioni chiave con i soggetti esterni più importanti e di apertura su fonti significative di informazioni e conoscenza esterne all'impresa (per esempio, la gestione dei rapporti di subfornitura; la gestione delle rete di designer, progettisti e creativi esterni; l'attivazione di progetti con istituti di ricerca e formazione; la creazione di centri studi, osservatori di settore ecc.; la creazione di laboratori o centri di ricerca; l'uso di sistemi di *customer relationship management*; la creazione di piattaforme IT per la *business intelligence* ecc.).

Sul secondo fronte (quello della *combinative capability*), si tratta di adottare meccanismi organizzativi *ad hoc* sia a livello strategico (con processi strategici decentralizzati, partecipativi, flessibili e informali capaci di stimolare l'innovazione), sia a livello funzionale (con meccanismi di coordinamento intra e inter-funzionali, quali per esempio piattaforme IT, procedure condivise, ruoli di cerniera organizzativa, responsabilità organizzative trasversali, momenti di confronto e apprendimento congiunto). Ne è un esempio un'azienda che ha dato vita già negli anni novanta a un'iniziativa di riorganizzazione interna sulle basi della cosiddetta *lean production*, per creare efficienza a livello di processi produttivi e gestionali e quindi un miglioramento dei risultati aziendali reddituali. Più in generale, tutte le imprese studiate hanno una cultura organizzativa che beneficia della presenza della famiglia o delle piccole dimensioni aziendali. I processi di decisione strategica sono spesso altamente partecipati, informali, flessibili e decentralizzati all'interno dell'organizzazione. Parimenti, alcuni ruoli organizzativi – in special modo legati alla compagine imprenditoriale – non sono ben definiti all'interno dell'organizzazione e consentono posizioni trasversali e di cerniera organizzativa. Tutto ciò facilita il fluire di risorse e competenze nell'organizzazione e quindi la capacità di ricombinarle in maniera innovativa.

Conclusioni

La prospettiva teorica adottata in questo articolo è quella dell'innovazione aperta, ove i flussi di conoscenza necessari ai processi innovativi attraversano i confini di più aziende. È una prospettiva imprescindibile per le PMI che strutturalmente non possono avere al loro interno tutte le risorse necessarie per realizzare processi innovativi di grande portata. È necessario, dunque, sviluppare da un lato competenze all'interno dell'impresa, dall'altro capacità di gestire relazioni inter-organizzative e progetti in collaborazione come mostrato dall'evidenza empirica raccolta nell'Alto Milanese.

Pur nella specificità e nell'unicità che connotano le scelte intraprese dalle PMI esaminate, gli studi da noi condotti su campioni statisticamente rappresentativi di PMI, arricchiti dai casi di imprese dell'Alto Milanese qui riportati, mostrano uno schema di comportamento comune.

Da parte delle PMI operanti in fase di maturità settoriale è, dunque, richiesto uno sforzo innovativo: nuovi prodotti che ne migliorino la competitività. Questo implica lo sviluppo di nuove capacità che migliorino tanto la competitività delle filiere nel loro complesso, quanto la competitività delle PMI all'interno della filiera stessa. Perché l'innovazione diventi una capacità sistematica, piuttosto che un evento occasionale, è necessario sviluppare capacità dinamiche, intese come l'attitudine delle imprese a modificare il loro stesso modo di operare per adattarsi

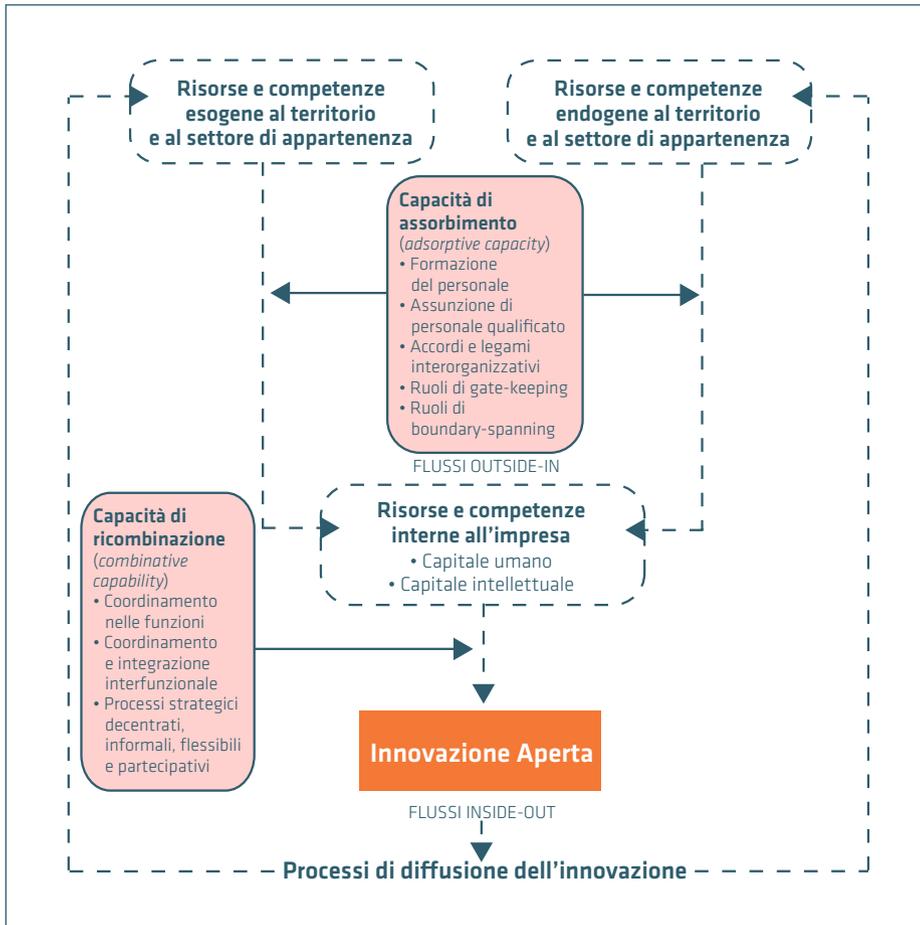


FIGURA 1 -
Processi di open innovation e capabilities organizzative

al cambiamento esterno. In particolare, si è mostrato come le PMI più competitive si siano dotate di capacità di assorbimento (*absorptive capacity*) e di ricombinazione (*combinative capability*) di conoscenza interna ed esterna all'azienda, al settore e al territorio in pura logica di *open innovation*. Tali capacità risultano da una combinazione di competenze, ruoli, meccanismi organizzativi, strumenti tecnologici e metodi combinati con una opportuna impostazione strategica e con una nuova cultura aziendale che facilitano i flussi di conoscenza *outside-in*, ovvero dall'esterno all'interno.

Simili strategie di *open innovation* assumono una rilevanza doppia allorché non si fermano a singoli casi di imprese distrettuali ma generano esternalità positive per l'intero territorio e settore di appartenenza, iniettando nuove risorse e competenze provenienti dall'esterno (flussi di conoscenza *inside-out*), contribuendo ad aprire reti lunghe, stimolando comportamenti imitativi, svecchiando le regole del gioco del settore e diventando dei veri e propri *role-model* verso cui tendere¹³. I principali risultati dello studio sono riassunti in figura 1.

¹³ R.A Boschma, A.L.J. Ter Wal, «Knowledge networks and innovative performance in an industrial district: the case of a footwear district in the south of Italy», *Industry and Innovation*, 14², 2007, pp.

Focus

In conclusione, occorre sottolineare come la capacità di queste imprese di successo di disseminare risorse e competenze alle altre imprese del territorio e del settore di più piccola dimensione sia solo una pre-condizione. È, infatti, necessario che le PMI circostanti siano da un lato capaci di essere ricettive, ovvero che anch'esse sviluppino una *absorptive capacity* finalizzata a processi di innovazione che trascendono i confini aziendali, e dall'altro che le istituzioni supportino adeguatamente tale processo di rinnovamento strategico collettivo.



177-199; A. Morrison, «Gatekeepers of knowledge within industrial districts: who they are, how they interact», *Regional Studies*, n. 42, 2008, pp. 817-835; R. Grandinetti, A. Furlan, D. Campagnolo, «Crescita aziendale, territori e imprese-rete estese», in Perulli P. (a cura di), *Nord Regione Globale. Veneto*, Bruno Mondadori, Milano 2010.

Michael Spence ha ricevuto il Nobel per l'Economia nel 2001. È attualmente senior fellow alla Stanford University Hoover Institution e docente alla Scuola di Direzione aziendale dell'Università Bocconi

Emanuele Bompan è giornalista

LE CATENE GLOBALI DI PRODUZIONE E LA CRISI DELLE ECONOMIE SVILUPPATE



Viviamo nel mezzo della Grande Transizione mondiale. Tra pochi anni Cina e Paesi emergenti peseranno come i Paesi più avanzati. Questa mutazione vedrà vincitore chi saprà adattarsi al riequilibrio mondiale, di ricchezze e di lavoro, con riforme, investimenti, flessibilità e *know-how*.

Questo il cuore dell'importante intervento di Micheal Spence, il famoso economista statunitense, insignito del premio Nobel per l'economia nel 2001 insieme a Joseph E. Stiglitz e George A. Akerlof per le analisi dei mercati con informazione asimmetrica, tenuto il 30 maggio del 2013 al Festival dell'Economia di Trento.

Abbiamo voluto incontrare il professore – dal 2011 insegna alla SDA Bocconi – di persona per portare avanti alcune riflessioni su questa grande trasformazione della catena produttiva che richiederà alle imprese nostrane inventiva, flessibilità e soprattutto ricerca e 'intelligence', e una riforma del lavoro, in termini di competenze, di regole e di mercato.

Professor Spence, al Festival dell'Economia ha parlato del governo della global production chains, la catena produttiva globale, un tema su cui lei fa ricerca da oltre quindici anni. Vorrei chiederle quali sono stati i cambiamenti emersi a partire da metà degli anni Novanta e come è mutata la geografia produttiva.

I due grandi cambiamenti sono che oggi una crescente frazione della domanda finale si trova nei Paesi di nuova industrializzazione come Cina, India, Brasile. Fino a una decina di anni fa questa era quasi interamente nei Paesi sviluppati.

Il secondo cambiamento occorso è la scomposizione, l'atomizzazione della *global supply chain*, la catena produttiva globale, grazie ai progressi tecnologici: in questo modo ogni componente, ogni prodotto deve sopravvivere in base ai propri meriti competitivi, non è più protetto da una vicinanza, anche geografica, a un altro prodotto competitivo. Questa 'spacchettatura' è stata estesa al mondo intero. Gli occidentali devono prendere atto di queste trasformazioni. Fino a vent'anni fa dominavamo un'economia globale in cui gli unici Paesi ricchi e avanzati erano quelli occidentali. Oggi non è assolutamente più così. Questi sono mercati da scoprire.

Il ruolo delle tecnologie ICT è stato indubbiamente centrale. Da internet ai sistemi gestionali SAP, dai codici a barre a Skype, questi sistemi hanno riconfigurato la geografia produttiva.

Ha sicuramente giocato un ruolo di attivazione di questi processi cardine. Ma la scomposizione della catena produttiva è anche il risultato della creazione di bacini di 'talenti' (capitale umano) di grande valore, in un numero considerevole di Paesi sviluppati e la conseguente apertura di questi bacini. La cosiddetta 'fuga dei cervelli' ne è un esempio.

La tecnologia ha portato automazione nei processi produttivi, ma anche l'eliminazione di molti intermediari: pensiamo all'*online banking*, agli acquisti in rete, ai servizi di *e-government*, alla formazione remota, giusto per nominare alcune aree. Automatizzare, togliere gli intermediari, e dunque ridurre i costi dovuti alla distanza, ha fatto sì che si costituissero network sempre più complessi e geograficamente diversi, riconfigurando la *global supply chain*.

Una trasformazione che ha conseguenze, anche dolorose in UE e in particolare in Italia. Come possiamo rispondere?

La chiave per i Paesi avanzati è occupare le giuste nicchie nella *global supply chain* e mettere tutto il resto in *outsourcing*. Inoltre è fondamentale che tante imprese, incluse quelle di medie dimensioni che giocano un ruolo in queste reti di produzione, si facciano organizzare da multinazionali per ottimizzare la produzione e accrescere il proprio peso. Per adattarsi alle trasformazioni la chiave è investire. Per singoli, business, istituzioni e governi serve investire pesantemente e in maniera efficiente in educazione e formazione. Chiudere rilevanti buchi nel mercato delle competenze renderà efficaci questi investimenti.

Le città avranno un ruolo geografico importante: potranno giocare a favore o contro la crescita, diventando dei fattori di spinta nelle economie moderne. Qua si creano i bacini di talenti.

Sul fattore commerciale tuttavia non conterà solo il capitale umano, ma anche un mix complesso di altri fattori: infrastrutture, sistema fiscale, efficienza del sistema regolativo, il costo della sanità e il sistema energetico.

Quali sono le malattie dell'Eurozona?

Ha dei gravi difetti strutturali: per molti aspetti è ancora decentralizzata, il che provoca differenze di competitività e produttività. Ha eliminato con l'introduzione della moneta unica i due strumenti di compensazione economica, che sono l'inflazione e il tasso di cambio. Non penso che questa struttura possa durare a lungo. Deve essere modificata: o con maggiore con-

vergenza, centralizzazione, oppure preservando la struttura esistente, ma con migliori meccanismi di aggiustamento. Una decisione che i cittadini europei e i loro rappresentanti sono tenuti a prendere velocemente.

Apriamo un altro duro capitolo: la disoccupazione crescente nel vecchio continente, in particolare quella giovanile che arriva fino al 40%. Pensa che questa emorragia di posti di lavoro sia legata alla trasformazione paradigmatica delle tecnologie, che in diversi settori hanno ridotto il numero degli occupati, o sia da associare agli squilibri finanziari?

Credo sia una combinazione di innovazione tecnologica e globalizzazione, due fenomeni naturalmente correlati, in quanto la prima permette di accrescere l'efficienza e la velocità dei processi globali. I mercati finanziari cresciuti a dismisura e l'eccesso di debito hanno generato una domanda domestica aggregata eccessiva che in seguito ha comportato un aumento della disoccupazione, mantenendo nascosto per lungo tempo il fatto che la domanda fosse drogata.

Purtroppo in UE i giovani risentiranno delle politiche di aggiustamento dell'Unione con un livello di disoccupazione che rimarrà molto alto a lungo.

Un consiglio strategico su come le PMI, piccole e medie imprese, possono approcciare la global value chain.

Specializzarsi, aggiornarsi, internazionalizzarsi e integrarsi. Sta già succedendo. Il miglior esempio è studiare quanto è accaduto in Germania dopo le riforme del 2003-2006. Essa ha un incredibile numero di *Mittelstände*, cioè di medie imprese. Bisogna studiare e imparare da loro. La locomotiva tedesca è partita da un ruolo attivo di queste, non solo di colossi come Daimler e SAP AG. Imprese che hanno saputo eccellere in nicchie di mercato molto specifiche.

Lei afferma che in Europa la creazione di nuovi posti di lavoro si concentrerà sui non-routine jobs, lavori ad alta flessibilità, specializzati e che richiedono formazione e preparazione. Come possiamo governare questa transizione?

Le famiglie e i governi devono investire pesantemente per trasferire più lavoratori possibili nella categoria dei *non-routine jobs* ad alto valore. I lavori a posto fisso a media qualificazione stanno scomparendo. Bisogna metterselo in testa, bisognerà essere maggiormente flessibili.

Come dicevo prima bisogna investire in formazione per personale altamente preparato, una direzione dove allocare in maniera prioritaria il proprio budget. Una delle conseguenze di questa trasformazione da lavori a bassa manovalanza ai *non-routine jobs*, mediamente più specializzati, sarà una riduzione della forbice tra redditi.

Oggi si parla di localizzazione, di mercati locali, terroirs produttivi. Possono essere una strada per creare nuovi posti di lavoro, una nuova filosofia produttiva?

Sì, ma non abbiamo una risposta certa. Le nostre economie e i nostri *policy-makers* devono sperimentare ed eventualmente aggiustare il tiro: così avremo risposte certe.



Fabio Menghini è un economista industriale ed esperto di *outsourcing* dei servizi finanziari

CONFINI MOBILI, NUOVA RIVOLUZIONE INDUSTRIALE



L'industria manifatturiera ha vissuto negli ultimi dieci-quindici anni un'impressionante sequenza di cambiamenti, molti dei quali sollecitati dalle nuove tecnologie dell'informazione e della comunicazione. Tali mutamenti hanno riguardato anche le forme di organizzazione della produzione e le relazioni tra aziende. In questo contesto abbiamo sempre più letto e ascoltato termini quali network di imprese, cluster, distretti, outsourcing, offshoring.

Si tratta di fenomeni che, in vari modi, hanno certamente contribuito a ridefinire i tradizionali confini dell'impresa. Su questo tema abbiamo costruito un percorso di indagine, cercando innanzitutto di capire i grandi trend dell'industria manifatturiera, per poi vederne le implicazioni sulle imprese e sui loro confini. Nel corso dell'esplorazione ci siamo imbattuti

in fatti noti e caratteristici della realtà industriale italiana, quali la piccola impresa e i distretti industriali.

La parte finale di questo scritto si sofferma su questi temi cercando di individuarne le connessioni con i sistemi di produzione globale da un lato e con il contesto socio-culturale locale dall'altro.

Le grandi tendenze in atto nell'industria manifatturiera

Per descrivere quali mutamenti stia vivendo, dall'inizio di questo millennio, l'industria manifatturiera, non c'è mezzo migliore che partire dal recente libro di Peter Marsh¹ che con grande forza esplicativa è riuscito a delineare alcuni macrotrend in atto e la loro influenza sui modelli di crescita e di produzione dell'industria a livello globale.

The New Industrial Revolution ha, tra gli altri, il merito di proporre una visione positiva dell'evoluzione dell'industria manifatturiera, in una fase in cui ben pochi si sentono di scommettere sul fatto che essa possa riprendere quel ruolo propulsore dello sviluppo che tanto beneficio ha prodotto, sin dalla fine del XIX secolo, sul resto dell'economia. Secondo Marsh una serie di grandi spinte propulsive (innovazione tecnologica, globalizzazione, internet e processi di comunicazione correlati) si stanno verificando contemporaneamente e determinano quella che viene definita dall'autore *nuova rivoluzione industriale*. Non solo la produzione industriale globale è stata nel 2010 cinquantasette volte più elevata di quella del 1900. Sta oggi cambiando anche la qualità dell'output verso un mix di *mass customization* e *mass personalization* che amplia a dismisura le possibilità di scelta del consumatore e del cliente industriale e giunge a livelli di personalizzazione impensabili solo pochi anni fa.

Globalizzazione e catena del valore

Al contrario di epoche appena passate, in cui prevalevano impianti di grandi dimensioni e le aziende erano verticalmente integrate, i protagonisti dell'odierna *industrial revolution* sono immersi in una fittissima rete relazionale in cui la produzione di un bene può coinvolgere centinaia di aziende e migliaia di individui, localizzati in molte e differenti realtà a livello *worldwide*.

E il successo di ogni singola azienda dipende dalla sua abilità nel riuscire ad agganciarsi a queste catene del valore globali e a scegliere in esse il corretto posizionamento.

Flessibilità per rispondere alle richieste di personaliz-

zazione, innovazione, specializzazione per incrementare la produttività, sono divenuti i *mantra* dell'industria manifatturiera di questo millennio. Il tutto a patto di essere pienamente inseriti nel *networked manufacturing*.

Parecchie possono essere le modalità in cui le differenti parti della catena del valore si saldano insieme. Molte aziende sono contemporaneamente presenti sia nei Paesi più sviluppati sia in quelli a più basso costo del lavoro, per esempio. È il cosiddetto *hybridized manufacturing*. Prodotti che incorporano componenti ad alta intensità tecnologica e sono soggetti a più rapidi mutamenti della domanda, vengono realizzati in Paesi ad alto costo del lavoro dove è più elevata la presenza di competenze specialistiche. L'opposto avviene per i prodotti di tipo standardizzato.

Altre aziende si sono affermate sul mercato senza mai produrre, potendosi avvalere della disponibilità di reti di produttori esterni specializzati (*design-only*, i casi citati da Marsh sono Nike e Apple).

Nuove industrie di nicchia si affermano, concentrandosi su ristrette gamme di prodotto indirizzate spesso a piccoli gruppi di clienti. Tali imprese vivono un nuovo rigoglio grazie alla globalizzazione che consente loro di servire i clienti interessati ai propri prodotti, in qualsiasi parte del mondo essi si trovino.

Molte delle produzioni svolte nei Paesi industrializzati, infine, si trovano concentrate in specifiche aree di elezione, in *cluster* dove le aziende beneficiano della vicinanza reciproca per condividere tecnologie, processi, fornitori e mercati di sbocco. Il localismo convive con la globalizzazione.

L'azienda nella visione industriale di Marsh

Se andiamo al nocciolo del libro di Marsh troviamo, attraverso la citazione di centinaia di casi aziendali e imprenditoriali di successo, un'impresa moderna, piccola o più piccola di quella delle ere precedenti, inserita in un contesto locale e globale al tempo stesso, dove fattore di successo prevalente è l'intensità della relazione con fornitori, sviluppatori di prodotti e di tecnologie, clienti industriali, concorrenti stessi. Un'impresa senza confini verrebbe da aggiungere, considerato che

Note

¹ P. Marsh, *The New Industrial Revolution: Consumers, Globalization and the End of Mass Production*, Yale University Press, New Haven-London 2012.

oggi la produzione di qualsiasi bene è frammentata in moltissime attività e l'impresa sceglie di specializzarsi nelle fasi dove ritiene di poter realizzare il miglior vantaggio competitivo.

Questa modalità di operare, considerata nella sua generalità, è piuttosto differente dal modello tradizionale della corporation multi divisionale, che giocava un ruolo di baluardo e antagonista rispetto al mercato. L'impresa, per intenderci, descritta da Chandler² e Williamson³ tra gli altri. Curiosamente, anche allora una rivoluzione industriale stava avvenendo e quel tipo di impresa sembrava rappresentare – e in effetti era – la migliore forma organizzativa possibile in quell'epoca. Rileggiamo Chandler a questo proposito: «L'innovazione tecnologica, la rapida crescita della popolazione e l'innalzamento del reddito pro capite

hanno reso i processi di produzione e distribuzione più complessi e hanno anche accresciuto la velocità e il volume del flusso di materiali attraverso di essi. I meccanismi di mercato esistenti si rivelavano spesso non più in grado di regolare con efficacia tali flussi. Le nuove tecnologie e i mercati in espansione generarono così, per la prima volta, l'esigenza di un coordinamento amministrativo. Per svolgere questa funzione gli imprenditori hanno costruito aziende con molteplici unità di business e assunto i manager necessari per amministrarle»⁴. In questo modo, scrive Langlois, l'emergere della grande corporation americana andava a rimpiazzare strutture produttive prima disperse e frammentate⁵. Una grande rivoluzione gestionale, insomma, sotto il segno dell'integrazione e del coordinamento interno.



Oggi, all'opposto, per rispondere ai nuovi scenari competitivi, le imprese, secondo Marsh, hanno dovuto ripensare le loro strategie uscendo dai confini tradizionali e smontando le forme di integrazione verticale, per raggiungere una flessibilità e capacità di personalizzazione dei prodotti e dei beni intermedi che molti considerano irrealizzabili all'interno della fabbrica tradizionale.

Cosa c'è di nuovo in tutto questo?

Come Marsh tende a sottolineare, gli ingredienti che operano dietro le interconnessioni tra le varie aziende e i processi produttivi esistenti, non rappresentano certo una novità. A ben vedere di *offshoring* se ne parla da decenni per definire fenomeni di delocalizzazione produttiva, stessa cosa dell'*outsourcing* a proposito delle scelte di esternalizzazione di determinati processi produttivi o di componenti del prodotto finale. Per non parlare dei distretti e del modello di sviluppo dif-

fuso sul territorio, caratteristica saliente del modello industriale italiano e non solo.

Anche lo stesso concetto di catena del valore non è nuovo. È stato sviluppato da Michael Porter più di vent'anni fa⁶. Ciò che è mutato, è il contesto. Quando questi modelli hanno iniziato a emergere, non eravamo ancora in una economia di tipo globale e internet non permetteva alle aziende di scambiarsi informazioni e di partecipare a processi produttivi anche a migliaia di chilometri di distanza. Non assistevamo, infine, a un così accentuato progresso

² A.D. Chandler, «What is a Firm – A Historical Perspective», *European Economic Review*, vol. 36, n. 3, 1992, pp. 483-492.

³ O. Williamson, *Markets and Hierarchies*, Free Press, New York 1975.

⁴ A.D. Chandler Jr., *The Visible Hand: The Managerial Revolution in American Business*, The Belknap Press, Cambridge 1977, p. 484.

⁵ R.N. Langlois, «The Vanishing Hand: The Changing Dynamics of Industrial Capitalism», *Industrial and Corporate Change*, n. 11, 2003, pp. 817-845.

⁶ M.E. Porter, *Competitive Advantage*, The Free Press, New York 1985.

tecnologico esasperato dalla sua velocità di propa-
gazione.

Vengono naturali a questo punto alcuni quesiti: è questo un processo irreversibile o stiamo solo vivendo una fase congiunturale? Marsh mette in evidenza i molti vantaggi di questo modello globale: ma quali ne sono i limiti, se esistono? Le aziende italiane che da tante parti vengono prese per esempio come modelli di distretti, imprese reti ecc. hanno dei vantaggi rispetto alle altre? E che dire della crisi attuale che le attanaglia?

Ci proponiamo di approfondire il tema dei confini dell'impresa e delle nuove forme di competizione globale ripercorrendo le tappe che hanno portato all'evidenza i fenomeni così efficacemente descritti da Marsh. Lo faremo in modo poco ortodosso, non seguendo una cronologia, soffermandoci solo sugli aspetti che più qui ci interessano, citando un numero limitato di autori, insomma non una rassegna bibliografica, semplicemente un percorso ragionato, alla ricerca di qualche risposta.

I network d'impresa

I modelli di produzione e collaborazione tra imprese descritti da Marsh sono stati efficacemente raggruppati da Powell nel concetto di *network di imprese*⁷. Troviamo oggi, scrive Powell, «aziende coinvolte dentro intricate reti di partnership cooperative con altre imprese, molte delle quali sono verosimilmente concorrenti tra loro. I diversi legami che collegano queste imprese non possono essere spiegati con concetti come le transazioni di mercato. Risulta più accurato caratterizzare queste alleanze come forme di organizzazione a network»⁸.

Questa forma organizzativa raggruppa molte e diverse tipologie di relazione. Nell'industria delle costruzioni, per esempio, Powell parla di *quasi-firm* riferendosi ai rapporti di lungo periodo tra il *general contractor* e i suoi *sub contractors*. Anche in campi come l'estrazione del petrolio e la raffinazione, la ricerca di base nella chimica e nella farmaceutica, la costruzione di nuovi

velivoli nell'aeronautica, assistiamo da tempo a relazioni di network attraverso joint venture, partnership tecnologiche e altro ancora. Alcune di queste assumono forme nuove e insolite. Piccole aziende imprenditoriali con forte specializzazione tecnologica si uniscono a grandi player specializzati nel marketing e nei canali distributivi. Grandi aziende si alleano con loro simili, spesso concorrenti, per lo sviluppo della ricerca di base. Quasi sempre una stessa azienda partecipa contemporaneamente a vari network e nel campo della ricerca è presente, allo stesso tempo, in più progetti, su svariate tecnologie che si trovano a differenti stadi di sviluppo⁹.

Un altro esempio di network riguarda gli accordi tra imprese a seguito della disaggregazione di produzioni in precedenza verticalmente integrate e fortemente concentrate.

Le aziende cooperano con fornitori e concorrenti per la produzione di quei componenti che richiedono maggiori investimenti e competenze tecniche specialistiche. È il caso dell'industria automobilistica a livello *worldwide* ma non solo, la tendenza al *downsizing* è diffusa in molteplici settori e non si intravedono dei punti di svolta a medio termine.

Molti di questi accordi possono aumentare i singoli costi transazionali ma, come osserva Powell, portano per converso benefici come riduzione dell'incertezza, rapido accesso a informazioni chiave, affidabilità e reattività.

Lorenzoni giunge alla conclusione che la scelta di basarsi su fornitori esterni invece che ricorrere all'integrazione verticale, consente alle aziende il beneficio di condividere informazioni critiche e un continuo flusso di suggerimenti tecnici e organizzativi. L'azienda in questo modo risulta meglio in grado di seguire l'evoluzione tecnologica in componenti chiave della sua produzione¹⁰.

Reversibilità del make or buy

Ma attenti, ognuno di questi processi non è irreversibile. Non tutte le aziende assumono le stesse

⁷ W.W. Powell, «Neither Market nor Hierarchy: Network Forms of Organization», *Research in Organizational Behavior*, vol. 12, 1990, pp. 295-336.

⁸ *Ibid.*, p. 301.

⁹ *Ibid.*, p. 314.

¹⁰ G. Lorenzoni, A. Lipparini, «The Leveraging of Interfirm Relationships as a Distinctive Organizational Capability: A Longitudinal Study», *Strategic Management Journal*, 20, 1999, pp. 317-338.

La nuova rivoluzione industriale

« Per *cluster* s'intende un gruppo d'impresе dello stesso settore situato in un'area limitata. Molti di questi gruppi esistono da decenni, alcuni da secoli. Come evidenzia lo studio svolto dall'Institute of Strategy and Competitiveness della Harvard Business School, gran parte dei *cluster* si è evoluta grazie a due meccanismi fondamentali, talvolta collegati tra loro: lo sviluppo di nuove idee e l'uso di materie prime locali.

I *cluster* rappresentano piccoli ecosistemi. Lo scambio di *know-how* è facilitato dalla possibilità di incontrarsi di persona e di poter trasferire rapidamente idee e beni materiali. Queste forme di condivisione aiutano tutte le imprese dei *cluster*, siano esse già consolidate o semplici start-up, a sviluppare nuove competenze e punti di forza. È forse questa, all'interno del capitalismo imprenditoriale, la forma che più si avvicina a un modello socialista di condivisione delle risorse.

Potrebbe sembrare che i *cluster* c'entrino poco con l'industria globale che sta diventando sempre più frammentata e dispersa. In realtà i due concetti sono tra loro compatibili. I *cluster* e il *networked manufacturing*, anzi, sono immagini che si specchiano l'una nell'altra. La prima con lo sguardo rivolto all'interno delle piccole comunità concentrate in aree anguste; la seconda che guarda all'esterno, verso una catena del valore diffusa, i cui punti nodali sono dispersi in molti Paesi del mondo. Un *cluster* può talvolta comprendere tutte le principali attività di una catena del valore, compresa la ricerca, lo sviluppo prodotti, il marketing e la produzione. In altri casi, le sue attività possono risultare concentrate solo su una piccola porzione dell'intera gamma di attività di un settore, come per esempio la produzione di singoli componenti specifiche, mentre la parte restante del processo viene realizzata altrove.

Nella nuova rivoluzione industriale molti dei più potenti cambiamenti partiranno da prodotti e processi concentrati in queste aree di competenza, con l'aiuto delle connessioni diffuse che abbracciano tutto il mondo.



decisioni in termini di *make or buy* e una stessa realtà può nel tempo compiere mosse diverse: per esempio prima integrarsi verticalmente e poi ricorrere all'*outsourcing* o a qualche altra forma contrattuale con un fornitore esterno. Questo dipenderà dalle competenze interne su cui potrà contare. E anche dall'ambiente circostante e a che condizioni l'azienda potrà rifornirsi di quel dato input. Robertson¹¹ ipotizza casi in cui le imprese possano essere forzate a integrarsi verticalmente per attività che avrebbero altrimenti esternalizzato. La ragione starebbe nella difficoltà a comunicare/spiegare a terze parti delle conoscenze su cui non si è ancora raggiunta una buona familiarità mentre i fornitori potrebbero a loro volta non essere interessati/disponibili a lavorare su un'innovazione tanto è lo scetticismo sulla sua fattibilità. Con il passare del tempo la conoscenza del nuovo processo si diffonde, si accresce il numero di potenziali for-

nitori e l'azienda potrà decidere di ricorrere all'esterno¹². Anche nel caso dell'*offshoring* le decisioni non sembrano essere univoche. Alla fine degli anni Novanta, specialmente negli USA, ci fu una vera e propria rincorsa a trasferire produzioni di beni in Asia, in cerca dei benefici forniti dai bassi costi dei salari, da una economia globale stabile e dalla rapida crescita dei mercati locali. A poco più di un decennio di distanza si stanno verificando numerosi episodi di 'ritorno a casa'. Non solo i vantaggi iniziali, costo del lavoro per primo, si sono assottigliati (e per altro il costo del lavoro ha un peso sempre minore sul valore del bene finale) ma sono anche emersi molti *hidden costs* quali i trasporti, la gestione degli inventari, la difficoltà di reperire manodopera specializzata. Inoltre, in presenza di una forte variabilità della domanda finale, produrre vicino ai mercati finali è diventato per molti settori un fattore critico di successo consentendo di ridurre i tempi di

¹¹ P.L. Robertson, D.R. Jacobson, N. Langlois, *Innovation Process and Industrial Districts*, Working Paper 2008-03, Department of Economics, University of Connecticut, January 2008.

¹² *Ibid.*, p. 81.

La catena del valore

Come risultato dei cambiamenti nelle tecnologie e nelle comunicazioni e per il maggior ruolo dell'industria manifatturiera in molti più Paesi, i modi in cui le catene del valore possono operare è divenuto immensamente vario. La catena del valore di un prodotto può coinvolgere centinaia di aziende e di individui sparsi su scala globale. Analogamente le attività di una catena del valore possono risultare concentrate in un unico Paese, o perfino in un piccolo distretto. La gamma di possibilità è così estesa da fornire molte opportunità alle aziende che in tutto il mondo compongono i moduli della catena del valore. Tali opportunità sono destinate a crescere con il progredire della rivoluzione industriale. L'*interconnected manufacturing* è il modo in cui le singole parti della catena del valore sono tra loro collegate. Gli ingredienti dell'*interconnected manufacturing* non sono nuovi. Uno dei più ovvi riguarda, per esempio, gli acquisti di componenti da fornitori esterni. L'*interconnected manufacturing* concerne anche i rapporti tra i diversi settori di una stessa azienda. Molte grandi imprese, fin dagli anni Trenta, hanno suddiviso le loro attività su più siti, a volte molto distanti tra loro. Il concetto di catena del valore è noto da almeno vent'anni. Nel suo libro *The Competitive Advantage of Nations* Michael Porter osserva: «Un'impresa è più della somma delle sue attività. La catena del valore di un'impresa è un sistema interdipendente o una rete di attività connesse tra loro». Porter evidenzia come il modo in cui queste connessioni vengono gestite dall'azienda può rappresentare una fonte determinante di vantaggio competitivo. Ma ciò che è cambiato dal 1990 – anno di pubblicazione del libro di Porter – e che cambierà ancora di più nei prossimi anni, è la natura di queste connessioni. Con l'avanzare della nuova rivoluzione industriale le connessioni diventeranno ancora più fitte, complesse e suscettibili di trasformazioni improvvise determinate dalle tecnologie e dalle evoluzioni dei mercati. La frammentazione delle attività diventerà più ampia dal momento in cui più operatori in un maggior numero di Paesi scopriranno di poter intervenire. I Paesi che potranno svolgere un ruolo all'interno della catena del valore aumenteranno, infatti, con il fluire delle tecnologie dalle zone 'ricche' a quelle 'povere' del mondo. Il potere decisionale sarà suddiviso più equamente tra i manager di Paesi diversi invece di essere concentrato nelle nazioni industrializzate. Ciò che potrebbe sembrare una parte trascurata



consegna, contenere le scorte e gli invenduti, essere in grado di reagire più prontamente alle nuove tendenze emergenti¹³.

Ma non si tratta di Industrial Revolution

Opinioni parzialmente discordi da quanto fin qui descritto in Marsh e Powell, sono espresse da Dosi (e altri)¹⁴. Uno dei suoi punti di partenza è il saggio di Langlois del 2003¹⁵ che anticipa alcuni dei temi proposti più recentemente da Marsh.

In sintesi, Langlois parte dall'ipotesi che si stia oggi compiendo una nuova rivoluzione industriale e che per merito delle tecnologie digitali la specializzazione e la disintegrazione verticale siano diventati i nuovi para-

digmi dell'industria. Le grandi corporation e le funzioni di *central management* descritte da Chandler come *visible hand* starebbero così soccombendo rispetto alla nuova centralità recuperata dal mercato.

Da un'analisi condotta sulla struttura delle imprese manifatturiere in numerosi Paesi industrializzati, Dosi conclude che non sembrano emergere dati comprovanti cambiamenti strutturali nell'industria né in termini di significative modifiche nella distribuzione per classi dimensionali a favore della piccola impresa, né nell'indice di concentrazione industriale. Quanto al primo indicatore, Dosi e gli altri rilevano che in alcuni Paesi industrializzati è vero che si è assistito a una diminuzione della dimensione media, ma questo cambiamento è avvenuto specialmente in Europa,

¹³ Su questo tema vedi R.C. Ritter, R.A. Sternfels, «When Offshore Manufacturing Does not Make Sense», *The McKinsey Quarterly*, n. 4, 2004, e A.K.G. Nazgol Moussavi, V.N. Sriatsan, «Time to Rethink Offshoring?», *The McKinsey Quarterly*, n. 14, 2008.

¹⁴ G. Dosi, A. Gambardella, M. Grazzi, L. Orsenigo, «Technological Revolutions and the Evolution of Industrial Structures: Assessing the Impact of New Technologies upon the Size and Boundaries of Firms», *Capitalism and Society*, vol. 3, n. 1, 2008, p. 1.

¹⁵ R.N. Langlois, «The Vanishing Hand», cit.

rabile dell'insieme della catena potrebbe avere ripercussioni inaspettatamente forti sul resto. La capacità di gestire le catene del valore sta diventando una competenza sempre più ricercata. Circa due milioni di persone in tutto il mondo stanno svolgendo questo compito in aziende di piccole e grandi dimensioni.

L'apertura delle comunicazioni globali, i progressi tecnologici e la convergenza relativa delle capacità produttive nella maggior parte del mondo stanno accrescendo le modalità in cui le catene del valore possono organizzarsi. Esistono enormi opportunità di realizzare vantaggi competitivi per le imprese in grado di cogliere e sfruttare queste trasformazioni.

Le catene del valore hanno dei *linkage* cruciali – alcuni organizzati in modo semplice, altri in modo molto più complesso – tra business sparsi in tutto il mondo. Le associazioni tra business devono avere una struttura adeguata e ragionevolmente solida, ma non troppo rigida da impedire alle imprese di modificare liberamente alcuni elementi. 'Libera associazione' è un buon termine per descrivere le caratteristiche salienti delle catene del valore più efficaci. Con il progresso della nuova rivoluzione industriale, le imprese dotate di verve organizzativa e di credenziali tecnologiche funzionali alla libera associazione avranno una buona base di partenza per anticipare i loro concorrenti.

Il peso della tecnologia

Lo sviluppo e l'assimilazione della tecnologia assumeranno un ruolo decisivo sulla direzione di sviluppo dell'industria manifatturiera.

Il trasferimento delle idee tecnologiche – come il design o il *know-how* comunicati come idee e non come prodotti veri e propri – diventeranno una parte sempre più importante delle catene del valore globale in grado di trainare l'industria. La componente tecnologica dei prodotti avrà una sempre più crescente importanza sulla loro facilità d'uso e sul loro impatto sull'ecosistema globale.

Ma la tecnologia influirà anche sulla scelte localizzative. Altri fattori determinanti saranno la quantità di mano d'opera necessaria, la disponibilità di *skill* e fornitori e la frequenza nel modificare il design dei prodotti per adattarli all'uso finale. I prodotti a elevata componente tecnologica che necessitano di poca mano d'opera, ma sono soggetti a modi-



mentre negli USA, per esempio, le grandi aziende nel corso del periodo di osservazione più recente hanno addirittura accresciuto la loro importanza relativa. Un più significativo cambiamento sembra rappresentato dall'accresciuto numero di nuove imprese, composte da start up e da spin-off di grandi aziende. Queste nuove attività, tuttavia, hanno manifestato un'elevata mortalità riscontrabile dall'accentuato tasso di distruzione dell'occupazione (rilevato dall'andamento dei flussi netti di occupazione).

I confini aziendali in una visione evolutiva dell'industria

Nel suo saggio Dosi formula alcune spiegazioni 'classiche' delle tendenze in atto. In questo ambito parla di restringimento dei confini orizzontali dell'impresa come risultato di più estesi processi di differenziazione del prodotto. Nel caso di un settore con prodotti

omogenei infatti, le economie di scala inducono le aziende efficienti a coprire più ampi segmenti del mercato. Quando per converso il prodotto è differenziato e il mercato frammentato in molti segmenti, le economie di scala diventano meno prominenti, come pure i processi di apprendimento. Conseguentemente risulta meno comune trovare una struttura di mercato in cui una singola azienda sia in grado di coprire quote importanti di differenti sub mercati. Sembra possibile affermare, conclude Dosi, che i confini orizzontali dell'impresa possano essere determinati dall'ampiezza delle *capabilities* interne a gestire prodotti e mercati diversi¹⁶.

I processi di de-verticalizzazione, *outsourcing* compreso, invece, dovrebbero più correttamente essere ascritti alla naturale tendenza verso la specializzazione che si verifica lungo il ciclo di vita dell'industria quando, in coincidenza con la fase di maturità, gli input intermedi diventano più standardizzati, le eco-

¹⁶ G. Dosi, A. Gambardella, M. Grazzi, L. Orsenigo, «Technological Revolutions and the Evolution of Industrial Structures», cit., pp. 28-29.

fiche frequenti, continueranno a essere realizzati nei Paesi caratterizzati da alti costi – almeno per la vendita in questi stessi Paesi – anziché essere spediti da nazioni relativamente lontane dove la mano d’opera è a basso costo. L’impianto di produzione in un Paese ad alto costo può essere conveniente quando il prezzo di vendita dei beni prodotti è elevato e quando i prodotti appartengono a un settore di nicchia dove la concorrenza è scarsa.

In modo crescente un mix di processi produttivi tra Paesi ad alto e a basso costo del lavoro caratterizzerà l’industria manifatturiera: è il cosiddetto *hybridized manufacturing*. Questo approccio diventerà il modo di operare non solo delle grandi ma anche delle piccole imprese. Si diffonderanno le ‘multinazionali tascabili’, piccole aziende che si comportano come le grandi nella gestione delle fabbriche, delle partnership tecnologiche e dei processi commerciali su scala globale.

Il combinare attività produttive ad alto e basso costo attraverso l’*hybridized manufacturing* mostra come nella nuova rivoluzione industriale non esisterà un unico modello di successo, ma molti approcci diversi, purché realizzati con intelligenza, intraprendenza e immaginazione.

L’unità di produzione e servizio

Mentre il localismo avrà il suo impatto, gli esportatori continueranno a svolgere un ruolo importante – specialmente nei Paesi caratterizzati da alti costi – perché molti di essi produrranno beni destinati a settori relativamente ristretti, dove la concorrenza è limitata, o perché i loro prodotti saranno richiesti in tutto il mondo. La qualità dei prodotti di molte imprese di questo tipo, inoltre, è elevata e dà loro un importante vantaggio. In assenza di molti *competitors* in grado di raggiungere lo stesso standard qualitativo a minor costo, la pressione su queste imprese affinché taglino i costi sarà minima, se non inesistente. Non c’è alcuna sconnessione tra *cluster thinking* e catene del valore globali. Nella nuova rivoluzione industriale esisteranno entrambi e le imprese potranno passare da un sistema di produzione all’altro, secondo la convenienza.

Man mano che la produzione di beni nelle fabbriche diventa una parte meno importante della realizzazione del prodotto nel suo complesso, altre parti della catena del valore assumeranno maggiore evidenza.



nomie di scala più rilevanti e ciò facilita l’emergere di produttori specializzati¹⁷.

Non esistono, in sostanza, evidenze che possano sostenere ipotesi di mutamento dei rapporti di forza tra piccole e grandi imprese, ci troviamo piuttosto di fronte, più semplicemente, a un differente modello di divisione del lavoro tra di esse.

Innovazione e rapporto grande-piccola impresa

Questa interpretazione riguarda anche la divisione del lavoro innovativo che Dosi distingue tra esplorazione e sfruttamento dell’innovazione. Nel primo caso, ovunque il processo di esplorazione non richieda asset complementari per essere realizzato (vale a dire, per esempio, impianti manifatturieri, strutture di stoccaggio, reti di vendita ecc.), molti piccoli esploratori po-

tranno entrare in gioco, ognuno lavorando sulle stesse tematiche e moltiplicando così le opportunità di individuare in tempi rapidi nuove soluzioni. Ciò avviene, per esempio, nello sviluppo software, dove le basse barriere all’entrata consentono a tante piccole imprese di svolgere attività di esplorazione. Dei cui risultati però, beneficeranno principalmente, secondo Dosi, le grandi imprese integrate verticalmente, le quali si troveranno così a poter contare su un più ampio spettro di input innovativi e questo ne consoliderà il vantaggio competitivo e il loro ruolo nella divisione verticale del lavoro. Alle grandi aziende oltre allo sfruttamento dell’innovazione, spetta un ruolo di coordinamento¹⁸. La specializzazione crescente infatti, richiede lo sviluppo di agenti centralizzati che coordinino l’integrazione dei differenti moduli e lo sviluppo di nuovi sistemi. «Le grandi imprese dunque, agiscono come integratori di

¹⁷ Si confronti su questo anche P.L. Robertson, D.R. Jacobson, N. Langlois, *Innovation Process and Industrial Districts*, cit.

¹⁸ Anche Marsh ha trattato nella sua opera il tema del coordinamento: «Management of value chains is an increasingly sought – after skill. About 2 million of people around the world in both big and small companies do this job.», in P. Marsh, *The New Industrial Revolution*, cit., p. 68.

Sempre più aziende combineranno insieme manifattura e servizi per trovare modalità più innovative di farsi apprezzare dai clienti.

In modo crescente l'industria manifatturiera si comporterà come i consulenti, impiegando molto tempo e risorse per discutere con i clienti i loro bisogni, prima di creare i prodotti richiesti.

Nella nuova era, ciò che più di ogni altra cosa è richiesto è la consapevolezza di come alcuni dei modelli tradizionali di produzione stiano modificandosi e come sia possibile trarre il massimo vantaggio da questi cambiamenti. Per chi è più dotato di talento, immaginazione e capacità tecnica la nuova rivoluzione industriale produrrà enormi opportunità che si riveleranno non meno eccitanti di quelle che cambiarono il mondo durante la rivoluzione industriale originaria del tardo diciottesimo secolo.



(da Peter Marsh, *The New Industrial Revolution, Consumers, Globalization and the Mass Production*, Yale University Press, New Haven (CT) 2012, pp. 67-68, 90-91, 165-166, 243-245)



frammenti di conoscenza specializzata costruendo architetture in grado di organizzare e strutturare la conoscenza richiesta per sviluppare, produrre e vendere i nuovi prodotti»¹⁹.

Infine, anche nel caso dell'innovazione, gioca un ruolo importante il ciclo di vita delle tecnologie e dei prodotti. Gli stadi iniziali, tipicamente, favoriscono l'esplorazione e la produzione di molte innovazioni. Spesso, in questa fase, nuove (piccole) imprese diventano portatori di tecnologie innovative anche perché le vecchie, incorporando la tecnologia precedente, hanno maggiori difficoltà a interpretare la nuova, almeno inizialmente. In questi casi, fa notare Dosi, le piccole aziende godono di vantaggi non per la loro dimensione ma per il fatto di essere nuove, si pensi alla storia di grandi player attuali come Microsoft Cisco ecc²⁰.

In sintesi, pur confutando, con evidenze analitiche, l'esistenza di mutamenti strutturali dell'industria manifatturiera, Dosi riconosce l'emergere di comportamenti organizzativi differenti rispetto al passato e tende ad ascriverli a una naturale evoluzione della divisione del lavoro e dei cicli di vita delle tecnologie

dei prodotti. Con questo inserendo i fenomeni evidenziati da Marsh in una continuità storica e teorica con le precedenti fasi di sviluppo industriale.

Distretti industriali alla ribalta

Proseguendo nella nostra rassegna di argomenti evidenziati da Marsh, ci avviciniamo a tematiche a noi vicine soffermandoci sulla questione dei distretti industriali.

Marsh, lo ricordiamo, parla dei distretti come immagini speculari del *networked manufacturing*. Gli uni rivolti all'interno di piccole comunità di business in aree circoscritte, gli altri coinvolti in una *value chain* i cui punti nodali sono dispersi in diversi Paesi. Gli uni sono funzionali agli altri²¹.

Secondo Powell i distretti industriali rappresentano «una riscoperta o rinvigimento di un modello del diciannovesimo secolo basato sui vantaggi dell'aggregazione, dove le aziende si localizzano in un'area non per la vicinanza a un mercato specifico ma per l'esistenza di un *cluster* di imprese, di lavoratori qualificati e di infrastrutture»²².

¹⁹ G. Dosi, A. Gambardella, M. Grazzi, L. Orsenigo, «Technological Revolutions and the Evolution of Industrial Structures», cit., p. 34.

²⁰ *Ibid.*, p. 35.

²¹ P. Marsh, *The New Industrial Revolution*, cit., pp. 165-166.

²² W.W. Powell, «Neither Market nor Hierarchy», cit., p. 309.

Queste aziende, osserva Powell, hanno un livello di integrazione molto basso, solo una parte di esse, in genere numericamente limitata, vende il proprio output nel mercato finale. Le altre svolgono singole parti di produzione su commissione.

La stabilità e la sicurezza nella relazione tra le imprese, assicurata anche dalla contiguità, incoraggia ogni partecipante del distretto a investire nella propria azienda e in nuovi processi e linee di produzione. Nello stesso tempo la fiducia reciproca e la dipendenza l'uno dall'altro favoriscono il flusso delle informazioni. È così che le innovazioni possono diffondersi rapidamente e il sistema è vitale e flessibile, pronto a cogliere tutte le opportunità provenienti dalle evoluzioni dei mercati.

Cluster e vantaggi competitivi

Sulla base di una ricerca estensiva condotta sui distretti industriali (definiti *cluster*) in molte parti del mondo, Porter giunge alla conclusione che vantaggi competitivi duraturi, in un'economia globale, hanno spesso basi fortemente locali e nascono dalla concentrazione di competenze altamente specializzate, di *know-how*, fornitori, concorrenti, istituzioni, in un'area circoscritta e in un particolare settore industriale²³.

I *cluster* possono includere fornitori specializzati in componenti, macchinari o servizi, estendersi a valle lungo i canali distributivi oppure lateralmente, verso industrie di prodotti complementari, dove esista una qualche contiguità in termini di competenze, tecnologie, materie prime impiegate. A proposito dell'*Italian Leather Fashion Cluster*, Porter rileva, per esem-

pio, che «esso consiste di diverse catene di industrie correlate, incluse quelle che producono differenti tipi di prodotti di cuoio (legate da stesse materie prime e tecnologia) e diverse tipologie di calzature (correlate da stessi canali e tecnologie). Queste industrie impiegano gli stessi strumenti di marketing e competono con gli stessi mezzi sui medesimi segmenti di clientela»²⁴.

Ma perché i *cluster* sono importanti?

Secondo Porter, in un'epoca in cui la competizione si gioca, essenzialmente, sulla produttività, i *cluster* permettono di:

- accrescere la competitività delle aziende localizzate nell'area;
- guidare la direzione e il ritmo dell'innovazione;
- stimolare la formazione di nuovi business che espandono e rafforzano i *cluster*²⁵.

Questi benefici si originano dalle particolari forme di cooperazione che si instaurano all'interno di un *cluster*. Le aziende, per esempio, vengono più facilmente a conoscenza di informazioni sul mercato, le tecnologie, i concorrenti. Le relazioni personali e la fiducia che si stabiliscono tra i partecipanti al *cluster* facilitano questi scambi e consentono anche all'innovazione di propagarsi rapidamente. La manodopera è mediamente più preparata che altrove e anche più mobile potendo contare sulla sicurezza di una intera rete di imprese. Ogni singola azienda infine, può concentrarsi nella parte del processo produttivo su cui maggiormente è in grado di essere competitiva senza dover integrarsi verticalmente.



È nel *cluster* e non nella singola realtà aziendale che si reperiscono i singoli componenti e semilavorati e alla fine si riunifica l'intero processo produttivo che conduce al prodotto finale.

I distretti italiani

Partendo dal lavoro di Marsh e dalla descrizione delle catene globali del lavoro siamo dunque passati attraverso

i network per approdare alla fine ai *cluster* industriali. Global e local si coniugano assieme e ci riconducono a una realtà molto caratteristica del sistema produttivo italiano e su cui si è molto indagato.

²³ M.E. Porter, «Clusters and the New Economics of Competition», *Harvard Business Review*, novembre-dicembre 1998, p. 78.

²⁴ *Ibid.*, p. 79.

²⁵ *Ibid.*, p. 80.

Di distretti peraltro si sta parlando anche attualmente a causa della generale perdita di competitività dell'industria manifatturiera italiana, che non li ha risparmiati, anzi. Da questo punto di vista è come se qualcosa non quadrasse nel discorso: arriviamo ai distretti attraverso l'analisi di come oggi si compete con successo a livello *worldwide* e troviamo che essi, almeno da noi, in Italia, sono in crisi.

Le nostre piccole aziende hanno da tempo superato i confini tradizionali dell'impresa decentrando le produzioni e cooperando tra loro. Si sono collegate in rete molto prima che esistesse internet e si sperimentasse la straordinaria accelerazione nelle tecnologie dell'informazione dell'ultimo decennio. Hanno sviluppato nuovi prodotti e messo a punto nuovi processi produttivi, hanno creato canali di vendita all'estero, ma ora sono, in larga misura, colpite dalla crisi economica. Cos'è che non sta funzionando nei distretti italiani?

Per cercare di capire di più proviamo a rileggere le descrizioni di chi, di distretti e piccole aziende in Italia si è occupato.

È stato Giacomo Becattini²⁶ a svolgere uno dei più completi lavori di indagine sui distretti industriali già a partire dagli anni Settanta.

Becattini è partito da Marshall (1842-1924) il quale, negli studi sull'industria manifatturiera inglese del suo periodo, giunse alla conclusione che «almeno per certi tipi di beni potevano esistere due tipi di produzione altrettanto efficienti: quello tradizionale, basato su unità produttive larghe e verticalmente integrate e un altro fondato sulla concentrazione di piccole aziende specializzate in differenti fasi dello stesso processo produttivo e localizzate in una località o in *cluster* di località»²⁷.

Dall'analisi dello sviluppo economico toscano del dopoguerra Becattini evince alcune condizioni generali sottostanti la nascita dei distretti. Esse riguardano la presenza di un'offerta di lavoro potenziale proveniente dal mondo rurale e dalla preesistenza di nuclei urbani

dove si svolgeva un'attività basata sull'artigianato e sulla piccola impresa.

In presenza della rapida espansione dei mercati nella fase del miracolo economico del secondo dopoguerra, piccoli imprenditori, ma anche ex operai ed ex mezzadri, hanno fatto leva sul tessuto organizzativo già esistente per sviluppare un modello produttivo competitivo che realizza economie di scala a livello distrettuale grazie alla divisione del lavoro spinta a livello di singole fasi della produzione, attuata in molteplici unità aziendali.

Un contributo per alcuni versi simile a quello di Becattini viene da Brusco²⁸ il quale, analizzando il modello di sviluppo dell'Emilia Romagna e delle aree industriali di Modena e Reggio Emilia, ha individuato tra i punti di forza del sistema: la flessibilità nell'impiego della mano d'opera, l'elevato livello tecnico dei macchinari impiegati nell'industria, il grado di innovazione, l'effetto di prossimità che consente alte modalità di cooperazione e stimola l'imprenditorialità²⁹.

Il modello socioculturale dei distretti

Becattini ritiene che uno dei fattori chiave per la nascita e la sopravvivenza dei distretti sia rappresentato da un sistema di valori in cui il riconoscimento di un interesse superiore comunitario favorisce il senso di appartenenza e quindi il rispetto di regole non scritte, la cooperazione, il contenimento degli interessi individuali.

Nella stessa direzione Ardigo³⁰ aveva individuato, nell'analisi del comprensorio delle scarpe a Montegrano, orientamenti di valore quali l'integrazione familiare secondo l'etica del lavoro e del sacrificio, l'enfasi sulla autorealizzazione nel tempo di lavoro gestito dall'unità familiare, il senso di partecipazione al potere della comunità locale.

È sempre Becattini che efficacemente collega attività economiche e contesto socioculturale quando parla dei vantaggi di una certa *industrial atmosphere* che

²⁶ G. Becattini, «From Marshall to the Italian Industrial Districts. A Brief Critical Reconstruction», in A. Quadrio Curzio, M. Fortis, *Complexity and Industrial Clusters. Dynamics and Models in Theory and Practice*, Physica-Verlag, Heidelberg 2002.

²⁷ A. Marshall, M.P. Marshall, *The Economics of Industry*, Macmillan, London 1881.

²⁸ S. Brusco, «The Emilian Model: Productive Decentralization and Social Integration», *Cambridge Journal of Economics*, n. 6, 1982, pp. 167-184.

²⁹ *Ibid.*, pp. 178, 179.

³⁰ A. Ardigo, P. Donati, *Famiglia e industrializzazione*, Franco Angeli, Milano 1976.

include sia la conoscenza tecnologica diffusa che la *commercial morality* la quale genera senso di appartenenza grazie al substrato sociale e culturale che fa da collante alla cultura del distretto³¹.

Quanto le relazioni sociali pesino sul successo del distretto è evidenziato anche da Robertson a proposito della diffusione dei processi innovativi. Scrive questo autore: «La consapevolezza di un problema comune può incoraggiare molte imprese [del distretto] o i loro fornitori e clienti a cercare soluzioni che possono portare a vari risultati i quali vengono testati competitivamente sul mercato. Questi risultati possono essere successivamente diffusi con facilità tra le aziende del distretto grazie all'appartenenza a uno stesso ambiente economico e sociale»³².

Limiti del modello basato sui distretti

Chi si è occupato di distretti ha messo anche in evidenza alcuni limiti intrinseci al loro meccanismo di funzionamento interno, che potrebbero nel tempo minarne la competitività.

Il più rilevante è forse rappresentato dal rischio di chiudersi troppo al proprio interno, rimanendo per così dire prigionieri del proprio modello, *locked-in*.

Secondo Powell stabilendo rapporti duraturi e ripetitivi i network (e ancora di più i distretti per la loro connotazione territoriale) limitano l'accesso ai nuovi entranti sia intenzionalmente sia attraverso regole non scritte. Una di queste è la tecnologia. Chi non usa la stessa tecnologia del network (che diventa uno standard interno al gruppo) è automaticamente escluso da qualsiasi possibilità di partecipazione. In questo modo un importante canale di afflusso di potenziali innovazioni viene bloccato³³.

Nella maggior parte dei casi infatti, l'innovazione rappresenta un fattore esogeno al distretto, proveniente da discontinuità tecnologiche o da modifiche nella domanda finale. La sopravvivenza del distretto e delle sue aziende quindi dipende fortemente dall'abilità con cui si è in grado di rispondere a questi cambiamenti.

Paradossalmente, quelli che erano stati i punti di forza di un distretto industriale possono diventare le sue peggiori debolezze. Le aziende del *network*-distretto, per esempio, potrebbero trascurare il potenziale di un'innovazione e non investirci adeguatamente.

Oppure potrebbero reagire troppo lentamente, individuando in ritardo la fonte e la natura del cambiamento, a causa di limitati canali di comunicazione esterni e di forme di chiusura di tipo culturale (*success myopia*). La stessa organizzazione della produzione, dispersa in tante e differenti aziende, può rendere difficile compiere rapidi cambi di traiettoria tecnologica³⁴.

Dosi tocca indirettamente questo aspetto quando, a proposito dei processi di innovazione, fa presente che «strutture più integrate possono ottenere migliori processi di apprendimento rispetto a situazioni di disintegrazione verticale dove la conoscenza è dispersa in direzioni differenti e non coordinate, attraverso molte piccole aziende»³⁵.

Troppa vicinanza può far male

Secondo Boschma³⁶ la prossimità (nelle sue varie forme) influenza l'innovazione e l'*interactive learning*. Dalla sua analisi emerge come un'eccessiva vicinanza possa produrre rischi importanti:

- la routine oscura l'abilità di individuare nuove tecnologie e mercati;
- diviene più difficile disimparare abitudini e competenze che hanno avuto successo nel passato (*competency trap*);
- l'innovazione e il cambiamento tecnologico spesso coinvolgono corpi di conoscenza dissimili o complementari a cui ci si avvicina più facilmente se aperti al mercato e liberi da troppi condizionamenti.

Sempre Boschma osserva che oltre a quella geografica, esistono altri tipi di prossimità (per esempio quella cognitiva e quella organizzativa) che assicurano ugualmente la coesione del network e nello stesso tempo

³¹ G. Becattini, «From Marshall to the Italian Industrial Districts», cit.

³² P.L. Robertson, D.R. Jacobson, N. Langlois, «Innovation Process and Industrial Districts», cit., p. 1.

³³ W.W. Powell, «Neither Market nor Hierarchy», cit., p. 305.

³⁴ P.L. Robertson, D.R. Jacobson, N. Langlois, «Innovation Process and Industrial Districts», cit.

³⁵ G. Dosi, A. Gambardella, M. Grazzi, I. Orsenigo, «Technological Revolutions and the Evolution of Industrial Structures», cit., p. 33.

³⁶ R. Boschma, «Proximity and Innovation: A Critical Assessment», *Regional Studies*, vol. 391, 2005.

possono attuare i rischi di *lock-in* che la vicinanza geografica tende ad amplificare. «Quando c'è una visione chiara e condivisa dei compiti di ciascuno, i differenti partner hanno simili competenze e basi tecnologiche ed esistono meccanismi organizzativi sperimentati, un network può funzionare efficacemente dovunque siano collocate le sue aziende»³⁷. È probabilmente da qui che si profila una minaccia agiuntiva per i distretti.

Imprese a confini mobili

In modo suggestivo questo tema è stato affrontato recentemente da Giulio Sapelli³⁸: «Nell'ultimo decennio la forza espansiva dei distretti industriali si è, quindi, fortemente attenuata. La causa principale di ciò non è la terribile crisi sia industriale sia finanziaria in cui siamo immersi. Vi sono anche altre trasformazioni [...] l'elevata concorrenza a cui i distretti non possono

più porre riparo con le loro economie di aggregazione e i patrimoni di reciprocità; l'emergere non solo di nuovi mercati ma altresì di diverse filiere produttive che assomigliano sempre più a *cluster* tecnologici i cui frammenti sono in varie parti del mondo; i confini sempre più mobili delle imprese.

Un nuovo orizzonte non aggregativo ma di collegamenti e di relazioni a geometria variabile, mobile, per le piccolissime e piccole imprese si sta delineando, ma ha l'aspetto più di un cristallo a frattali che di un'aggregazione territoriale. Il territorio non è più l'elemento decisivo della localizzazione, della sopravvivenza e della crescita della microimpresa».

Le minacce per i distretti italiani

Tuttavia è dal territorio e dai distretti attuali che bisognerà ripartire almeno per capirne in profondità le ragioni della crisi attuale.



Abbiamo appena visto i limiti del distretto in generale e i rischi che esso corre. Cosa c'è di più e di diverso nella crisi dei distretti italiani?

All'epoca delle sue indagini, Brusco (lo studio qui citato è del 1982)³⁹ aveva messo in evidenza come le produzioni delle aree da lui investigate (ma il tema è generalizzabile alla maggior parte dei distretti italiani) fossero sottoposte alla concorrenza di Paesi a basso costo del lavoro. Secondo questo autore esistevano dubbi sulla sostenibilità del modello in caso di recessione prolungata che avrebbe potuto spezzare il circolo virtuoso dipendente da un mercato fino allora in forte espansione. Brusco faceva qui riferimento a una situazione di debolezza strutturale della piccola impresa italiana su cui molto si è investigato.

Nel suo *Sviluppo ritardato e dualismo* del 1977, Giorgio Fuà⁴⁰ a proposito delle economie ritardatarie (di cui anche l'Italia è un esempio), afferma: «[...] Il

Paese ritardatario si concentra su quelle produzioni in cui l'impresa premoderna è meno svantaggiata in termini di produttività rispetto all'impresa moderna (come, per esempio, certi rami dell'industria dell'abbigliamento e delle calzature), mentre il Paese avanzato si specializza nei rami che hanno caratteristiche opposte. Questi ultimi, essendo quasi monopolio dei Paesi più avanzati, godono di prezzi relativi favorevoli mentre i primi soffrono la pressione della concorrenza che viene dalla grande massa dei Paesi ancora poco sviluppati»⁴¹.

Fuà dunque evidenzia un tema di specializzazione relativa determinato da divari di produttività tra Paesi a sviluppo tardivo (Italia) e Paesi avanzati.

Certamente la nostra industria presenta una forte

³⁷ *Ibid.*, p. 69.

³⁸ G. Sapelli, *Elogio della Piccola Impresa*, Il Mulino, Bologna 2013, p. 53.

³⁹ S. Brusco, «The Emilian Model», cit. p. 183.

⁴⁰ G. Fuà, «Sviluppo ritardato e dualismo», *Moneta e Credito*, n. 120, 1977. Si veda anche *Id.*, *Problemi dello sviluppo tardivo in Europa*, Il Mulino, Bologna 1980.

⁴¹ G. Fuà, «Sviluppo ritardato e dualismo», cit., p. 359.

concentrazione di produzioni che, viste nella logica del ciclo di vita del prodotto, sono ormai nella loro fase di maturità e in cui, dunque, le economie di scala e la produttività diventano elementi decisivi per competere con successo.

Produttività e sviluppo

E la produttività, si sa, rappresenta un punto debole del sistema italiano. Sempre a proposito di problemi dello sviluppo tardivo Fuà osserva: «Le forze imprenditive moderne – cioè capaci di giocare su tutta la gamma delle tecnologie – opereranno con le dimensioni di impresa che risultano caso per caso più convenienti, siano esse piccole o grandi; le forze imprenditive premoderne saranno invece spesso confinate a operare sulle piccole dimensioni, in quanto congeniali anche a strutture organizzative rudimentali basate sulla tradizione o sui legami famigliari. Quindi le economie ritardatarie, che contengono ancora un'alta proporzione di imprese premoderne, presenteranno una più alta proporzione di imprese piccole rispetto alle economie avanzate [...]. Inoltre il livello di produttività delle piccole imprese rispetto alle grandi risulterà particolarmente depresso nelle economie ritardatarie, in ragione del fatto che lì e solo lì le piccole imprese sono al tempo stesso, in gran parte, imprese premoderne»⁴².

In sostanza, un fattore fortemente limitante la riscossa dei distretti industriali, è rappresentato dal profilo della piccola impresa italiana che sebbene si sia nei decenni evoluta, registra ancora divari significativi di produttività con il resto di Europa e dei Paesi industrializzati. Ha osservato Draghi a questo proposito: «La dimensione media delle imprese italiane rimane ridotta nel confronto internazionale. In passato, quando l'innovazione era prevalentemente di processo, la piccola dimensione di impresa poteva dare flessibilità al sistema produttivo, meglio se attraverso un'aggregazione in distretti. Oggi l'innovazione riguarda principalmente i prodotti e la loro diversificazione: per le imprese più piccole si rivela sempre più difficile

sfruttare le economie di scala e competere con successo nel mercato globale»⁴³.

Secondo le ipotesi illustrate, si potrebbe quindi sintetizzare che i distretti soffrono perché le imprese in esse operanti hanno peggiorato la loro posizione competitiva a livello globale. Per colpa dei divari di produttività, della fine di un ciclo espansivo della domanda, dei concorrenti di Paesi emergenti che hanno saputo inserirsi con efficacia nelle catene globali del valore magari partendo dall'imitazione dei prodotti e dei processi italiani.

In altri termini il caso italiano sembra non confutare il modello virtuoso descritto da Marsh, semmai il problema è che i nostri distretti, nell'*interconnected manufacturing* non sono sempre riusciti, per i problemi appena citati, a ritagliarsi posizioni che assicurino vantaggi competitivi duraturi e stanno ora subendo le mosse dettate dagli altri, nell'innovazione come nella produttività.

Il lato 'intangibile' dei distretti

Ma questa è solo la parte maggiormente visibile del problema. Ne esiste un'altra, più intangibile, che conduce a radici ancora più profonde.

Afferma Sapelli, nel suo recente lavoro: «La piccola impresa [italiana] è quindi da considerare un tipico esempio di sviluppo endogeno con una forte interazione tra sfera economica, sociale e politica, che ne fa una comunità, fondata su un sistema di valori quali l'etica del lavoro e l'appartenenza alla società locale»⁴⁴.

Andando a ritroso nella storia dei distretti non vi è dubbio che uno dei più importanti fattori di successo sia stata la loro coesione intesa non solo dal punto di vista economico, ma anche in quanto agglomerati sociali e culturali con aspetti distintivi. Capaci di creare un ambiente industriale e collettivo in grado di sviluppare e riprodurre nel tempo vantaggi competitivi unici, insieme o grazie a dei valori culturali e a uno stile di vita in cui i suoi appartenenti si riconoscevano.

Esistono numerosi indizi che fanno ritenere come di questo insieme si stia nel tempo perdendo la coesione.

⁴² *Ibid.*, pp. 358 -359.

⁴³ M. Draghi, *Crescita, benessere e compiti dell'economia politica*, Lezione Magistrale del Governatore della Banca D'Italia, ISTAT, Ancona, 5 novembre 2010.

⁴⁴ G. Sapelli, *Elogio della piccola impresa*, cit., p. 84; si veda anche quanto citato relativamente a sistemi di valore e vantaggi intangibili dei distretti nel precedente paragrafo sul modello socioculturale dei distretti.

Il processo di globalizzazione, insieme alle innumerevoli opportunità che genera, sottopone chi vive nei distretti alla costante esposizione a modelli di vita e di consumo che irrompono nelle regole della collettività favorendone spinte spesso distruttive. Uno dei più grandi problemi delle piccole imprese dei distretti è rappresentato dal ricambio generazionale. Si stenta a individuare una nuova leva di imprenditori: anziani fondatori di imprese di successo sono ancora in prima linea senza essere in grado di cedere il bastone di comando a nuove generazioni. Sapelli su questo argomento osserva i sintomi di un'apparente rigidità sociale e del blocco della mobilitazione verticale. L'ultima generazione di imprenditori, osserva, è per lo più rappresentata da figli degli imprenditori stessi e per di più in misura limitata⁴⁵. Sembra essersi fermata quell'ondata di nuova imprenditorialità della generazione precedente che aveva visto artigiani, operai e mezzadri avviare nuove aziende. Spesso partendo dal nulla, essi potevano contare sullo stimolo e il supporto che l'ambiente del distretto garantiva a tutti i suoi appartenenti.

Si assiste parallelamente a una disarticolazione delle istituzioni che avevano rappresentato il cemento per l'unificazione dei distretti, da certi tipi di associazionismo – imprenditoriale e sindacale – al sistema pubblico nel suo complesso.

Contemporaneamente, per via di spinte sempre esterne alla logica locale, anche il sistema bancario e finanziario si è progressivamente sfilato dal mondo dei distretti e molte delle banche un tempo a vocazione territoriale sono oggi parte di universi globali e guidate da strategie che poco hanno a che fare con il benessere locale.

Questi temi sembrano più preoccupanti pensando al futuro dei distretti. In fondo essi hanno già dimostrato nella storia dello sviluppo economico italiano straordinarie capacità di adattamento ai mutamenti provenienti dal loro contesto industriale di riferimento, mettendo sempre in opera innovazioni di prodotto e di processo capaci di difendere e rafforzare la loro competitività. Non vi è ragione per pensare che non possano, anche nella crisi attuale, mettere in atto simili reazioni. Se il loro nucleo costitutivo potrà rinnovarsi in una continuità con i punti di forza del passato.

Come ripartire

Risulta ormai evidente che non si potrà più contare sugli automatismi del passato per rigenerare questo modello.

Sarà quindi necessario costruire un programma di azione con l'obiettivo prioritario di ricostituire le *social capabilities*⁴⁶ necessarie a favorire una nuova fase di sviluppo economico.

Si tratta di un compito complesso a cui bisognerà avvicinarsi anche con la consapevolezza delle difficoltà che il Paese ha sempre registrato nelle esperienze passate di programmazione. Anche per questa ragione sarebbe assai rischioso fornire qui delle ricette. Esistono tuttavia alcuni punti che, anche sulla base di quanto finora emerso, dovranno far parte di qualsiasi programma di rinascita dei distretti.

Attrattività del lavoro nell'industria e formazione

Ci sono molti segnali che dimostrano come oggi esista una propensione assai più bassa del passato al lavoro in attività produttive. Il mondo dei servizi attira maggiormente le giovani generazioni per via delle migliori retribuzioni (se si trova lavoro) e per la vita in città che ai servizi per lo più si collega. Contestualmente anche il numero di nuovi imprenditori è in declino. Queste tendenze hanno varie motivazioni e torneremo di seguito sul tema. Qui vorremmo ricordare solo uno degli elementi che concorrono a determinare questa situazione e cioè il sistema educativo, e in particolare, la vistosa carenza di formazione di tipo tecnico. La cessata familiarità con le tecniche dell'agricoltura e dell'artigianato non è stata infatti rimpiazzata da nessun programma che possa garantire una continuità di conoscenze tecnologiche.

La tecnologia è rimasta chiusa fuori dalle porte della scuola italiana e nulla viene fatto affinché nei giovani crescano l'interesse e la dimestichezza per l'attività tecnica. Il gap di conoscenza rispetto alle tecnologie digitali è oggi drammatico. E non è un caso che l'Italia in questo sia un Paese di gran lunga dipendente dall'esterno.

⁴⁵ G. Sapelli, *Elogio della piccola impresa*, cit., p. 42.

⁴⁶ A. De Felice, «Social Capabilities e Sistemi Produttivi Locali», *Dynamis Quaderni*, CNR, p. 5. Si veda anche sul tema delle *social capabilities*, M. Abramovitz, *Thinking about Growth*, Cambridge University Press, Cambridge 1989; G. Fuà, *Crescita economica, le insidie delle cifre*, Il Mulino, Bologna, 1993, p. 42.

Questa dipendenza comporta anche il recepimento, in qualche modo passivo, delle tecnologie importate. I centri di ricerca sono carenti e poco si sta facendo per sviluppare quelle tecnologie che più si adatterebbero al nostro contesto produttivo.

Territorio - Industria - Agricoltura

Nello stretto legame tra industria e agricoltura risiede uno dei punti chiave dello sviluppo della piccola impresa e dei distretti. Basti pensare al grande contributo che l'agricoltura ha dato in termini di mano d'opera, risorse imprenditoriali, competenze tecnologiche (derivanti dall'artigianato rurale, dalla manutenzione dei macchinari agricoli, dal lavoro a domicilio nelle

campagne). È anche noto come negli ultimi trent'anni la grande attrazione esercitata dalle città abbia svuotato le campagne provocando non solo dei danni all'agricoltura, ma all'industria stessa⁴⁷. Oltre alla perdita di quei valori culturali che abbiamo visto aver giocato un ruolo decisivo, come una sorta di ideologia pervasiva del modello di sviluppo dei distretti nel secondo dopoguerra.

Fuà raccomandava una politica territoriale in grado di frenare e possibilmente invertire questi flussi. E lo faceva puntando su azioni dirette a migliorare, nelle campagne, le infrastrutture, i trasporti, le comunicazioni, i servizi sociali e così via. La raccomandazione di decentrare nelle campagne centri di ricerca, università e ospedali andava in questa direzione⁴⁸.



Nello stesso tempo vanno sviluppate tutte quelle attività collegate all'agricoltura e che possano offrire occasioni di lavoro aggiuntive, per esempio, agroindustria, agriturismo, l'industria rurale in generale.

Qualità della vita

Quest'ultimo obiettivo tocca ambiti su cui la politica economica si è ancora poco soffermata. Come, per esempio, quello di rendere l'attività agricola e quella nell'industria manifatturiera dei distretti attraente per i giovani e in generale per la popolazione che ci vive. E far sì che i divari di retribuzione, ancor oggi esistenti rispetto alle grandi aggregazioni rappresentate dalle città, dal lavoro nelle grandi fabbriche e nei servizi metropolitani, siano resi accettabili. È evidente come un tale traguardo richieda una gamma di strumenti di azione variegata e che vadano oltre i tradizionali meccanismi di incentivazione. Ci si dovrebbe infatti porre l'interrogativo di come creare interesse nelle popolazioni che attualmente vivono nei distretti e in quelle che verso di essi e verso la campagna si potrebbero indirizzare. La qualità della vita rappresenta in questo senso una delle motivazioni potenzialmente più forte. Con questo

termine si racchiudono molti fattori che hanno tutti in comune aspetti non monetari: un'elevata presenza e qualità dei servizi sociali, una vita comunitaria aperta e ricca di opportunità, forme di partecipazione alle decisioni che riguardano il bene pubblico ma anche l'ambiente dove si produce e così via. Non erano forse questi, in un contesto sociale e culturale diverso dall'attuale, molti degli ingredienti alla base della vita dei distretti del secondo dopoguerra⁴⁹?

Un nuovo modello economico?

Viene da chiedersi se il perseguimento di questa visione non induca a ripensare alcuni fondamenti del modello economico attuale. Becattini affermava che il successo di un'esperienza economica non sta nel comparire nelle classifiche di *Fortune*, ma nel soddisfacimento dei bisogni sociali ai quali dovrebbe rivolgersi⁵⁰. A proposito dell'agricoltura, Fuà dal canto suo racco-

⁴⁷ Per non parlare delle problematiche legate all'impatto delle masse immigrate nelle grandi città e allo spreco di risorse che queste migrazioni hanno comportato.

⁴⁸ G. Fuà, *Problemi dello sviluppo tardivo in Europa*, cit. pp. 58 seg.

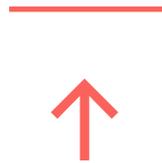
⁴⁹ Su questi temi si veda anche *ibid.*, p. 65.

⁵⁰ G. Becattini, *L'Abbecedario dello sviluppo Italiano*, mimeo, 2007, p. 19, e M. Tambari, «Giacomo Becattini: un economista doc», *Rivista Italiana degli Economisti*, n. 3, 2007, p. 466.

mandava di preservare e accrescerne il ruolo di fornitore di servizi essenziali non destinati al mercato. Anche come mezzo per tutelare l'ambiente. E citava esempi di comunità rurali basate sulla simbiosi di agricoltura, industria e servizi⁵¹. Ci sembra che queste suggestioni possano ricollegarsi a certi spunti che qua e là iniziano a emergere sui consumi collettivi e i nuovi stili di vita. In fondo, ci si potrebbe chiedere, chi meglio dei distretti industriali, dove vita comunitaria (nella famiglia e nella società) e individualità imprenditoriale hanno saputo esprimere un'interazione di successo, sarebbe in grado di muoversi in questa nuova direzione? Valorizzando le dotazioni locali per realizzare un modello di offerta rivolto ai bisogni sociali, interagendo con le istituzioni e con il pubblico in generale per contribuire,

nella propria area *in primis*, ad alimentare la domanda di nuovi stili di consumo.

È questo un terreno di indagine ancora iniziale e irto di pericoli, primo fra tutti quello di alimentare utopie e tentazioni regressive che ogni tanto spuntano fuori. I distretti italiani, da qui siamo partiti, si confrontano con le catene globali del valore e devono ritrovare un meccanismo di funzionamento virtuoso, per competere con successo. D'altra parte essi rappresentano un meccanismo socialmente complesso il cui fondamento risiede in modelli locali di vita e cultura prima ancora che di produzione. Da qui non si può sfuggire. L'obiettivo di una loro rinascita ci sta spingendo verso direzioni nuove, che vanno indagate con determinazione.



■ ⁵¹ G. Fuà, *Problemi dello sviluppo tardivo in Europa*, cit. p. 62.

MANIFATTURA E ATTIVITÀ DELLA CONOSCENZA NELLE CITTÀ: L'ALLEANZA NECESSARIA



Il processo di globalizzazione dell'economia, oltre ad aver imposto numerosi cambiamenti al funzionamento del sistema economico nazionale, ci obbliga a ripensare il rapporto fra città e distretti industriali. Tale diade ha segnato profondamente le modalità di organizzazione del processo produttivo negli ultimi quarant'anni.

A partire dagli anni Settanta e fino agli anni Novanta, città e distretti industriali sembrano percorrere traiettorie evolutive sostanzialmente autonome, con le prime oramai avviate verso la terziarizzazione delle loro economie e i secondi volti a divenire un modello produttivo di successo, tanto da influenzare buona parte del programma di ricerca sullo sviluppo locale in Italia.

Nato come risposta alla crisi del fordismo, di cui le città industriali del Nord-ovest hanno rappresentato l'emblema, il fenomeno distrettuale si è basato su un mix di elementi che comprendeva non solo le modalità di organizzazione della produzione in un determinato territorio, ma più in generale anche i tratti sociali, normativi, culturali e antropologici che quei luoghi esprimevano¹. Con

Note

¹ G. Becattini, *Distretti industriali e Made in Italy. Le basi socioculturali del nostro sviluppo economico*, Bollati Boringhieri, Torino 1998.

specializzazioni manifatturiere spesso ad alta intensità di lavoro e di design e a bassa intensità di capitale, le questioni legate all'innovazione rimangono a lungo in secondo piano. La minor produttività del lavoro, quando assume carattere di criticità per la competizione sui mercati internazionali, viene compensata con le ricorrenti svalutazioni effettuate dalle autorità monetarie nazionali. La rilevanza del paradigma distrettuale è stata tale da aver informato la prima e unica mappatura del territorio italiano in termini funzionali. Come è noto, infatti, la metrica dei Sistemi (o mercati) locali del lavoro (SLL)², si basa sull'osservazione del distretto industriale di Prato, in cui configurazione produttiva, sociale e territoriale sono sostanzialmente coincidenti³ qualificando «nello spazio e nel tempo il concetto di sistema locale»⁴.

All'età dell'oro dei distretti industriali è corrisposto un parziale oblio della città. Con il declino del fordismo di matrice urbana e dopo l'eccezionale fase di studi e analisi promossi dallo SVIMEZ (Associazione per lo sviluppo nel mezzogiorno) e dal «Progetto '80» negli anni Settanta, la questione urbana, seppur con alcune eccezioni⁵, rimane relativamente marginale nel dibattito accademico e politico, soprattutto se paragonata all'attenzione dedicata ai distretti industriali. Una riprova del ritardo culturale accumulato in relazione alla città può essere desunto dal fatto che l'Italia è uno dei pochi Paesi europei che non si è ancora dotato di uno strumento analitico per l'individuazione delle proprie aree urbane e metropolitane. Solo recentemente, e in buona parte sulla scia del fervore legislativo di matrice europea dedicato alla centralità delle regioni e delle città⁶ nel processo di sviluppo *intelligente, sostenibile e inclusivo* dello spazio europeo (Europa 2020), l'interesse per le città è tornato a essere centrale anche nel

nostro Paese. La presentazione del documento *Metodi e contenuti sulle priorità in tema di Agenda Urbana*⁷ al Comitato interministeriale per le politiche urbane (CIPU) testimonia questo nuovo atteggiamento. Il ruolo delle città come motori dello sviluppo economico regionale e nazionale, oltre che ai fattori esplicativi canonici (economie statiche e dinamiche di agglomerazione e di urbanizzazione, concentrazione delle infrastrutture del sapere e della ricerca, presenza di capitale umano più qualificato), è correlato in misura crescente alla loro funzione di scambiatori di conoscenza fra il livello globale e quello locale, attraverso il *gateway keeping*, il *knowledge hybridizing* e il *boundaries spanning*⁸.

Il breve *excursus* storico-critico appena presentato ci serve per sostanziare le questioni che si intendono trattare nel prosieguo del lavoro.

La prima questione riguarda lo sforzo richiesto al mondo della ricerca e a quello delle istituzioni nell'affrontare il tema dell'individuazione dell'unità di indagine pertinente. Analizzare la struttura economica o la traiettoria evolutiva di una città impone, *in primis*, una concettualizzazione del territorio cui riferire l'analisi e rispetto alla quale far emergere peculiarità e aspetti fenomenologici; una concettualizzazione cui, eventualmente, indirizzare politiche correttive che su quello specifico territorio devono essere calibrate. A oggi, né gli strumenti normativi né quelli operativi sono in grado di soddisfare tale esigenza. La scelta di delimitare le città metropolitane italiane per via normativa⁹, e dunque come mero fatto istituzionale, implica di fatto la rinuncia a una loro rappresentazione in termini funzionali¹⁰. L'utilizzo della metrica dei SLL, d'altro canto, se può essere una buona *proxy* per l'individuazione delle città di medie dimensioni¹¹, non lo è per le aree metropolitane, di cui

² ISTAT-IRPET, *I mercati locali del lavoro*, Franco Angeli, Milano 1989.

³ F. Sforzi, «L'identificazione spaziale», in G. Becattini (a cura di), *Mercato e forze locali: il distretto industriale*, il Mulino, Bologna 1987.

⁴ G. Barbieri, G. Causi, «Lo sviluppo locale italiano fra il 1981 e il 2001 alla luce della geografia dei sistemi locali del lavoro», *Working Paper* n. 53, Università degli Studi Roma Tre, 2005.

⁵ D. Martellato, F. Sforzi, *Studi sui sistemi urbani*, Franco Angeli, Milano 1990; P. Costa, M. Toniolo (a cura di), *Città metropolitane e sviluppo regionale*, Franco Angeli, Milano 1992.

⁶ Si veda http://ec.europa.eu/regional_policy/archive/themes/urban/leipzig_charter.pdf.

⁷ Si veda <http://www.coesioneteritoriale.gov.it/wp-content/uploads/2013/04/Politica-nazionale-per-le-citt%C3%A01.pdf>.

⁸ IRSO, *Regioni del Nord e nuovo regionalismo in prospettiva europea*, Fondazione IRSO, Milano 2010.

⁹ Si vedano, a tal riguardo, il dl n. 95 del 6 luglio 2012 e il successivo dl n. 188 del 5 novembre 2012.

¹⁰ F. Compagnucci, «L'istituzione delle Città Metropolitane: l'ennesima occasione mancata per rifondare le politiche di sviluppo territoriale?», *EyesReg*, vol. 3, n. 2, 2013.

¹¹ F. Compagnucci, «Dai sistemi locali del lavoro alle città: verso un nuovo algoritmo di regionalizzazione», *Quaderni di economia*, n. 335, Università Politecnica delle Marche, Dipartimento di Economia, Ancona 2009.

i SLL rappresentano dei sotto-insiemi. Come fanno notare l'ISTAT e l'IRPET, infatti, «l'identificazione dei mercati del lavoro sufficientemente autocontenuti non può ignorare l'esigenza di mantenere distinti mercati locali significativi in quelle zone dove la forma degli insediamenti residenziali e produttivi è caratterizzata da agglomerazioni urbane o di tipo metropolitano, evitandone l'assorbimento all'interno di esse»¹².

La seconda questione riguarda la centralità del settore manifatturiero rispetto al sistema economico nazio-

nale. La crescente enfasi posta sulle caratteristiche 'smart' che dovrebbero plasmare lo sviluppo del sistema economico europeo nel prossimo decennio e sulle componenti immateriali della crescita non devono farci perdere di vista il fatto che l'Italia, al 2009, ha la seconda base occupazionale manifatturiera nell'UE 27¹³ (dietro la Germania) ed è prima in termini di numerosità delle relative unità locali. Con riferimento al contesto nazionale, al 2010 gli addetti manifatturieri raggiungono il 18,1% dell'occupazione totale, generando il 16,6% del valore aggiunto¹⁴.



Pur all'interno di un processo di terzizzazione dell'economia che, con tempi e modi differenti, ha investito anche l'Italia, il settore manifatturiero continua a costituire la base di esportazione dell'economia nazionale e un eccezionale volano per il settore terziario.

Si tratta di una base manifatturiera composita, in cui convivono sia le produzioni più tradizionali legate al Made in Italy sia quelle più orientate all'hi-tech; essa gode non solo dell'effetto marchio, ma anche di quello immagine che il nostro Paese può vantare in relazione a determinate specializzazioni produttive.

Sulla base delle osservazioni precedenti e della consapevolezza del crescente livello di articolazione e complessità dei sistemi economici contemporanei, la terza questione riguarda la necessità di riconsiderare il rapporto fra distretti industriali e città – tendenzialmente antitetico fino agli anni recenti – dal punto di vista spaziale e funzionale. Le imprese distrettuali, per competere nei mercati internazionali, hanno bisogno in misura crescente dei servizi di mediazione, la cui fornitura si concentra nelle città (servizi di distribuzione e pubblicità, servizi legali, attività di reperimento delle risorse finanziarie e delle materie prime ecc.) come pure delle loro infrastrutture della conoscenza e del loro potenziale generativo in termini di innovazione

e conoscenza. Allo stesso tempo lo sviluppo delle città richiede la presenza di un settore industriale vitale. La domanda dell'industria, infatti, stimola la crescita del terziario avanzato, contribuendo anche a mitigare lo sbilanciamento delle opportunità di lavoro a favore dei servizi. L'effetto volano alimentato dal settore industriale sembra particolarmente importante nel caso italiano, in cui la capacità di esportare i servizi prodotti nelle principali città ha un ruolo più marginale rispetto a quello che il peso della nostra economia farebbe supporre. Se considerato attraverso la metrica delle città globali, infatti, si vede come il ranking delle città più importanti (Roma e Milano) non occupi posizioni rilevanti¹⁵. Il posizionamento relativo delle città italiane rispetto a quello delle altre città delle nazioni OCSE nello scenario globale suggerisce che, con riferimento ai servizi, il mercato interno (sotto forma di domanda espressa dal settore manifatturiero) sia il principale interlocutore del terziario avanzato.

Una delle aree italiane in cui la relazione fra servizi del

¹² ISTAT-IRPET, *I mercati locali del lavoro*, cit.

¹³ Si veda http://epp.eurostat.ec.europa.eu/statistics_explained/index.php?title=File:Key_indicators,...manufacturing_%28NACE_Section_C%29,...2009_A.png&filetimestamp=20120604154125.

¹⁴ Si veda <http://www.istat.it/it/archivio/75111>.

¹⁵ Si veda http://www.mastercard.com/us/company/en/insights/pdfs/2008/MCWW_WCoC-Report_2008.pdf.

terziario avanzato e manifattura è più interessante è quella di Milano, data la commistione che in essa si registra tra concentrazione delle attività della conoscenza e presenza di un settore manifatturiero ampio e diversificato¹⁶. Nel prosieguo del lavoro, dunque, si cercherà di valutare dal punto di vista spaziale e strutturale le potenzialità della regione metropolitana di Milano, che verrà definita secondo un approccio di tipo funzionale.

La regione urbana funzionale di Milano

L'individuazione spaziale della regione urbana funzionale di Milano si basa sulla definizione di *Functional urban region* (FUR)¹⁷, ossia una regione i cui comuni esibiscono una certa densità relazionale (espressa in termini di movimenti pendolari) con un polo urbano¹⁸, tanto da poter essere considerati un sistema integrato con un certo livello di chiusura operativa verso l'esterno. Partendo dalla definizione della FUR di Milano secondo la metrica comunale¹⁹, verranno considerati come parti di essa tutti i SLL il cui comune centroide (il comune attorno cui sono organizzati i singoli SLL) ricade all'interno della FUR. Il risultato della procedura è evidenziato nella figura 1. Questa concettualizzazione dell'area metropolitana, utilizzando i SLL come unità elementari di analisi, ci permette di considerarne l'organizzazione interna in termini di mercati locali del lavoro (otto sotto-centri metropolitani: i SLL di Como, Busto Arsizio, Vigevano, Pavia, Lodi, Codogno, Crema e Seregno, organizzati intorno a un nodo principale cioè il SLL di Milano) e di utilizzare i relativi dati messi a disposizione dell'ISTAT, più articolati e aggiornati rispetto alla base comunale. Essa, inoltre, ci permette

di analizzare non solo la concentrazione spaziale di imprese il cui processo economico ha luogo all'interno dell'area metropolitana, ma anche di ipotizzarne la spazialità delle esternalità che si esplicano alla scala metropolitana. L'ipotesi che qui facciamo, basata sull'affermazione che «ogni cosa è correlata a qualsiasi altra, ma le cose vicine sono più relazionate di quelle lontane»²⁰, è che la prossimità spaziale e le esternalità siano legate da una relazione diretta, essendo tanto maggiore l'effetto delle seconde quanto maggiore è la vicinanza del luogo in cui si generano.

Nei modi in cui è stata individuata, la FUR di Milano conta, al 2008, circa 5,6 milioni di abitanti e 2,3 milioni di addetti (tabella 1), che si concentrano rispettivamente per il 55,7% e il 65,8% nel SLL pivot di Milano. Il calcolo dei quozienti di localizzazione²¹ (QL) degli addetti totali (tabella 2) mostra come il solo SLL di Milano abbia un valore dell'indice maggiore all'unità, evidenziandone il ruolo attrattore nei confronti di tutta l'area metropolitana. Con riferimento all'analisi della struttura economica, e in particolare delle attività manifatturiere e di quelle della conoscenza, si è fatto riferimento alla relativa classificazione dell'Eurostat²² che, in relazione alle prime, distingue fra attività *high*, *medium-high*, *medium-low* e *low technology*, mentre per i secondi, definiti KIS (*knowledge-intensive services*), fa riferimento ai servizi orientati al mercato (*knowledge-intensive market services*), all'*hi-tech* (*high-tech knowledge-intensive services*), alla finanza (*knowledge-intensive financial services*) e ad altri servizi (*other knowledge-intensive services*).

Rispetto al settore manifatturiero, si vede come tutti i SLL, a parte quelli di Milano e Pavia, abbiano una con-

¹⁶ F. Compagnucci, A. Cusinato, «Città e territorio nell'epoca della conoscenza», *Dialoghi Internazionali. Città nel Mondo*, n. 15, 2011, pp. 224-237.

¹⁷ P. Hall, D.G. Hay, *Growth Centres in the European Urban System*, Heiemann, Educational Books, Londra 1980.1980.; GEMACA, *Scientific and Technological Production of Functional Urban Regions in Northwest Europe*, Laurif, Parigi 2001.

¹⁸ Una FUR viene definita come l'insieme di un'area centrale composta da uno o più comuni confinanti con una densità di almeno 7 occupati per ettaro e con non meno di 20.000 occupati e di un "hinterland" che comprende tutti i comuni contigui in cui almeno il 10% dei residenti si reca nell'area centrale per motivi di lavoro.

¹⁹ R. Boix, P. Veneri, «Metropolitan Areas in Spain and in Italy, Institut d'Estudis Regionals y Metropolitans de Barcelona», *IERM Working Papers in Economics*, n. 09.01, 2009.

²⁰ W.R. Tobler, «A computer movie simulating urban growth in the Detroit region», *Economic Geography*, vol. 46, n. 2, 1970, pp. 234-240.

²¹ Il quoziente di localizzazione (QL) degli addetti è calcolato come quoziente fra il rapporto degli addetti nei SLL *i* sul totale degli addetti della regione e il rapporto fra la popolazione del SLL *i* sul totale della popolazione della regione. Se $QL > 1$, il peso relativo degli addetti nell'area *i* è maggiore di quello della popolazione, per cui si ha una concentrazione di addetti rispetto alla popolazione. Viceversa nel caso in cui $QL < 1$.

²² Si veda http://epp.eurostat.ec.europa.eu/cache/ITY_SDDS/Annexes/htec_esms_an3.pdf.

FIGURA 1 - La FUR di Milano e la sua articolazione territoriale in SLL



TABELLA 1 - Popolazione, addetti totali e addetti per classificazione utilizzata (anno 2008)

Fonte: proprie elaborazioni su dati ISTAT, registro ASIA-unità locali

Nome SLL	Pop.08	Add.08	Man.08	Hi	Hi Me	Me Low	Low	Kis	Kis HiTe	Kis Market	Kis Fin	Kis Alt
Busto Arsizio	610.759	219.425	76.745	1.315	3.644	38.165	33.620	29.356	3.761	11.438	5.008	9.149
Como	445.638	156.959	51.938	1.904	1.800	17.534	30.699	24.132	2.652	10.204	3.705	7.570
Milano	3.128.674	1.510.762	271.962	46.303	19.694	124.387	81.579	422.576	107.914	156.116	87.223	71.324
Seregno	557.844	169.942	65.550	2.251	1.782	28.145	33.372	23.513	3.327	9.578	4.278	6.330
Pavia	187.694	46.439	9.412	858	126	4.714	3.715	10.247	1.340	3.678	1.457	3.771
Vigevano	255.026	73.983	26.457	1.027	1.323	15.920	8.187	10.298	1.060	4.048	1.888	3.302
Crema	139.371	40.887	13.445	454	1.419	6.675	4.898	5.033	490	2.194	1.073	1.275
Codogno	76.191	21.451	6.729	56	981	3.683	2.009	2.585	242	1.108	542	693
Lodi	218.045	57.165	14.029	1.311	1.612	7.641	3.465	9.594	1.835	2.965	2.617	2.176
FUR	5.619.242	2.297.012	536.268	55.481	32.380	246.864	201.544	537.334	122.623	201.329	107.792	105.591

centrazione di addetti superiore a quella che sarebbe lecito attendersi sulla base della distribuzione degli addetti totali (tabella 2), concentrazione che assume i valori più elevati a Seregno (1,65), Vigevano (1,53) e Busto Arsizio (1,50). In maniera complementare, l'analisi dei quozienti di localizzazione dei kis evidenzia valori maggiori dell'unità per il solo SLL di Milano

(1,20). In termini spaziali, questa prima analisi descrive un'area centrale (quella del SLL di Milano) specializzata in servizi ad alta intensità di conoscenza, circondata da SLL specializzati nel settore manifatturiero. L'integrazione con l'analisi del valore aggiunto espresso da ciascun SLL nel settore industriale, sembra confermare la teoria della *borrowed size*²³, utilizzata per spiegare

²³ W. Alonso, «Urban zero population growth», *Dedalus*, n. 109, 1973, pp. 191-206.

TABELLA 2 - Quozienti di localizzazione (QL) per addetti totali e addetti per classificazione utilizzata (anno 2008)

Fonte: proprie elaborazioni su dati ISTAT, registro ASIA-unità locali

Nome SLL	LQ Add	LQ Man	LQ Hi	LQ Hi-Me	LQ Me-Lo	LQ Low	LQ Kis	LQ KisHiT	LQ Mkt	LQ Fin	LQ Alt
Busto Arsizio	0,88	1,50	0,25	1,18	1,62	1,75	0,6	0,32	0,59	0,49	0,91
Como	0,86	1,42	0,50	0,81	1,04	2,23	0,66	0,32	0,74	0,50	1,05
Milano	1,18	0,77	1,27	0,92	0,77	0,62	1,20	1,34	1,18	1,23	1,03
Seregno	0,75	1,65	0,55	0,74	1,54	2,24	0,59	0,37	0,64	0,54	0,81
Pavia	0,61	0,87	0,76	0,19	0,94	0,91	0,94	0,54	0,90	0,67	1,77
Vigevano	0,71	1,53	0,57	1,27	2,00	1,26	0,60	0,27	0,62	0,54	0,97
Crema	0,72	1,41	0,46	2,46	1,52	1,37	0,53	0,22	0,61	0,56	0,68
Codogno	0,69	1,34	0,11	3,24	1,60	1,07	0,52	0,21	0,59	0,54	0,70
Lodi	0,64	1,05	0,95	2,00	1,24	0,69	0,72	0,60	0,59	0,98	0,83

perchè città di una certa dimensione (i SLL nel nostro caso) che fanno parte di una regione metropolitana hanno performance economiche più elevate di quelle delle stesse dimensioni ubicate in un contesto che non esprime le stesse densità relazionali di tipo metropolitano. Da questa prospettiva, confrontando il ranking dei primi venti SLL nazionali in termini di popolazione e di valore aggiunto dell'industria, si vede come il posizionamento dei SLL di Busto Arsizio, Como e Seregno in relazione al valore aggiunto dell'industria sia migliore di quello relativo alla popolazione (tabella 3). Il fatto di essere immersi in un'area metropolitana e di trarre beneficio al tempo stesso da esternalità di tipo distrettuale e urbano, potrebbe spiegare la miglior performance di questi tre SLL rispetto ad altri di dimensioni simili, ma con diversa ubicazione geografica.

Scendendo al livello delle sotto-sezioni manifatturiere e dei KIS, emerge un quadro più articolato in termini di specializzazioni funzionali (tabella 2). Per esempio, si vede come il SLL di Milano, oltre a essere specializzato in tutte le categorie dei KIS (con predominanza dei KIS high-tech) sia anche l'unico SLL specializzato nella manifattura hi-tech, caratterizzazione che non emergeva considerando il settore nel suo complesso. Il SLL di Pavia è specializzato nei soli «Altri KIS», ossia quei servizi a maggior connotazione 'pubblica', dunque più orientati alla persona e meno al mercato. Fra i SLL manifatturieri, Busto Arsizio, Como e Seregno denotano un maggiore grado di specializzazione nei

comparti manifatturieri tradizionali (*low-tech*), Vigevano nel *medium-low-tech*, mentre Crema e Codogno nel *medium-high-tech*.

Un ultimo livello di analisi riguarda la presenza o meno di eventuali *cluster* di specializzazioni produttive. Dovendo a tal fine utilizzare la base comunale delle attività economiche, sono stati considerati i dati relativi al 2001, essendo quelli al 2008 indisponibili nella forma desiderata. L'indice utilizzato per questa rappresentazione è il LISA (*Local indicator of spatial association*) di Anselin²⁴ che permette l'identificazione di *cluster* spaziali statisticamente significativi o di *outliers* rispetto a una data variabile (nel nostro caso il QL) all'interno di una determinata regione. Il risultato, evidenziato nella figura 2, mostra l'esistenza di *cluster* all'interno dell'area oggetto di analisi con differenti specializzazioni produttive e con una precisa logica spaziale. Il *cluster* principale dei servizi KIS è localizzato nel SLL di Milano (più precisamente nella sua area centrale, cioè comune di Milano e comuni della prima e seconda cintura), come pure quelli delle attività manifatturiere *high* e *medium-high technology*, anche se in posizione più periferica e con alcune propaggini nei SLL di Vigevano e Lodi, mentre i *cluster* legati alla manifattura più tradizionale (*low* e *medium-low*) sono presenti nei SLL di Como, Seregno e Busto Arsizio. L'esistenza di questi *cluster* lascia ipotizzare l'operare di esternalità positive diversificate all'interno dell'area oggetto di esame. I SLL con *cluster* manifatturieri sono, ovviamente, quelli con maggior propensione

²⁴ L. Anselin, «Local indicators of spatial association - LISA», *Geographical Analysis*, n. 27, 1995, pp. 93-115.

TABELLA 3 - Rank dei primi venti SLL in relazione al VA per abitante e alla popolazione totale (anno 2005)

Fonte: proprie elaborazioni su dati ISTAT, valore aggiunto e occupati interni per Sistema locale del lavoro, anni 2001-2005

Nome SLL	VA (milioni)	Pop.05	VA/Pop	Rank VA/Pop	Rank pop
Bergamo	8.577,3	751.038	11420,5	1	6
Brescia	4.413,1	429.351	10278,5	2	20
Busto Arsizio	5.471,6	589.705	9278,6	3	13
Milano	28.593,5	3.087.434	9261,2	4	2
Seregno	4.807,8	530.404	9064,4	5	16
Bologna	6.418,7	746.080	8603,2	6	7
Como	3.577,9	429.718	8326,0	7	19
Padova	4.746,8	608.734	7797,8	8	12
Verona	4.160,4	567.076	7336,6	9	15
Torino	12.337,5	1.746.997	7062,1	10	4
Venezia	4.108,6	613.062	6701,8	11	11
Firenze	4.368,1	696.641	6270,3	12	9
Genova	2.870,9	726.493	3951,8	13	8
Bari	2.443,0	623.342	3919,3	14	10
Taranto	1.773,7	452.971	3915,8	15	18
Cagliari	1.827,2	469.925	3888,3	16	17
Roma	12.567,7	3.466.998	3625,0	17	1
Caserta	1.443,4	410.074	3520,0	18	21
Catania	1.860,5	573.442	3244,5	19	14
Salerno	1.209,5	403.900	2994,6	20	22

all'esportazione²⁵, indicando economie aperte verso l'esterno, il cui grado di apertura dipende anche dalla capacità/possibilità di raccordarsi con il *cluster* delle attività della conoscenza centrato sul SLL di Milano. A sua volta il *cluster* della conoscenza di Milano, visto il posizionamento relativamente marginale nella classifica dei principali centri di affari mondiali della città che lo ospita, lascia immaginare che la domanda locale manifatturiera ne costituisca lo sbocco di mercato preferenziale.

Considerazioni conclusive

Il punto saliente sviluppato nell'articolo riguarda la necessità di inquadrare il rapporto fra distretti industriali e città nel nuovo contesto relazionale generato dalla globalizzazione dell'economia. L'integrazione ver-

ticale dei servizi *knowledge-based* nel settore manifatturiero è l'esito auspicabile del bisogno crescente delle aziende di tale settore di ricorrere alle innovazioni di processo e di prodotto fornite dalle attività della conoscenza, caratterizzate da un grado di specializzazione sempre più elevato. Questo tipo di domanda, a sua volta, stimola e tende a espandere il mercato dei servizi della conoscenza. In definitiva, tanto maggiore è il grado di integrazione fra i KIS e la base manifatturiera, tanto maggiore sarà la probabilità dell'instaurarsi di un meccanismo di crescita basato sulla diffusione della conoscenza, e, dunque, tanto maggiore la competitività del sistema nel suo complesso²⁶. L'ottimizzazione del rapporto fra attività della conoscenza e base manifatturiera dovrebbe essere un obiettivo primario delle politiche pubbliche. In effetti, partendo dal paradigma della razionalità procedurale,

²⁵ Si veda <http://www.istat.it/it/archivio/4911>.

²⁶ D. Ciriaci, D. Palma, «To what extent are knowledge-intensive business service contributing to manufacturing? A subsystem analysis», *R&D and innovation IPTS working papers*, n. 2, 2012.

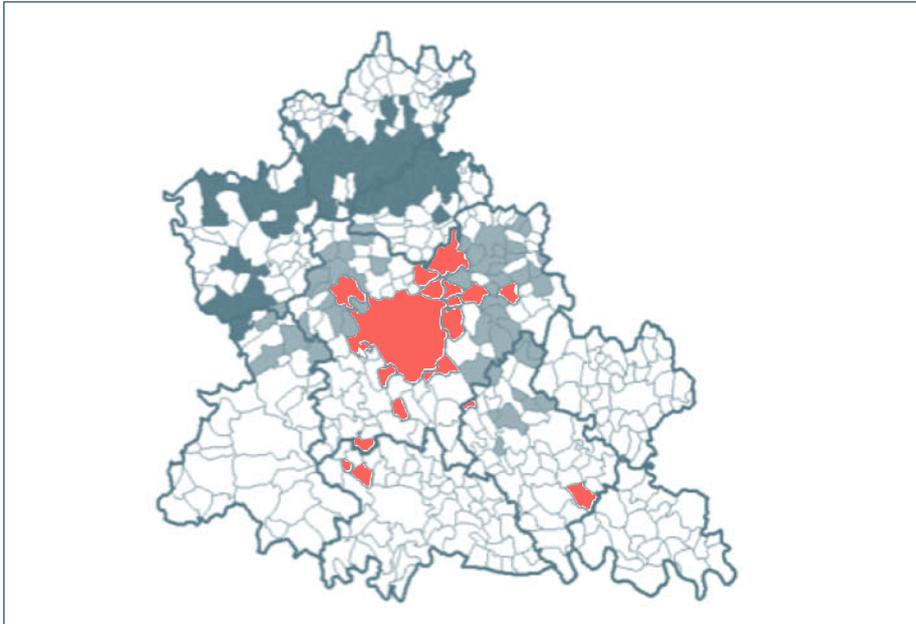


FIGURA 2 - Cluster per specializzazione produttiva

■ Cluster Low e Medium-Low technology
■ Cluster High e Medium-High technology
■ Cluster KIS

possiamo descrivere il sistema relazionale degli individui, delle organizzazioni e delle imprese localizzate in uno stesso sistema locale (uno stesso daily urban system) come la sovrapposizione di un certo numero di mappe relazionali, ciascuna delle quali rappresenta un sotto-insieme del sistema relazionale complessivo. Ogni agente si relaziona verso l'esterno secondo due metriche: il campo relazionale effettivo, ossia l'ambito su cui si basano le transazioni che egli effettua con l'esterno, e il campo relazionale potenziale, che, in condizione di razionalità perfetta, coinciderebbe col sistema relazionale complessivo. Data la razionalità

limitata degli agenti²⁷, il campo relazionale potenziale di ciascuno individuo o organizzazione può essere interpretato come l'insieme delle relazioni non ancora instaurate con altri agenti, ma che potrebbero esserlo²⁸. Lo scopo delle politiche pubbliche, dunque, dovrebbe essere quello di facilitare l'instaurarsi di condizioni che contribuiscano ad accrescere il campo potenziale ed effettivo degli agenti. Rispetto al nostro discorso, l'esito desiderato consiste nel facilitare la creazione (o il rafforzamento) di un rapporto reciprocamente vantaggioso fra attività manifatturiere e attività della conoscenza.



²⁷ H.A. Simon, «A Behavioral Model of Rational Choice», *The Quarterly Journal of Economics*, vol. 69, n. 1, 1955, pp. 99-118.

²⁸ A.G. Calafati, «La città come 'sistema progressivo': evoluzione strutturale e sviluppo economico», *Quaderni di economia*, Università Politecnica delle Marche, n. 290, 2007.

Immanuel Baharier è amministratore delegato e consigliere di amministrazione di Sparkling 18

Pasquale Alferj è coordinatore editoriale di *Imprese & Città*

Alessandra Favazzo è giornalista freelance

FARE L'IMPRESA



Se prendiamo in esame il periodo 2009-2013, il rapporto tra il tasso di natalità e quello di mortalità delle imprese nella provincia di Milano è del 2% a vantaggio del primo. In periodi di forte crisi ecco che nuove strutture economiche nascono sulle ceneri di quelle antiche. Piccole aziende crescono? Nella provincia di Milano è così. E tra queste c'è Sparkling 18: una nuova realtà attiva da alcuni mesi nel mercato dei pagamenti elettronici.

Nata dalla confluenza delle competenze e della creatività di Immanuel Baharier e di Giuseppe Virgone (che detengono ciascuno il 22% delle azioni), l'azienda si è costituita per tramite dei fratelli Alessandro e Massimiliano Ermolli (anch'essi proprietari del 22%) e ha concluso un round con una quota di investimento a opera dei fondi AvM e Tan Holdings. Una società tutta italiana che mira a esportare non solo servizi all'utenza, ma soprattutto un nuovo modello per il mondo *e-payment*.

Abbiamo incontrato Immanuel Baharier, amministratore delegato di Sparkling 18, per fare il punto sulle nuove imprese, come la sua, che nascono nel nostro Paese, siano esse *start-up* o

giovani realtà più strutturate. E dimostrare che le aziende italiane hanno ancora molto da dire nel mercato globale.

Cominciamo da Sparkling 18. Qual è attualmente il core business dell'azienda?

Operiamo nel mondo dei pagamenti e degli incassi elettronici, soprattutto online – parliamo di *e-commerce* e *mobile* su smartphone su casse dotate di connettività e per call center. Sparkling 18 ha creato un *payment engine*, o meglio un *transaction engine*, introducendo nel business dei pagamenti elettronici il concetto di 'motore'. In questo senso abbiamo innovato rispetto a ciò che si può trovare sul mercato, non solo perché abbiamo tentato di dare una soluzione ai problemi riscontrati sul campo, ma anche perché abbiamo cercato di rendere reale ciò che per noi era un paradigma ideale. Spesso l'atto del pagamento – e quello speculare dell'incasso – risulta poco fluido; questo perché gli attuali vincoli di sicurezza si traducono in una sorta di segmentazione del processo che rende in qualche modo sclerotico lo scambio. Ce lo dicono le stesse statistiche: una volta riempito il proprio carrello virtuale, sembra che circa il 45% degli utenti di portali *e-commerce* abbandonino il sito proprio al momento della transazione finale. In parte questo è dovuto all'inefficienza profonda e intrinseca dei sistemi attualmente diffusi, che costringono chi acquista ad autenticarsi, compilare lunghissimi *form*, ricordare e digitare password e codici oppure a portare sempre con sé carte di credito o altri strumenti di pagamento. Una formula alienante che allontana l'utente dall'acquisto.

Avete quindi deciso di intervenire su questo punto, rendendo più efficiente il momento del pagamento...

Rendere un processo più fluido significa permettere che questo avvenga con il minor numero possibile di passaggi. Ciascuno di noi dispone di numerosi strumenti di pagamento: carte di credito, ricaricabili, carte *loyalty* e *fidelity*, così come coupon, voucher, sconti e buoni pasto. Il sistema che proponiamo permette in un'unica operazione di integrare tutte le diverse modalità di pagamento, senza dover portare con sé card o ricordare codici astrusi. È sufficiente non dimenticare il proprio Nome utente, scelto al momento della registrazione, e un semplice *pin code* di quattro cifre, che consente di autenticare le transazioni. Il sistema si traduce in un'applicazione che può essere scaricata gratuitamente sul proprio smartphone, all'interno della quale è possibile caricare, una volta per sempre, tutti gli strumenti che abbiamo elencato in precedenza. All'atto di pagare, cioè nel momento del cosiddetto *check out* dal negozio virtuale, occorre solo digitare il proprio user ID – o pronunciarlo, se l'operazione avviene mediante call center –; lo smartphone riceverà dunque la richiesta di transazione completa di tutti i dettagli (importo da pagare, provenienza, causale). A questo punto l'utente potrà dare o negare l'autorizzazione e, se non è stato impostato diversamente, decidere con quali strumenti effettuare il pagamento, inserendo il *pin code*. Avendo registrato tutte le proprie carte, incluse le carte fedeltà, i coupon, i buoni, il sistema può applicare automaticamente lo sconto, ottimizzandone l'uso. Attraverso il motore è inoltre possibile gestire anche la bigliettazione, sostituendo il normale documento di viaggio cartaceo – che è poco *green* – con uno elettronico *paperless* a bordo del proprio cellulare.

Il nostro *engine* insomma è in realtà un *enzyme*, un enzima con cui catalizziamo delle reazioni che esistono indipendentemente da noi, come l'interazione tra un utente e un negoziante, reale o virtuale. Il sistema non fa altro che rendere quest'operazione più veloce ed efficiente.

Sparkling 18 è più di una start-up?

Esattamente. È una giovane azienda che potremmo definire *early stage*: ha già dei clienti, dei dipendenti e un prodotto certificato secondo i parametri e le richieste dei circuiti di pagamento. È dunque un soggetto economico più strutturato, ma comunque di recente costi-

tuzione. Oggi in Italia si parla molto di *start-up*, ma spesso a sproposito. Si è come creata una sorta di retorica, che poco ha a che fare con la realtà quotidiana che queste imprese vivono nel nostro Paese. In Italia infatti la *start-up* è ancora un animale non comunissimo.

Come mai?

Per un motivo semplice. Se volessimo tradurre in termini non economici quest'espressione inglese potremmo parlare di 'impulso'. L'entusiasmo di chi persegue e ci prova, nonostante tutto ciò che ha intorno suggerirebbe di desistere. Per questo la *start-up* non può vivere in un ambiente conservativo, in cui la propensione al rischio è quasi assente. In Italia quindi le *start-up* sono ancora poche rispetto all'inventiva e all'entusiasmo che ci caratterizzano. Anche qui, certo, ci sono i classici ragazzi con un'idea vincente, che studiano e lavorano per finanziare la propria iniziativa o sono alla ricerca di qualcuno che investa nel loro progetto. Ma fanno molta fatica. Più che in Paesi come Stati Uniti o Israele, mercati che ho avuto modo di conoscere da vicino. Anche in Italia i ragazzi iniziano grazie al supporto dei *business angel* oppure dei cosiddetti 'FGF' (family & friends), ma poi hanno bisogno di *venture capitalist* coraggiosi, che non pretendano certezze *risk free* e si accontentino come garanzia solo della forza di un'idea. Tenete a mente un dato: in Italia il *venture capital* – secondo un fresco rapporto dello Studio Ambrosetti – raggiunge a malapena 70 milioni di euro, ovvero appena un decimo di quello tedesco.

Quali sono oggi le difficoltà di una giovane impresa tecnologica come la vostra?

Come gli *start-upper*, anche noi abbiamo cominciato grazie a un grande entusiasmo. Sulla nostra strada abbiamo trovato supporto, ma anche alcuni ostacoli. Sicuramente uno degli elementi di forza del nostro Paese risiede nel fatto che esistono ancora molte persone che credono negli imprenditori. Le aziende italiane hanno molti alleati: industriali, consulenti, figure di magnati dell'imprenditoria. Di contro, esiste ancora una forte esigenza di semplificazione della burocrazia della pubblica amministrazione, al punto che talvolta l'imprenditore – fino a quando la sua 'creatura' non raggiunge una dimensione di un certo rilievo – si trova a considerare le istituzioni non come alleate della propria attività, ma quasi come qualcosa di alieno. La mancata semplificazione di linguaggio e procedure può impedire a quest'alleanza di produrre dei risultati positivi, almeno nell'immediato, e costringe le imprese a fare il doppio della fatica per poter emergere. Non dobbiamo poi dimenticare che in un Paese in crisi è importante stimolare la nascita di *start-up*. Mentre le grandi aziende affrontano il momento di difficoltà tagliando i costi ritenuti meno necessari, le *start-up* al contrario se ne assumono di nuovi, creando un indotto rilevante attorno a sé perché acquistano computer, connettività, dispositivi tecnologici e molto altro.

A maggior ragione bisogna quindi investire in tempo di crisi?

Sicuramente. Per etimologia la crisi rappresenta il momento in cui si spezzano i vecchi paradigmi e ne sorgono di nuovi. È il momento in cui nascono le opportunità, che esistono anche oggi, come anche ci sono fondi da investire. In questo caso le maggiori difficoltà per le *start-up* provengono dal mercato *venture*: a causa della scarsa propensione al rischio si finisce per fermarsi allo screening delle aziende. Uno step fondamentale, perché consente di non sprecare soldi talvolta pubblici, ma che non deve essere il più importante. I *venture capitalist* spesso non sono capaci di *vision*, cioè di concedere il giusto investimento e seguire il buon esito dell'operazione. Il reperimento di fondi di una certa entità nel nostro Paese è invece più facile da parte di aziende *early stage*, perché il nostro mercato di *private equity* propone investimenti interessanti e spesso coraggiosi. In Italia poi l'attitudine al rischio è carente non solo nel mondo degli investimenti, ma anche nella gestione delle grandi imprese.



Negli Stati Uniti, se uno start-upper propone un prodotto B2B interessante e realmente innovativo a una grande azienda, questa desidera essere la prima in assoluto a poterlo provare, mantenendone l'esclusiva. La mentalità talvolta conservativa delle aziende italiane invece le porta a non voler sperimentare il nuovo, ma semmai ad adeguarsi ai trend una volta che questi sono già in atto. E si domanda piuttosto se qualche competitor abbia già sperimentato la soluzione che viene proposta.

Le giovani aziende che lavorano con le grandi imprese quindi non possono che avere maggiori difficoltà in un ambiente con queste caratteristiche. Se consideriamo invece le *start-up* che offrono servizi B2C, ovvero destinati all'utente finale, il mercato italiano mostra una reattività e una curiosità notevoli. Ciò significa che dobbiamo portare un po' del desiderio di sperimentare che gli italiani mostrano a livello individuale anche all'interno delle nostre aziende.

Torniamo alla vostra azienda. Qual è il vostro mercato attuale e come vi collocate all'interno della catena globale del valore?

Ci piace parlare di un mercato presente e di un mercato che si crea grazie all'utilizzo del nostro prodotto. Come dicevamo all'inizio, il nostro *engine* è un catalizzatore in grado di moltiplicare le reazioni esistenti, creando nuove opportunità di scambio per tutti gli operatori. Attualmente siamo concentrati sul mercato italiano, che è la nostra culla, ma ovviamente abbiamo un'aspirazione mondiale. Quello delle transazioni e dell'*e-commerce* è per sua natura un mercato globale, al punto che sino all'80% delle transazioni effettuate in Italia coinvolge siti stranieri. Può sembrare strano, dal momento che siamo il Paese produttore del buon vivere per eccellenza! Fortunatamente comunque esistono delle realtà italiane che stanno cercando di raggiungere una massa critica paragonabile a quella dei colossi stranieri.

In un mondo tanto interconnesso, la soluzione offerta dal nostro *engine* può rappresentare un tassello piccolo, ma fondamentale. Nell'atto del pagamento infatti trova compimento tutta la catena globale del valore. È il momento in cui il valore prodotto si traduce finalmente in uno scambio, nello specifico in una transazione di denaro. Se questo momento non è fluido, tutta l'energia potenziale che si è accumulata in questa catena rischia di venire persa.

Dunque, si può dire che nella catena globale del valore siete l'anello da cui tutto dipende?

Noi siamo l'anello, piccolo in termini dimensionali ma critico, da cui dipende tutta la catena. All'interno della catena globale del valore, le aziende italiane hanno sempre avuto questo tipo di responsabilità: da molti anni si occupano di progetti *mission critical*, componenti e servizi che hanno un'importanza capitale all'interno di un sistema più complesso. Questo è un vantaggio competitivo dell'Italia: la capacità delle sue aziende di dare vitalità sostenibile e competitiva a qualcosa di grande.

Il giornalismo economico oggi semplificando ci consegna due modelli "ideali" antitetici di imprenditore: da una parte l'imprenditore schumpeteriano, che crea un'azienda destinata a durare nel tempo, dall'altra quella del cosiddetto "imprenditore mordi-e-fuggi", legato agli umori

della finanza e pronto a cedere la propria azienda per massimizzare i profitti. Quale di questi due modelli si avvicina di più al suo modo di fare impresa?

Credo che questa domanda sulla natura dell'imprenditore dovrebbe essere rivolta a entrambi i soggetti coinvolti nell'azienda: da una parte all'imprenditore stesso, dall'altra a chi investe. Oggi, infatti, per la fisionomia che ha assunto il mercato, non esiste imprenditore senza *investor*.

In generale, descriverei la figura di chi fa impresa con un'immagine: l'imprenditore è colui che scava pozzi per cercare acqua. Ovviamente continuando a scavare a un certo punto la trova. Allora è posto di fronte ad alcune possibilità: recintare il pozzo e passare tutta la vita a erogare acqua, facendosi pagare o meno dai suoi utenti, oppure decidere di andare a scavare da un'altra parte e lasciare che il pozzo diventi non più solo suo, ma una proprietà distribuita, come quella dell'azienda che, una volta raggiunta una dimensione rilevante, si quota in Borsa. Oppure può anche accadere qualcosa di completamente diverso: l'imprenditore potrebbe rendersi conto che nel posto in cui ha iniziato a scavare non riuscirà mai a raggiungere l'acqua, perché non ha gli strumenti adatti. Non basta la sua pala, ha bisogno di una trivella! Per questo dovrà concedere parte del controllo dell'azienda ad altri, magari arrivando a vendere ciò che ha creato. È ciò che viene definita *exit*, uscita, e che rappresenta sicuramente un'opportunità di guadagno, ma non sempre è ricercata o creata *ad hoc* dallo stesso imprenditore.

Allo stato attuale, non sono in grado di dire se Sparkling 18 potrà passare in eredità ai figli e ai nipoti, miei e dei miei soci, oppure se un giorno verrà acquisita. Sicuramente l'aspirazione, mia come di ogni imprenditore, è quella di riuscire a mettere in piedi una realtà talmente importante da muoversi da sola e vivere di vita propria. E che diventi una 'public company', dunque ad azionariato diffuso, quotata in Borsa.



METADIALOGHI D'IMPRESA



SÀPILO: Salve, o Socrate, amico caro: che ne diresti di ospitarci per una delle nostre buone vecchie conversazioni?

SOCRATE: Bentornato, bello e sapiente Sàpilo! Da quanto tempo non ti si vedeva tra noi ad Atene! Ma chi è il giovane che ti accompagna oggi?

SÀPILO: Dai il benvenuto all'ottimo Mànglione, il mio ambizioso amico.

SOCRATE (con sospetto): Ambizioso...?

SÀPILO: Non preoccuparti, o Socrate, non ti porto un altro Alcibiade. Il nostro Mànglione non è un politico, bensì un importante manager.

SOCRATE: Manager, hai detto? Perdona la mia memoria di vecchio, o Sàpilo, ma questi barbarismi proprio non mi rimangono nella mente. Eppure, se non erro,

deve avermene parlato non più di due giorni fa Badalòcrito.

SÀPILO: Ad ascoltarlo, Socrate, sarà ben difficile che ti rimanga in testa qualcosa. Non c'è da meravigliarsi che il suo argomento preferito sia il Caos. Ma lascia che ti spieghi: manager, potremmo dire così, è colui

che getta un ponte tra le Idee e il mondo sensibile, trasformando risorse di differente origine in Kòsmos, in forza della sua azione ordinatrice.

SOCRATE: Ora capisco, mio caro. Pensa che ne parlavo giusto l'altro giorno con Timeo. Ma perché ricorrere a un termine così ostico e straniero, quando suona così bene il nostro 'demiurgo'...

SÀPILO: Non ti burlare di me, Socrate. Non parliamo di mondi iperurani, ma di uomini che organizzano attività, coinvolgendo persone, materiali, strumenti e denaro per raggiungere certi obiettivi. È una professione, o Socrate, e per di più assai considerata e ben remunerata.

SOCRATE: Tutto ciò è assai interessante, per la verità. Ma dimmi, o Sàpilo, giusto per capire meglio.



Il nobile Telecòmaco, come sai, acquistò anni fa una bottega in cui alcuni schiavi producevano vasi su ordinazione.

Con il tempo, essendo questi vasi sempre più belli e gli schiavi sempre più veloci, prese a mandarne una parte al mercato; e poiché alla gente i vasi piacevano e vi erano file per acquistarli – e, per dirla tutta, non c'erano molte altre botteghe a produrli – man mano affiancò agli schiavi diversi artigiani e assoldò mercanti per portare il prodotto in mercati sempre più lontani. A un certo punto l'attività divenne talmente complessa che Telecòmaco, con la buona giustificazione che non era degno di un nobile disattendere la filosofia e la palestra per simili attività venali, mi affidò il compito di organizzare e condurre le attività, concedendomi massimi poteri di decisione e adeguati riconoscimenti, a fronte di alcuni obiettivi che avrei dovuto raggiungere.

SOCRATE: Un incarico di responsabilità, o Màglione. Ma racconta, come organizzavi il tuo lavoro?

MÀGLIONE: Prima di tutto, o Socrate, è mio compito capire come funzionano le cose che si gestiscono, e soprattutto quali sono le cause che generano problemi e successi; perché, in fondo, a cosa servirebbe un manager se tutti conoscessero davvero il perché di ciò che accade, e si potessero quindi governare da sé?

SOCRATE: È certo un bel problema decidere se davvero basti conoscere le cause dei problemi per agire bene. Ma possiamo concordare sicuramente sul fatto che,

Se il vasaio è colui che fa i vasi, il macellaio quello che macella, e...

SÀPILO: Oh Socrate, per gli dèi, non vorrei ricominciare come l'altra sera da Eutifrone: ho capito dove vuoi arrivare e oggi non sono in vena di districarmi in questo genere di gineprai. D'altra parte, abbiamo qui con noi chi può sostenere meglio di chiunque altro questa discussione. E poi, Màglione, a dire il vero ho seguito attentamente il tuo percorso finché ti sei occupato degli Oliveti, ma ora il tuo compito mi sembra più complesso. Dicci dunque, o diletto, cosa mai fa un manager?

MÀGLIONE: Ben volentieri, o Socrate, ti rispondo. Ma piuttosto che disquisire della managerialità in sé, preferisco raccontarti il mio caso personale.

senza questa conoscenza, non si dà azione felice. Non è forse così?

SÀPILO: Avrei proprio qualcosa da dire, in proposito. Mai sentito parlare del fattore 'Q'?

MÀGLIONE: Non badargli, Socrate, Sàpilo è un provocatore e non lo si può dire un ottimista circa le capacità degli umani. Piuttosto, non posso che darti ragione, o Socrate. Possiamo anzi dire che una capacità di vedere correttamente le cause delle cose è la prima delle virtù che il manager deve possedere.

SOCRATE: E dunque, Màglione, come eserciti questa virtù? Poniamo per esempio che in questo periodo i tuoi vasi non trovino più tanti compratori come un tempo e che anzi i tuoi vasaï arrivino tardi alla mattina, litighino tra di loro e rompano più vasi di quanti ne creino...

MÀGLIONE: Non me ne parlare, Socrate: proprio quello che ci sta accadendo, e sa Zeus quanto tempo sto togliendo alle arti liberali per indagare sul perché ciò sta succedendo. Ma, per fortuna, l'arte del management mi soccorre e mi permette di analizzare a fondo la situazione. Bisogna sempre, o caro, ragionare sulle cose, alla ricerca di quelli che noi esperti chiamiamo 'fattori critici di successo': quelle cause, intendo, che fanno sì che le cose vadano bene e che, se non vengono seguite, provocano il cattivo funzionamento delle

attività. Ora ti faccio vedere come procede un manager. Dicevamo che dobbiamo spiegare il cattivo andamento della nostra impresa, nevvvero?

SOCRATE: Giusto, Mågione.

MÀGLIONE: Bene, allora passami quel papiro e un calamo, che ti mostro. Per cominciare, diamo un nome al nostro problema – per esempio, ‘Scarsa performance’ – e scriviamolo da qualche parte sulla destra del papiro. Sì, lo so, un altro barbarismo, dovremmo dire ‘Risultati insoddisfacenti’. Ma non trovi anche tu che a un manager sia più consona una ‘performance’ che un volgare ‘risultato’?

SOCRATE: Se proprio insisti...

MÀGLIONE: Comunque sia, questo, o Socrate, è l'*effetto* che vogliamo spiegare, del quale stiamo cercando le *cause*. Orbene, sappiamo che l'uomo è invidioso: fatto sta che, pungolati dal successo di Telecòmaco, altri nobili hanno cominciato a impiegare il loro denaro

nella produzione dei vasi, e anche tanto, per la verità. È andata così che, al mercato, sono comparsi diversi banchetti che vendono vasellame esattamente come facciamo noi. Anzi, non proprio esattamente come noi: qualcuno ha cominciato a modellare forme assai diverse, e altri – che tempi! – sono giunti a rinunciare all'armonia del disegno pur di offrire il loro manufatto a prezzi più bassi. Convieni che ciò è causa del nostro problema?

SOCRATE: Ne convergo, Mågione.

MÀGLIONE: Dunque, per indicare questo concetto scriverò la parola ‘Concorrenza’ alla sinistra del papiro, perché sia ben chiaro che distinguo ciò che è causa da ciò che è causato. Anzi, per maggiore comprensione disegnerò una freccia che va da ‘Concorrenza’ a ‘Scarsa performance’ (figura 1); e la punta della freccia sarà rivolta verso quest'ultimo, per indicare che il primo è causa del secondo. Mi segui?



SOCRATE: Dacché Zenone di Elea ne ha fatto uno dei suoi rompicapo, le frecce non hanno buona nomea in filosofia; ma può darsi che nella scienza dei manager godano di maggior fortuna... Comunque ti seguo, o caro, e mi sembra invero un modo assai chiaro di spiegare e rappresentare le cose.

MÀGLIONE: Ma cercare le colpe all'esterno è un esercizio insufficiente: tu insegna che bisogna innanzitutto conoscere se stessi. Ebbene, ho esteso questa massima alla nostra organizzazione, studiandola attentamente. Di più: ho cominciato proprio da coloro che coordinano e prendono decisioni, i nostri manager. Perché, come puoi immaginare, ho dovuto costruire

un'intera gerarchia di manager per gestire una struttura come la nostra.

SOCRATE: Non faccio fatica a crederlo, o Mågione.

MÀGLIONE: Ebbene, interrogandoli uno per uno, un occhio attento scorge senza dubbio una scarsa qualità del loro essere Manager. Nessun dubbio che ciò abbia l'effetto di aggravare i risultati della nostra organizzazione; ecco dunque un secondo concetto da appuntare sulla sinistra del nostro papiro.

SOCRATE: Con la freccia che va da ‘Scarsa qualità manageriale’ a ‘Scarsa performance’ (figura 2).

MÀGLIONE: Vedo bene che cominci a entrare nel metodo, Socrate. Ma la mia indagine sui manager non si è



fermata qui. Saprai bene che, in un'impresa di questo tipo, gli artigiani non possono certo lavorare ognuno per proprio conto. Perché tutto funzioni velocemente, alcuni di loro preparano la creta, altri la modellano, altri ancora dipingono il vaso; artigiani specializzati cuociono i manufatti in forni che schiavi specializzati tengono accesi, al giusto livello di calore. Poi ci sono i mercanti, i trasportatori, coloro che controllano che il vaso non sia fesso, quelli che raccolgono il denaro guadagnato e tengono i conti con l'abaco... insomma, tanta gente che deve operare insieme, in armonia e nei tempi stabiliti.

SOCRATE: Come in quelle macchine che si vedono a teatro, dove tante leve e manovellismi devono operare in sincronia per proiettare dall'alto il dio attore nel mezzo della scena?

MÀGLIONE: Proprio così, Socrate. Ora, nel nostro caso, di questa meravigliosa armonia non si vede più traccia alcuna. Può forse ciò mancare di riflettersi sulla 'performance' della nostra intrapresa? Ecco, dunque, che una terza voce va collocata sul lato sinistro: la denominerei 'Mancanza di coordinamento e lavoro di squadra' (figura 3).

Anzi, guardando meglio, ho scoperto che la gente da

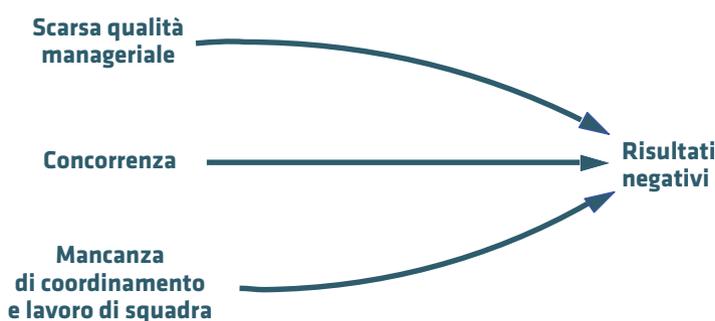


FIGURA 3

noi non si parla quanto sarebbe necessario. I mercanti non ci riferiscono cosa chiede la gente al mercato, gli impastatori di creta si dimenticano di comunicare quando il materiale è finito, bloccando il lavoro di tutta la catena che dipende da loro, tre vasai modellano tre manici per la stessa anfora perché non si sono messi d'accordo... Ti pare che possiamo raggiungere buoni risultati in questo modo?

SOCRATE: Non mi pare per nulla affatto, per la verità.

MÀGLIONE: Ecco la quarta causa: 'Poca comunicazione' (figura 4).

Ma non è tutto. Dopo i manager, sono andato a controllare la qualità di coloro che alla fine materialmente realizzano i nostri prodotti, gli artigiani.

SOCRATE: Ebbene?

MÀGLIONE: Ebbene, pare che con noi siano rimasti solo gli scarti. I buoni artigiani vengono subito assoldati dai nostri concorrenti, che offrono più elevate remunerazioni e non passa mese che qualcuno dei

nostri migliori uomini ci lasci per passare in qualche altra bottega. Per sostituirli, ci tocca reclutare giovani apprendisti, che hanno ancora tutto da imparare e tolgono tempo agli artigiani esperti che devono insegnare. Questo non può che svilire la qualità dei nostri vasi e allungare i tempi che impieghiamo a produrli. Per non parlare della quantità di anfore che vanno in frantumi prima di arrivare ai mercati (figura 5).

SOCRATE: E questa è la quinta causa, mi sembra.

Abbiamo già superato in numero gli elementi con cui il siculo Empedocle spiega tutto il cosmo. È almeno l'ultima?

MÀGLIONE: Magari, Socrate, magari. Forse che vogliamo dimenticare l' 'Economia'?

SOCRATE: Ohibò, Màglione, cosa c'entrano adesso le case?

MÀGLIONE: Non prendere tutto alla lettera, caro Socrate: dobbiamo pur aggiornare anche il nostro lessico, il mondo cambia. Oggi per 'Economia' non

FIGURA 4

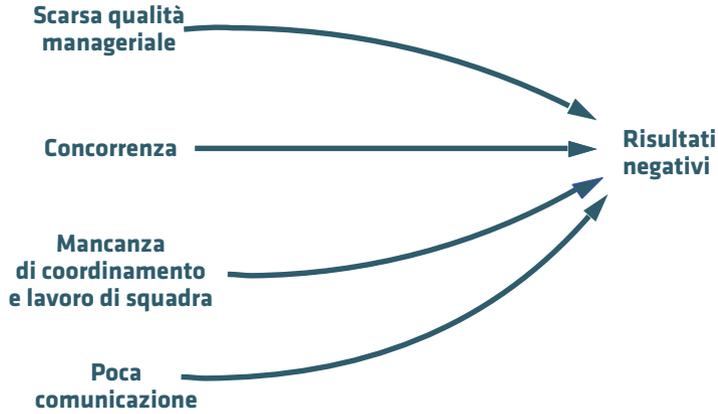
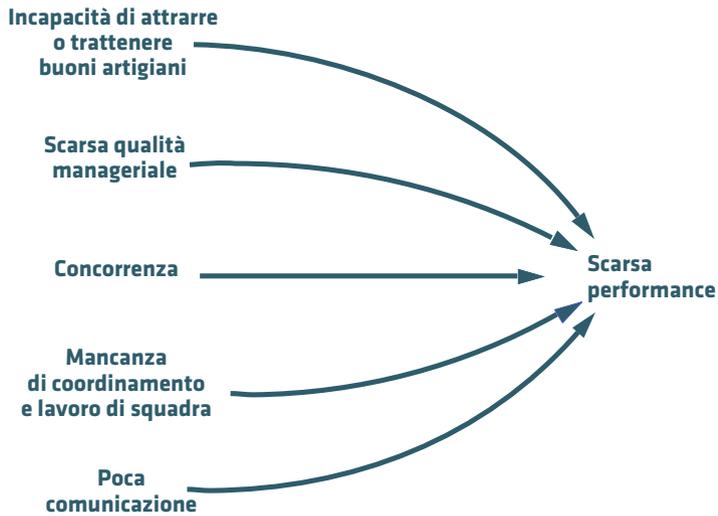


FIGURA 5



intendiamo più, come gli antichi, la buona gestione della propria casa, ma piuttosto l'insieme dei comportamenti delle famiglie, delle imprese e dello stato, visti nel loro complesso. E in questo periodo sappiamo che l'«Economia» non va bene e questo condiziona i nostri clienti, limitandone gli acquisti. Mi segui?

SOCRATE: A fatica, Màglione. Forse che non sono in fondo le persone, con i loro bisogni, desideri e convinzioni, a spendere i denari e lavorare, e governare? È dunque così necessario aggiungere un concetto così

astratto per spiegarne le azioni? Ma comunque sia andiamo avanti, torneremo semmai in seguito su questo.

MÀGLIONE: Ecco, con l'«Economia» abbiamo completato la struttura causale del problema (figura 6). Per essere più precisi, ora bisognerebbe assegnare a ciascuna causa una ponderazione, che renda conto di quanto ciascun elemento contribuisca al problema. Per esempio, ho valutato che la «Concorrenza» agisce per una parte su tre nel generare la scarsa performance. E la «Scarsa comunicazione» per i sette ottavi, usan-



FIGURA 6

do la nota regola degli Egizi per cui togliendo prima due parti su tre dalla differenza tra...

SOCRATE: Per gli dei, Mågione, risparmiami i conti, sono sicuro che sei più abile di me a maneggiarli.

MÀGLIONE: Come vuoi, o Socrate. Insomma, con questo la struttura causale del problema mi è completamente nota. Ora non resta che intervenire modificando le cause, acciocché ciascuna di esse in proporzione al proprio peso agisca sulla performance. Semplice e preciso. Per non parlare della sobria eleganza della rappresentazione, guarda il disegno...

SOCRATE: Non c'è che dire, Mågione: semplice, preciso ed elegante. Ma fammi riassumere, acciocché io sia certo di avere compreso bene. Hai diviso il papiro in due colonne: a sinistra hai messo le cause, e solo le cause, giusto?

MÀGLIONE: Giusto, Socrate.

SOCRATE: E a destra hai tracciato gli *effetti* di queste cause, con frecce per togliere qualsiasi dubbio o ambiguità. Perché la causalità deve andare in una sola direzione: come il fuoco causa la scottatura e la scottatura non causa il fuoco.

MÀGLIONE: Assolutamente.

SOCRATE: E come il fuoco precede nel tempo la scottatura, anche le voci sulla sinistra precedono nel tempo quelle sulla destra, mi pare.

MÀGLIONE: Proprio così.

SOCRATE: Così, separando con chiarezza le cause dagli effetti, potrai intervenire sulle prime per modificare i secondi.

MÀGLIONE: Mi hai tolto le parole di bocca.

SOCRATE: Ebbene, o Mågione, sai che non sono un uomo pratico e di nulla potrei sapere meno che di vasi e vasai. Ma, per il gusto della discussione, lascia che ti faccia qualche domanda.

MÀGLIONE (*un po' seccato*): Ma certamente.

SOCRATE: Dunque, ammettiamo che le cose nell'organizzazione non vadano bene; o, come tu dici, che si abbia una scarsa performance. E che magari tale situazione si prolunghi per mesi, o anni. Possiamo immaginare che, in tale situazione, i nostri manager continueranno a lavorare con serenità, decidendo e organizzando secondo ragione?

MÀGLIONE: No che non lo possiamo immaginare, affatto.

SOCRATE: Possiamo addirittura dirci che spesso decideranno non secondo ragione, ma piuttosto mossi dal timore che le cose possano andare ancora peggio; e che forse a volte saranno più occupati a cercare un'altra bottega con meno rischi che non a gestire i loro compiti?

MÀGLIONE: Questo possiamo dirlo, in realtà. Io stesso

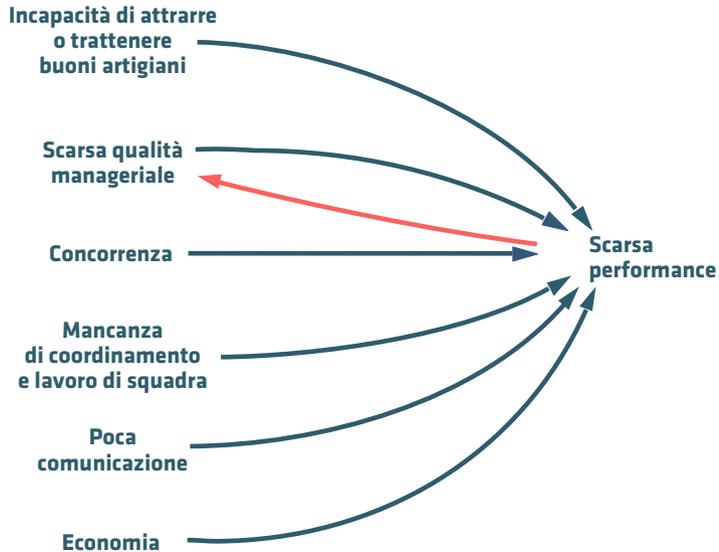
sono stato testimone più volte di simili comportamenti.

SOCRATE: Dunque, se ammettiamo ciò, dovremo concludere che la 'Scarsa performance' produce effetti sulla 'Qualità del management', o forse mi sbaglio?

MÀGLIONE (*abbozzando*): Beh, in un certo senso...

SOCRATE: E quindi, seguendo il tuo ingegnoso metodo, dovremo tracciare un'altra freccia, che questa volta ritorna da 'Scarsa performance' a 'Scarsa qualità manageriale' (figura 7)...

FIGURA 7



MÀGLIONE: Così dice il metodo, o Socrate.

SOCRATE: Ma non avevamo forse detto che la causa precede nel tempo l'effetto? 'Scarsa qualità manageriale' è causa o effetto di 'Scarsa performance'? Mi ricorda una vecchia storia, che parla di uova e galline...

MÀGLIONE (*sulla difensiva*): Non saprei, o Socrate, non mi sono mai trovato in queste ambasce utilizzando il mio metodo...

SOCRATE: Allora continuiamo ad applicarlo diligentemente. Immagina di essere un mercante di stoffe; anzi un ottimo mercante, uno dei migliori.

MÀGLIONE (*un po' ringalluzzito*): Mi è facile pensarlo, o Socrate, perché io stesso in passato lo sono stato, e assai considerato, anche.

SOCRATE: Ottimamente, Màglione. Supponi ora che chi ti fornisce i tessuti di tanto in tanto non riesca a consegnarti la merce da vendere e tu rimanga a mani vuote quando la gente ti chiede le stoffe. Oppure che talora queste abbiano evidenti difetti, o ancora che

esse siano di qualità più scadente che quelle degli altri mercanti.

MÀGLIONE: Una situazione insostenibile alla lunga anche per un mago della vendita, o Socrate.

SOCRATE: Immagina anche che le sorti dell'artigiano siano in forse e che in giro si dica che non si sa quanto potrà andare avanti nella sua attività. Supponi che a questo punto un altro tessitore, di buona qualità e fama indiscussa riconosca le tue doti e ti chieda di lavorare con lui. Cosa faresti?

MÀGLIONE: È forse un legame indissolubile quello che ho con lui?

SOCRATE: Non lo è di certo, Màglione. E dunque, come possiamo rappresentare questo ragionamento sul tuo papiro?

MÀGLIONE: Con un'altra freccia, temo, o Socrate, che questa volta va da 'Scarsa performance' a 'Incapacità di attrarre o trattenere buoni artigiani' (figura 8)...

SOCRATE: Che accade, dunque, al tuo elegante schema?

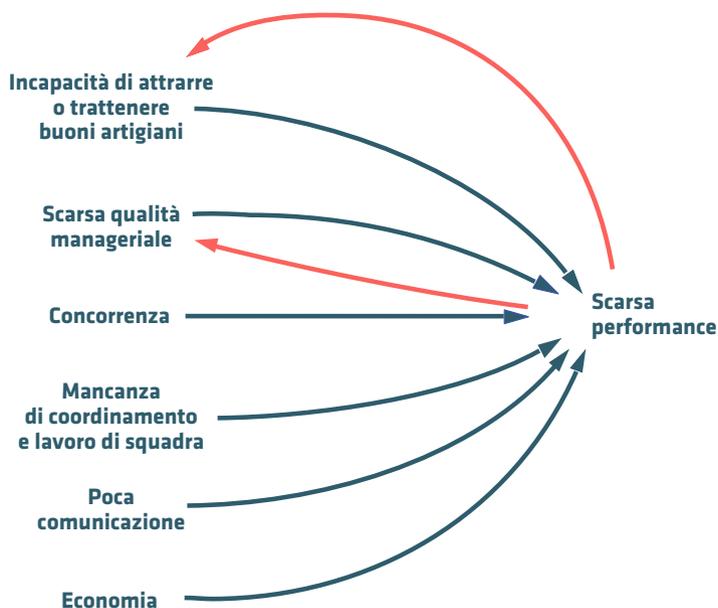


FIGURA 8

MÀGLIONE: Si complica, o Socrate. Anche perché vedo bene, adesso, che anche alla 'Concorrenza' dovrò condurre una freccia. Poiché ricordo bene che, quando abbiamo cominciato ad arricchirci, le nuove botteghe sono spuntate fuori come funghi. E non appena abbiamo ridotto il prezzo dei vasi, per venderne di più, i concorrenti ci hanno subito seguiti, annullando dopo breve gli effetti della nostra azione. Ho l'impressione che anche per altre voci della colonna a sinistra ci siano frecce di ritorno. (*Armeggia un po'*). Ecco, questo è il nuovo schema (figura 9).

SOCRATE: Il nuovo schema? Forse che ritrae una nuova situazione, diversa da quella di cui abbiamo parlato?

MÀGLIONE: Non la situazione: nuovi sono gli occhi con cui la vediamo.

SOCRATE: Forse hai ragione. Ma procediamo con il nostro metodo.

MÀGLIONE: Vuoi dire che non è ancora completo il quadro? Dodici frecce non sono forse abbastanza?

SOCRATE: Forse, o Màglione. Ma mi domandavo: un buon vasaio, che ha appreso il mestiere in anni e anni, si può dire che sappia il fatto suo in questioni di vasi?

MÀGLIONE: Puoi giurarci, o Socrate.

SOCRATE: Proprio ciò che pensavo anch'io. E forse, dopo tanti anni, avrà imparato anche a capire quali

siano le forme che più piacciono, o come si trasportano i vasi al mercato, o se sia equo o meno il loro prezzo.

MÀGLIONE: Sicuramente.

SOCRATE: Consideriamo dunque un manager che sovente sbaglia valutazioni, o si contraddica nelle decisioni, o abbia difficoltà nel comprendere il mestiere del vasaio: l'artigiano lavorerà volentieri con lui?

MÀGLIONE: Ho capito cosa vuoi dire, Socrate. Una 'Scarsa qualità manageriale' genera 'Incapacità di attrarre o trattenere buoni artigiani': ed ecco una bella freccia da aggiungere allo schema. No, non dirmi nulla: ho già capito che un'organizzazione non in grado di trattenere buoni artigiani crea problemi ai manager, che devono raggiungere i loro risultati con vasai scadenti: dunque ci vuole una freccia anche nell'altro senso; e... (figura 10)

SOCRATE (*a Sàpilo, mentre Màglione continua a trafficare sul papiro*): Brillante il tuo giovane amico!

MÀGLIONE: Ed ecco finalmente la struttura completa! (figura 11)

SOCRATE: Per tutti gli dei, non assomiglia più molto a quella di partenza!

MÀGLIONE: No davvero, Socrate.

SOCRATE: Non vedo più una colonna sinistra, quella delle cause, né la destra, quella degli effetti.

FIGURA 9

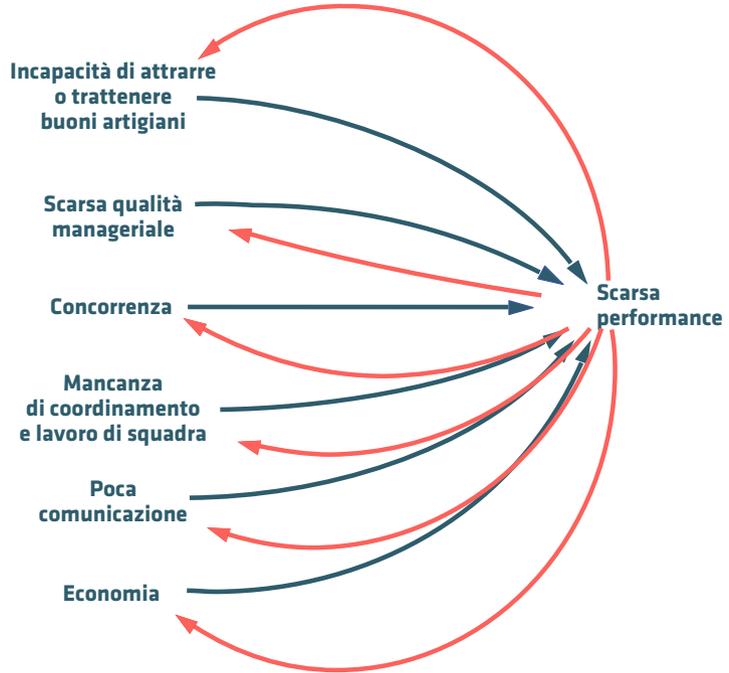
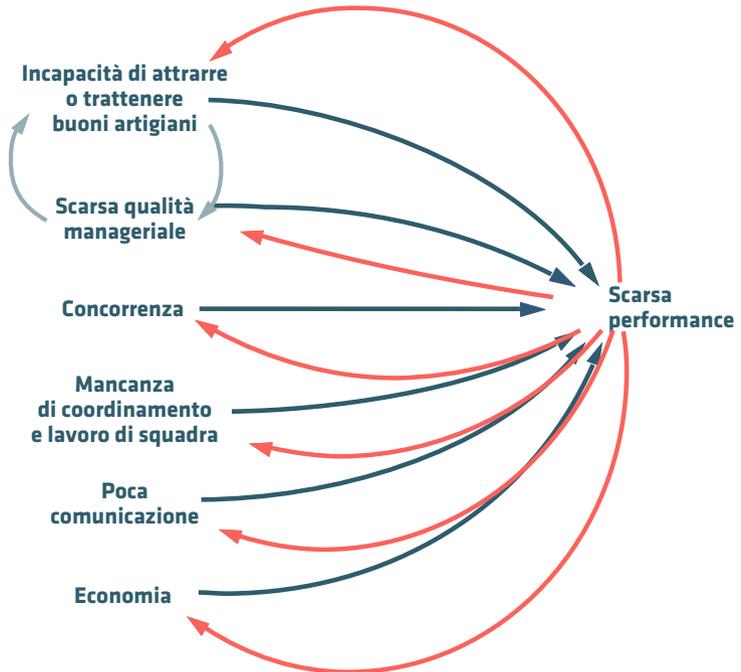


FIGURA 10



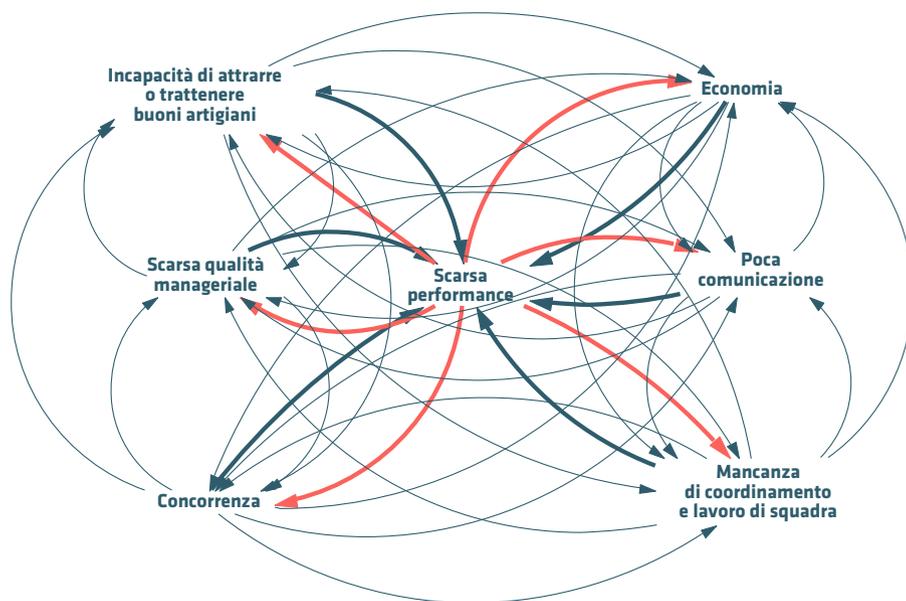


FIGURA 11

MÀGLIONE: Non avrebbe senso, o Socrate: non saprei più dire adesso *quale sia la causa e quale l'effetto*. Mi sembra anzi che ogni cosa sia *causa ed effetto allo stesso tempo!*

SOCRATE: Piuttosto bizzarro, non è vero Màglione? Si direbbe che la qualità dell'essere causa o effetto dipenda dalla sua cornice!

MÀGLIONE: Dalla cornice? Parlavamo di vasai, Socrate, non di pittori!

SOCRATE: Proverò a farti capire meglio. Sàpilo, ti prego, passa a Màglione quel papiro imbrattato che trovi sul tavolo. Ora, Màglione, prova ad arrotolarlo su se stesso, come a formare una sorta di flauto.

MÀGLIONE (*guardando con aria allarmata Sàpilo*): E dunque, Socrate, cosa ne devo fare?

SOCRATE: Ora metti un'estremità del papiro vicino alla voce 'Scarsa performance' e descrivi cosa vedi.

MÀGLIONE: Dipende da dove colloco il papiro. Per esempio, ora vedo solo 'Scarsa qualità manageriale' e la freccia che lo congiunge a 'Scarsa performance' (figura 11a).

SOCRATE: Tutto normale, dunque. Una causa è un effetto semplici, così come li vediamo ogni giorno. Ma ora prova ad allontanare dal tuo schema di un piede il papiro arrotolato. Vedi ancora cause separate da effetti?

MÀGLIONE: Capisco ora cosa intendi per cornice, o

Socrate. Nel tubo ora entrano frecce che procedono in ogni direzione, e visto così il mondo sembra molto più complesso di come sembrava da troppo vicino (figura 11b).

SOCRATE: Che diresti ora di completare il nostro esperimento, spostandoti di qualche passo all'indietro?

MÀGLIONE: Troppo lontano, o Socrate. Da qui vedo tutto il papiro, intendo che è pieno di frecce e di scritte, ma la distanza è troppa per leggere bene i nomi e distinguere le connessioni (figura 11c).

SÀPILO: Si direbbe dunque, cari amici, che la 'distanza' utile cui guardare le cose complesse sia non troppo breve, per non vedere solo il dettaglio, né troppo ampia, per non perdere contatto con le cose. Piuttosto, una buona via di mezzo: come potevo aspettarmi qualcosa di diverso da te, o Socrate?

SOCRATE: Mesoscopica, Sàpilo, direi che si tratta di una prospettiva che chiamerei mesoscopica.

MÀGLIONE: Mirabile il tuo nuovo oggetto di conoscenza! Potremmo farlo produrre dai nostri artigiani, come strumento manageriale... Una canna di papiro in cui guardare con un solo occhio, suggerirei un nome del tipo 'cannocchiale' o qualcosa del genere...

SOCRATE: Può darsi che con qualche piccolo accorgimento in futuro possa servire a qualcosa di diverso che non ad aprire la mente. Ma ora mettiamo da parte

FIGURA 11a

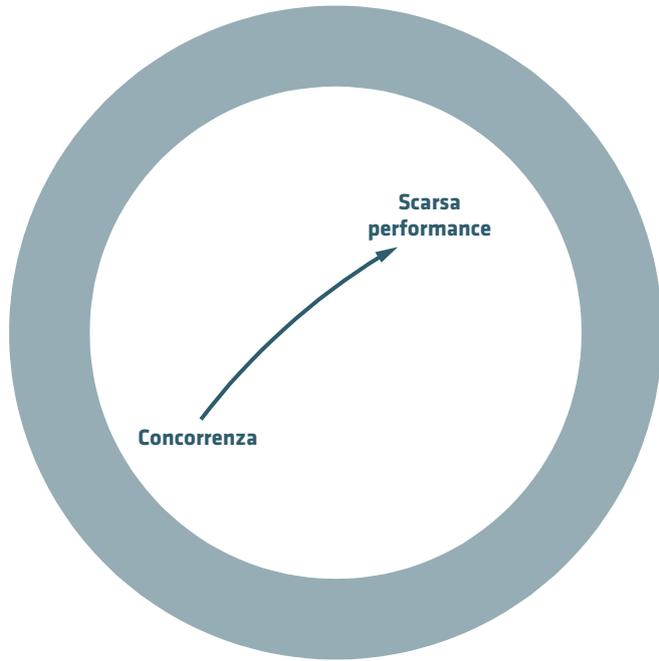
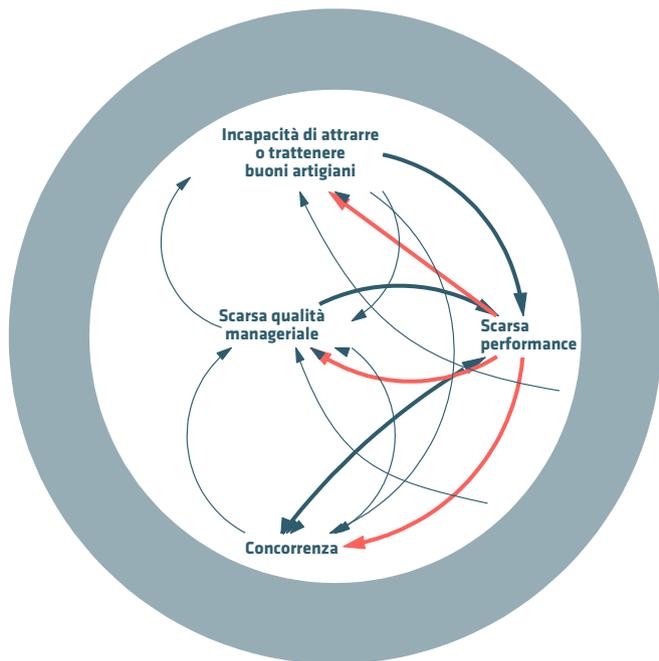


FIGURA 11b



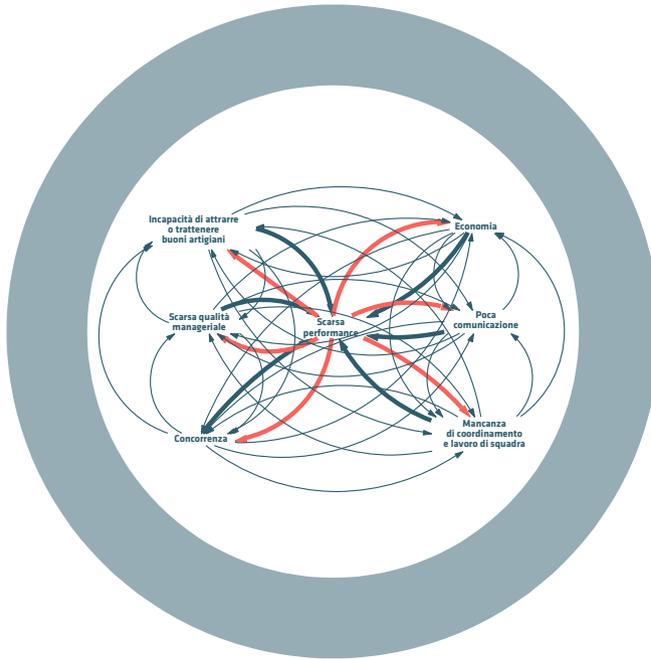


FIGURA 11c

il tuo 'cannocchiale', e proviamo a osservare meglio la tua struttura, Mågione: forse il disegno può dirci qualcosa di più che le sole parole faticano a mostrarci... Cosa ti colpisce rispetto alla prima versione?

MÀGLIONE: Vediamo... Dove prima avevamo frecce, linee con un orientamento preciso, ora ci sono frecce che vanno e che vengono – come fossero dei cerchi...

SOCRATE: Giusto. Nel tuo diagramma c'era quella che potremmo chiamare una *causalità lineare*: il suo simbolo era una linea con una direzione – un segmento orientato; come dicevi prima, «cause separate con chiarezza dagli effetti». Ora abbiamo una sorta di *causalità circolare*, che viaggia nei due sensi, e come hai ben descritto è rappresentata da cerchi, linee che *tornano su se stesse*. Ora torna al primo disegno, partendo da una voce qualsiasi, diciamo 'Scarsa qualità del management', e prova a farti trasportare dalle frecce. Cosa noti?

MÀGLIONE: Nulla: scarsa qualità genera cattiva performance, e fine.

SOCRATE: Tutto qui?

MÀGLIONE: Così mi sembra, Socrate.

SOCRATE: D'accordo. Adesso ripetiamo il processo per la nuova struttura. Cambia qualcosa?

MÀGLIONE: Ancora, scarsa qualità genera cattiva performance. Ma ecco, a sua volta la performance peggiora il management, che porta a un ulteriore peggioramento delle performance, e... curioso, man mano che seguo il percorso causale, questa relazione pare cominci a ruotare su se stessa!

SOCRATE: Certamente, Mågione, il cerchio è una figura che si richiude su se stessa, come ogni scolareto sa. Ebbene, cosa ti suggerisce ciò?

MÀGLIONE: Mi sembra che la causalità lineare sia senza tempo: da qui a lì e il processo è chiuso, un concetto *statico*. I cerchi, invece, catturano il tempo. Perché dopo che i manager cominciano ad agire male le performance peggiorano; e ci vuole ancora del tempo perché esse influenzino ancora i manager, che produrranno cattive decisioni, e queste ancora nel tempo agiranno sui risultati, e così via.

SOCRATE: Possiamo dunque dire che la causalità circolare *cattura* una visione *dinamica* delle cose?

MÀGLIONE: Direi proprio che non sbaglieremmo affermandolo, Socrate.

SOCRATE: Ora proviamo ad astrarci dal dettaglio e a osservare i due disegni un po' più da lontano. Cannoc-

chiale in posizione mesoscopica, ricordi? Cosa ti suggerisce il confronto?

MÀGLIONE: L'ordine, Socrate. Nel primo disegno il mondo sembra più semplice e ordinato: a sinistra le cause, a destra gli effetti; si agisce a sinistra per modificare a destra e una volta fatto è risolto il problema. E l'attenzione, il punto su cui concentrare il controllo dell'azione è uno solo, quello dove finiscono tutte le frecce.

SOCRATE: È vero.

MÀGLIONE: Poi, ricordi, ho cominciato a correggere il diagramma. Ho diviso le voci qua e là intorno alla 'Scarsa performance', perché il concetto di causa cominciava a vacillare; eppure al centro campeggiava comunque la performance, l'unica voce collegata a tutte le altre. Ma adesso, nella struttura finale, mi sembra difficile trovare un 'centro'. Ecco, avrei paragonato la struttura alla rete di un ragno, se non fosse che quella è simmetrica e ha una direzione preferenziale: verso il centro. Ma questa piuttosto assomiglia alla rete di un pescatore, ovunque intricata e fitta.

SOCRATE: Così pare anche a me. Ma facciamo un passo indietro, Màglione, al tuo metodo. Se non ricordo male, mi dicevi che, tracciate le relazioni, valuti qual è il fattore più importante, poi il secondo nell'ordine, e così via.

MÀGLIONE: Certo, o Socrate. E poi, ti dicevo, stabilisco i pesi, attraverso le frazioni con i metodi degli...

SOCRATE: D'accordo, d'accordo. Ma in quest'ultima struttura puoi ancora parlare di 'fattore più importante'?

MÀGLIONE: Non saprei davvero, Socrate. Vedi, quando la nostra organizzazione andava a gonfie vele, mi pareva che i problemi nascessero soprattutto dall'arrivo dei concorrenti, che prima quasi non sembrava esistessero. Ma in seguito, quando abbiamo cominciato a vendere di meno, mi sembra che le cose abbiano sofferto soprattutto dell'allontanamento dei nostri migliori vasai. E, più tardi ancora, il vero problema è stato gestire un gruppo di artigiani poco esperti e meno ancora volenterosi.

SOCRATE: È quindi giusto dare un peso una volta per

tutte a ciascuna delle tue 'cause' e su questa base definire le azioni da intraprendere?

MÀGLIONE: Per cominciare, Socrate, mi pare che non di cause si possa continuare a parlare – se non per descrivere le cose in dettaglio – ma di gruppi di cose che interagiscono in circoli (e dobbiamo trovare un nome per questo nuovo ente che abbiamo introdotto). E, in secondo luogo, mi sembra di poter dire che diversi gruppi hanno dominio sull'intero insieme in momenti diversi; che la loro *dominanza* non sia un dato fisso nel tempo, e forse nemmeno nelle diverse condizioni.

SOCRATE: Dunque si direbbe che, piuttosto che una causa, sia una zona della rete a *dominare* la situazione. E questa *dominanza*, in questo modo di vedere le cose, si *sposti* da un'area all'altra della rete, in tempi diversi, a seconda della storia che il sistema ha seguito: prima, a gruppo di relazioni gioca un ruolo essenziale nel determinare cosa succede; poi perde di importanza, e un altro insieme di relazioni lo sostituisce nel guidare l'evoluzione delle cose.

SÀPILO: Cari amici, lasciatemi dunque riassumere quello che abbiamo concluso finora ragionando insieme.

Primo: il modo più naturale di vedere le cose – e, detto in confidenza, credo che tutti ragioniamo così, spontaneamente – è di interpretarle in un'ottica di *causalità lineare*: esistono cause ed effetti, nettamente separati tra loro. Non ci preoccupiamo di vedere relazioni di ritorno: le cause sono cause, gli effetti sono effetti. I problemi si affrontano agendo sulle cause e controllandone i risultati focalizzando l'attenzione sull'effetto, che è il vero 'centro' del sistema. Ogni causa ha una sua graduatoria, un suo 'peso' nel generare l'effetto considerato: così ci aspettiamo che il cambiamento che otterremo dipenda fondamentalmente dall'entità dell'azione che operiamo sulle cause e dal 'peso' della causa sull'effetto. Anche in questo senso, la prospettiva della causalità lineare è essenzialmente statica. Secondo: possiamo però vedere le cose in una prospettiva di *causalità circolare*. Aniché muovere in una sola direzione (dalla causa all'effetto), la causalità procede in entrambe le direzioni.



Non esiste una 'cosa' principale che viene causata, né è possibile identificare un insieme di fattori causali: ogni cosa è allo stesso tempo causa ed effetto.

Non esiste più un centro del problema, ma si moltiplica il numero degli elementi da tenere sotto controllo, perché ciascuno di essi è un punto in cui convergono gli effetti delle azioni intraprese. La sua metafora è la rete.

Non esistono graduatorie o 'pesi' prefissati per ciascuna causa; piuttosto, la dominanza si muove all'evolvere del sistema tra gruppi di relazioni circolari, che prendono di volta in volta il sopravvento nel determinare la strada che il sistema seguirà. Anche

in questo senso, la visione circolare della *causalità* è storica e *dinamica*.

SOCRATE: Come sempre, o Sàpilo, la tua capacità di cogliere la sintesi dei dialoghi è preziosa.

MÀGLIONE: Mi aveva detto Sàpilo che sarei uscito da questa visita con più domande che risposte; e a questo proposito...

SOCRATE: Si è fatto tardi, Màglione, per altre discussioni; ma, se vorrete, domani potremo riprendere il nostro dialogo proprio da questo punto.



Sergio Manghi è professore di Sociologia dei processi culturali e comunicativi all'Università di Parma

PARMA. UNA CITTÀ SENZA



Partiamo dalla cronaca. Dai due 'sintomi' più vistosi che la ricca e bella città-ducatò ha messo in pubblico nell'arco di appena un anno.

La clamorosa caduta della giunta centro-destro-civica, nel settembre 2011, sotto il maglio di due incursioni della magistratura (la prima a giugno). E l'ancor più clamorosa vittoria del M5S alle elezioni amministrative del maggio 2012, assurta agli onori della cronaca internazionale già prima di accadere: tv di mezzo mondo in piazza Garibaldi a seguire, o meglio confezionare, lo spettacolo del duello tra l'Anonimo Incompetente Impolitico, gettato sul ring del ballottaggio da un 20% appena di consenso elettorale, illuminato però dall'aura mediatica del Famoso Comico Neopolitico, da una parte, e l'Usato Competente Politico (Presidente della Provincia, PD), 40% di voti al primo turno, dall'altra.

Per comprendere meglio la portata del primo dei due sintomi, che il secondo rischia di oscurare, va ricordato che la formula centro-destro-civica (in due versioni un po' differenti) vinceva nella (ex) rossa città emiliana dal 1998. La prevista affermazione, nel 2012, del centro-sinistra, aveva pertanto il sapore della 'storica rivincita'. Questo aiuta a comprendere, fra l'altro, un lato 'prosaico' della vittoria grillina, che i 'mitopoetici' filtri narrativi del circo mediatico hanno oscurato: molti dei voti che al secondo turno hanno proiettato il M5S al 60% non erano di 'gente che non sopporta più la casta', ma di elettori della giunta appena caduta, intenzionati a impedire la storica rivincita dell'avversario di sempre.

Questa puntualizzazione tuttavia non muta la sostanza del doppio sintomo qui in esame. Potrebbe anzi rafforzare, sottolineando la propensione dei parmigiani alla volatilità elettorale, la lettura che di questo doppio sintomo vorrei qui suggerire: l'implosione dell'immaginario *parmigiano*. Ovvero l'improvvisa afasia di un'*anima* della città, come preciserò di seguito, storicamente caratterizzata da un'accentuata attitudine *estetica*, più predisposta alle volatilità, in vari ambiti, di altre anime cittadine emiliane e non solo.

All'ombra dei superlativi

Chiamiamola pure *parmigianità*. Come spesso si usa fare, peraltro, tra parmigiani. Con questo termine intendo qui¹ la radicata abitudine di tanti parmigiani di ogni ceto a immaginarsi come abitanti di una città di corte che mette al primo posto la mostra estetica di sé. Città di corte *esogena*, per maggior precisione, nel senso che il baricentro ultimo di questa rappresentazione immateriale, nonché il luogo materiale in cui è custodita la *cassa* (non propriamente un dettaglio), è situato *altrove* rispetto alla città. Un *altrove* potente e scintillante: Roma, al tempo dei Farnese, Vienna e Parigi, al tempo dei Borbone, una cui rampolla (tuttora oggetto locale di venerazione mitologica), Maria Luigia, duchessa di Parma, Piacenza e Guastalla, fu moglie di Napoleone Bonaparte.

Nello spazio simbolico della vita cittadina, dopo la 'derubricazione', nel 1871, della *petite capitale* a una delle cento città italiane, questa forma dell'immaginario si esprime più compiutamente quando emergono personaggi – assai più che anonime organizzazioni, istituzioni, partiti – in grado di fungere *in loco* da vertice luminoso: è il caso di Pietro Barilla, esemplarmente. E per un breve periodo, di chi, come Calisto Tanzi, patron della Parmalat, cercò di riempire il luogo simbolico, squisitamente *parmigiano*, lasciato libero dalla scomparsa di «Pietro il Grande» (1993).

Gli indizi che si potrebbero portare a sostegno di questa tesi sono numerosi, e qui mancherebbe lo spazio. Basti solo un elenco quasi casuale di superlativi – imprese epiche, opere raffinate, bei gesti, prodotti di qualità – ricorrenti nel discorso quotidiano, in cui si riflette la scintilla luminosa della *parmigianità*: il quotidiano più antico d'Italia, influentissimo, proprietà dell'Unione industriali; il melodramma verdiano; la bacchetta magica di Toscanini; il considerevole numero di teatri, tra i quali la meraviglia unica al mondo del teatro Farnese; le 'eroiche' barricate popolari contro Italo Balbo, nell'agosto 1922; una lotta partigiana particolarmente ardita (per la quale Parma è medaglia d'oro della Resistenza); l'Università 'quasi' più antica d'Italia; la cupola del Correggio, in Duomo; uno dei Battisteri più belli d'Italia (e non solo); il formaggio e il prosciutto, ovviamente... In termini di marketing, 'Parma' si potrebbe considerare un *brand* di successo, anzitutto per i parmigiani stessi. Ma è anche qualcosa di più antico e profondo, o forse lo era...

Una città duale

Naturalmente questa *parmigianità* non vive nell'empireo. È tutt'uno, o almeno lo è stata fino all'implosione qui ipotizzata, con una certa struttura dell'economia e della politica, rispetto alla quale ha svolto una funzione d'integrazione culturale. Una certa struttura, più precisamente, del rapporto fra industria e amministrazione, peculiarmente diversa da quella di tutti i territori limitrofi, e in particolare da quelli tipici dell'Emilia centrale.

Note

¹ S. Manghi, *Parma senza. Immaginario, società e politica al tempo della rete*, Battei, Parma 2012.



Una struttura duale: l'industria agli industriali (influenti anche culturalmente), la città alla politica (di sinistra, con egemonia sul sociale e sul volontariato). Parma non rientra insomma nei canoni del «distretto industriale», prevalenti tutt'intorno.

Non foss'altro per una struttura industriale nella quale prevalgono poche aziende medio-grandi, organizzate nell'Unione industriali.

A questa forma duale dei macro-attori in campo non potrebbe corrispondere un modello di governance complessiva di tipo cooperativo-pluralistico, come nel resto dell'Emilia, fondato sull'integrazione convergente tra i diversi interessi. Come ha brillantemente sostenuto Gilberto Seravalli², il modello che prende forma a Parma lungo tutto il Novecento è di tipo gerarchico-oligopolistico. Dove il governo pubblico della città, rispetto al resto dell'Emilia, ha una leadership più debole (non si ricordano infatti politici di rilievo nazionale formatisi a Parma), e dove le inevitabili convergenze tra i due poli della dualità cittadina, nel quadro di una contrapposizione ideologica permanente, si realizzano più per vie informali e compromissorie che attraverso una rappresentanza istituzionale unanimemente riconosciuta. La logica di influenza prevale su quella di rappresentanza.

Turning point

Poi arrivano, anche a Parma, gli anni Novanta. La fase culminante dell'immaginario collettivo globale che Mauro Magatti³ ha chiamato «tecno-nichilismo». Sostituzione del valore del consumare a quello del produrre, del gusto dell'attimo fuggente al senso della durata, della politica come proiezione della potenza tecnico-economica alla politica come governo della *polis*, della leggerezza narcisistica del «godimento cinico» (Žižek) alla pesantezza superegoica delle Grandi Narrazioni. Vento in poppa, come si può intuire (e per esser brevi), per l'immaginario *parmigiano*, che manda in frantumi le premesse economiche, culturali e politiche della governance gerarchico-oligopolistica. Il passaggio dall'Unione industriali dell'era Barilla all'Unione industriali dell'era Tanzi (sempre per esser brevi), dice da solo molte cose.

Sul finire del decennio, nel 1998, e inaspettatamente fino a poco prima, le elezioni amministrative spediscono la sinistra all'opposizione, dove rimarrà in permanenza, fino ancora ai nostri giorni. A prendere la scena cittadina è un'inedita maggioranza composta da liste civiche, alimentate anche da un travaso di energie militanti in uscita dalla sinistra, alleate con Forza Italia. Per dirla molto schematicamente, con una congettura ispirata alle suggestioni di Seravalli: alla crisi del dualismo industria-politica, il rimescolamento degli interessi e delle culture reagisce inventando un modello tendenzialmente *monistico*. Tentando cioè di unificare l'industria e la città in un solo vertice di governo, sotto la guida di un abile politico locale, Elvio Ubaldi (lista civica 'Civiltà parmigiana'), che diventa il primo sindaco sulla base di una 'grande promessa' espansiva, in linea con i tempi, di cantierizzazione estetizzante ('Parma città cantiere').

² G. Seravalli, *Teatro Regio, Teatro comunale. Società, politica e istituzioni a Parma e a Modena*, Donzelli, Roma 1999.

³ M. Magatti, *Libertà immaginaria. Le illusioni del capitalismo tecno-nichilista*, Feltrinelli, Milano 2009.

L'attrazione fatale per la novità

Abbiamo detto degli anni Novanta. Ma se vogliamo comprendere meglio la svolta politico-economico-culturale di quegli anni, dobbiamo partire da più lontano, come ha molto ben evidenziato Alessandro Bosi nel volume *Il caso Parma*⁴. Dobbiamo partire da segni di 'volatilità' elettorale, manifestazione di una marcata propensione culturale della *parmigianità* al 'salto nel nuovo', emersi già a metà degli anni Settanta. Quando alcuni dirigenti del Psi, allora 'ovvio' alleato del PCI, iniziarono a cogliere precocemente il 'nuovo' rapporto, di tipo personalistico, che stava nascendo tra politica e affari, incappando nella Magistratura (sia pure per pochi spiccioli, e non da soli, poiché anche qualche comunista, seppure di retrovia, rimase scottato). Questi segni si fanno ben più vistosi nel quinquennio 1980-1985, quando i socialisti mandarono all'opposizione i comunisti formando (unico caso in Emilia) una giunta di pentapartito insieme a DC, PRI, PSDI, PLI – il cui vicesindaco era... Elvio Ubaldi. Giunta che lasciò in eredità un debito discreto a quella successiva, nella quale peraltro i socialisti tornarono imprevedibilmente alla vecchia alleanza 'frontista'...

La prospettiva che abbiamo chiamato di 'cantierizzazione estetizzante', delle giunte comunali inaugurate nel 1998, non sbuca dunque dal nulla. Ed è questa prospettiva, spinta due legislature dopo anche al di là degli orizzonti delle giunte Ubaldi dal suo giovane, ambizioso delfino, l'ex PR di discoteca Pietro Vignali (cuore delle promesse elettorali: la metropolitana), a precipitare nella voragine del debito e del malaffare, fino a cadere malamente sotto i colpi della Magistratura, dopo che il vento dell'immaginario narciso-liberista aveva iniziato quasi di colpo a perdere la sua forza propulsiva.

Un coup de théâtre: perplessi i suoi stessi artefici

L'immaginario *parmigiano* è quasi di colpo imploso. Per la sua 'mobile' sensibilità estetica aveva fiutato precocemente il radicale *turning point* dell'immaginario collettivo globale. E per la medesima ragione vi è rimasto rovinosamente impigliato nel tempo del suo declino. Il debito lasciato sul campo dallo sfarinarsi dei sogni di espansione scintillante perseguiti dalla coalizione dimissionaria, eletta dai parmigiani a larga maggioranza, supera gli 800 milioni di euro. I cantieri aperti, come bocche affamate in attesa di manna dal cielo che non arriva, sono tanti. Ciononostante, si badi, il mantra che accompagnava nel maggio 2012 la volatile maggioranza dei parmigiani a scegliere il nuovo non era il pragmatico «questo candidato saprà come affrontare il debito», ma l'estetizzante «meglio il salto nel vuoto che il salto nel noto»...

È arrivato, invece della manna, un Grigio Liquidatore, quanto di meno *parmigiano* l'anima estetica della città potesse immaginare: il sindaco M5S Federico Pizzarotti, che il 'combinato disposto' di un bilancio comunale obiettivamente avaro e di una conclamata (rivendicata) allergia all'immaginazione politica costringe alla piatta, ancorché onesta, amministrazione contabile dell'esistente (accompagnata da edificanti appelli pedagogici alla partecipazione).

Anche l'obiettivo palingenetico di incenerire il Mostro Inceneritore, *atout* elettorale per eccellenza della lista M5S, si è rapidamente volto in scartoffie legali e controlegali, e – ora che il Mostro ha spalancato le sue fauci infuocate – in promessa post-elettorale che la partita rimarrà aperta. Il contrasto con gli scoppiettanti spettacoli politici di Beppe Grillo, ai quali la vena estetico-narcisa della parmigianità non era stata propriamente insensibile (avevano attirato nella città ducale le tivù di mezzo mondo, caspita!), non potrebbe essere più netto. Mi permetto di riprodurre qui l'anagramma del nome e cognome del sindaco e del suo celebrato

■ ⁴ A. Bosi, *Il caso Parma. Politica e società*, Battei, Parma 2012.

Le città si possono ammalare?

mentore nazionale, pubblicato nel mio blog alcuni mesi fa, che riassume bene, mi pare, questa atmosfera surreale: BOLLE, PRODI ARTIFICI, GREZZE TOPPE.

Tramontato per sempre il modello *duale* dell'epoca 'rossa', crollata nel disonore l'alternativa *monista*, depressa la vocazione estetica della città dal diligente rigore iper-realista grillino, Parma è oggi come svuotata di immaginario. Ricorda il soggetto psicotico descritto da Massimo Recalcati, che «si vuole disperatamente libero e che dunque non tollera di integrarsi in nessun discorso già stabilito»⁵. Traumatizzata, dopo l'illusione delle leggerezze insostenibili, ma incapace di elaborare i suoi traumi. In breve: una città *senza*.



■ ⁵ M. Recalcati, *L'uomo senza inconscio*, Cortina, Milano 2010, p. 16.

MAURICIO PLESSIÉE è professore di Antropologia economica presso l'Universidad Autónoma de Asunción, Paraguay

SIENA. INCONSUETE NOTE CITTADINO- STORIOGRAFICHE



Esiste una città che un tempo di notte chiudeva le sue mura e questo richiudersi in se stessa è la metamorfosi comportamentale della sua stessa struttura urbanistica a chiocciola, arroccata e buia; è uno stato della mente e dello spirito che è durato sino agli anni Trenta del Novecento.

Ossia fino a quando il fascismo impose l'apertura delle porte per proporre anche qui il suo para-totalitario dominio scenografico che non ammetteva volontà particolari dinanzi al volere generale dello stato gentiliano.

Guelfi e Ghibellini

Eppure Siena, basta leggere e rileggere Caterina, santa e patrona d'Italia, è sempre stata non solo alveolare e richiusa a riccio su se stessa, ma sempre ostinatamente in lotta contro tutti e tutto. Non a caso, per continue affermazioni delle pubbliche autorità locali, così come dei comuni cittadini che chiunque può interpellare per le strette viuzze, essa celebra la nascita della sua identità grazie a una vittoria sanguinosa nella lotta di fazione e insieme territoriale tra guelfi e ghibellini: Siena, città imperiale vinse Firenze nel 1260 grazie ai cavalieri di Re Manfredi e non fece prigionieri.

Le città si possono ammalare?

Mentre sul campo scorreva il sangue, le processioni si susseguivano per le buie vie della città. Dante lo ricorda nell'*Inferno*: il fiume divenne color del sangue e la sconfitta guelfa indusse i senesi a preannunciare addirittura la distruzione di Firenze. Odio implacabile, dunque, come sentito storico comune di una città in cui la storia diviene riattualizzazione continua di una liturgia comunitaria costantemente rinnovata.

L'incunabolo in cui questa continuità liturgica si unifica con il potere e quindi con il governo di una città in cui il denaro fu, sin dal 1100, una delle fonti di ricchezza e di circolazione delle élite (un erede del Salimbeni che pagò i cavalieri tedeschi di Re Manfredi nella storica battaglia fu il fondatore del Monte dei Paschi di Siena tre secoli dopo) è comunemente identificata nelle 'contrade', ossia i 'rioni' storici cittadini. Sorta d'istituzioni totali cui si dedica tutto di se stessi, su basi familiari e iniziatiche di massa con riti di passaggio e miti di strutturazione archetipale collettiva e simboli di reificazione della personalità, con fortissimi legami tra sacro e profano: sono descritti in ogni dove e sono fondamento del marketing territoriale turistico. E di qui scaturisce il famoso Palio che infiamma da secoli le 'contrade' medesime e che da qualche anno (una trentina) è divenuto uno spettacolo *à la mode* che richiama turisti da tutto il mondo. Tutto si terrebbe tra Palio, Banca Monte dei Paschi e 'contrade'. Questa la *vulgata*. Ma vi sono elementi storici che pongono in dubbio che ciò sia vero.

Un segnale debole, ma rumoroso

Alcune increspature nell'opinione dei più si colgono se si ascolta qualche debole segnale. Per esempio, pochissimi pongono a mente il fatto che i 'grandi senesi', nel Novecento, del Palio non sapevano che farsene e ostentatamente lo ripudiavano. Se vi recate nella Biblioteca comunale fastosa e imponente, e leggete i diari delle presenze, vedrete che il grande Federico Tozzi tutte le giornate del Palio le passava sfacciatamente... in Biblioteca. E il disprezzo che Cesare Brandi e Ranuccio Bianchi Bandinelli avevano per tale spettacolo era noto e motivo di scandalo. Forse, però, il segnale che queste distonie nella musica sociale rivelavano erano più profonde. Non era e non è nel nesso tra 'contrada' e Palio e quindi tra potere politico e Palio (perché in 'contrada' si vota e si è votati e si era assunti o non assunti in Banca) che andava e va ricercato l'ordito del potere cittadino. E questo vale anche oggi, nonostante ciò che si dice e si scrive in merito alla crisi della storica Banca del Monte dei Paschi e dei suoi presunti protettori.

Quest'incunabolo, infatti, si disvela essere, a partire dal Settecento, una struttura alveolare laica, opposta alle confraternite religiose (guelfe). Si crea un sistema diviso e non coeso, ma con legami esistenti e operanti, anche se deboli; un sistema che è nuovamente fieramente ghibellino. Struttura di governo degli interessi molto più internazionale delle alveolari 'contrade' rionali. Ecco la sua forza. Mi riferisco alla Massoneria toscana, su cui oggi disponiamo di studi importanti. Nata dalla costituzione della Gran Loggia di Londra nel 1717 e rapidamente diffusa sul continente nella prima metà del secolo, essa permeò delle sue liturgie il mondo senese. A risaltare sono più le divergenze e le lotte per la ricomposizione di un unico ordine, che la compattezza di una istituzione che appare legata a contesti specifici e locali, personali e parentali. Variegata risulta anche la tipologia delle logge, che propone forme associative 'borghesi', ma in genere chiuse verso i ceti popolari, diverse dalle grandi logge dell'aristocrazia parigina e delle corti tedesche. È possibile identificare alcune ragioni di convergenza degli ambienti colti del Granducato toscano. L'antigesuitismo e l'antiaristolotelismo diffusi nell'Università di Pisa, nonché le posizioni antidispotiche sviluppate nel dibattito che accompagnò l'estinzione dei Medici, dovettero favorire contatti e scambi con le comunità inglesi di Firenze e Livorno anche prima dell'istituzione della Loggia fiorentina nel 1731-1732, che è indiscutibilmente la prima matrice di tutte le altre.

Presenze massoniche, del resto, sono ipotizzabili anche prima della fondazione della Loggia, che avvenne in un contesto politico complesso, intrecciato alla questione dell'estinzione dei

Medici, alle vicende della Guerra di successione polacca e alle tensioni giurisdizionali con Roma. Se la guerra costituì il momento di maggiore difficoltà degli Asburgo-Lorena in Italia, a Firenze e a Siena l'ostilità alla dinastia, diffusa anche a livello popolare, e le aspirazioni del 'partito spagnolo' al governo della Toscana, trovarono un referente politico nel Cardinale Neri Corsini, nipote di papa Clemente XII nella sua potente casata. Ma il contrasto era esplicito tra la visione assolutistico-feudale dei regnanti e le aspirazioni all'autogoverno dei ceti dirigenti locali, portatori di una proposta di condivisione del potere fondata sugli equilibri costituzionali maturati nella fase tarda del principato. La stabilizzazione dei Lorena si ebbe solo dopo l'incoronazione imperiale di Francesco Stefano nel 1745 con l'appoggio britannico. L'accordo tra Hannover e Asburgo Lorena rafforzò la presenza inglese nel Mediterraneo favorendo, però, il ruolo di Firenze piuttosto che di Siena quale osservatorio privilegiato su eventi e processi in corso alla Corte Pontificia. La Chiesa di Clemente XII non costituì, in questo quadro, un fronte compatto. Ma operò nel suo complesso da un lato, per salvaguardare le *chance* borboniche di dominio del Granducato, dall'altro, per mantenere un legame di dipendenza tra Roma e Firenze nato fra tardo Medioevo e prima età moderna. E in questo senso la battaglia di Montaperti in cui la guelfa Firenze fu umiliata dalla ghibellina Siena continuò a contrassegnare, ora che i vincitori erano ben altri, un *cleavage* destinato a non ricomporsi più.

L'invisibile organizzazione del potere cittadino

Siena è città isolata e in sé conclusa e neppure la comune affiliazione massonica ha potuto superare le ostilità di campanile: anzi, ha fornito lo strumento per accentuarle. A Siena, del resto, le Logge erano indubbiamente fervide e attive anche nella cultura e non solo nell'organizzazione invisibile del potere. E questo era indotto dall'estenuante persecuzione inquisitoriale... guelfa! Nel 1797, per esempio, l'esistenza di una Loggia è segnalata dalla polizia e solidarietà muratorie non dovettero mancare, per la militanza 'giacobina' che alcuni docenti condivisero sul finire del secolo. Un ventennio prima Vittorio Alfieri, del resto, aveva stabilito a Siena saldi legami con taluni letterati, a suggello di un chiaro sentimento massonico.

Naturalmente tutto mutò negli anni che iniziano, dopo il 'glorioso' 1789, con il dominio francese e la Restaurazione: dal culto del buongoverno leopoldino si sarebbe così passati al ricordo, e al mito, dell'Imperatore dei francesi. E quindi anche la geografia delle logge doveva mutare e scomporsi e ricomporsi in quel gioco del potere che non riusciamo a disvelare nella fisiologia del sistema sociale, ma di cui alcuni lembi appaiono e divengono visibili nelle crisi di riproduzione della 'istituzione città' in quanto corpo sociale. Così come oggi accade dinanzi ai nostri occhi, pur che si voglia ricercare quell'ordito costitutivo, che è anche ordito di verità, con quel vivo sentire storiografico che è forse il più forte segno della civilizzazione. E che forse, ahimè, proprio per questo non appare all'orizzonte.



Roberta Cucca è ricercatrice presso il Dipartimento di architettura e studi urbani del Politecnico di Milano

Costanzo Ranci è professore di Sociologia dei processi economici e del lavoro presso il Politecnico di Milano dove coordina l'attività del Laboratorio di politica sociale

POLITICHE URBANE EUROPEE A CONFRONTO



Il rapporto Milano Sociale¹ è un progetto di ricerca che da alcuni anni tenta di analizzare le tensioni e i problemi emergenti all'incrocio tra i processi di globalizzazione economica e quelli della coesione sociale² che caratterizzano la città di Milano, anche attraverso la comparazione con altre realtà urbane europee affini al capoluogo lombardo³.

Note

¹ C. Ranci (a cura di), «Quinto Rapporto Milano Sociale. Sviluppo economico ed integrazione sociale in Europa. Politiche urbane a confronto», 2012. Alla ricerca, finanziata dalla Camera di Commercio di Milano, hanno partecipato: Roberta Cucca, Rossana Torri (Milano); Marisol Garcia, Marc Pradel, Ana Cano (Barcellona); Hans Thor Andersen (Copenaghen); Alan Harding, Nicola Vinton (Manchester); Remi Dormois, Deborah Galimberti, Gilles Pinson (Lione), Alain Thierstein, Irina Auernhammer (Monaco). La ricerca è disponibile sul sito internet <http://mi.camcom/web/guest/ricerche1>.

² P. Ache, H. T. Anderson, T. Maloutas, «Cities between Competitiveness and Cohesion», Springer, New York 2008, vol. 93; N. Buck, I. Gordon, A. Harding, I. Turok, *Changing Cities: Rethinking Urban Competitiveness, Cohesion and Governance*, Palgrave, New York 2005.

³ C. Ranci, *Città nella rete globale. Competitività e disuguaglianze in sei città europee*, Bruno Mondadori, Milano 2010.

Quest'anno la ricerca si è spinta oltre, valutando non solo i processi di trasformazione che hanno segnato Milano e le altre città europee selezionate per la comparazione (Barcellona, Copenhagen, Lione, Manchester e Monaco), ma anche mettendo sotto osservazione quella che potremmo chiamare la reazione delle città, ovvero come i governi urbani hanno affrontato le conseguenze della crisi sul loro territorio e sulla loro popolazione.

In questo contributo sintetizziamo alcuni risultati emersi dal rapporto; nella necessità di dover circoscrivere il campo, l'attenzione è stata focalizzata su due temi principali.

Il primo è legato alle politiche urbane che si occupano del riemergere dei problemi abitativi nelle grandi città. In questa analisi saranno prese in considerazione le strategie di pianificazione della città e le specifiche politiche di *housing*. Queste politiche possono essere considerate uno degli interventi più importanti che i governi urbani possono adottare per promuovere l'attrattività e la competitività economica delle città⁴. Allo stesso tempo, si tratta di interventi che hanno effetti notevoli anche sulle disuguaglianze territoriali e sulla possibilità per i gruppi a basso reddito di avere accesso a un'abitazione sostenibile. Come il precedente rapporto su Milano Sociale⁵ aveva chiarito, infatti, tutte le città considerate hanno conosciuto, già dagli anni Novanta e sino al precipitare della crisi attuale, un intenso aumento dei prezzi della casa, a cui si è accompagnata una contrazione progressiva sia del mercato dell'affitto sia delle abitazioni a canone sociale. Questo processo ha contribuito nel tempo all'aumento delle disuguaglianze economiche e spaziali e, più in generale, ad aumentare gli squilibri sociali ed economici a livello urbano⁶. Misure finalizzate a facilitare l'accesso alla casa per i redditi medio-bassi costituiscono dunque non solo un modo per limitare le disuguaglianze sociali e territoriali, ma

anche per evitare lo svuotamento delle città centrali e l'auto-segregazione delle nuove élite urbane, nonché per mantenere un tessuto sociale e insediativo misto. Su questo aspetto molte città europee hanno avviato politiche, come vedremo più diffusamente nei prossimi paragrafi.

Il secondo aspetto critico riguarda le strategie per promuovere la competitività economica e i loro effetti sul mercato del lavoro⁷. La ricerca economica e sociale⁸ ha dimostrato che, in molte città, l'impatto positivo più importante dell'accresciuta competitività economica sulla coesione sociale urbana registrata fino all'emergere della crisi attuale è stata la creazione di nuovi posti di lavoro e un aumento del livello di occupazione. Buona parte dell'occupazione creata negli ultimi dieci anni è stata però anche caratterizzata da bassi salari, elevata precarietà, aumento dei dualismi tra posizioni a elevata qualificazione e lavoro a bassa qualificazione⁹. La crisi degli ultimi anni ha avuto un impatto molto grave su un mercato del lavoro così strutturato, anche se la misura di tale impatto è stata molto diversa nelle varie città indagate. Ci si è chiesti allora se e come i governi urbani sono intervenuti, direttamente o indirettamente, in questo campo, promuovendo nuove forme di occupazione, sostenendo i percorsi dalla scuola al lavoro, accompagnando il reingresso nel mercato del lavoro della manodopera disoccupata, ma anche sostenendo la competitività e l'occupazione dei settori con maggiore potenziale di crescita, e connettendo i sostegni alle imprese con misure di attivazione e incentivazione alla creazione di nuovi posti di lavoro. Anche su questo piano le nostre città hanno mostrato un notevole attivismo, che viene presentato e discusso nei paragrafi che seguono.

⁴ T. Cassiers, C. Kesteloot, «Socio-spatial Inequalities and Social Cohesion in European Cities», *Urban Studies*, 49^o, 2012, pp. 1909-1924.

⁵ C. Ranci, *Città nella rete globale*, cit.

⁶ S. Arbací, J. Malheiros, «De-Segregation, Peripheralisation and the Social Exclusion of Immigrants: Southern European Cities in the 1990s», *Journal of Ethnic and Migration Studies*, 36^o, 2009, pp. 227-255.

⁷ I. Gordon, I. Turok, «How Urban Labor Markets Matter», in N. Buck, I. Gordon, A. Harding, I. Turok, *Changing Cities*, cit.

⁸ J. Pratscke, E. Moricchio, «Social Polarisation, the Labor Market and Economic Restructuring in Europe: An Urban Perspective», *Urban Studies*, 49^o, 2012, pp. 1891-1907.

⁹ R. Cucca, *Unequal development: economic competitiveness and social inequalities in six european cities*, paper presentato alla 41^a Conferenza Urban Affairs Associations, New Orleans (USA), 2011.

Città strette tra la corsa per la competitività internazionale e nuovi problemi di coesione sociale

Prima di procedere con l'analisi delle politiche urbane per competitività e coesione, è opportuno fornire alcune informazioni di sintesi sulle principali condizioni socio-economiche delle città oggetto di questo studio, dedicando un'attenzione specifica agli effetti sociali della crisi.

Come già anticipato, tutte le sei città considerate hanno conosciuto una crescita economica rilevante fino alla crisi, con tassi positivi di crescita del PIL reale spesso superiori al 2% su base annua. Con alcune eccezioni, anche le tendenze demografiche sono state positive fino al 2007, un fenomeno che è ricollegabile alla forte attrattività economica e demografica di queste città.

A *Barcellona* la media del tasso di crescita reale del PIL nel 1997-2006 è stato del 3,5% annuo, la più alta delle sei città considerate. Negli anni Novanta, la crescita è stata ancora più elevata (4,7%), seguita da un forte calo negli anni 2000-2003 (1,7%) e poi da una ripresa molto buona (3,6%). Inoltre, la crescita della popolazione è stata molto alta in questo periodo: +15% nel 1990-2007, con un aumento rilevante fino al 1999 (+2%) e un vero e proprio boom demografico dal 2000 (+12%). Si tratta dell'aumento maggiore registrato nelle città considerate. Dal punto di vista della coesione sociale, la disoccupazione, che era molto alta (11,4%) nel 1999, nel 2007 si presentava attorno al 6,6%, vicino ai tassi di altre città. Le condizioni abitative erano caratterizzate da problemi di accessibilità economica, resa sempre più difficile per le famiglie della classe media. Nel 1950, il 54% delle abitazioni era in affitto, mentre nel 1980 la percentuale era scesa al 23% e quindici anni più tardi (nel 1995) era solo del 14%. Questa tendenza in calo può essere spiegata come il risultato di cambiamenti nella legislazione che hanno scoraggiato i proprietari ad affittare le loro proprietà e che hanno cambiato i modelli di domanda. Inoltre, alla forte crescita del PIL negli anni Novanta e Duemila, fino al 2007, è corrisposto un forte aumento dei prezzi (dai 1.400 euro al metro quadro del 1995, ai 5.900 del 2006). La recente crisi ha ribaltato completamente questa situazione. Tra il 2007 e il 2010, il tasso di disoccupazione a Barcellona è aumentato dal 6,5% al 16,5%, raggiungendo il 17,5% nel 2012. Tuttavia, in Spagna, si registra un tasso di circa il 25%. Questa

disoccupazione è fortemente legata alla crisi del settore immobiliare. Le categorie di persone più colpite dalla crisi sono i lavoratori del settore delle costruzioni, le persone con più di 45 anni, le persone che hanno un basso livello di istruzione e soprattutto i giovani (16-24 anni). La crisi ha cambiato lo scenario anche nel settore immobiliare: il problema principale non è più solo la disponibilità di alloggi a prezzi accessibili, ma anche l'aumento degli sfratti a causa della crescente disoccupazione e la diffusa incapacità di pagare i mutui.

A *Copenaghen* la media del tasso di crescita reale del PIL è stata del 2,4% nel 1997-2006, con alti tassi negli anni Novanta (4,1%) e un andamento altalenante fino ai primi anni Duemila. Gli anni precedenti alla crisi hanno registrato il livello di crescita più alto (3,6%). La dimensione della popolazione è rimasta stabile (dal 1990 è aumentata dello 0,6%). La disoccupazione è stata molto bassa (circa il 4%) nel periodo 1999-2007 grazie alla forte domanda di posti di lavoro altamente qualificati nei servizi alle imprese, nell'info-tech, nel settore delle consulenze e nella finanza. La coesione sociale è stata preservata anche dal livello ancora molto elevato del pubblico impiego (il 33% dell'occupazione totale). Anche nella capitale danese, però, la crisi ha aumentato il tasso di disoccupazione (fino all'8% nel 2011) e la segregazione nel mercato del lavoro dei migranti/rifugiati. Vi è stato anche un brusco calo dei prezzi delle abitazioni (tra il 25% e il 33%), che ha reso possibile per i lavoratori della classe media l'acquisto di un alloggio sostenibile nel centro di Copenaghen. Tuttavia, un gran numero di famiglie è diventato insolvente quando i valori immobiliari sono scesi in media di un terzo; l'acquisto di case antecedente alla crisi ha creato un debito enorme per queste famiglie che rimarranno 'intrappolate' nelle loro attuali proprietà per anni.

La città di *Lione* ha sperimentato una forte crescita del PIL negli anni Novanta (+5,7%), a cui è seguito (2001-2003) un andamento 'a singhiozzo' e di ritmo inferiore (3,0%). A ciò è corrisposto un forte aumento della popolazione: +12% nel 1990-2007. La disoccupazione era molto alta nel 1999 (10%), ma è calata al 7-8% nel 2007. In Francia, infatti, l'attuale crisi ha avuto impatto principalmente sui posti di lavoro in fabbrica situati nelle ex regioni industriali. La regione della città di Lione, con un settore

industriale ancora importante, è stata fortemente colpita dalla crisi, con la chiusura di diversi impianti. Come altre regioni urbane in Francia, tuttavia, l'area della Grand Lyon, con la sua struttura economica variegata e terziarizzata, ha resistito meglio di altri territori. Il tasso di disoccupazione a Lione ha visto un leggero aumento al 8,5%-8,7% (rispetto al 10,2% della media nazionale).

La città di *Monaco* ha avuto una forte crescita del PIL reale negli anni Novanta (+5%) e ancora positiva negli anni Duemila (+3,3% come tasso di crescita medio nel 1997-2006). La crescita generale della dimensione della popolazione residente (+13% nel 1990-2007) è rimasta stabile negli ultimi due decenni. La disoccupazione è stata molto bassa (circa il 4-5% nel 1999-2007), con solo un lieve aumento fino al 5% a partire dal 2004. Nel contesto favorevole della Germania, Monaco rappresenta un centro di eccellenza. Dal 1997, l'area metropolitana di Monaco ha aumentato il suo PIL del 27% e si è affermata come leader sulle altre regioni metropolitane tedesche. La crisi non ha colpito il livello di occupazione della popolazione così duramente come in altre città. Il tasso di disoccupazione è anzi diminuito dello 0,5% su base media annua nel periodo 2007-2011 e proprio nel 2011 è stato del 4,2%. Uno dei motivi principali del

successo di Monaco è la base economica diversificata della sua regione, cui ci si riferisce con l'espressione *Munich Mix*. Monaco ha infatti diversi poli di sviluppo economico, con forti effetti positivi sulla diversità e la flessibilità del mercato del lavoro locale. La composizione del *Munich Mix* è definita da una vasta gamma di attori, tra cui PMI e *global player*. Le imprese di medie dimensioni hanno un impatto forte e stabile sul mercato del lavoro locale.

L'elevato livello di occupazione tra le donne ha determinato, inoltre, una domanda crescente di servizi pubblici e privati per l'infanzia, di sostegno finanziario per le famiglie monoparentali e soluzioni abitative adeguate. Anche l'alto costo degli affitti sul mercato immobiliare ha intensificato la domanda di case popolari. Allo stesso tempo, la segregazione socio-spaziale sembra essersi intensificata a causa della differenziazione dei prezzi nei vari distretti e quartieri residenziali della città. Il successo economico della città, dunque, ha creato nuovi problemi sociali. A causa della attrattività di Monaco e dei molti cambiamenti demografici, la richiesta di un alloggio adeguato rimane alta, contrastata da un continuo aumento dei costi per l'affitto e dei prezzi degli immobili. L'alta attrattività di Monaco sta portando anche a una intensificazione delle disparità di reddito.



A Milano il tasso di crescita del PIL è stato elevato negli anni Novanta (+3%) e negativo o vicino a zero negli anni Duemila (+1% nel 2004-2007), il che dimostra una riduzione di competitività e attrattività della città anche precedente alla crisi.

Le tendenze demografiche sono risultate negative negli anni Novanta (-0,1%) e positive, ma piuttosto basse, negli ultimi dieci anni (+0,5%). Il tasso di disoccupazione era in diminuzione del 5% fino al 2007. Ma i prezzi delle case sono aumentati considerevolmente negli anni 2000 (2000-2007): +74% in città (vendita), +91% nelle aree centrali, +55% nelle aree semi-centrali e +62% in periferia (affitti). La crisi ha in parte cambiato questo scenario. Il tasso di disoccupazione è aumentato fino al 6% nel 2010 per poi calare in seguito. L'occupazione giovanile è stata duramente colpita in questi anni. La riduzione

dei prezzi del mercato immobiliare è stata contrastata dalla profonda crisi del sistema creditizio, il che rende ancora più difficile l'accesso alla casa.

Infine, *Manchester* ha avuto buone performance economiche nel primo decennio degli anni 2000, con il tasso di crescita del PIL costantemente positivo e oltre il 2% su base annua. Il tasso di disoccupazione è sceso al 5% fino al 2004, per poi aumentare lievemente, mentre la dimensione della popolazione non ha subito grandi variazioni nel corso del tempo. Soprattutto la prima metà degli anni Duemila è stata quindi un

periodo di grande sviluppo economico, che ha portato anche alla creazione di posti di lavoro e alla riduzione della disoccupazione.

In sintesi, con la parziale eccezione di Milano, tutte le città considerate hanno sperimentato una fase di crescita economica e demografica nella seconda metà degli anni Novanta e nel primo decennio degli anni 2000 fino al 2007. In questa fase il tasso di crescita del PIL è stato superiore ai trend nazionali e la disoccupazione è stata in via di diminuzione. Questo dinamismo è stato in parte caratterizzato anche da ingenti investimenti pubblici e privati nella riqualificazione di diverse zone residenziali delle città. Di conseguenza, in tutte queste città i prezzi delle abitazioni sono aumentati e i problemi di sostenibilità finanziaria si sono diffusi. L'attuale crisi ha colpito profondamente la maggior parte di queste città, anche se quelle continentali (Lione e Monaco) hanno mostrato più capacità di recupero, mentre le città sud-europee hanno visto il maggiore aumento della disoccupazione. Nel settore immobiliare la crisi ha arrestato il precedente aumento dei prezzi, rendendo meno urgenti i problemi di accesso per alcuni gruppi sociali di fascia medio-alta, ma ha creato nuovi problemi (sfratti, emarginazione spaziale dei disoccupati, insolvenza del prestito), correlati a un aumento della disoccupazione e della povertà. Se, nella prima metà degli anni Duemila, i problemi di coesione sociale erano aumentati in particolare nel settore abitativo a causa dell'enorme crescita dei prezzi e dell'attrattività dei centri città, la crisi finanziaria ha messo in luce una crescente tendenza alla dualizzazione nel mercato del lavoro e nella struttura di reddito della popolazione. L'aumento della popolazione economicamente vulnerabile ha ulteriormente influito sul settore immobiliare, aggravando i problemi di accessibilità economica già in atto e riducendo l'effetto positivo della riduzione dei prezzi. L'impatto, tuttavia, è stato diverso nelle città considerate. Le città continentali sono state meno colpite e hanno avuto meno conseguenze sociali negative. Questa capacità di recupero può essere spiegata con la matura struttura produttiva di queste città, dove i settori innovativi erano già stati sviluppati e l'attrattività era stata fondata sulla forte specializzazione nell'ambito di attività economiche nuove e in espansione. In altre città, come in quelle dell'Europa meridionale, lo sviluppo economico

nel decennio precedente era stato favorito più dal settore immobiliare che da investimenti economici. In sintesi, un modello di crescita che ha esposto queste città a forti impatti sociali negativi a causa della crisi in corso.

Le politiche di housing: strategie politiche e tendenze principali

Negli ultimi anni la maggior parte delle città ha cercato di affrontare i problemi abitativi invertendo la direzione delle precedenti politiche urbane. L'intervento più tradizionale è stato la riqualificazione dei quartieri periferici attraverso azioni locali di partecipazione. Più di recente l'obiettivo centrale di questa politica di riorientamento è diventato la crescita del settore degli affitti, fortemente colpito negli anni precedenti da un aumento dei prezzi e da un enorme aumento nella quota di proprietà.

Barcellona ha visto un notevole aumento dei prezzi delle abitazioni nel 1995-2006 (+500%). Nello stesso periodo si sono registrati un calo significativo del patrimonio immobiliare pubblico in affitto e una bassa spesa pubblica per l'*housing* (solo lo 0,5% del PIL nazionale dedicato alle politiche per la casa). Le politiche nazionali sono state infatti dirette a promuovere la proprietà, con scarso sviluppo degli alloggi popolari e altre forme di affitto. Tali tendenze sono state contrastate da una larga quota di interventi pubblici locali volti a riqualificare i quartieri periferici e ultimamente a sostenere il settore degli affitti. Gli interventi più importanti sono stati un grande investimento pubblico (1,2 miliardi di euro) in quartieri selezionati, al fine di cambiare le dinamiche del mercato immobiliare e di avviare riqualificazioni urbane e sociali. È stato lanciato un piano statale per l'*housing* e la riqualificazione (2009-2012), al fine di riorientare le politiche abitative nel settore degli affitti. Altri programmi minori sono stati introdotti per promuovere un nuovo mercato delle locazioni: un contributo di 210 euro al mese per i giovani con un contratto di affitto; sussidi pubblici per gli investitori privati. Infine, nel 2004 sono state avviate nuove politiche di riqualificazione urbana basate sull'attivazione dei cittadini, che si sono concentrate sull'accessibilità, basandosi soprattutto su iniziative private data la mancanza di denaro pubblico. Nonostante l'adozione del tradizionale

approccio di governance multilivello, che ha permesso il coinvolgimento di molti attori in questi piani, gli interventi recenti soffrono delle limitate risorse pubbliche. In realtà, la promozione di un'efficace politica di *housing* è lasciata alle future proposte del settore privato.

A *Copenhagen* è stata data più importanza alla riqualificazione dei quartieri degradati piuttosto che all'accessibilità alla casa. Per molti anni, il governo della città ha promosso la proprietà immobiliare, nel tentativo di attirare i gruppi ad alto reddito e risolvere la crisi finanziaria del bilancio pubblico locale. L'intervento pubblico, che mirava a riqualificare i quartieri degradati (come, per esempio, quello di Vesterbro) e a favorire gli investimenti privati nelle nuove aree di sviluppo (Øresund), ha determinato processi di gentrificazione e di aumento dei costi per l'alloggio. Inoltre, durante gli anni Novanta, la vendita massiccia di alloggi popolari è stata accettata per ripianare il debito pubblico della città. In molti progetti di riqualificazione è stato impedito alle cooperative no-profit di costruire appartamenti a basso costo, con conseguente difficoltà a fornire alloggi ai meno abbienti. Questa politica è riuscita ad attrarre a *Copenhagen* redditi elevati e lavoratori altamente qualificati, ma ha anche aumentato il dualismo del mercato immobiliare. Negli ultimi anni, gli enti locali hanno elaborato un nuovo *Masterplan* per il *social housing* che punta a rendere disponibili 5.000 nuove abitazioni a un prezzo di 5.000 DKR al mese (circa 700 euro). Le case dovrebbero situarsi su terreni demaniali al fine di ridurre i costi complessivi. Tuttavia, la vendita al di sotto del prezzo di mercato degli immobili di proprietà pubblica è stata valutata come illegale dal precedente governo nazionale e, di conseguenza, finora il piano non è potuto iniziare. Infine, è stato dimostrato che queste misure recenti non sono in grado di contrastare la segregazione residenziale degli immigrati e dei rifugiati nel patrimonio abitativo popolare.

Anche *Lione* si caratterizza per un doppio orientamento politico. Da un lato, la pianificazione urbana ha sostenuto principalmente la *gentrification* delle aree centrali attraverso il restauro dei quartieri storici, il miglioramento della qualità degli spazi pubblici e la concentrazione di strutture prestigiose nei quartieri centrali. Inoltre, la demolizione e la ricostruzione di edifici nelle aree più depresse hanno

diminuito le risorse disponibili al bilancio per l'edilizia popolare e la riqualificazione del patrimonio pubblico ha contribuito a un aumento dei costi d'affitto. D'altra parte, è stata introdotta una vasta gamma di politiche per l'accesso alla casa, il che ha permesso di soddisfare circa il 50% della domanda di alloggi a basso costo. Tra queste misure, vi sono: la creazione di grandi banche pubbliche di credito fondiario, utilizzate per lo sviluppo dell'edilizia popolare da parte di attori no-profit e privati; l'introduzione, nelle aree carenti di abitazioni a basso costo, della *servitude de mixité sociale*, una regola che impone una quota minima di alloggi popolari (del 20 o del 25%) per ogni futuro sviluppo immobiliare; appalti alle organizzazioni no-profit per lo sviluppo dell'edilizia popolare per le famiglie più povere nelle attuali abitazioni private. Inoltre, la *Grand Lyon* ha beneficiato del programma nazionale di riqualificazione urbana con dodici progetti di quartieri integrati.

A *Monaco* l'accesso alla casa ha rappresentato un problema importante. Il compito principale delle politiche di *housing* è stato quello di fornire un alloggio adeguato ed economicamente accessibile, data la continua crescita urbana di Monaco, e di mantenere la qualità della vita nei quartieri urbani. Tali misure si sono legate al processo di sviluppo delle infrastrutture sociali per l'infanzia, della cura degli anziani e di altri servizi sociali. Di conseguenza, sono stati avviati molti programmi per fare fronte al problema dell'accesso alla casa. Un obiettivo primario del programma *Living in Munich I-IV* (1990-2010) era quello di promuovere la costruzione di nuove unità abitative. Dal lancio del programma nel 1990, è stata ufficialmente autorizzata la costruzione di 125.000 unità abitative, ne sono state realizzate 115.000, di cui 22.000 sono state sostenute finanziariamente. Questo programma prevedeva anche molti interventi sociali. Sono stati avviati altri programmi (come il *Munich model for rental housing*) rivolti soprattutto alle famiglie con bambini con reddito medio-basso. È stato introdotto un regime speciale di utilizzo socialmente equo del territorio, al fine di finanziare nuovi programmi di edilizia popolare. Infine, è stato introdotto un piano comunale (*Initiative for housing*) volto a concedere permessi di costruzione per 3.500 nuove unità abitative all'anno, di cui 1.800 annue saranno sovvenzionate (900 unità in affitto alle famiglie a basso reddito).

A *Manchester* le politiche di *housing* sono sostanzialmente gestite a livello locale, con un ruolo secondario svolto dagli organi di governo regionali o metropolitani. Gran parte del patrimonio immobiliare popolare è stato dato a enti pubblici edilizi, dotati di grande autonomia gestionale. Inoltre, la maggior parte degli interventi nel settore della casa sono stati compiuti attraverso partnership pubblico-private e iniziative finanziarie private. Nel 2001 è stato lanciato un vasto programma ampiamente finanziato di edilizia abitativa e di riqualificazione urbana (il *Manchester salford pathfinder*), con il tentativo di collegare lo sviluppo economico all'*housing*. Nell'ambito di questo programma pubblico, sono state messe a disposizione abitazioni nuove e rinnovate nei territori in cui si mira ad attirare investimenti economici nel tentativo di creare un mix sociale e di superare i limiti del mercato immobiliare. Questo approccio alle politiche locali è stato di recente completamente invertito dal nuovo governo nazionale conservatore, che ha fatto scadere questo intervento con tagli di bilancio. È stato lanciato un nuovo programma pubblico a livello locale, dotato di poche risorse, che offre un sistema di garanzia per consentire alle persone a basso reddito di accedere a un mutuo immobiliare.

Infine, *Milano* negli ultimi decenni ha investito principalmente in un grande sviluppo immobiliare, con l'obiettivo di attirare in città gli investitori finanziari. I problemi di accesso alla casa sono stati affrontati soprattutto attraverso partnership pubblico/private mirate ad aumentare l'offerta di case a bassi canoni d'affitto, con risultati molto scarsi. L'orientamento dominante è stato quello di incentivare gli investimenti privati in abitazioni di alto valore e redditizie, piuttosto che quello di creare un settore di alloggi a prezzi accessibili. Di conseguenza, l'accesso alla casa è stato raggiunto attraverso partnership pubblico-private, la promozione di affitti controllati negli sviluppi immobiliari, e partenariati pubblico-privati volti a fornire affitti bassi attraverso la ristrutturazione di immobili pubblici vuoti. Nell'ultimo anno, la nuova amministrazione sembra aver avviato una nuova agenda per le politiche per la casa a Milano, fondata sugli investimenti pubblici nell'edilizia popolare. Tuttavia, la mancanza di fondi ha permesso solo programmi ancora basati sull'intervento privato, come l'offerta di terreni pubblici a disposizione per nuovi progetti di edilizia

residenziale pubblica, o la creazione di un piccolo fondo pubblico per il sostegno degli affitti negli alloggi popolari (25 milioni di euro nel 2012).

Considerando l'intera gamma dei programmi di alloggi a prezzi accessibili sviluppati nelle città considerate, si possono individuare tre diversi approcci:

- a. la produzione pubblica di alloggi popolari a basso costo d'affitto (Copenaghen, Monaco);
- b. programmi a livello di quartiere, finanziati principalmente mediante risorse statali o europee, finalizzati alla riqualificazione urbana delle aree più depresse (Lione, Monaco, Manchester);
- c. programmi che prevedono partnership pubblico-private finalizzate a sostenere la produzione privata di abitazioni a basso costo d'affitto, o a incentivare un mercato degli affitti a basso costo (Milano, Copenaghen, recentemente Barcellona).

In sintesi, negli ultimi dieci anni, nelle sei città considerate le politiche di *housing* si sono focalizzate principalmente sulla competitività e sull'attrattività urbana, sostenendo gli sviluppi immobiliari e i progetti di riqualificazione guidati principalmente da interessi privati. A Copenaghen e a Milano questo orientamento è stato molto chiaro, con l'obiettivo esplicito di favorire l'accesso delle nuove classi sociali abbienti all'offerta di alloggi a prezzi elevati. A Copenaghen questa opzione è stata considerata una priorità, al fine di riequilibrare il bilancio pubblico cittadino. A Milano questo approccio è stato visto come un modo per riqualificare delle aree della città e di ottenere risorse finanziarie aggiuntive da utilizzare per nuovi investimenti pubblici. In altre città, come Barcellona, Lione e Manchester, il forte sostegno dato agli investimenti privati per affrontare le necessità abitative dei ceti abbienti è stato equilibrato da un'attenzione agli effetti spaziali redistributivi sulle aree urbane più povere. In molte aree depresse sono stati avviati programmi a livello di quartiere e investimenti privati con l'obiettivo di migliorare questi territori e di garantire un mix sociale. Purtroppo, recenti programmi di austerità hanno tagliato i fondi di questi programmi sia a Barcellona sia a Manchester, città che già soffrivano per i limitati finanziamenti pubblici. Solo in una città – Monaco – è stata rivolta una rilevante ed esplicita attenzione ai problemi di accesso alla

casa nell'agenda pubblica. A Monaco sono stati concepiti una generosa edilizia popolare e un ampio settore degli affitti, come componenti importanti per la competitività urbana e, di conseguenza, sono state stanziare risorse finanziarie per programmi di accessibilità agli alloggi.

Politiche per la buona occupazione nelle città europee

Fra le aree di policy analizzate, un particolare rilievo è stato attribuito alle politiche per promuovere «buona occupazione»¹⁰, nel più ampio contesto delle politiche di sviluppo economico locale. In sintesi, la nostra indagine ha tenuto conto delle politiche urbane che, favorendo la crescita economica della città, possono promuovere un mercato del lavoro capace di incidere positivamente sulle disuguaglianze economiche e sociali, inibendo eventuali processi di polarizzazione. In generale è possibile affermare che la maggior parte delle città europee analizzate nel corso della nostra ricerca hanno sviluppato poche politiche orientate o comunque capaci, non solo di contrastare la disoccupazione ma anche di intervenire sulle dinamiche di polarizzazione del mercato del lavoro. Una ragione è senz'altro da ricercare nel quadro di governance che caratterizza le politiche per lo sviluppo economico e per l'occupazione, nella maggioranza dei casi di competenza sovra-locale. È il caso, per esempio, della capitale danese.

A *Copenhagen* la capacità della città di influenzare l'occupazione e lo sviluppo economico è relativamente limitata, poiché le responsabilità maggiori in questo campo sono detenute dal governo nazionale. La sola politica rilevante di iniziativa comunale precedente la crisi è stata il Piano comunale del 2005, che ha condotto all'istituzione di otto 'zone creative', con l'obiettivo di aumentare l'occupazione negli emergenti settori legati alla creatività, attraendo investimenti e conoscenze. Il mercato del lavoro a *Copenhagen*, d'altronde, appare già di per sé tutelato

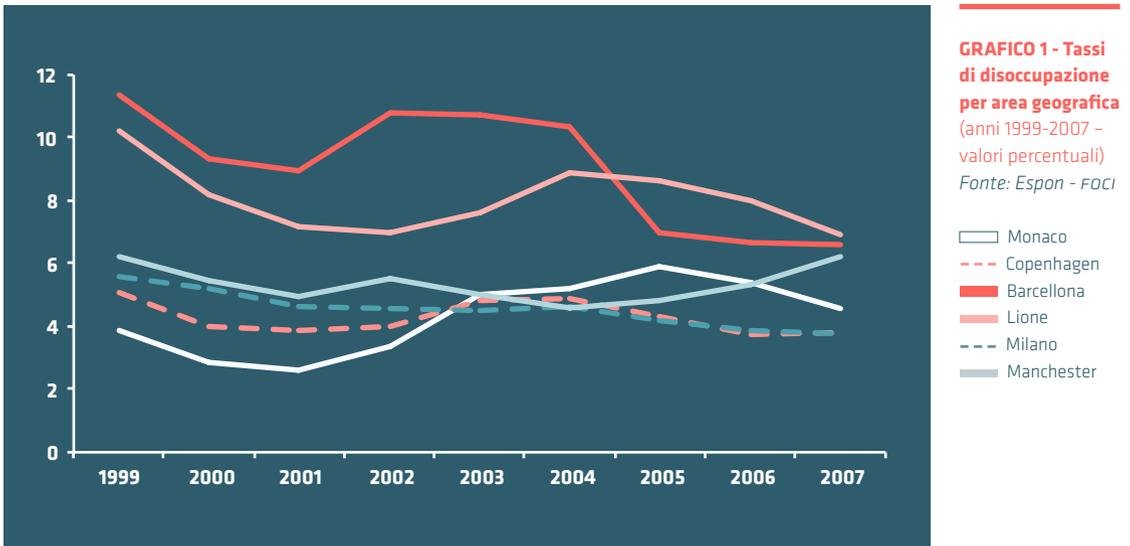
dal rischio di repentine traiettorie di dualizzazione grazie alla quota ancora molto elevata di impiego nelle attività statali e pubbliche, pari circa a un terzo del totale degli occupati in città¹¹.

Lione ha adottato lo stesso approccio volto a investire in programmi orientati ai settori innovativi e culturali/creativi. Anche in questa città non sono state introdotte politiche per l'occupazione a livello locale. Le politiche urbane a livello cittadino sono state quindi anticipate o accompagnate dalla crescita di un'economia duale, caratterizzata da aumento di lavoratori altamente qualificati, occupati in attività terziarie avanzate. Politiche *ad hoc* sono state infatti impiegate per sostenere i settori innovativi (come, per esempio, quelli delle biotecnologie e del *clean-tech*), attraverso l'istituzione di *pôles de compétitivité* mediante il sostegno pubblico alla collaborazione tra università e aziende private e la ristrutturazione dei servizi locali destinati alle società operanti nei settori dei poli. La stabilizzazione dell'occupazione, di competenza principalmente regionale, è stata perseguita attraverso iniziative di formazione professionale, senza particolari investimenti da parte della città. Una seconda ragione della scarsa presenza di politiche per tutelare e promuovere la qualità del lavoro è però anche relativa a una scarsa centralità, nel dibattito e nell'agenda pubblica, di una riflessione integrata sullo sviluppo economico e sociale dei territori. In queste città, dagli anni Novanta e sino al precipitare della crisi attuale, i governi urbani hanno innanzitutto investito in programmi di intervento per la crescita economico-produttiva, che hanno determinato una diminuzione generale della disoccupazione (grafico 1) ma hanno anche contribuito a determinare specifiche forme di disuguaglianza sociale ed economica per l'aumento di posizioni precarie e a scarsa qualificazione¹². Nelle città maggiormente colpite dalla crisi del mercato, tale modello neoliberista è oggi sostanzialmente collassato e alla disoccupazione generalizzata i sistemi di welfare urbano, già fortemente 'alleggeriti' dai tagli

¹⁰ A. Kalleberg, *Good Jobs, Bad Jobs. The Rise of Polarized and Precarious Employment Systems in the United States, 1970s to 2000*, Russell Sage Press, New York 2011.

¹¹ R. Cucca, «Copenhagen: contenimento della disuguaglianza o aumento della segregazione?», in *Territorio*, 2012, vol. 61, pp. 40-46.

¹² I. Gordon, I. Turok, «How Urban Labor Markets Matter», in N. Buck, I. Gordon, A. Harding, I. Turok, *Changing Cities*, cit.



apportati durante i primi anni Duemila e ulteriormente impoveriti dagli effetti dell'austerità, sono riusciti a dare risposte ben poco incisive.

Quest'ultimo è soprattutto il caso di *Milano* in cui, negli ultimi decenni, non ci sono state politiche locali specifiche per accompagnare lo sviluppo economico alla crescita della buona occupazione. L'approccio dominante è stato quello di favorire lo sviluppo spontaneo dei settori innovativi e integrati a livello globale, quali il design, la moda, le bio-tecnologie, i servizi medici e la ricerca di alta qualità, fornendo loro sostegno pubblico e incentivi economici. Inoltre, sono stati avviati interventi per lo sviluppo economico delle aree svantaggiate grazie al finanziamento statale, con l'obiettivo di creare 'incubatori' situati in specifici contesti urbani caratterizzati da degrado sociale, fisico ed economico e finalizzati al rilancio dell'economia locale. Il ruolo molto limitato svolto dal Comune nell'ambito dell'attuale crisi ha determinato un nuovo attivismo delle istituzioni sociali tradizionali (la Chiesa, i sindacati ecc.), che hanno avviato nuovi programmi finalizzati ad aiutare economicamente i disoccupati e la popolazione più povera. Per molti anni, dall'inizio dell'attuale crisi, questi programmi hanno sostituito l'intervento politico dell'amministrazione locale. Solo recentemente si registra un parziale riorientamento della politica comunale, basato sul nuovo obiettivo di collegare gli interventi privati e di fornire incentivi alle start-up e agli spin-off innovativi.

Anche a *Manchester*, più di recente, le politiche di austerità si sono abbattute sulla programmazione locale di fatto arrestando o contenendo le sperimentazioni in corso. In questa città il mercato del lavoro ha visto un enorme sviluppo nelle imprese della conoscenza e in quelle dei servizi per la finanza e le imprese, che ha determinato un aumento del livello di occupazione negli anni Duemila. Nonostante l'enorme crescita delle attività ICT e dei relativi posti di lavoro, la riconversione dell'economia post-industriale ha lasciato parte della classe operaia in una posizione marginale e ha innescato ulteriori disuguaglianze territoriali, dal momento che gran parte di tali investimenti sono stati localizzati nella parte meridionale di Manchester. Il programma *Manchester salford pathfinder* è stato un tentativo di promuovere la creazione e il mantenimento di posti di lavoro nelle zone povere, ma è scaduto nel 2010 e, prima ancora, aveva sofferto per il budget ridotto. I più recenti tagli operati da parte del governo centrale alle politiche territoriali in Gran Bretagna hanno sostanzialmente posto fine alle poche politiche per facilitare la transizione dalla scuola al lavoro e per colmare le lacune dell'offerta di lavori non altamente qualificati (per esempio voucher da utilizzare per acquistare pacchetti formativi, programmi di apprendistato rivolto ai giovani a rischio di disoccupazione), che in queste aree rappresenta un problema ormai radicato.

È solo a *Monaco* e *Barcellona* che sono state promosse politiche urbane esplicitamente e organicamente orientate a sostenere la 'buona occupazione', seppur con fortune alterne. Si tratta di politiche di sviluppo locale che hanno integrato obiettivi di crescita economica con misure volte a sostenere l'occupabilità della forza lavoro più debole, a riqualificare i lavoratori scarsamente qualificati o a favorire nuove iniziative imprenditoriali e artigianali.

Il caso di *Barcellona* può essere definito paradigmatico della situazione che si trovano a vivere diverse città dell'Europa mediterranea: l'esplosione della disoccupazione, che è passata dal 6,5% al 17,5% in pochi anni, si è innestata in un contesto già connotato dalla dualizzazione del mercato del lavoro sviluppatasi soprattutto durante l'ultimo decennio. Prima della crisi, per fronteggiare lo sviluppo di un mercato del lavoro sempre più diseguale, la città aveva dato vita ad alcuni patti locali incentrati proprio sulla 'qualità del lavoro'. Questi patti comprendevano misure per attrarre il talento creativo e innovativo, per includere le persone che si erano ritirate dal lavoro e quelle colpite dalla riconversione dei settori in difficoltà, per l'avvio di nuove politiche attive, tra cui programmi di formazione e percorsi di inserimento personalizzati. L'esempio più importante è quello di *Barcelona Activa*, un vasto programma locale volto a: a) migliorare le competenze dei lavoratori disoccupati e occupati; b) promuovere l'imprenditorialità; c) promuovere le pari opportunità attraverso misure speciali per le donne. Il programma è riuscito a raggiungere circa 150.000 persone. Con la crisi, però, il bilancio disponibile per questi interventi è stato drasticamente ridotto (nel 2012 si sono registrati tagli del 57%) mentre è emerso un nuovo approccio in seno al nuovo governo della città, incentrato sullo sviluppo di politiche di tipo emergenziale attraverso nuovi 'piani per l'occupazione'. Tali piani mettono a disposizione risorse finanziarie che i consigli comunali, le università e le organizzazioni no-profit possono utilizzare per assumere lavoratori disoccupati qualificati per un breve periodo (6 mesi). Inoltre, il programma include anche una pubblica sovvenzione del 70% dei costi di assunzione di giovani da parte delle aziende private.

Una situazione differente si registra nella città tedesca di *Monaco*. La crisi non ha colpito il livello di occupazione della popolazione così duramente come in altre città. Il tasso di disoccupazione è anzi

diminuito dello 0,5% in media annua nel periodo 2007-11 (nel 2011 è stato del 4,2%). Se la ragione di questa performance è ovviamente da individuare nello stato di salute dell'economia tedesca, è però doveroso sottolineare il ruolo della struttura economica diversificata della sua regione, cui ci si riferisce con l'espressione *Munich Mix*. Monaco ha infatti diversi poli di sviluppo economico, con forti effetti positivi sulla diversità e la flessibilità del mercato del lavoro locale. La composizione del *Munich Mix* è definita da una vasta gamma di attori, tra cui PMI e global player. Le imprese di medie dimensioni hanno un impatto forte e stabile sul mercato del lavoro locale. Lo stesso approccio orientato a promuovere i settori economici innovativi è stato accompagnato da una forte attenzione a evitare una crescita della polarizzazione del mercato del lavoro. Le caratteristiche principali di tale politica sono l'orientamento volto a diversificare la struttura imprenditoriale e l'impegno a preservare la classe media attraverso il sostegno pubblico alla manifattura e al commercio locale. Lo stesso problema è stato affrontato attraverso molti altri programmi. Per esempio, un programma con cui il Comune ha cercato di rafforzare la sua immagine come «Monaco - Città della conoscenza» è stato strategicamente volto ad allargare tale marchio ad altre aree suburbane. Questo obiettivo è stato raggiunto, in base a questo piano, attraverso il supporto alle PMI che operano nell'economia creativa, sostenendo le competenze dei lavoratori coinvolti in queste piccole e medie imprese e le start-up. Particolare attenzione è stata prestata anche al supporto all'artigianato e alla tecnologia per le PMI. Compito fondamentale dello sviluppo economico locale è la promozione della classe media che lavora nelle reti di PMI. Al fine di promuovere e mantenere il *Munich Mix*, il Comune si propone di attrarre e trattenere imprese artigianali promettenti per lungo tempo. L'obiettivo è quello di mantenere l'immediata vicinanza tra cittadini e artigiani e di mettere a disposizione un'offerta ampia e variegata di beni e servizi. Programmi complementari si stanno rivolgendo ai lavoratori poco qualificati. Il *Munich employment and qualification programme*, per esempio, è dedicato ai programmi di promozione dell'occupazione, della transizione strutturale e a programmi speciali per i giovani. Gli obiettivi principali di questo programma sono la riduzione della disoccupazione, le pari opportunità rispetto alla cura

dell'infanzia, l'apprendistato per i giovani disoccupati, il sostegno alle imprese etniche.

Competitività economica e coesione sociale nelle politiche urbane: una conclusione

La nostra ricerca ha mostrato che le grandi città europee qui considerate hanno subito un grande cambiamento economico e sociale negli ultimi dieci anni. Tutte queste città sono riuscite a ottenere una posizione dominante non solo nei loro contesti nazionali, ma anche a livello europeo. Esse hanno sperimentato una forte crescita economica fino al 2007, insieme con un buon avanzamento in termini di dimensione e di occupazione. La capacità di queste città di attrarre nuovi investimenti si è fondata non solo sulla loro solidità economica, ma anche sulle politiche urbane, che sono state in grado di sostenere i settori più interessanti, specializzati e innovativi. Le politiche locali hanno svolto un ruolo importante in questo senso, fornendo sostegno finanziario, infrastrutture e opportunità di investimento sia agli imprenditori locali sia ai *global player*.

A questa crescita economica di successo sono tuttavia corrisposte crescenti disuguaglianze interne. Le disparità sociali ed economiche sono aumentate in conseguenza di due tendenze principali: l'aumento dei costi per la casa e l'aumento della quota di lavoratori altamente qualificati attratti nei settori economici più innovativi. Le politiche urbane hanno effettivamente contribuito a questo risultato, nella misura in cui hanno sostenuto entrambe le tendenze.

A *Copenhagen*, per esempio, questo orientamento delle politiche è stato piuttosto esplicito, dal momento che il governo locale ha voluto attrarre in città nuove funzioni e nuove popolazioni per contrastare la precedente tendenza verso l'impovertimento. Altrove, l'innovazione e l'attrattiva internazionale sono state le parole chiave e gli obiettivi strategici più rilevanti, a cui sono state dirette ampie risorse finanziarie pubbliche.

Le disuguaglianze sono quindi il risultato non solo delle tendenze economiche e sociali, ma anche delle politiche urbane per la competitività e l'attrattiva tra città. L'attenzione prestata ai problemi di coesione sociale è comunque variata da città a città, e questo è dipeso nuovamente dall'orientamento delle politiche.

Alcune città, come *Milano* e *Copenhagen*, non hanno sviluppato un programma per la coesione sociale. L'agenda politica del comune di Milano, per esempio, si è fortemente orientata alla crescita economica attraverso investimenti importanti nella ripresa e nella riqualificazione delle aree urbane, mediante l'esecuzione di importanti manifestazioni internazionali (Expo 2015), promuovendo la città come un *global hub* e coinvolgendo gli operatori privati. A *Copenhagen*, i programmi nazionali e locali hanno affrontato la questione della crescita economica attraverso progetti di riqualificazione edilizia e lo sviluppo di nuove infrastrutture. L'obiettivo è stato di migliorare l'equilibrio a lungo termine dell'economia comunale mediante programmi di privatizzazione e riqualificazione del patrimonio abitativo pubblico, volti ad attrarre i gruppi ad alto reddito. In queste due città, la coesione sociale è stata lasciata alle responsabilità altrui: alle iniziative private e caritatevoli nel caso di Milano; al forte intervento del welfare state in quello di *Copenhagen*. Queste due opzioni, ovviamente, hanno generato risultati molto diversi per i gruppi più poveri della popolazione.

In altre città, il perseguimento della competitività economica si è combinato con finalità di coesione sociale. È questo il caso di *Barcellona*, dove gli obiettivi di competitività globale (promozione della cultura, turismo, arte, investimenti immobiliari) sono stati associati a programmi di coesione sociale volti a migliorare le condizioni delle aree più svantaggiate e a dare opportunità di impiego ai lavoratori meno qualificati. A *Manchester*, la coalizione politica ed economica a favore della crescita ha sostenuto sia una crescita dell'economia post-industriale locale, sia un grande miglioramento nella qualità delle abitazioni in alcune parti dell'area urbana. Le disuguaglianze spaziali e la carenza di impieghi industriali tradizionali sono stati affrontati mediante programmi locali finanziati dallo Stato, come il *Manchester salford pathfinder*. Più di recente, il passaggio all'austerità locale si è accompagnato con forti tagli alla spesa e con l'avvio di piccole e interessanti sperimentazioni a livello locale (come il *Manchester mortgage*), che non sembrano però delle dimensioni necessarie per affrontare le disparità sociali e l'impatto negativo del recente aumento della disoccupazione.

A Monaco, alla grande attenzione per la crescita economica se ne è aggiunta altrettanta per il rischio di polarizzazione sociale, soprattutto in termini di segregazione spaziale. La capacità di attrarre e accogliere i lavoratori altamente qualificati è stata vista come un fattore chiave per il successo economico, ma ciò è stato ottenuto attraverso politiche volte a migliorare le infrastrutture dei servizi per l'intera popolazione, e utilizzando le politiche locali per coinvolgere nuovi investitori in programmi di riqualificazione territoriale. Il programma *Perspective Munich* si è focalizzato specialmente sullo sviluppo urbano come modalità flessibile per stare attenti ai cambiamenti socio-economici e demografici. In queste città la capacità di sviluppare una rete integrata di attori pubblici e privati ha giocato un ruolo rilevante. Un forte approccio di governance inclusiva è stato associato a un orientamento culturale che collega la crescita economica e la coesione sociale, al fine di limitare i rischi di polarizzazione sociale.

Il caso di Lione, infine, rappresenta una situazione intermedia. In questa città, infatti, anche se l'agenda urbana avrebbe dovuto bilanciare l'attrattività economica e la coesione sociale, il paradigma della competizione interurbana e le politiche volte a migliorare l'attrattività della regione urbana sono state dominanti. Ma specifici programmi urbani sono stati in grado di affrontare i problemi sociali emergenti, nel tentativo di conservare un sistema diversificato di produzione locale e di garantire un ambiente urbano socialmente misto. Perciò, anche se le politiche urbane hanno contribuito a intensificare le disuguaglianze sociali in queste città, allo stesso tempo esse hanno dimostrato di essere fondamentali per mantenere la coesione sociale. È quindi proprio attraverso questa paradossale contraddizione che le politiche urbane svolgono ancora un ruolo importante in queste città sempre più globalizzate e competitive.

Cosa può imparare Milano?

Rispetto alle altre metropoli europee analizzate in questo studio, Milano si dimostra una delle città che meno ha investito in politiche di riequilibrio tra coesione e competitività. L'impegno di Milano sul

fronte della competitività e dell'attrattività sembra pari a quello delle altre città qui considerate, almeno sino al 2007-08, sia nel campo dello sviluppo edilizio e urbano, sia nell'azione di stimolo nei confronti dei sistemi produttivi più avanzati e più competitivi già attivi nella città. L'anello sinora più carente è invece rappresentato dalle azioni a mantenere la coesione sociale della città, sia attraverso azioni finalizzate a riequilibrare gli investimenti immobiliari, sia nella direzione di sostenere vecchie e nuove forme di occupazione, sia infine nella valorizzazione dei territori più fragili. È questa 'incompletezza' della città che colpisce, se messa a confronto con quanto si è fatto in altre città europee di pari grado.

Dalla nostra ricerca emergono due possibili direzioni di impegno per Milano, che possono essere sostenute anche osservando specifiche buone pratiche attuate nelle città considerate in questo studio.

La prima direzione è quella di concepire azioni finalizzate a ridurre gli squilibri abitativi e territoriali determinati dall'avanzato processo di gentrificazione della città, in parte alimentato dalle grandi operazioni di carattere immobiliare che sono state sviluppate sulla base di partnership pubblico-private. Simili operazioni (si pensi all'area di Porta Nuova, oppure a City Life a Milano) sono state compiute in tutte le altre città europee qui considerate, ma esse sono state spesso accompagnate da altre azioni, talvolta concepite come complementari alle prime, caratterizzate dall'attenzione rivolta verso le aree depresse della città. Esse si fondano sulla riqualificazione di aree territoriali specifiche, interessate da processi di de-industrializzazione oppure di degrado urbano, attraverso incentivi e facilitazioni di vario tipo a interventi privati di sviluppo edilizio, svolti però sotto un'attenta regia pubblica impegnata ad ampliare l'offerta di alloggi accessibili a redditi medio-bassi. Come sostenuto da Fainstein¹³, il primo importante rischio di questi progetti in termini di equità sociale è l'uso di fondi e risorse pubbliche a favore esclusivo di investimenti privati piuttosto che a fini collettivi, con effetti negativi in termini di redistribuzione sociale.

La seconda direzione è lo sviluppo di politiche finalizzate a produrre occupazione dotata di stabilità e con livelli salariali non eccessivamente schiacciati

¹³ S. Fainstein, *The Just City*, Cornell University Press, Ithaca-London 2010.

verso il basso. In questo caso le ricette maggiormente adottate sono state da un lato quella di legare la creazione di occupazione di medio-alta qualificazione a progetti di sviluppo territoriale o di sviluppo di specifiche attività imprenditoriali, dall'altro quella di sviluppare interventi rivolti ai lavoratori a bassa qualificazione (vedi box). Nella prima direzione si muovono, per esempio, gli interventi sviluppati a Monaco e Lione, in cui agenzie specializzate e programmi ad hoc sono stati avviati per sostenere, anche sul piano finanziario, lo start up di nuove

attività imprenditoriali, collegate a settori produttivi di punta della città. I casi di Barcellona e Manchester riguardano invece iniziative di sostegno alla professionalizzazione e riqualificazione delle categorie di lavoratori maggiormente a rischio di disoccupazione. Anche in questo caso il legame con i settori produttivi di punta è cruciale, così come la collaborazione tra diverse istituzioni pubbliche. In molti programmi le camere di commercio locali hanno giocato un ruolo fondamentale, sia nel finanziamento sia nell'offrire competenze e sostegno organizzativo e logistico.

MEB – The Munich entrepreneurial agency

Il MEB è il punto centrale di riferimento per coloro che intendono diventare lavoratori autonomi o che hanno appena avviato un'attività imprenditoriale. La città di Monaco ha fondato il MEB nel 1998, in collaborazione con la Camera di Commercio e dell'Industria. Entrambe le istituzioni offrono informazioni sulle modalità di costituzione di una società, sui business plan, sulla scelta della forma giuridica e sugli aspetti fiscali. Inoltre, organizzano seminari e incontri e sostengono le start-up nella selezione dei modelli di finanziamento adeguati. Un fondo finanziato da casse di risparmio locali concede prestiti per il primo anno dell'attività imprenditoriale. L'obiettivo del fondo è quello di consentire alle piccole imprese di acquistare attrezzature o di fare i primi investimenti. La durata del prestito garantito è limitata a dieci anni, con due anni di esenzione per quanto riguarda il rimborso degli interessi. La maggior parte di coloro che hanno utilizzato i servizi di consulenza era di età compresa tra i 26 ei 35 anni. Quasi un terzo era senza lavoro prima che la società fosse costituita.

LVE – Lyon ville de l'entreprenariat

La promozione dell'imprenditorialità è organizzata dall'autorità pubblica della Grand Lyon, in collaborazione con la Camera di Commercio locale e con la Regione, attraverso una rete chiamata LVE – *Lyon ville de l'entreprenariat*. L'iniziativa consiste in una rete di 44 partner impegnati in diverse attività di sostegno all'imprenditorialità. Essa è finanziata principalmente dalla Grand Lyon (per il 78% del bilancio totale) e dalla Regione, mentre la Camera di Commercio fornisce staff e personale. La Grand Lyon è responsabile della direzione e del coordinamento della rete. Circa il 50% del bilancio è dedicato alle attività di comunicazione e il restante alla gestione dell'animazione e della qualità. La rete LVE comprende organizzazioni altamente specializzate che operano nel campo della consulenza e del *coaching*, producono pilotaggi e test, seminano capitali e finanziamenti, incubazione e servizi più classici del dipartimento economico comunale e di filiali territoriali della Camera di Commercio locale. L'obiettivo è di diffondere la cultura imprenditoriale e di assicurare servizi di alta qualità sulla base di procedure e norme comuni. I risultati di LVE sono molto positivi, con circa 10.000 persone che hanno fatto richiesta di iscrizione

a una organizzazione della rete. In totale, nel 2011, sono state create 14.500 aziende nel territorio della Grand Lyon. Il 60% delle persone accompagnate dalla rete LVE prima era disoccupato. Se è difficile valutare il reale contributo della rete LVE alla creazione di imprese, si potrebbe dire che il finanziamento costante, insieme alle attività di gestione della qualità e di ottimizzazione procedurale, rivelano un elevato investimento degli enti locali in questo campo e che ciò ha indubbiamente aumentato la coscienza e la cultura collettiva intorno all'imprenditorialità (oltre 23.000 persone hanno visitato il sito LVE e 3.000 hanno effettuato una autovalutazione del loro progetto on line).

Agenzia «Barcelona Activa»

A Barcellona sono stati stipulati diversi Patti per la qualità del lavoro, espressamente allineati con l'Agenda di Lisbona (2000-2020) e con la Strategia europea per l'occupazione (2010-2020), oltre che con il Piano d'azione nazionale e con gli obiettivi della Strategia per l'occupazione della Catalogna 2012-2020. Gli elementi principali dei Patti sono il sostegno alla creazione di nuove imprese e all'internazionalizzazione di quelle esistenti, la riduzione della disoccupazione, in particolare di quella giovanile – attraverso il perfezionamento delle competenze e la lotta all'abbandono universitario – e l'inclusione di un più elevato numero di persone nel mercato del lavoro, soprattutto delle donne. Gli accordi presi vengono trasformati in politiche specifiche tramite l'agenzia *Barcelona Activa*. Seguendo l'impostazione del Patto, *Barcelona Activa* ha due principali campi d'azione: uno rivolto alla promozione economica, l'altro ai servizi per l'impiego. Il primo include programmi volti alla creazione di nuove imprese e a migliorare la competitività di quelle esistenti. Il secondo, orientato a sostenere l'occupazione, va sotto l'etichetta di 'opportunità professionali' e include programmi di sviluppo professionale e di formazione per disoccupati, programmi di orientamento professionale e di collocamento e risorse per valorizzare le possibilità legate alle nuove tecnologie. *Barcelona Activa* prevede poi un programma specifico per coinvolgere i giovani nel mercato del lavoro.

I due programmi principali sono: «Certic», un programma di apprendimento permanente che si concentra sulle nuove tecnologie nelle piccole e medie imprese, rivolgendosi ai lavoratori delle PMI, conferendo certificati di idoneità tecnica; «Porta 22», un programma per lo sviluppo professionale, che rileva le esigenze dei settori strategici, orienta i lavoratori in base alla nuova domanda in termini di competenze e di formazione e fornisce informazioni sulle nuove opportunità a partire dai loro stessi interessi professionali. Nel 2011 hanno partecipato ai programmi sul capitale umano 74.969 persone e altre 75.219 hanno preso parte a quelli sulle nuove tecnologie.

La promozione di posti di lavoro di qualità costituisce uno dei principali obiettivi dell'agenzia. Il 78% del bilancio è destinato alla qualità dell'occupazione, a fronte del 18% destinato alla creazione di imprese e alla crescita e del 4% destinato all'innovazione. In concomitanza con la crisi economica, *Barcelona Activa* ha mostrato la tendenza ad aumentare i propri servizi per l'occupazione, mentre i servizi rivolti all'imprenditorialità hanno teso a diminuire. L'aumento della disoccupazione ha accresciuto la domanda di formazione e di politiche di attivazione, mentre il numero di persone che richiedono consulenza per la creazione di un'impresa tende a diminuire.

City Deal and Manchester apprentice guarantee

Il *City Deal* è un accordo firmato dall'Autorità della Greater Manchester con il dipartimento governativo nazionale di Business innovation and skills (BIS). È stato promosso come parte di un rapporto più decentrato e maturo tra il governo centrale e locale. Si tratta di un piccolo progetto pilota che offre incentivi fiscali per un totale di 2 milioni di sterline ai datori di lavoro che acquistano pacchetti formativi di loro scelta ed è attualmente in fase di sperimentazione. Il Consiglio comunale di Manchester ha sviluppato anche una misura di sostegno all'apprendistato, incentrata sul ruolo degli enti locali nell'offerta di opportunità, estendendo la tipologia del tirocinio a coloro che sono ai margini della formazione e del lavoro e istituendo l'apprendistato come una forma di apprendimento diffusa e molto apprezzata. La strategia del programma è di fornire opportunità di formazione realistiche e, soprattutto, sostenibili per i giovani locali. Queste opportunità si concentrano su giovani provenienti dai quartieri più poveri e dalle scuole prioritarie (le prime cinque scuole che producono NEET, giovani che né studiano né lavorano); alcune iniziative si rivolgono a categorie specifiche, come il *Young people into construction programme*, che dà la priorità ai giovani NEET, ai giovani in cura presso i servizi sociali e ai giovani appartenenti a minoranze etniche.



I CONFINI DELL'ECONOMIA MILANESE



La forza competitiva di un Paese e di un'area territoriale è sempre più legata alla capacità di internazionalizzazione delle imprese e dei sistemi produttivi; l'apertura internazionale rappresenta infatti una via obbligata per la crescita.

Nell'ultimo anno il commercio internazionale, in linea con l'andamento del PIL mondiale, ha rallentato la sua espansione a causa di una molteplicità di fattori: il calo della domanda dei Paesi avanzati a seguito soprattutto della crisi dei debiti nell'Area Euro; gli squilibri – strutturali e congiunturali – emergenti nelle economie a maggiore crescita che hanno rallentato la loro corsa; l'andamento del prezzo del petrolio; la mancanza di fiducia da parte degli operatori economici; l'adozione

da parte di molti Paesi – soprattutto tra quelli emergenti – di misure di protezione commerciale (in base alle ultime rilevazioni dell'Organizzazione mondiale del commercio il ricorso a misure protezionistiche non tariffarie è aumentato dal 2010 a oggi del 50%). A tali cause si aggiunge l'affiorare del fenomeno della rilocazione delle produzioni secondo le tendenze del *back-shoring* e del *near-shoring*¹. Si tratta di processi – ancora allo stato nascente – di rientro delle attività

Note

¹ Report «Outsourcing and offshoring», *The Economist*, 19 gennaio 2013.

produttive nel Paese di origine o in Paesi geograficamente più vicini rispetto a dove si era inizialmente delocalizzato. Le ragioni di ciò risiedono nella riduzione del differenziale dei costi di produzione (e quindi del costo del lavoro) tra Paesi, nell'aumento del costo del trasporto e della spedizione della merce, nelle difficoltà connesse al coordinamento su scala globale, nella volontà di tenere più uniti i luoghi della progettazione e della realizzazione dei prodotti.

La crisi economico-finanziaria, iniziata nel 2007 e non ancora terminata, nell'accelerare trasformazioni già in atto, ha dunque esercitato – e sta esercitando – effetti sistemici sullo sviluppo del commercio internazionale dentro un contesto globale ancora in continua evoluzione. Se nell'ultimo decennio si è verificato un radicale mutamento delle prospettive tradizionali (con il declino dei mercati maturi e l'ascesa dei cosiddetti Paesi emergenti), oggi nemmeno questa dualità riesce a rappresentare pienamente il quadro globale, fortemente composito e complesso, dove la regola sembra sempre di più essere l'incertezza e l'instabilità. Dentro tale quadro, se, da un lato, sembra tornare su un sentiero di recupero l'economia degli Stati Uniti e con essa quella del Giappone, dall'altro, si impone più cautela nel valutare le prospettive dei Paesi a maggiore crescita nell'ultimo decennio: l'America Latina soffre di un calo nell'afflusso di capitali dai Paesi avanzati, il

Medio Oriente e il Nord Africa patiscono la condizione di forte instabilità politica; l'Asia emergente risente del deterioramento del contesto internazionale. I movimenti commerciali nei Paesi asiatici sono in misura crescente costituiti da scambi all'interno della regione; tale caratteristica riflette soprattutto i flussi di beni intermedi dovuti alla forte integrazione dei processi produttivi. La Cina continua infatti a caratterizzarsi per il ruolo di assemblatore finale della produzione asiatica, risultando al tempo stesso il principale Paese di origine delle importazioni e il principale mercato di sbocco per le esportazioni intra-regionali.

L'Europa, immersa in una fase recessiva che non ha risparmiato nemmeno i Paesi *core* e che colpisce duramente i Paesi periferici, soffre il forte calo della domanda interna e trova nelle esportazioni una leva di crescita. La quota dell'Unione europea sulle esportazioni mondiali è però passata, come conseguenza del prepotente irrompere di nuovi attori nella scena economica globale, dal 42% nel 2003 al 38% nel 2007 e al 32% nel 2012². In un contesto di estrema difficoltà per l'Italia, stretta tra la necessità di riequilibrare i conti pubblici e l'esigenza di rilanciare un'economia in forte arretramento, le esportazioni di beni e servizi sono rimaste l'unica componente dinamica della domanda. L'industria italiana nell'ultimo decennio è riuscita – almeno parzialmente – a riposizionarsi nella nuova geografia

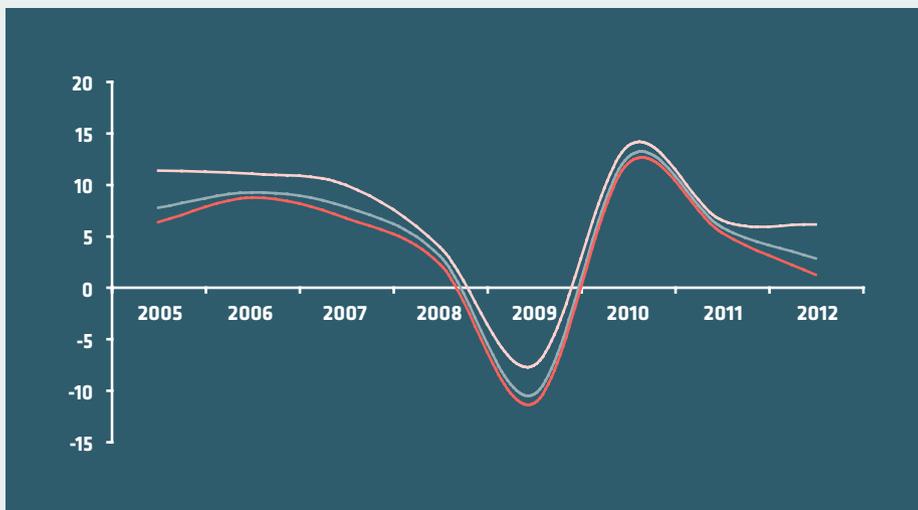


GRAFICO 1 - Andamento del commercio mondiale di merci e servizi (anni 2005-2012 - valori percentuali)

Fonte: Fondo monetario internazionale - *World economic outlook*

- Mondo
- Economie mature
- Economie a più recente industrializzazione

² Dati Fondo monetario internazionale - DOTS.

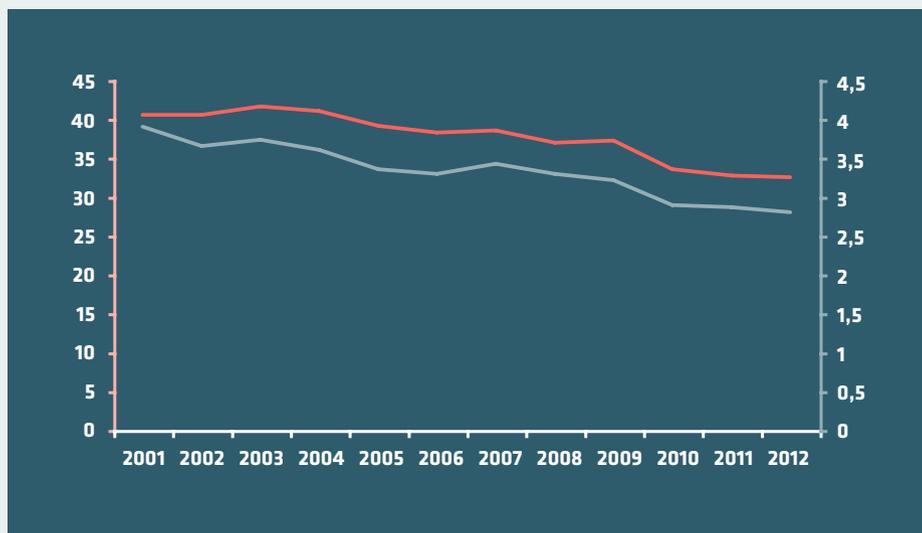


GRAFICO 2 - Quote europee e italiane sulle esportazioni mondiali (anni 2001-2012 - valori percentuali)

Fonte: elaborazione Servizio Studi Camera di Commercio di Milano su dati Eurostat e ICE

Europa
Italia

economica mondiale evidenziando un'evoluzione favorevole dei suoi flussi verso i nuovi mercati. L'Italia ha infatti conseguito buoni risultati in Est Europa, Asia Centrale, Medio Oriente e Africa con rispetto soprattutto ai prodotti con fasce di prezzo più elevato trasversalmente ai diversi settori industriali. Gli spazi di miglioramento sono tuttavia notevoli, soprattutto nei mercati più lontani (Asia orientale e Sud e Centro America). L'affermazione in queste aree richiede da parte delle imprese investimenti rilevanti e superiori a quelli realizzati in passato per raggiungere mete geografiche più vicine come l'Est Europa o i Paesi del mediterraneo. Sull'efficace accesso al mercato globale delle aziende italiane pesano debolezze sia a livello di impresa (la struttura dimensionale, l'insufficiente capacità di innovazione tecnologica) sia a livello di sistema (un contesto normativo complesso, l'inefficienza del sistema di giustizia civile, servizi logistici inadeguati, l'assenza di canali distributivi italiani nel mondo)³. È quindi necessario che le scelte strategiche delle imprese italiane si inseriscano all'interno di una coerente azione di sistema e siano supportate da servizi all'altezza nonché da politiche industriali efficaci e mirate⁴.

La posizione di Milano⁵

In questo contesto si conferma – e anzi si rafforza – il peso di Milano nel sistema italiano di interconnessioni globali. Rappresenta, infatti, quasi il 10% delle esportazioni nazionali e il 35% di quelle regionali; il 16% delle importazioni nazionali e il 53% di quelle lombarde. La quota dell'export sul valore aggiunto è pari a circa il 35%, percentuale che avvicina l'area milanese agli standard tedeschi (tabella 1).

Come emerge da questi dati, per le imprese milanesi esportare è sempre meno un lusso e sempre più una necessità. Di fronte alla contrazione dell'economia italiana e al conseguente blocco della domanda in tutte le sue componenti, vendere all'estero (e, in particolare, fuori dall'Europa) è la nuova parola d'ordine per le aziende che vogliono dare un futuro al loro business. La posizione di preminenza di Milano rispetto agli altri territori della penisola si nota con chiarezza guardando alla classifica delle province italiane per valore delle esportazioni. La seconda provincia dopo Milano risulta essere Torino, seguita da Vicenza e Brescia, con un ammontare inferiore alla metà di quello milanese (tabella 2).

³ Rapporto SACE, «Quando l'export diventa necessario», 2012.

⁴ Rapporto ICE, «L'Italia nell'economia internazionale», 2012.

⁵ Tutti i dati presenti in questo capitolo relativi all'interscambio commerciale sono di fonte ISTAT e si riferiscono ai valori correnti.

TABELLA 1 - Interscambio commerciale per area geografica (anni 2011-2012 – valori assoluti in euro e valori percentuali)

Fonte: elaborazione Servizio Studi Camera di Commercio di Milano su dati ISTAT

Territorio	2011		2012 rettificato		Variazioni % 2012/2011	
	Import	Export	Import	Export	Import	Export
Italia	401.427.714.083	375.903.831.853	378.759.439.770	389.725.036.583	-5,6	3,7
Italia settentrionale	250.240.701.222	267.772.144.004	231.594.564.517	274.300.873.958	-7,5	2,4
Lombardia	124.843.886.927	104.217.944.218	114.873.713.116	108.080.496.419	-8,0	3,7
Milano	65.915.637.620	37.170.519.785	61.500.143.707	38.456.468.389	-6,7	3,5

TABELLA 2 - Prime dieci province italiane per valore delle esportazioni (anno 2012 rettificato- valori assoluti in euro)

Fonte: elaborazione Servizio Studi Camera di Commercio di Milano su dati ISTAT

Rank	Territorio	Export
1	Milano	38.456.468.389
2	Torino	18.183.966.338
3	Vicenza	14.960.338.636
4	Brescia	13.380.758.524
5	Bergamo	13.192.363.838
6	Bologna	11.243.764.718
7	Modena	10.445.226.871
8	Treviso	10.050.396.577
9	Varese	9.917.329.245
10	Verona	9.296.073.521

La geografia dei mercati di sbocco

L'Europa costituisce oggi il principale mercato di sbocco delle esportazioni milanesi. La sola Unione europea assorbe il 40% dei flussi totali, rivelandosi sempre di più un vero e proprio mercato domestico. Se questa è una realtà ormai acquisita da molte imprese esportatrici, è di fondamentale importanza che le aziende oggi attive solo entro i confini del mercato nazionale acquisiscano questa consapevolezza, allargando il proprio orizzonte operativo per lo meno all'Europa. Nell'ottica di un ampliamento strutturale del raggio di azione da parte delle imprese italiane e milanesi, di

grande interesse appare la recente decisione di lanciare un negoziato bilaterale per la creazione di una zona di libero scambio tra l'Unione europea e gli Stati Uniti. L'avvio di una partnership per gli scambi commerciali e gli investimenti transatlantici, basata sulla rimozione delle ultime barriere al commercio e sull'armonizzazione di regole e regolamenti, potrà dare un forte impulso all'interscambio commerciale tra le due sponde dell'Atlantico con evidenti benefici per le imprese milanesi più dinamiche che potranno operare dentro la più grande area di libero scambio del mondo⁶. Proprio i flussi verso il mercato statunitense hanno conosciuto già in questi ultimi anni una forte accele-

⁶ Marco Valerio Lo Prete, «Un mercato unico Euro-atlantico. Ecco l'arma per la ripresa», *Il Foglio*, 20 marzo 2013.

razione. In forte crescita anche i flussi verso l'America meridionale e verso l'Asia, grazie soprattutto al contributo dell'Asia orientale. In generale, l'area milanese, rispetto al resto dell'Italia, si caratterizza per una maggiore – sia pur ancor non sufficiente – apertura verso i mercati più lontani. La quota milanese delle esportazioni verso sbocchi extra-europei è pari al 43%, contro un dato nazionale del 37% (tabella 3).

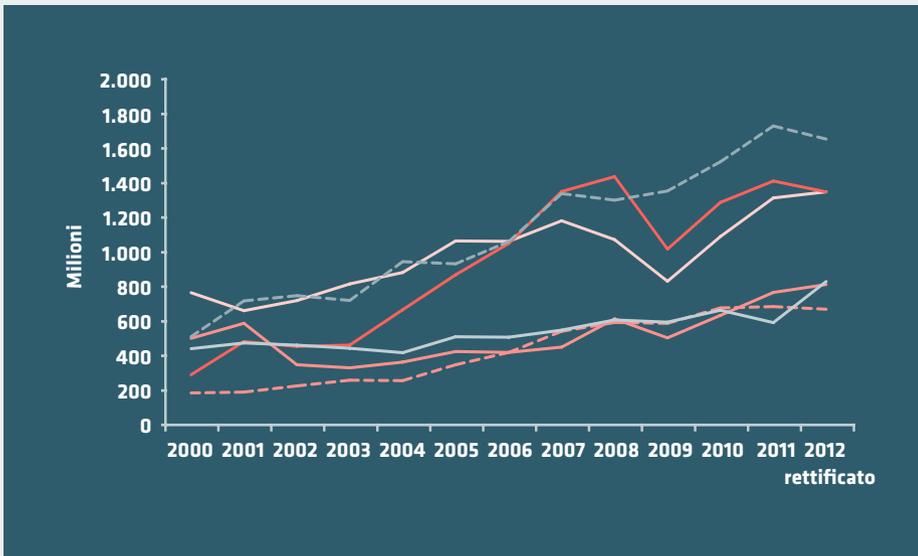
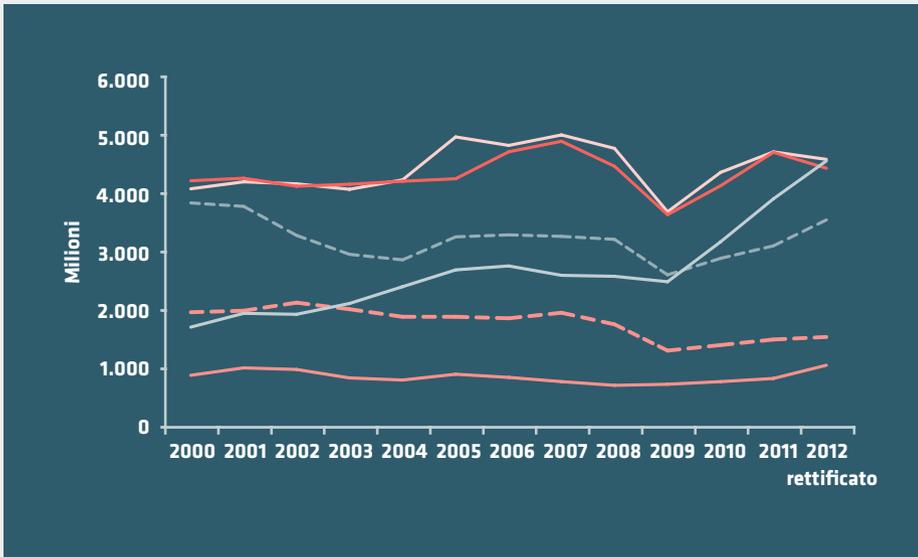
Per analizzare la geografia economica e commerciale di Milano è interessante osservare nel tempo e mettere a confronto l'export milanese verso i mercati tradizionali con quello verso i mercati che nell'ultimo decennio hanno conosciuto i tassi di crescita più sostenuti (grafici 3 e 4). Le esportazioni verso i mercati tradizionali hanno avuto un andamento rallentato e irregolare con un crollo nell'anno 2009 e una lenta ripresa nel triennio successivo. L'entità dei flussi verso Francia, Germania e Regno Unito risulta oggi inferiore ai livelli pre-crisi (in Regno Unito addirittura sotto il livello raggiunto nel 2000). Le vendite negli Stati Uniti (e anche in Giappone, sia pure con minore intensità)

hanno invece registrato una vigorosa ripresa dopo il 2009. Degno di nota il trend relativo alla Svizzera. Le esportazioni verso il Paese elvetico sono cresciute con regolarità durante tutto il decennio preso in considerazione, con una lieve flessione tra il 2007 e il 2009 e un'impennata negli anni successivi. Tale accelerazione trova una – almeno parziale – spiegazione nel fenomeno di crescente spostamento verso questo Paese (fenomeno che ha assunto dimensioni rilevanti nell'ultimo biennio) di sedi produttive e logistiche di imprese milanesi in virtù di un più vantaggioso sistema fiscale e burocratico. A conferma di ciò, il settore rispetto al quale si rileva la crescita più intensa di esportazioni è lo stesso che ha conosciuto il più deciso incremento di localizzazioni in terra elvetica, ovvero il sistema moda. Molto più dinamici dei tassi medi di crescita verso i mercati tradizionali sono i trend delle esportazioni verso i Paesi extraeuropei a più alto potenziale. La crescita dell'export più robusta dal 2000 a oggi è stata messa a segno dalla Cina (5° Paese nella classifica dei destinatari delle esportazioni milanesi), dalla

TABELLA 3 - Esportazioni della provincia di Milano per area geografica (anni 2010 e 2012 – valori assoluti in euro e valori percentuali)

Fonte: elaborazione Servizio Studi Camera di Commercio di Milano su dati ISTAT

Paesi	2010	2012 rettificato	Variazioni % 2012/2010
Europa	19.995.237.924	21.970.011.077	9,9
Unione europea	14.284.841.854	14.279.825.965	0,0
Paesi Europei non UE	5.710.396.070	7.690.185.112	34,7
Africa	2.256.130.556	1.965.964.543	-12,9
Africa settentrionale	1.651.935.673	1.252.162.343	-24,2
Altri Paesi africani	604.194.883	713.802.200	18,1
America	4.108.706.952	5.159.369.203	25,6
America settentrionale	2.595.818.971	3.257.920.844	25,5
America centro-meridionale	1.512.887.981	1.901.448.359	25,7
Asia	7.269.717.883	8.377.839.238	15,2
Medio Oriente	2.558.496.022	2.717.261.955	6,2
Asia centrale	932.379.443	922.918.915	-1,0
Asia orientale	3.778.842.418	4.737.658.368	25,4
Oceania	392.772.030	506.494.545	29,0
Mondo	34.192.925.983	38.456.468.389	12,5



* Per garantire uniformità nella serie storica, i dati di Milano si riferiscono alla vecchia provincia che comprendeva anche il territorio di Monza e Brianza.

Russia e dall'India che, in termini assoluti, continua però a essere un mercato secondario per le imprese milanesi. Forti anche gli incrementi fatti registrare da Corea del Sud, Brasile e Turchia, dove sono attive molte imprese milanesi nel campo della chimica, e verso gli Emirati Arabi in relazione soprattutto alla meccanica e al tessile.

Se i Paesi BRIC, più Turchia, Emirati Arabi e Corea del Sud, rappresentano una realtà ormai per molte imprese milanesi, nuovi mercati emergenti si stanno gradualmente affermando come mercati di sbocco redditizi. Tra questi, alcuni Paesi dell'Asia orientale come Thailandia, Indonesia e Vietnam; dell'America Latina quali Messico e Cile; dell'Asia centrale (Kazakistan); dell'Africa (Sud Africa). I flussi verso tali Paesi hanno visto un vero e proprio scatto dopo il 2009. In Asia orientale ciò si è verificato quando sono leggermente calati i tassi di crescita di Cina e India e le strategie delocalizzative di molte imprese si sono indirizzate verso nuovi e promettenti mercati, quali Thailandia e Indonesia che hanno visto nell'ultimo triennio un deciso aumento delle esportazioni milanesi. Un andamento simile hanno avuto i flussi verso il Sud Africa. Di crescente importanza appare il ruolo del Messico. Il settore trainante è la meccanica strumentale; la domanda messicana di macchinari è infatti in aumento – guidata dalla necessità di ammodernamento industriale – e i macchinari prodotti dal comparto meccanico milanese rispondono, in virtù dell'elevata qualità, del lungo ciclo di vita e della propensione alla personalizzazione del prodotto, alle specifiche esigenze di quel mercato.

I settori

Per quanto riguarda le dinamiche settoriali, è la manifattura a fare la parte del leone, costituendo il 95% dei flussi. Benché non esistano statistiche dettagliate sull'interscambio dei servizi, si rileva un deficit di integrazione internazionale del settore terziario, nonostante il progresso tecnologico abbia radicalmente modificato la natura dell'attività dei servizi, rendendola più produttiva e *tradable* su scala globale. Alcune recenti indagini qualitative⁷ rilevano che anche per

il prossimo futuro le imprese del terziario sembrano puntare verso i mercati di prossimità. Una maggiore apertura alle opportunità di business fuori dai confini nazionali sembra essere perseguita dalle aziende che operano nella realizzazione di software e nella ricerca e sviluppo, mentre la comunicazione e la consulenza appaiono più legate al mercato locale.

L'impresa dei servizi con maggiore capacità di penetrazione internazionale appare essere quella che offre servizi con un più alto grado di standardizzazione, che si apre ai mercati esteri accompagnando imprese manifatturiere clienti nelle loro strategie di internazionalizzazione e che è dotata di un certo livello di strutturazione interna. Nell'attività internazionale dei servizi, più che in quella delle imprese industriali, la dimensione aziendale infatti riveste un peso importante. Per ovviare a tale situazione e intercettare una domanda che è sempre più mobile e globale, le imprese dei servizi sono chiamate a un salto di qualità, in termini di produttività e innovazione, e ad attivarsi dentro network internazionali che permettano di costituire le partnership necessarie ad avvicinare contesti altrimenti non raggiungibili.

Venendo ai comparti manifatturieri (tabella 4), una maggiore capacità di penetrazione internazionale è esercitata dai produttori di beni di fascia medio-alta che, in virtù della qualità della produzione, della personalizzazione dei prodotti e della virtuosa contaminazione tra manifattura e servizio, riescono a inserirsi dentro promettenti nicchie globali cogliendo le opportunità provenienti dai mercati in crescita (si stima che nel 2018 rispetto al 2012 ci saranno 194 milioni di nuovi ricchi in più, ovvero individui con un reddito annuo pari ad almeno 30mila dollari, concentrati soprattutto nei principali centri urbani di Cina, India e Brasile)⁸. Il cosiddetto macro-settore del 'bello e ben fatto' (abbigliamento, calzature, sistema casa, alimentare) realizza un export pari a circa sette miliardi di euro⁹, dato che appare in continua espansione, vendendo all'estero (spesso in mercati lontani) prodotti che uniscono saper fare artigiano e tecnica industriale, e si caratterizzano per il design, la cura e la qualità dei materiali e delle lavorazioni. La competitività internazionale di queste produzioni è il più delle volte la sintesi di tante eccel-

⁷ Si vedano i report dell'Osservatorio nazionale sul terziario avanzato della Fondazione Nord-Est.

⁸ Dati di fonte Prometeia.

⁹ Report «Esportare la dolce vita», Centro studi Confindustria e Prometeia, 2012.

TABELLA 4 - Export della provincia di Milano e Monza e Brianza per il settore manifatturiero (anni 2008 e 2012 – valori assoluti in euro e valori percentuali)

Fonte: elaborazione Servizio Studi Camera di Commercio di Milano su dati ISTAT

Merce	2008	2012 rettificato	Variazioni % 2012/2008
Prodotti alimentari, bevande e tabacco	1.367.679.354	1.443.595.860	5,6
Prodotti tessili, abbigliamento, pelli e accessori	4.454.598.501	5.315.811.270	19,3
Legno e prodotti in legno; carta e stampa	718.417.726	749.851.058	4,4
Coke e prodotti petroliferi raffinati	481.750.599	243.248.014	-49,5
Sostanze e prodotti chimici	4.430.662.900	5.234.086.309	18,1
Articoli farmaceutici, chimico-medicinali e botanici	2.316.760.861	2.973.708.255	28,4
Articoli in gomma e materie plastiche, altri prodotti della lavorazione di minerali non metalliferi	2.238.794.777	2.141.151.584	-4,4
Metalli di base e prodotti in metallo, esclusi macchine e impianti	5.359.166.461	6.518.513.964	21,6
Computer, apparecchi elettronici e ottici	4.008.508.640	3.744.809.437	-6,6
Apparecchi elettrici	4.022.193.687	3.354.043.517	-16,6
Macchinari e apparecchi n.c.a.	9.356.029.717	9.115.545.048	-2,6
Mezzi di trasporto	1.663.928.903	1.677.553.370	0,8
Prodotti delle altre attività manifatturiere	2.294.999.335	2.427.658.942	5,8
Totale attività manifatturiere	42.713.491.461	44.939.576.628	5,2

lenze che sono raccolte dentro filiere nelle quali l'impresa esportatrice – leader della filiera – è spesso la punta di diamante di un'articolata catena del valore. Le elaborazioni sui dati dell'ISTAT evidenziano, inoltre, come la vocazione estera delle imprese milanesi si stia estendendo sempre più anche alle lavorazioni a monte delle filiere. Si nota in questo un cambio di pelle delle imprese, che sono in grado di far valere nel mondo anche la qualità dei singoli componenti (e non solo dei beni finali). Questa tendenza è in linea con le dinamiche che si sono verificate nel commercio mondiale a partire dai primi anni 2000 con l'incremento del commercio di beni intermedi (e il rallentamento di quello di prodotti finiti) in ragione di importanti mutamenti strutturali, quali l'accelerato sviluppo delle vie di trasporto, la diffusione di internet, una lenta ma progressiva riduzione delle distanze culturali, la frammentazione su scala globale dei processi produttivi. Sulla qualità della produzione e sulla propensione alla personalizzazione del prodotto si basa anche la capacità esportativa del settore trainante, sul piano

quantitativo, dell'export milanese ovvero la meccanica che esprime un'incidenza sul totale dei beni esportati pari al 22% (dato che appare in leggero calo dal 2008 a oggi, ma che tiene grazie al buon posizionamento sui mercati a crescita più elevata, in modo particolare in America Latina). Buone performance esportative sono state messe a segno negli ultimi anni anche dai settori della chimica e della farmaceutica. Il settore chimico, che ha fatto leva sulle produzioni ad alto contenuto specialistico nel campo della chimica fine, ha visto aumentare sensibilmente, negli ultimi anni, la quota di fatturato esportato; analogamente, nella farmaceutica, settore industriale a forte contenuto hi-tech, Milano ha maturato dal punto di vista della produzione una forte specializzazione internazionale.

Il profilo dell'impresa milanese internazionalizzata

I risultati di un sondaggio realizzato su un campione d'impresе potenzialmente esportatrici della provincia di Milano¹⁰ permettono di tracciare un profilo appro-

¹⁰ Il sondaggio è stato realizzato dalla società Metis Ricerche Srl nei mesi di febbraio e marzo 2013 con metodo CATI su un campione di imprese della provincia di Milano appartenenti ai settori manifatturiero, del commercio, dei servizi, delle costruzioni e aventi un numero di addetti superiore a dieci.

fondito dell'impresa milanese internazionalizzata. Si tratta di un'impresa per lo più di dimensione medio-piccola (il 78% delle imprese ha un numero di addetti ricompreso tra 10 e 49; il 52% ha un fatturato tra 1 e 5 milioni di euro), è attiva in maniera prevalente nei settori della meccanica, dei prodotti in metallo, dell'elettronica e della chimica (grafici 5 e 6).

Per quanto riguarda l'intensità dell'internazionalizzazione, dalla rilevazione emerge che una quota significativa di imprese (il 37%) è fortemente dipendente dalla domanda estera, esportando per un valore superiore al 50% del fatturato. Si rileva inoltre che il 25% delle imprese ha visto crescere nel corso del 2012 (anno nel quale la domanda interna è risultata del tutto bloccata) la quota dell'export sul fatturato e che una percentuale speculare ha incrementato il numero dei Paesi di sbocco. Ben il 44% delle imprese ha relazioni commerciali con più di dieci Paesi esteri mentre solo il 14% commercia con uno o due Paesi (grafico 7). Il 55% delle imprese dichiara la volontà di allargare ulteriormente il proprio raggio di azione internazionale. Da questi dati si rileva la forte esposizione internazionale delle imprese milanesi attive sui mercati esteri. Se ciò le rende, da un lato, assoggettate agli andamenti bizzarri della domanda estera (da qui i timori di alcuni commentatori su un sistema produttivo interamente *export-led*), dall'altro permette loro di non

patire l'asfissia di un mercato interno stagnante e di acquisire, attraverso i contatti e le relazioni con i competitor esteri, nuove tecnologie e nuove conoscenze¹¹. Come scritto in precedenza, la destinazione prevalente dell'attività commerciale risulta essere l'Unione europea, seguita dagli Stati Uniti. Quando si chiede, però, alle imprese di indicare l'area alla quale intendono rivolgere lo sguardo nei prossimi anni, emerge un forte orientamento verso i mercati extra-UE a più alto tasso di crescita (grafico 8). Forse contro-intuitivamente, sono le imprese di piccola dimensione a trainare questo flusso – in particolare, verso Russia e Cina – in virtù di una grande flessibilità che permette loro di adeguarsi con rapidità ai mutamenti in corso.

Venendo alle modalità organizzative con le quali vengono approcciati i mercati internazionali, dal sondaggio si evince che le imprese milanesi si caratterizzano per una struttura molto semplice. Solo l'8% utilizza piattaforme digitali appositamente studiate e solo il 24% ha un ufficio dedicato ai rapporti con l'estero, mentre il 55% utilizza il normale ufficio vendite indifferentemente per il mercato interno ed estero.

Operare e vendere nei mercati esteri richiede però di adattarsi con la flessibilità dovuta alle esigenze e ai gusti del target che si intende raggiungere. In tale ottica, il 52% delle imprese ha dovuto modificare la propria produzione (di prodotti o servizi) adeguando

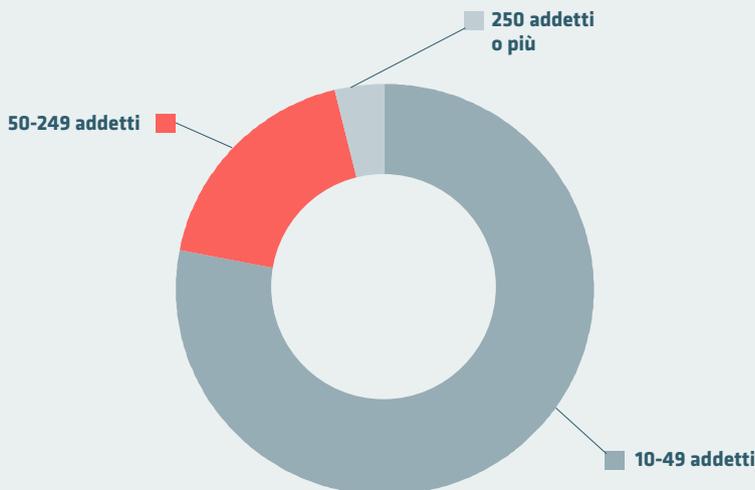


GRAFICO 5 - Distribuzione delle imprese milanesi internazionalizzate per classe di addetti (anno 2012 – valori percentuali)
Fonte: indagine demoscopica condotta da Metis S.r.l.

¹¹ A. Belloni, *Esportare l'Italia. Virtù o necessità?*, Guerini e Associati, Milano 2012.

Milano produttiva

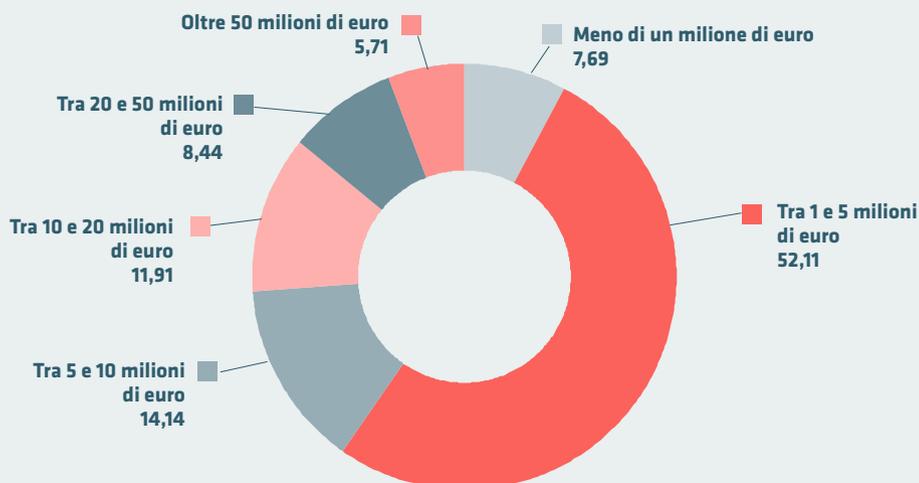


GRAFICO 6 - Distribuzione delle imprese milanesi internazionalizzate per fascia di fatturato (anno 2012 - valori percentuali)
Fonte: indagine demoscopica condotta da Metis S.r.l.

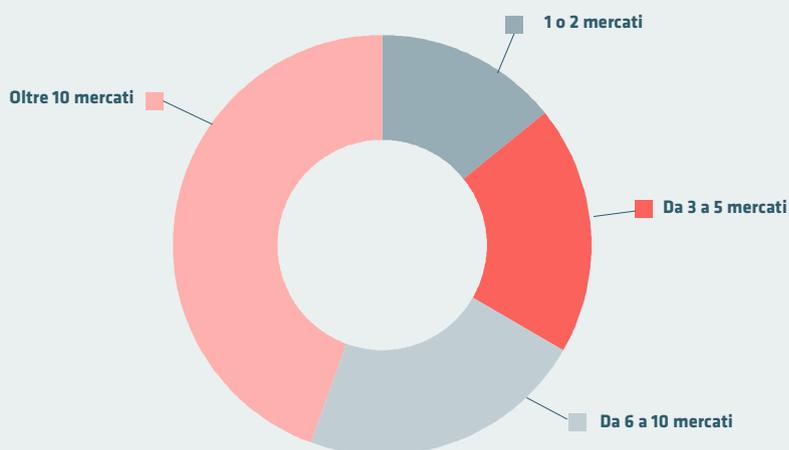


GRAFICO 7 - Numero dei mercati di sbocco delle imprese milanesi (anno 2012 - valori percentuali)
Fonte: indagine demoscopica condotta da Metis S.r.l.

l'offerta e costruendo nuovi prodotti *ad hoc*; il 26% (percentuale significativa che testimonia una crescente presa di coscienza sull'importanza di attivare presidi diretti nei Paesi di sbocco) vanta una presenza nei mercati esteri attraverso una filiale, un ufficio di rappresentanza o un punto vendita.

Significativo rilevare che l'85% di chi opera all'estero ha intrapreso da solo tale attività (l'immagine dell'imprenditore che si mette in viaggio munito di valigetta e inventiva individuale è dunque ancora attuale); il 12% ha seguito come subfornitore un'impresa multinazionale, il 7% ha seguito un'impresa nazionale. Meno frequenti le altre modalità quali la partecipazio-

ne a consorzi o a reti di imprese (grafico 9). A proposito di reti, una percentuale ancora piuttosto bassa di imprese (il 15%) valuta l'ipotesi di aggregarsi con altre aziende allo scopo di raggiungere con più probabilità di successo i mercati esteri.

Alla semplicità della struttura organizzativa e alla scarsa attitudine a operare in rete sono riconducibili molte delle principali difficoltà che le imprese dichiarano di incontrare nell'attività internazionale. Accanto al nodo del credito bancario difficoltoso (assillo pressante che riguarda tutte le imprese trasversalmente ai settori e alle dimensioni aziendali), emergono infatti nelle risposte delle imprese difficoltà connesse ai

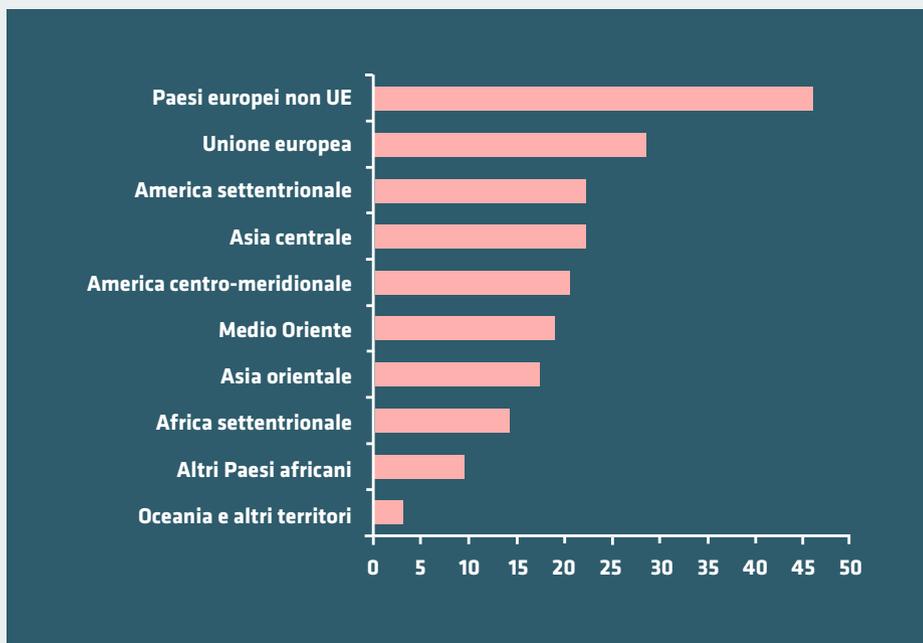


GRAFICO 8 -
 Mercati nei quali le
 imprese milanesi
 prevedono di
 entrare nei
 prossimi due anni
 (anno 2012 – valori
 percentuali)

Fonte: indagine
 demoscopica con-
 dotta da Metis S.r.l.



GRAFICO 9 -
 Modalità di
 approccio dei
 mercati esteri
 da parte delle
 imprese milanesi
 (anno 2012 – valori
 percentuali)

Fonte: indagine
 demoscopica
 condotta da Metis
 S.r.l.

— Si
 — No

costi di accesso ai mercati esteri, alla ridotta dimensione di azienda, alla scarsa conoscenza dei mercati (grafico 10).

Se vi sono dunque, nella struttura produttiva milanese, alcuni punti di forza che possono indurre all'ottimismo in merito alla capacità di tenuta sui mercati internazionali, occorre però sottolineare che un salto di qualità è quanto mai necessario. Da un lato, sono ancora poche,

nel complesso, le imprese che hanno relazioni continue e strutturate con i mercati esteri e, in particolare, con quelli più lontani e a più alto rendimento; dall'altro, la gran parte delle aziende esportatrici ha una struttura organizzativa semplice e poco articolata che rende difficili strategie internazionali di ampio respiro, soprattutto in un contesto mondiale, come l'attuale, che ha nell'incertezza e nell'instabilità una sua costante.

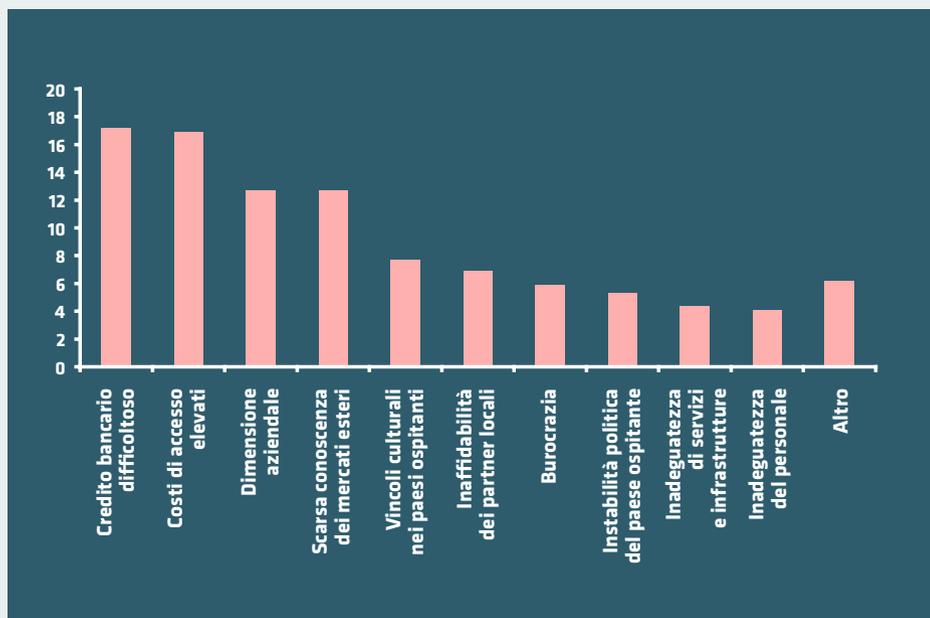


GRAFICO 10 -
Principali
difficoltà delle
imprese milanesi
nell'approccio
ai mercati esteri

(anno 2012 - valori percentuali)

Fonte: indagine demoscopica condotta da Metis S.r.l.

È necessario che le imprese, opportunamente assistite dalle istituzioni preposte alla promozione dell'internazionalizzazione e accompagnate da politiche all'altezza, prendano coscienza di tale realtà rimodellando sulla base delle sfide di oggi l'organizzazione aziendale (programmazione di medio-lungo

periodo, inserimento di figure professionali capaci di gestire i difficili rapporti con l'estero, strumenti per l'acquisizione di informazioni e analisi sull'andamento dei mercati) e ricorrendo con maggiore slancio alla realizzazione di aggregazioni con altre aziende.



DIYARBAKIR CITTÀ CAPITALE



Quest'articolo esamina il ruolo della città nel processo di costruzione dell'identità collettiva, in particolare analizzando come lo spazio urbano – nella sua produzione, esperienza, rappresentazione, appropriazione e reinterpretazione – rappresenti una componente fondamentale dei processi di negoziazione identitaria attraverso cui una società avanza ed evolve.

L'analisi è incentrata sulla città di Diyarbakir, nell'Anatolia sudorientale, capitale informale del Kurdistan, dove lo stato turco e l'identità ufficiale da esso promossa si scontrano con movimenti sociali che si oppongono al discorso egemonico riproponendosi come curdi. La cosiddetta questione curda (*Kürt mese-*

lesi), che si protrae in una forma o nell'altra da almeno quarant'anni, viene generalmente considerata un conflitto etnico. Una definizione certamente veritiera, ma riduttiva, perchè i due supposti attori – lo stato 'turco' e la società 'curda' – sono tutt'altro che monolitici e unitari¹. Una categorizzazione binaria delle parti in

Note

¹ N.F. Watts, «Re-Considering State-Society Dynamics in Turkey's Kurdish South-East», *European Journal of Turkish Studies*, n. 10, 2009, disponibile al sito internet <http://ejts.revues.org/4196?tid=4196>.

gioco pregiudica un'analisi approfondita della questione e concorre alla polarizzazione avvenuta nel corso del conflitto. La visione di quest'ultimo come 'turchi contro curdi', peraltro, implica una lettura essenzialista di tali categorie identitarie e ne appiattisce l'analisi: come è stato affermato in modo convincente, identità e cultura vanno considerate come entità fluide e in costante ridefinizione². Analizzando questo processo di ridefinizione nelle sue componenti spaziali, portandone cioè in primo piano l'aspetto territoriale, è possibile confutare l'interpretazione convenzionale del conflitto e approfondire la comprensione della relazione dinamica che lega spazio, identità e potere.

Identità collettiva e spazio urbano

Come dimostra il caso di Diyarbakır, la costruzione dello spazio e la formulazione dell'identità sono processi strettamente interrelati, pervasi da relazioni di potere sociale. La questione curda è stata appunto definita «una battaglia politica sotto forma di strategie spaziali»³, al centro della quale vi è l'interazione tra identità collettive – principalmente etnia e nazione – e lo spazio. Prima di procedere a un'analisi del caso, occorre illustrare brevemente alcune prospettive sulle suddette categorie identitarie, premettendo che darne una definizione obiettiva non è affatto cosa immediata. In quanto categorie della percezione di sé, sono proprio la loro ambiguità e le interpretazioni contrastanti a farne un argomento molto delicato. Quel che in questa sede ci interessa, è evidenziare come a un'interpretazione riduttiva e statica dell'identità collettiva se ne contrapponga una fluida e dinamica, e come questi due aspetti trovino riscontro nella produzione e appropriazione dello spazio urbano.

Il comune denominatore su cui si basa un gruppo etnico è la cultura comune. Da una prospettiva

essenzialista, sono le caratteristiche culturali a definire una collettività, e non viceversa⁴. L'appartenenza etnica sarebbe, quindi, un fattore primordiale e immutabile dell'identità individuale. Al contrario, un approccio non-essenzialista sottolinea la costruzione sociale della cultura e il suo conseguente carattere relativo, circostanziale⁵. Homi K. Bhabha definisce la cultura come «il processo della propria stessa costruzione», una lettura che reinterpreta l'etnia come una categoria omogeneizzante che tende a ridurre le complesse identità delle persone che include, enfatizzandone le differenze da quelle che esclude⁶.

Benché un'appartenenza territoriale giochi spesso un ruolo importante nella formazione dell'identità etnica, il carattere spaziale del concetto di etnicità emerge con chiarezza solo nel fenomeno del nazionalismo, un'ideologia territoriale incentrata sulla corrispondenza tra una comunità («immaginata», secondo Benedict Anderson) e un territorio⁷. Quel che distingue una nazione da un gruppo etnico è la rivendicazione di una corrispondenza tra confine territoriale e politico, che si realizza nello Stato, l'istituzione territoriale per eccellenza.

Il concetto di Nazione è il cardine del corrente ordine internazionale e viene generalmente considerato una caratteristica naturale dell'organizzazione socio-politica umana. Un paradigma che è stato confutato da più parti: per Ernest Gellner, per esempio, gli Stati-Nazione moderni sono costrutti artificiali e strumentali il cui scopo primario è facilitare l'amministrazione e servire gli interessi economici del capitalismo. Il nazionalismo, pertanto, «non è universale o necessario, né contingente e accidentale»⁸, ed è spesso sostenuto da una tradizione inventata⁹, o più schiettamente da 'nobili menzogne' a copertura del 'crimine fondativo' su cui gli Stati basano il proprio illegittimo esercizio

² Si veda, per esempio H.K. Bhabha, *The Location of Culture*, Routledge, Londra 2004; A. Sen, *Identity and violence: the illusion of destiny*, Penguin, Londra 2007.

³ J. Jongerden, «Crafting Space, Making People: The Spatial Design of Nation in Modern Turkey», *European Journal of Turkish Studies*, n. 10, 2009, disponibile al sito internet <http://ejts.revues.org/4014>.

⁴ A.B. Murphy, «National Claims to Territory in the Modern State System: Geographical Considerations», *Geopolitics*, vol. 7, n. 2, 2002, pp.193-214.

⁵ T. Hylland Eriksen, *Ethnicity and Nationalism: Anthropological Perspectives*, Pluto Press, Londra 1993.

⁶ H.K. Bhabha, *The Location of Culture*, cit., citato in F. Hernández, *Bhabha for Architects*, Routledge, Abingdon 2011.

⁷ D. Storey, *Territory: The Claiming of Space*, Routledge, Abingdon 2012.

⁸ E. Gellner, *Nations and nationalism*, Blackwell, Oxford 1983.

⁹ E. Hobsbawm, T. Ranger, *The Invention of Tradition*, Cambridge University Press 1983, citato in D. Storey, *Territory*, cit.

del potere¹⁰. La sostanza del discorso etnonazionalista, cioè l'idea di una pura identità nazionale, implica necessariamente la morte figurativa e letterale del «complesso intrico di storie e dei confini culturalmente contingenti»¹¹ che costituiscono le identità individuali. Affermando che «la comunità immaginata di un uomo è la prigione politica di un altro uomo»¹² Arjun Appadurai esprime efficacemente come l'identità collettiva sia tutt'altro che innocua, e come sia urgente riconoscere le storie di oppressione e gli interessi di etno-classe spesso celati dietro al progetto nazionalista¹³. La Turchia ne è un caso esemplare.

Nel 1923 lo Stato etnonazionalista della repubblica di Turchia succedette al multietnico e multiconfessionale impero Ottomano e, nel corso della sua storia, si è impegnato a fondo per eliminare l'incongruenza spaziale tra territorio e nazione e autolegittimarsi in qualità di «solo rappresentante di un unico omogeneo gruppo di persone»¹⁴. Lo Stato turco ha fatto ricorso a «metodi di violenza legittima»¹⁵ come assimilazione, espulsione, sterminio e reinsediamento, al fine di estirpare le identità che non si conformassero all'unica identità ufficiale, quella delineata dall'ideologo nazionalista Gökalp (nato in provincia di Diyarbakır e di probabile origine curda): alevi, armeni, assiri, caldei, circassi, greci, curdi, laz, yezidi. L'incorporazione e omogeneizzazione di memorie e geografie eterogenee in una storiografia ufficiale lineare e in uno spazio nazionale isotropo¹⁶ mirano a realizzare concretamente il motto nazionalista *Tek dil, tek halk, tek bayrak* («una sola lingua, un solo popolo, una sola bandiera»)¹⁷.

Secondo Bhabha, il nazionalismo si fonda sulla rappresentazione di una collettività come Nazione: non è la gente a farsi *rappresentante* della Nazione, essa viene bensì *rappresentata* dalla narrativa nazionalista come elemento costitutivo della Nazione¹⁸. Una dinamica efficacemente catturata nello slogan kemalista *Halk için, halka rağmen*, letteralmente «per il popolo, nonostante il popolo»¹⁹. Questo «eterno discorso autogenerante» viene inculcato nella popolazione attraverso le istituzioni dello Stato al fine di estendere, razionalizzare e legittimarne il potere. Ma le persone rappresentate come portatrici dell'identità nazionale inevitabilmente sconvolgono nel quotidiano questa narrativa essenzialista, producendo identità divergenti e alternative. La Nazione va pertanto concettualizzata come entità in sé ambivalente, scissa tra la narrativa pedagogica del nazionalismo e dello Stato e l'azione performativa degli individui che la compongono²⁰.

Lo spazio contribuisce attraverso vari meccanismi a sostanziare e perpetuare narrative identitarie statiche e riduttive, come quelle promosse dallo Stato, e rappresenta pertanto un oggetto e un mezzo di dominazione. Eppure, per quanto qualsiasi istituzione normativa destini ingenti risorse e sforzi alla strutturazione del proprio territorio, esso rimarrà in ogni modo soggetto alle complesse dinamiche dell'uso, interpretazione e significazione condotte dai suoi utilizzatori – i soggetti oggettivati della Nazione.

È possibile tracciare un significativo parallelismo tra quest'ambivalente produzione e significazione dello spazio urbano e la duplice essenza dell'identità collet-

¹⁰ S. Žižek, *Violence: Six Sideways Reflections*, Profile, Londra 2008.

¹¹ H.K. Bhabha, *The Location of Culture*, cit.

¹² A. Appadurai, *Modernity at Large. Cultural Dimensions of Globalization*, University of Minnesota Press, Londra 1996.

¹³ O. Yiftachel, «Urban Ethnocracy: Ethnicization and the Production of Space in an Israeli 'Mixed City'», *Environment and Planning D: Society and Space*, vol. 21, 2003, pp. 673-693.

¹⁴ G. White, *Nation, State, and Territory: Origins, Evolutions, and Relationships*, Rowman & Littlefield Publishers, Lanham 2004.

¹⁵ E. Gellner, *Nations and nationalism*, cit., citato in G. White, *Nation, State, and Territory*, cit.

¹⁶ K. Öktem, «Incorporating the time and space of the ethnic 'other': nationalism and space in Southeast Turkey in the nineteenth and twentieth centuries», *Nations and Nationalism*, n. 10⁴, 2004, pp. 559-57; J. Jongerden, «Crafting Space, Making People», cit.

¹⁷ W. Zeydanlioğlu, «The White Turkish Man's Burden: Orientalism, Kemalism and the Kurds in Turkey», in G. Rings, A. Ife (a cura di), *Neo-colonial Mentalities in Contemporary Europe? Language and Discourse in the Construction of Identities*, Cambridge Scholars, Newcastle 2008.

¹⁸ H.K. Bhabha, *The Location of Culture*, cit, citato in F. Hernández, *op. cit.*

¹⁹ W. Zeydanlioğlu, «The White Turkish Man's Burden», cit.

²⁰ H.K. Bhabha, *The Location of Culture*, cit, citato in F. Hernández, *op. cit.*

tiva sopraccitata²¹. Nel suo studio della Mumbai post-coloniale, Rahul Mehrotra identifica due mondi che esistono in contemporanea, condividendo il medesimo spazio e interagendo attraverso le pratiche spaziali di chi li abita²². Da un lato la *città statica*, che incarna l'identità fissa e monolitica promossa dall'autorità, uno spazio disciplinatorio, pianificato, progettato e costruito per inculcare nella popolazione un senso di identità; dall'altro la *città cinetica*, un «urbanismo generato da coloro che restano fuori dalle alte sfere della modernità dello Stato», la città delle identità e degli spazi fluidi, instabili, in continua evoluzione e negoziazione, che reinterpreta e sovverte il significato 'originale' dello spazio urbano.

Dal momento che la strutturazione dello spazio richiede ingenti risorse e competenze ed è soggetta a leggi e piani regolatori, essa tende a riflettere e realizzare fisicamente discorsi egemonici, in particolare su scala medio-grande. La struttura della città, assegnando determinati spazi a particolari attività e negando altre possibilità, contribuisce a inquadrare e influenzare il modo in cui la gente interagisce, rafforzando e perpetuando l'ordine sociale: la pianificazione urbana diventa un'arma. Basta osservare una mappa di Diyarbakır per rendersene conto. Fuori dal nucleo compatto della città vecchia, la città si estende longitudinalmente per chilometri, stretta tra due enormi basi dell'esercito a est e l'aeroporto militare a ovest, da dove ogni giorno si alzano in volo i caccia dell'aviazione. L'università, costruita nel mezzo dell'agitazione sociale e politica degli anni Settanta, è situata in aperta campagna, svariati chilometri a sud-est del centro. In quanto terreno fertile di dissenso, fu appositamente collocata fuori dalla città con gli edifici delle facoltà ben distanziati l'uno dall'altro, per evitare assembramenti e manifestazioni degli studenti.

Oltre all'aspetto materiale, va considerato anche un duplice processo di significazione spaziale, ovvero la rappresentazione *dello* spazio e *attraverso* lo spazio²³. In quanto ampiamente influenzata da ideologia e potere, la rappresentazione dello spazio è spesso un mezzo di mantenimento dell'egemonia. In Turchia, lo Stato repubblicano ha profuso ingenti risorse nell'alterazione dell'immaginario geografico popolare, anche attraverso una campagna di riorganizzazione amministrativa e ridenominazione di regioni, città, villaggi, fiumi e monti i cui toponimi tradivano un'origine non turca²⁴. Così, per esempio, la parte di Kurdistan assegnata alla Turchia dopo il trattato di Losanna (1923) fu divisa tra Anatolia sudorientale e Anatolia orientale, in seguito alla decisione del primo Congresso geografico nazionale di ridenominare le regioni in base a caratteristiche naturali piuttosto che secondo criteri storici²⁵. Al tempo stesso, gli elementi del tessuto urbano svolgono un'attiva funzione rappresentativa, proiettando ed esprimendo il potere necessario a plasmarli e offrendo spesso all'individuo una chiara chiave di lettura del contesto e dell'ordine sociale²⁶. Diventano simboli dell'autorità e strumenti di coercizione, demarcano lo spazio come territorio – in questo caso dello Stato, che ne trae legittimazione, anche se fittizia. La territorializzazione, in questo senso, reifica il potere: lo rende visibile e tangibile²⁷. La Turchia, in particolare le regioni orientali, è disseminata di simboli e iscrizioni nazionaliste, che coprono edifici, ponti e monumenti, ma anche elementi dell'ambiente naturale, a esplicita asserzione di sovranità sul territorio. Ma gli abitanti di questa 'regione di frontiera' mettono continuamente in discussione quest'immaginario spaziale, sia attraverso atti di resistenza simbolica sia nel quotidiano. Ignorando il canale di Stato in curdo TRT6, si sintonizzano sul pan-curdo NuçeTV²⁸ sorseggiando un

²⁰ F. Hernández, *ibid.*

²² R. Mehrotra, «Kinetic City. Issues for Urban Design in South Asia» (2007), in K. Shannon, J. Gosseye (a cura di), *Reclaiming (the Urbanism of) Mumbai*, Sun Academia, Amsterdam 2010.

²³ H. Lefebvre, *The Production of Space*, Blackwell, Oxford 1991, citato in A. Merrifield, *Henri Lefebvre: A Critical Introduction*, Routledge, Abingdon 2006.

²⁴ K. Öktem, «Incorporating the time and space», cit.

²⁵ J. Jongerden, «Crafting Space, Making Peoples», cit.

²⁶ A. Rapoport, *The Meaning of the Built Environment. A Nonverbal Communication Approach*, Sage Publications, Beverly Hills 1982.

²⁷ R.D. Sack, *Human Territoriality: Its Theory and History*, Cambridge University Press, Cambridge 1986, citato in D. Storey, *Territory*, cit.

²⁸ TRT6 è un canale televisivo di Stato in curdo, lanciato nel 2009. Benché promesso dal governo all'UE come un esempio di democrazia, e ai curdi come segno di riconoscimento culturale, è stato oggetto di forti critiche da parte di chi lo considera uno specchio per le allodole e sostiene che serve a diffondere il



FIGURA 1 - Un'immagine satellitare di Diyarbakir con indicati i quartieri presi in esame dall'articolo.

tè dal sapore ben diverso da quello del *çay* onnipresente nel resto della Turchia: come sono soliti rimarcare con orgoglio, si tratta di *kaçak çay*, 'tè clandestino', contrabbandato dal vicino Kurdistan iracheno. Molti abitanti di vecchia data di Diyarbakir continuano a riferirsi a via Gazi («vincitore», uno degli epiteti di Atatürk) col nome di via Baghdad, il nome pre-repubblicano che indica che essa porta a sud, verso la Mesopotamia. Questi esempi, che reiterano l'appartenenza transnazionale della popolazione locale, rimandano a una geografia mentale ben diversa da quella promossa dallo Stato.

Lo spazio è dunque spesso direttamente funzionale alla materializzazione dell'autorità e al mantenimento del controllo. Il suo potenziale sovversivo sta proprio

nel fatto che esso, per quanto soggetto al potere, si estende al di là della sua portata. Il significato radicato nello spazio può infatti essere sovvertito attraverso le esperienze divergenti di quello stesso spazio: eventi, appropriazioni temporanee, dirottamenti concettuali, resistenza sistematica, e la semplice, caotica routine quotidiana²⁹.

Diyarbakir: la città come terreno di scontro

In Turchia, sin dalla fondazione della Repubblica nel 1923, lo Stato ha portato avanti una deliberata campagna di evacuazione dei villaggi, considerati dal primo ministro Kaya luoghi dove «è evidente che la civiltà

punto di vista del governo. NuçeTV è l'ultimo di una lunga serie di canali televisivi satellitari pan-curdi che trasmettevano dall'Europa e sono stati messi fuorilegge in seguito a pressioni turche.

²⁹ P. Lehtovuori, «Towards Experiential Urbanism», *Critical Sociology*, n. 38, 2011, pp. 71-87.

non è arrivata»³⁰ e di concentrazione della popolazione nei centri urbani, nuclei di propagazione dell'identità nazionalista dello Stato, di accentramento e controllo, e di produzione della nuova soggettività del cittadino turco³¹. Diyarbakır non fa eccezione, come dimostra la città nuova costruita nei primi anni della repubblica a ridosso del centro antico, dove l'ideologia nazionalista trova espressione concreta nel lessico architettonico modernista, con la sua enfasi sulla riproduzione seriale e defamiliarizzazione culturale³².

Durante il conflitto armato tra l'esercito e gli insorti del PKK (*Partiya Karkerên Kurdistan*, Partito dei lavoratori del Kurdistan), 4.000 villaggi sono stati distrutti e almeno tre milioni di persone hanno perso la casa. In pochi anni, la popolazione di Diyarbakır è quasi triplicata. Nella capitale curda decine di migliaia di persone hanno preso coscienza della propria condizione e si sono politicizzate attingendo al discorso del nazionalismo curdo. «Prima di arrivare a Diyarbakır, non sapevo di essere curda», mi ha detto una ragazza nata e cresciuta a Dersim, una regione montagnosa di lingua zazaki³³ e religione alevita. «Qui ho capito che dobbiamo combattere per la nostra identità e cultura.» Qui la resistenza ha anche assunto un carattere istituzionale, un processo iniziato con la vittoria del partito HADEP (*Halkın demokrasi partisi*, Partito della democrazia del popolo) alle elezioni amministrative del 1999. Come istituzione normativa, la municipalità curda sta producendo un proprio spazio 'nazionale' contrapposto a quello dello Stato turco, spesso utilizzando strategie simili. La città diventa una narrativa contestata, un terreno di scontro dove lo spazio urbano e la sua produzione e significazione si fanno oggetto e mezzo di potere, resistenza, contestazione e istituzionalizzazione. Sono queste dinamiche spaziali di ridefinizione delle identità collettive che procederò ora a esplorare, concentrando l'analisi su alcuni luoghi dove l'attrito tra le contrastanti narrazioni è particolarmente fertile e significativo. Ovviamente, questa selezione non pretende

di essere esaustiva. Ho scelto casi che, in maniera diversa e con notevoli sovrapposizioni, illustrano come le identità collettive vengano imposte, contrastate, rappresentate e riprodotte attraverso l'appropriazione e la riappropriazione dello spazio urbano.

Quest'esplorazione di Diyarbakır inizia da Suriçi ('Dentro le mura'), la città vecchia racchiusa nelle antichissime e possenti mura di basalto nero, che sono diventate il simbolo della città. Fino a tempi recenti, Diyarbakır non si estendeva oltre la città murata e non era una città a stragrande maggioranza curda. Un censimento del 1870 circa mostra che metà degli abitanti non erano musulmani³⁴ ma armeni, ebrei, siriaci, caldei, greci; e fra i musulmani vi erano curdi, turchi e arabi, come dimostrano i minareti in stile arabo e i campanili che punteggiano il panorama della città. L'Ulu Cami, la grande moschea che si erge al centro della città vecchia, ben rappresenta la commistione di identità di cui Diyarbakır era e in parte è ancora composta: fu costruita dai turchi Selgiuchidi con elementi di recupero romani sul sito di una chiesa preesistente, e nello stile presenta una chiara influenza araba. Tra i suoi stretti vicoli, i muri di basalto scuro, le introverse dimore tradizionali a corte e i luoghi di culto multiconfessionali, Suriçi reca ancora le tracce di un passato multiculturale e della sua fine violenta.

La maggior parte della popolazione non musulmana di Diyarbakır ha abbandonato la città nel corso del XX secolo per via delle condizioni economiche sfavorevoli e di politiche statali apertamente ostili. Esponenti delle famiglie curde di spicco, *ağa* e sceicchi sono stati esiliati dal governo. Molte delle loro residenze e luoghi di culto, caduti in abbandono e ormai ridotti in macerie, sono stati sostituiti da economici blocchi di appartamenti che permettono una maggior densità abitativa, mentre altri sono stati occupati dagli immigrati e rifugiati provenienti dalle campagne e insediatisi

³⁰ J. Jongerden, «Crafting Space, Making People», cit.

³¹ C. Houston, «Provocations of the Built Environment: Animating Cities in Turkey as Kemalist», *Political Geography*, n. 24, 2005, pp. 101-119.

³² J. Holston, *The Modernist City: An Anthropological Critique of Brasilia*, University of Chicago Press, 1989, citato in C. Houston, «Provocations of the Built Environment», cit.

³³ Gli zaza sono una minoranza etnica. Molti di loro si riconoscono curdi e considerano lo zazaki un dialetto; altri rivendicano di essere soltanto zaza e ritengono lo zazaki una lingua.

³⁴ Z. Gambetti, «Decolonizing Diyarbakır: culture, identity and the struggle to appropriate urban space», in A.A. Kamran. R. Martina (a cura di), *Re-exploring the Urban: Comparative Cityscapes in the Middle East and South Asia*, Oxford University Press, Karachi 2008.

a Suriçi, oggigiorno uno dei quartieri più poveri della città e bastione della resistenza curda.

A Suriçi si può osservare una complessa sovrapposizione di identità: a un tessuto storico materialmente e culturalmente ricchissimo si incrocia l'identità essenzializzata, e in un certo senso impoverita, che è emersa dal conflitto. E tale realtà invalida il discorso culturalmente omogeneizzante dello Stato, evidenziando in parte le rivendicazioni del nazionalismo curdo³⁵.

Eppure l'ambiente costruito porta i segni di un passato che scardina qualsiasi narrativa nazionalista: «Un intrico di identità cosmopolite che sfuggono alla stessa logica etno-territoriale»³⁶, a testimonianza del fatto che considerare Diyarbakır come una città meramente curda significa restringerne l'identità, come afferma lo scrittore curdo Şeyhmus Diken³⁷.

È su questo terreno che la municipalità, governata dal partito curdo, sta operando una 'nazionalizzazione della diversità': la riorganizzazione delle diversità locali sotto il vessillo di un patrimonio culturale comune³⁸. Il processo di riscoperta e valorizzazione del patrimonio di Diyarbakır, intrapreso dalla municipalità dal 1999, è centrato su Suriçi e coinvolge gran parte della città vecchia. In particolare, le antiche mura sono state liberate dalle baracche, restaurate, e monumentalizzate. La chiesa armena di San Gregorio, una delle più grandi della regione, parzialmente crollata, è stata meticolosamente restaurata. È previsto che il piano di recupero si espanda ulteriormente, col coinvolgimento dell'agenzia governativa TOKI nella ristrutturazione di interi quartieri. In questo modo la municipalità, espressione istituzionale del movimento curdo, si ripropone come produttore di uno spazio nazionale che include e si appropria delle storie e delle diversità locali. Uno spazio che si pone in esplicita contestazione della retorica della città nazionalista turca, ma in un certo senso la rievoca sinistramente.

Subito al di fuori della cinta muraria si trova il vasto spiazzo di Dağkapı, dove l'intersezione di narrative contrastanti risalta in maniera particolarmente evidente. In aperto contrasto coi quartieri 'arretrati' entro le mura, Yenişehir ('Città nuova'), l'espansione urbana costruita sotto la Repubblica, con la sua coerente griglia stradale, gli spazi ampi, gli edifici istituzionali, i parchi, le scuole e gli ospedali, incarna la storia semplificata e lineare dello Stato turco³⁹ e la sua retorica di progresso e modernità. Quando nel 1936 Atatürk, alla sua prima e ultima visita da primo ministro a Diyarbakır, assisté a un concerto alla Casa del Popolo di Yenişehir, oggi demolita, dichiarò: «Eccomi qua [...] a Diyarbakır, ad ascoltare bella musica moderna in uno degli edifici più belli e moderni al mondo, alla presenza di persone civilizzate, nella loro casa»⁴⁰. Nel 1931 era iniziata la demolizione di Dağkapı, l'antica porta della montagna che sorgeva nella piazza: fu parzialmente distrutta con la dinamite per migliorare, secondo quanto riportato dagli storici, la circolazione dell'aria nella città vecchia⁴¹. Si potrebbe leggere questa distruzione come un tentativo di cancellare la cultura e la storia locali, oltre che di eliminare il limite fisico tra la Suriçi arcaica e ottomana e la progressista, turca Yenişehir. Una rimozione che apre la strada, materialmente e figurativamente, all'incorporazione dell'«altro»⁴². La piazza di Dağkapı fu dotata di ben tre effigi di Atatürk: due statue e un enorme bassorilievo, che incombe sulla piazza e su Suriçi dalla facciata dell'edificio di undici piani del Club degli ufficiali, su cui un'iscrizione recita: «Le genti di Diyarbakır, Van, Erzurum, Istanbul, Tracia, Macedonia, sono tutte figlie della stessa razza...»⁴³. Lo spazio di Dağkapı divenne così una vetrina del discorso egemonico dello stato kemalista, situata proprio di fronte a ciò che esso avversava: la città vecchia. Per questo Dağkapı è un luogo incline a ospitare forme di sovversione di tale discorso⁴⁴. Varie

³⁵ *Ibid.*

³⁶ L. Bialasiewicz, C. Minca, «The 'Border Within': Inhabiting the Border in Trieste», *Environment and Planning D: Society and Space*, n. 286, 2010, pp. 1084-1105, in riferimento alla Trieste prebellica.

³⁷ Z. Gambetti, «Decolonizing Diyarbakır», cit.

³⁸ J. Holston, «Spaces of Insurgent Citizenship», *Planning Theory*, n. 13, 1995, pp. 35-51.

³⁹ O. Yiftachel, «Territory as the Kernel of the Nation: Space, Time and Nationalism in Israel/Palestine», *Geopolitics*, vol. 7, n. 2, 2002, pp. 215-248.

⁴⁰ A. Mango, «Ataturk and the Kurds», *Middle Eastern Studies*, vol. 35 (4), 1999, pp. 1-25.

⁴¹ Ş. Beysanoğlu, Ş. Diken, citati in Z. Gambetti, «Decolonizing Diyarbakır», cit.

⁴² K. Öktem, «Incorporating the time and space», cit.

⁴³ Z. Gambetti, «Decolonizing Diyarbakır», cit.

⁴⁴ «Quando il potere disciplinatorio sullo spazio si fa più totalizzante, esso diventa disposto alla sovversione». De Certeau, citato in K. Dovey, *Framing Places. Mediating Power in Built Form*, Routledge, Londra 1999.



FIGURA 2 - Vista aerea di Dağkapi negli anni Settanta. A sinistra Suriçi e le mura parzialmente demolite. A destra Yenisehir, con la torre del Club degli Ufficiali e, in primo piano, la Casa del Popolo oggi demolita.

dimostrazioni di opposizione hanno avuto luogo a Dağkapi, fra cui la più significativa è probabilmente il cosiddetto movimento di 'disobbedienza civile' (*sivil itaatsızlık*), iniziato nel 2011 in numerose città grandi e piccole e diffusosi in tutto il Paese. Organizzato dal partito pro-curdo BDP (*Bağış ve demokrasi partisi*, Partito della pace e della democrazia, successore di numerosi partiti curdi messi fuorilegge) per chiedere una 'soluzione democratica' alla questione curda⁴⁵, consisteva di un sit-in permanente condotto in una 'Tenda della soluzione democratica', inizialmente piantata nel parco di Koşuyolu, a qualche chilometro di distanza. Quando il movimento decise di trasferire la tenda a Dağkapi – che i militanti curdi chiamano piazza Azadî, che in curdo significa 'libertà'⁴⁶ – il governatore contestò il diritto legale di occupare quello spazio pubblico e ripetuti tentativi di erigerla furono respinti violentemente dalla polizia⁴⁷. Alla fine la tenda

fu montata a Dağkapi, ma non durò a lungo: dopo settimane di tensione, fu smantellata e trasferita nella posizione precedente, come a volerla confinare in una posizione innocua per riaffermare la supremazia dello Stato su uno spazio così centrale. Tuttavia ogni venerdì Dağkapi ospita una preghiera all'aperto, a cui partecipano centinaia di 'disobbedienti', cioè persone che boicottano le moschee controllate dallo Stato. I sermoni, pronunciati in curdo dall'imam, sono spesso critici nei confronti dello Stato e del governo, il che è ancor più significativo se si considera che il partito al potere, l'islamico AKP (*Adalet ve kalkınma partisi*, Partito della giustizia e dello sviluppo), ha spesso enfatizzato la comune appartenenza islamica di curdi e turchi per minimizzare la questione curda in quanto tale. Quest'affermazione d'identità islamica e curda è così potente ed eversiva perché espressa in un territorio marcato dai segni del potere che essa contesta, cioè

⁴⁵ Le principali richieste erano l'educazione scolastica in lingua madre, il rilascio dei prigionieri politici, una modifica della legge elettorale e la fine delle operazioni militari.

⁴⁶ Özgür Cündem, «An Azadî an Azadî», edizione on line, 21/04/2011.

⁴⁷ Human Rights Association, «The report on the interventions towards 'Democratic Solution Tents' and 'Civil Disobedience' actions», 2011.



FIGURA 3 - Preghiera del venerdì organizzata in piazza a Dağkapı nell'ambito del movimento di disobbedienza civile.

davanti all'effigie del fondatore dello Stato turco moderno e secolare. Reclamando quel particolare spazio, queste persone fanno una chiara affermazione politica, mettendo in discussione non solo il significato di quei simboli, ma la legittimità della stessa autorità a imporre un tale significato.

Negli anni all'apice del conflitto ondate di rifugiati dalle aree rurali, dove l'esercito e il PKK evacuavano e distruggevano migliaia di villaggi, si riversarono in città creando vaste baraccopoli. Bağlar, al giorno d'oggi parte centrale e consolidata della città, è una delle più grandi. Il nome suggerisce che prima dell'arrivo dei profughi l'area fosse occupata da orti e frutteti di cui però non resta traccia.

Bağlar stravolge materialmente il discorso della città statica, col suo tessuto sociale e urbano composto

da sacche di cultura rurale curda⁴⁸ e gli stretti vicoli, ideali per erigervi barricate e nascondersi durante le manifestazioni. È significativo che uno degli edifici che rappresenta in maniera più esplicita l'autorità dello Stato, e concretamente l'impone, si trovi proprio qui: la famigerata Prigione militare n. 5, dove centinaia di prigionieri politici hanno sistematicamente subito torture durante il periodo conosciuto come *Diyarbakır cehennemi*, «l'inferno di Diyarbakır»⁴⁹. Mentre alcuni attivisti hanno iniziato una raccolta di testimonianze orali sulla prigione e chiedono che sia trasformata in un «Museo della vergogna»⁵⁰, nel 2009 il governo ha proposto di abbattere l'edificio ed erigere al suo posto una scuola. Per adesso la prigione è ancora funzionante e le sue mura esterne sono state decorate con dipinti astratti colorati e slogan edificanti, come «Una

⁴⁸ Z. Gambetti, «Decolonizing Diyarbakır», cit.

⁴⁹ W. Zeydanlıoğlu, «Torture and Turkification in the Diyarbakır Military Prison», in J.T. Parry, W. Zeydanlıoğlu (a cura di), *Rights, Citizenship and Torture: Perspectives on Evil, Law and the State*, Inter-Disciplinary Press, Oxford 2009.

⁵⁰ J. Krajeski, «Turkey's Museum of Shame», *Foreign Policy*, edizione on line, 30/12/2011.

scuola chiude dieci prigionieri» e «La più grande prigioniera è nella testa dell'ignorante»⁵¹, quasi a voler 'cancellare' dalla memoria collettiva gli abusi subiti dai reclusi. Dall'altra parte della ferrovia vi è il distretto commerciale di Ofis, dove pulsa il cuore della Diyarbakır contemporanea. Come suggerisce il nome, 'Ufficio', tale distretto non ha niente di speciale, composto com'è di anonimi blocchi di quattro-otto piani disposti su una griglia regolare. È proprio quest'ordinarietà a conferirgli un ruolo specifico nella città: Ofis incarna la routine della città turca contemporanea. Ci sono supermercati, negozi di abbigliamento e di tecnologia, alberghi, ristoranti, cartolerie, un paio di moschee in stile neo-ottomano, scuole di lingua, caffè pacchiani, addirittura qualche bar dove servono alcolici, e uno stadio. Ofis è stato descritto come «un luogo di fuga, fantasia e distrazione»⁵².

In quanto tale, il suo carattere paradigmatico emerge con chiarezza nei giorni in cui l'eccezionalità di Diyarbakır si manifesta più violentemente. Mentre nella contigua Bağlar i manifestanti e la polizia si scontrano e volano pietre, molotov, lacrimogeni, proiettili di gomma e colpi di manganello, su Ofis aleggia una cupa tranquillità: ci si può godere l'ultimo videoclip del cantante Tarkan seduti in un caffè, aperto tutti i giorni. I manifestanti spesso cercano di raggiungere Ofis e turbarne la routine, ma la polizia ostruisce l'accesso all'area schierandosi nei pressi del sottopassaggio di Koşuyolu, dove spesso scoppiano scontri.

Una marcia pro-curda è però transitata attraverso Ofis la sera in cui i risultati delle elezioni legislative del 2011 sono stati annunciati: il BDP aveva vinto 16 seggi, finora il suo migliore risultato. Una folla festante ha inondato il viale di Ekinciler, celebrando il risultato per ore, con canti, colori e slogan curdi. Quest'espressione, manifestata nel luogo della 'normalità' per eccellenza, è sintomatica del processo di istituzionalizzazione che il movimento curdo sta attraversando: un processo non violento di appropriazione culturale, forse meno

risonante ma costante e con effetti duraturi su Ofis. Negli ultimi anni si sono insediate nell'area attività come le sedi e le librerie delle case editrici Avesta e Lis, impegnate nella riscoperta dei classici della letteratura curda e nella traduzione in curdo di autori come Shakespeare, García Marquez e Kafka⁵³. Recentemente, la municipalità ha aperto una vasta libreria curda nel magniloquente edificio della Konuk Evi. Benché intermittente, il processo di trasformazione sociale in atto a Diyarbakır, che avanza anche attraverso l'appropriazione di spazi urbani significativi, sta trasformando Ofis in un esempio della normale città curda post-eccezione.

Un sito di grande importanza per l'articolazione dell'identità curda è il Newroz Alani ('Campo del Newroz'), alla periferia della città. Il Newroz è una festività di origine Zoroastriana, che si celebra dal Kurdistan all'Afghanistan, e in Turchia ha acquisito una forte connotazione politica in quanto espressione della cultura e della resistenza curda. A lungo la celebrazione è stata proibita, finché negli anni Novanta il governo ha deciso di appropriarsene e di farne una festa nazionale con il nome di Nevruz, una ricorrenza primaverile inventata di origini turche. La manifestazione di Diyarbakır è la più importante a livello nazionale. Ogni anno, nello spazio designato dal governo e posto al limite della città, raccoglie più di un milione di persone che celebrano il Newroz come esplicita ed estesa espressione dell'identità curda.

Conclusioni

Questa breve escursione per Diyarbakır ha messo in luce alcuni meccanismi attraverso cui i poteri istituzionali plasmano lo spazio e ne traggono supporto, e come, benché – e poiché – profondamente impegnato di significato dall'autorità, lo spazio urbano ha in sé un potenziale di sovversione e produzione di identità divergenti.

⁵¹ «La prigioniera di Diyarbakır ha fatto da terreno di coltura per quella militanza che la Turchia ha combattuto per generazioni. Le sue celle sovraffollate sono diventate centri di reclutamento e campi di addestramento per il Pkk. La condotta del Pkk in prigione – assicurare l'ordine, insegnamento della storia curda, reclutamento – gli ha procurato una mitologia e un Manifesto», J. Krajewski, «Turkey's Museum of Shame», cit.

⁵² Z. Gambetti, «Decolonizing Diyarbakır», cit., prendendo in prestito una definizione di D. Harvey, *The Postmodern Condition*, Blackwell, Cambridge 1990, p. 300.

⁵³ F. Marilungo, «Intervista all'editore, scrittore e poeta Lal Lales», *Lankelot*, 2011, disponibile al sito internet <http://www.lankelot.eu/letteratura/lale%20-%20lale-intervista-all'editore-scrittore-e-poeta-curdo-lal-lale%20-%20lale.html> (accesso effettuato nell'agosto 2012).

Come e forse più che per ogni altra realtà urbana, sarebbe semplicistico ridurre Diyarbakır a una sovrapposizione di dicotomie: la città trascende ogni opposizione binaria, confutando le rappresentazioni contestate di cui è fatta oggetto. Benché considerata dai nazionalisti curdi come la capitale del Kurdistan e dallo Stato turco come testa di ponte della missione di civilizzazione e modernizzazione del kernalismo, Diyarbakır reca in sé le tracce di un'identità ben più ampia, che invalida ogni narrativa nazionalista. I confini di identità, spazio e potere non sono congruenti come nella concezione essenzialista, né lineari o monodimensionali: evolvono attraverso una reciproca interazione e la loro produzione sociale passa tanto attraverso una linearizzazione e definizione riduttiva di tali confini, quanto per una frammentazione, contaminazione o estensione degli stessi. A Diyarbakır movimenti sociali emersi dalla città informale e 'cinetica' hanno espresso poteri istituzionali che producono ora uno spazio urbano stabile; gli utilizzatori di siti urbani significativi sono mutati in produttori di contro-siti; la produzione di un territorio di legittimazione contribuisce, al contrario, a

delegittimare l'autorità; strutturazione e controllo alimentano disordine e ribellione; la rappresentazione performativa dell'identità contribuisce alla produzione di nuove narrative pedagogiche; l'eccezionalità scivola nella normalità. In questi intricati processi sociali l'appropriazione e l'esperienza dello spazio urbano giocano un ruolo primario, e la fluttuazione continua tra spazio 'striato' (cioè omogeneo, dell'identità stabile, definita, socialmente controllata, spazio del potere) e 'liscio' (cioè eterogeneo e nomade, spazio del *nomos*), per usare la definizione di Gilles Deleuze e Felix Guattari, è evidente. Come avvertono i due autori, lo spazio liscio non è certo liberatorio di per sé: «Non credere mai che uno spazio liscio sia sufficiente a salvarci»⁵⁴. Quel che appunto emerge dallo studio di Diyarbakır è che tali spazi fluidi e instabili realizzano il loro potenziale emancipatorio proprio nel corso della loro striatura, che a sua volta emette nuovi spazi di agitazione. Nello svolgersi di questo processo, le relazioni di potere cambiano, le collettività vengono smantellate e riaggregate, nuovi discorsi emergono. In breve, è attraverso questa oscillazione che la società avanza e produce nuove identità e culture⁵⁵.



⁵⁴ G. Deleuze, F. Guattari, *A Thousand Plateaus*, University of Minnesota Press, Minneapolis 1988.

⁵⁵ Vorrei ringraziare Camillo Boano, relatore della tesi da cui questo articolo è tratto, e Francesco Marilungo, mio compagno di viaggio in Kurdistan.

Veronica Ronchi è ricercatrice presso il dipartimento di Scienze della storia e della documentazione storica dell'Università degli Studi di Milano e presso la Fondazione ENI-Enrico Mattei

PLASMARE L'IMPRESA



M.A. è un operaio di cinquant'anni, dipendente di una impresa multinazionale italiana di lungo corso che produce componentistica per motori. Una storia di vita dentro una storia d'impresa: come cambia un'azienda metalmeccanica nel corso di ventisei anni di lavoro operaio?

Cosa cambia tra vecchie e nuove generazioni in stabilimento? I passaggi di proprietà incidono sulla vita dei dipendenti?

Dall'intervista si evince che il lavoro e la tecnologia crescono e si alimentano contaminandosi interattivamente l'uno con l'altra. La figura dell'"operaio massa" è stata consegnata alla storia con il superamento del modello taylor-fordista e delle modalità di conflitto industriale che erano connaturate alla produzione di

massa così come era uscita dalle trasformazioni che aprono il Novecento e che avevano connotato tutto il secolo nei Paesi che ne avevano seguito i sentieri. Tale trasformazione ha parimenti obliterato tutti gli stereotipi della lotta e conseguentemente della sinistra di classe. Valori, stimoli, motivazioni, comportamenti della nuova classe operaia (lavoratori manifatturieri) sono del tutto diversi nelle nuove generazioni (la cosiddetta 'Y generation') rispetto alle precedenti, così

come sono diversi i modelli simbolici e pratici di riferimento, l'etica del lavoro e le forme di identificazione con l'azienda. Con tutto quello che tale trasformazione comporta riguardo all'incidenza sulla sfera professionale, personale e sociale.

Parliamo dei primi anni della sua vita e di come è entrato nel mondo del lavoro.

Mi chiamo M.A., sono nato a Moncalieri (TO) nel 1963, ho frequentato una scuola professionale conseguendo la qualifica di tornitore nel 1982, poi ho cercato lavoro in aziende metalmeccaniche ma, dovendo ancora fare il servizio militare, non trovavo collocazione. Dopo il congedo ho fatto qualche lavoretto qua e là sempre in nero, con la scusa che non avevo mai lavorato in azienda. Praticamente ho tribolato, poi nel 1986 l'azienda per cui oggi lavoro mi ha chiamato, ho fatto le visite mediche e sono stato assunto.

Come è stato chiamato?

Come tutti, ho fatto domande a destra e a sinistra, con curricula e attestati di qualifica. La domanda qui l'avevo fatta nel 1983 quando mi ero congedato. Dopo tre anni e un pizzico di fortuna sono entrato in fabbrica il 15 ottobre 1986.

Quali sono le sue origini familiari?

Mia madre è casalinga e mio padre lavorava nel magazzino di una grossa impresa a Torino. Noi siamo cresciuti operai. Siamo nati operai. Siamo una famiglia di operai. La nostra vita è questa.

Quando è entrato qui, nel 1986, com'era il clima aziendale?

Quando sono entrato i primi mesi ero sballottato tra una squadra e l'altra: sono entrato con la qualifica di tornitore, ho lavorato per due mesi su dei torni verticali, poi da lì mi hanno spostato su un altro tornio parallelo fino a quando, un bel giorno, è arrivato un caposquadra che aveva bisogno di una persona che

lavorasse su delle dentatrici Gleason¹ e io, visto che ero alla prima esperienza lavorativa, ho detto: «Se mi date il tempo di imparare, accetto» e da maggio del 1987 ho lavorato sulle dentatrici Gleason e lì ho fatto il corso di affiancamento, dove mi è stato insegnato a montare la macchina, smontarla, iniziare a vedere grossolanamente il tipo di lavoro. Sembra facile ma prima di imparare a fare bene questo lavoro c'è voluto un bel po' di tempo.

Chi teneva il corso?

Il corso era gestito da quello che oggi chiamano CP², praticamente c'era il classico operatore di squadra che seguiva le nuove leve con l'aiuto degli anziani. Prima di tutto ti facevano vedere la macchina, poi ti spiegavano che tipo di lavoro dovevi fare; erano macchine un po' datate, c'era da fare il montaggio della macchina in modo manuale, non come succede oggi con i nuovi apporti tecnologici, dove si mette sull'attrezzo la fresa o la mola e poi si va a richiamare il programma dal controllo. Certamente questa operazione è più veloce: il lavoro prima era un po' più difficoltoso, dovevi mettere le mani nell'olio, dovevi cambiare le ruote dentate, fare lo sviluppo e il calcolo mentre ora fa tutto il computer. In quel senso ci siamo evoluti, però allora forse era meglio perché si capiva cosa si stava facendo mentre ora la maggior parte dei giovani che sono entrati ultimamente inseriscono i dati nel computer e poi avviano la macchina.

Quindi, secondo lei, oggi manca una preparazione adeguata?

Sì, da alcuni anni a questa parte è venuta a mancare un po' la possibilità di spiegare il lavoro alle giovani leve che sono state messe subito a fare produzione. Sono certamente in grado di lavorare, ma se c'è qualche guaio sulle macchine si bloccano, quindi possono fermarsi un quarto d'ora/mezz'ora e non riescono a capire dove risiede il problema. Pensi che alcuni di questi ragazzi, che oggi non sono più in azienda, per paura

Note

¹ Le dentatrici coniche Gleason per denti curvi sono in grado di realizzare tre principali tipi di denti: la spirale con angolo zero (il cosiddetto 'zerol'), la spirale obliqua e quella *hypoid*. L'utensile che viene impiegato non è altro che una fresa a disco, sulla cui faccia piana è riportato un certo numero di lame a forma di trapezio. Nel loro movimento di rotazione, esse rappresentano un dente della ruota generatrice piano-conica che risulta avere i denti ad asse incurvato ad arco di cerchio. La ruota che bisogna tagliare e la ruota generatrice sono entrambe disposte con l'asse di rotazione orizzontale.

² Conduttore di processo.

di non riuscire a produrre continuavano ugualmente a lavorare nonostante la macchina presentasse anomalie, quindi un disastro! Se io faccio un pezzo ciucco e me ne accorgo, lo misuro e avviso chi di dovere e dico: «È capitato!». Mentre invece c'erano delle persone che andavano avanti e la maggior parte dei pezzi fatti venivano messi in quarantena oppure alle volte proprio eliminati, una produzione persa.

C'era timore quindi a esprimere queste problematiche?

Secondo me sì, non tutti perché chi ha un po' di carattere non ha paura di dire la sua. Molte volte è meglio stare sul tranquillo e chiedere a chi ha più esperienza. Qui ci sono delle persone che ci danno una mano, a partire dai capi che hanno altro da fare, però se chiami un operatore viene e si cerca di raddrizzare la situazione.

Questi problemi permangono anche oggi oppure lei non li vede?

Ai miei tempi non succedeva perché prima di farti fare il classico lavoro di produzione c'era un periodo dove ti insegnavano e ti seguivano, prima di metterti a schiacciare sul classico bottone di un ciclo e controllare le due quote ti facevano un corso di professionalità. C'era una persona anziana che ti diceva: «Devi mettere le ruote così», «devi fare così», «se questo particolare non va bene è perché si devono fare delle correzioni», «puoi agire su queste quote o questi diametri per ottenere questo». Ultimamente sono arrivati questi ragazzi giovani che, non per colpa loro, ma forse per colpa nostra, vengono messi immediatamente nel ciclo di produzione. Quindi gente che magari non ha mai visto una macchina meccanica e si mette lì a fare dei pezzi; se la macchina è a posto non succede niente, se invece devono metterci le mani per fare le correzioni io non garantisco.

I corsi che lei faceva quanto duravano?

Diciamo che duravano in genere un paio di mesi però si era seguiti: se c'era da montare la macchina, l'operatore si metteva lì e ti spiegava, ti faceva vedere, quindici giorni, un mese, due mesi erano abbastanza, perché non tutti i giorni c'è da montare la macchina. A seconda della produzione magari si riesce a tenere due giorni la macchina. Una volta arrivavano dei lotti più elevati, ora non facciamo più magazzino per ridurre i costi. Giustamente invece di fare trenta pezzi se me ne servono dieci ne faccio dodici, non si sa mai. Un tempo,

avendo la produzione un po' più lunga, c'era tempo di seguire la persona sul montaggio e fargli vedere cosa c'era da fare e l'inghippo che poteva avere la macchina. Ora invece i tempi sono più razionalizzati: ti prendo, ti faccio vedere come funziona la macchina e dopo una settimana devi essere in grado almeno di andare avanti. Però se succede l'imprevisto, per esempio se manca l'olio o il filtro, è necessario saperci mettere le mani. In ventisei anni io non ho ancora imparato tutto quello che c'è da imparare sulle macchine dove lavoro. L'esperienza l'ho fatta, però alle volte ci sono dei piccoli inghippi su delle nuove macchine a controllo numerico che non conosco. Di errori ne commettiamo anche noi anziani, alle volte anche grossolani, nel senso che per fare in fretta può capitare un piccolo errore e c'è da buttare un pezzo.

Bisognerebbe non solo prendere il ragazzo, metterlo accanto alla macchina e fargli vedere quattro o cinque tasti o fargli controllare le quote, ma ci vorrebbe qualcuno che gli si mettesse di fianco per spiegarli: «questa è una macchina a controllo numerico», «fai questi pezzi così», «devi controllare queste quote», «se succede un imprevisto puoi andare a correggere sul controllo numerico». Ora, invece, non dico che sono abbandonati a se stessi, ma quasi. Se la macchina a controllo numerico è piazzata e il primo pezzo viene bene, al 99% i dieci seguenti saranno uguali, poi succede che si scheggia un inserto, accade un imprevisto, un pezzo viene con una riga in più o una colonna maggiorata. Se si rompe l'inserto non è colpa di nessuno, se ad accorgersene è una persona anziana sa cosa deve fare, se succede a un ragazzo giovane, lui si ferma e deve cercare l'operatore che gli mette a posto la macchina.

Le nuove generazioni come sono?

C'è qualche ragazzo che vedo positivo, che si impegna, cerca di capire il tipo di lavoro che facciamo e cerca di inserirsi piano piano; poi invece c'è qualcuno strafottente che dice «io so tutto», «io so già come si lavora», «io sono qui da due mesi e so già fare il lavoro che fai tu». Questi non mi ispirano fiducia perché, come ho detto prima, sono ventisei anni che lavoro qui e devo ancora imparare. Questi ragazzi che a ventidue e a ventitré anni dicono di saper far tutto, sono strafottenti e io alcuni dubbi su di loro ce li ho; poi se qualcuno gli insegna cosa fare e gli dà una mano a crescere e lui impara va benissimo, ma così non so dove si può arrivare. La maggior parte delle persone negli scorsi

due anni è andata in pensione, ed è vero che ora si fa tutto con il computer, però abbiamo delle macchine un po' vecchie e alle volte non si riesce a capire come risolvere i problemi. Con l'esperienza di quarant'anni ci si accorge del problema su un filtro o su qualche altra cosa non visibile e si corregge. Certi ragazzi sono interessati al lavoro che fanno e vengono a chiedere anche tre o quattro volte mentre c'è qualcun altro in giro per l'officina che dice: «Io sono sei mesi che sono qua e so fare tutto», ma io penso che solo con gli anni e l'esperienza si possa riuscire a fare un buon lavoro.

C'è ancora una componente artigianale nel suo lavoro?

Più che una lavorazione artigianale ci sono delle 'malizie' su determinate lavorazioni. Io lavoro allo spiroconico: quando facciamo delle lavorazioni, quando c'è uno sviluppo nuovo o quando montiamo una macchina per fare la produzione ci sono poi dei particolari che tutte le volte che vengono rifatti hanno bisogno del benessere e ci viene dato sempre leggermente fuori dalla griglia. Allora cosa succede? Per rimmetterlo a posto bisogna andare ad agire su determinati componenti della macchina. Noi che siamo un po' anziani sappiamo dove andare a toccare se è il diametro mola, la distanza radiale, l'angolo eccentrico, sappiamo più o meno dove mettere le mani, i ragazzi che sono da sei-otto mesi con noi queste cose non le hanno ancora recepite bene.

Lei individua il problema e chiama qualcuno in modo da affrontarlo assieme?

Se c'è qualche problema dovuto a graficità ce lo risolviamo da noi o al limite chiamiamo il caposquadra o il tecnico, però al 90% ce lo gestiamo noi, nel senso che se c'è un contatto troppo avanti o troppo indietro so dove andare a mettere le mani e vado ad agire sul diametro o sulle quote in modo che possa rientrare nella griglia che serve. Il benessere deve essere «ok» altrimenti i pezzi non vanno avanti. Un po' di esperienza serve: se c'è un problema c'è il collega o l'operatore di notte che ci può dire: «Guardiamo il diametro mola o il diametro pressione in modo da rientrare nella griglia» e se parliamo con il tecnologo più o meno ci dice le stesse cose.

Tentate sempre voi di risolvere il problema invece di passarlo alle generazioni seguenti?

Le generazioni seguenti se sono intelligenti fanno come ho fatto io, osservano il passaggio, prendono

appunti. Se il contatto è avanti devo agire in questo modo se è indietro devo fare al contrario, come abbiamo fatto noi quando siamo entrati: abbiamo preso un block notes e ci annotavamo dove erano le ruote di sviluppo, le ruote della revisione, ci facevamo dei disegni e quando sono arrivate le macchine a controllo numerico abbiamo studiato la documentazione con le varie sequenze da fare per poter attivare la macchina. Abbiamo fatto dei corsi di dieci-quindici giorni con esperti esterni che ci spiegavano il tipo di controllo numerico, perché ce ne sono diversi, uno diverso dall'altro, e indicativamente ci hanno indirizzato sulle funzioni; poi automaticamente prendendo gli appunti capisco se devo schiacciare un tasto due volte, se devo inserire il programma, se devo controllare che le cose siano a posto. Un po' l'esperienza, un po' le persone che esternamente ci dicevano come fare, ci siamo fatti i nostri appunti. Ed effettivamente ripetendo sempre le stesse cose gli appunti li metti da parte e se cambi tre o quattro controlli numerici magari al momento sei disorientato, ma poi prosegui la lavorazione normalmente.

Lei ha risentito del cambio di proprietà che ha subito la sua impresa nei primi anni Duemila?

Io personalmente non ne ho risentito anche perché poi siamo venuti via dalla vecchia sede e siamo entrati in questo stabilimento. Per me essere dipendente di X o di Y non fa nessuna differenza. Qui all'interno di questo stabilimento chi fa lo straordinario al sabato è riconosciuto con il 50% di maggiorazione, so che in altre aziende prendono il 28-30%: siamo avvantaggiati perché sei ore di lavoro il sabato equivalgono in busta paga a nove ore pagate. Si tratta di piccolezze che però messe tutte assieme ci favoriscono. Ci hanno agevolato dal punto di vista economico, però poi non cambia, nel senso che queste agevolazioni sono il retaggio di una gestione precedente.

Non è cambiato il suo lavoro nella nuova sede?

Per quello che riguarda l'officina no, perché il lavoro è lo stesso: l'unica differenza è che qui abbiamo dei macchinari innovativi, ci sono più controlli numerici mentre nell'altro stabilimento c'erano macchinari più tradizionali. Man mano che andiamo avanti le macchine tradizionali vanno a scemare e arrivano sempre di più quelle nuove dove facciamo lo stesso lavoro di prima, ma in minor tempo.

Come è stato il trasferimento della produzione, che cosa ha comportato?

Durante i tempi di spostamento abbiamo subito un po' di cassa integrazione nel senso che quando staccavano i macchinari di una squadra chi era fortunato andava su un'altra squadra e chi lo era meno stava a casa. Io ho subito cassa integrazione per tre mesi perché stavano spostando le macchine su cui lavoravo che erano il tornio, le macchine dentatrici e le rettifiche Gleason, però solo quello. Gli stessi lavori che facevo nel vecchio stabilimento li faccio nel nuovo: là avevamo le macchine tradizionali quasi tutte manuali, qua abbiamo le macchine a controllo numerico di ultima generazione, una volta che hai messo in moto la mac-

china è molto più veloce rispetto a prima.

Lei ha subito altri periodi di cassa integrazione?

Io ho avuto problemi nel 1993. All'epoca l'impresa ha avuto una crisi di produzione perché lavoravamo per settori militari. Il taglio della produzione è stato del 55% perché l'azienda non era ancora pronta per fare il salto nel civile: in quel periodo, sia io sia i miei colleghi abbiamo iniziato a fare cassa integrazione, poi cassa integrazione a zero ore. Successivamente, ho avuto la fortuna di essere stato 'prestatò' per un anno a un'altra impresa a Carmagnola dove facevo le fusioni di alluminio. Poi nel 1994-1995, sono rientrato qui.



Nella nuova impresa avevo un'altra occupazione: utilizzavo un tubo di aria compressa, gli occhiali e pigiavo tre bottoni quando si accendevano le luci gialle per otto ore su tre turni, meno male che sono rientrato in quest'azienda perché là non ci sarei rimasto. Dopo quel momento di crisi, abbiamo ripreso il ciclo normale.

Ci sono stati momenti di tensione tra l'azienda e il sindacato con la cassa integrazione, Lei è sindacalizzato?

Nel 1993 c'è stata la crisi perché l'azienda era impostata sul militare e poco sul civile, superata la crisi hanno capito che sul militare c'era poco da mangiare e grazie ai nostri amministratori, gente che è andata in giro per il mondo, abbiamo preso delle commesse nel campo civile. D'altra parte noi siamo qui per lavorare, che sia civile o militare. I sindacati hanno cercato di inserirsi, discutere sia con l'azienda sia con noi, poi a me la cosa non interessava e personalmente non ho mai fatto ricorso al sindacato.

I suoi colleghi qui hanno scioperato o no?

Qui il discorso grosso è stato nel 2007-2008 quando l'azienda ha deciso unilateralmente di fare i diciotto turni. Noi siamo rientrati dalle ferie e dieci giorni dopo ci hanno dato il foglio con i diciotto turni: si stava a casa il martedì e si lavorava il sabato notte. Visto che era stata solo una scelta dell'azienda e visto che né i sindacati né i lavoratori erano stati interpellati ci sono state due settimane di tensione dove l'azienda per fortuna ha fatto un passo indietro. Noi non eravamo

d'accordo nel fare i diciotto turni come ci stava imponendo la proprietà, ragion per cui si è trovato un sistema per poter fare in modo legale quello che l'azienda voleva: si sono assunti ragazzi interinali e ultimamente hanno fatto dei contratti a tempo indeterminato ai weekendisti. Cioè a gente che lavora venerdì, sabato e domenica. Quello che praticamente volevano con noi, solo che noi abbiamo tenuto duro: «Stiamo così che il lavoro lo facciamo lo stesso», lavoriamo su tre turni dal lunedì al sabato, poi ci sono i weekendisti. Questa è un'azienda che lavora sette giorni su sette.

È cambiata l'organizzazione del lavoro nel tempo, lei lavora di più o di meno?

Lavoro come prima, sono abbinato a due macchine e a fine giornata devo produrre per quattrocentocinquanta minuti lavorando su entrambe. Se lavori su due macchine alla volta fai qualche cosa in più, ci sono delle volte in cui capita il contrario: se c'è un imprevisto sulla macchina perdo due ore per cercare di capire il problema oppure aspetto la manutenzione e quel giorno non lavoro più quattrocentocinquanta minuti ma trecento. Il lavoro è sempre uguale, la differenza è che

in precedenza avevamo dei lotti di venticinque-trenta pezzi, mentre qui al massimo ne abbiamo dieci. La produzione è sempre uguale, è diminuita la quantità, ormai non c'è più nessuno che fa magazzino.

Lei ha qualche timore o vede bene il futuro della sua impresa?

Se l'azienda continua così non ho nessun timore, anche perché si è rivelata un'azienda seria che si è inserita bene nel mondo civile. Quindi abbiamo delle partecipazioni con altri gruppi che lavorano sulle nostre produzioni e so che abbiamo aperto uno stabilimento in Cina. Se l'azienda investe vuol dire che va bene e lavora per il futuro. Il mio obiettivo è produrre o comunque avere un posto di lavoro tranquillo fino alla pensione.

Lei non ha mai partecipato ad attività extralavorative come quelle sportive proposte dalla sua impresa?

No, faccio qualche sport a livello amatoriale. Quando ero giovane giocavo a calcio poi ho smesso, ora gioco a calcetto, a calciobalilla con gli amici, però non ho mai partecipato a nessun trofeo. So però che queste cose esistono. Ci sono dei miei colleghi che amano il podismo e partecipano ai trofei, alcuni ci tengono ma la maggior parte va ai ritiri per rilassarsi.

Mi parla della sua famiglia?

Io vivo ancora con mia mamma. Mio papà è mancato vent'anni fa, ho due fratelli, uno è disoccupato da due anni l'altro è nell'arma dei carabinieri dal 1984, ho quattro nipoti, non sono mai stato sposato, sono single convinto, ultimamente sempre di più. E quindi la mia è una famiglia normalissima, gente che ha sempre lavorato; mi piace andare allo stadio e sono un tifoso della Juventus, sono stato abbonato per tredici anni, l'ho seguita anche all'estero. In azienda si parla molto di calcio, specialmente ora che siamo tornati in Champions.

Lei è contento di quello che fa?

Al momento sì, anche perché fuori di qui altre cose non ci sono e dopo ventisei anni che faccio questo lavoro mi sento soddisfatto, mi trovo bene con i colleghi, mi trovo bene con i superiori, anche se a volte c'è qualche diverbio.

La collaborazione con i suoi superiori è mutata nel tempo?

Diciamo che rispetto ad anni fa sono diventati più socievoli, nel senso che se devo andare a parlare con uno di loro non ho alcun timore e se c'è un problema cerchiamo di risolverlo assieme. Vent'anni fa non era così: prima di andare a parlare con il caposquadra o un responsabile di linea bisognava parlare con uno poi con un altro, poi andare a parlare con l'operatore e alla fine ti facevano parlare con il caposquadra, e comunque il rapporto era diverso: «Io sono il caposquadra decido io: devi fare così e basta», «Ma se facciamo in questo modo, magari?» «No, devi fare così e basta».

Perché secondo Lei questa cultura è cambiata nel tempo?

C'è il discorso dell'innovazione e del modo di lavorare. Sono arrivate nuove macchine e rispetto a queste novità molte persone anziane sono scettiche. Io il computer non c'è l'ho, non mi interessa averlo, so accenderlo e se dovessi andare su internet farei fatica, ma ci riuscirei. Invece le nuove generazioni sono nate con la tecnologia, i ragazzi di oggi sono molto avanti rispetto a me a livello tecnologico, anche in officina quando si hanno i dieci minuti di pausa o in mensa loro viaggiano su internet con i cellulari. È impressionante, io a casa ho un Motorola 8700 e uso quello per telefonare, ma se lo dico in giro si mettono a ridere. Io e la tecnologia siamo su due piani diversi, uso il cellulare, mando messaggi, tutto qui, io preferisco il lavoro manuale. Certo, sul lavoro mi sono adeguato al computer per via del controllo numerico: io inserisco i dati e il computer mi fa il lavoro. Ma il primo gioco che ho visto era il Pacman 1976 su Commodore 64 e quello dice tutto. Da allora a oggi la tecnologia ha fatto passi da gigante, ma per fortuna io mi trovo bene con la mia manualità e a usare la testa.

Lei ritiene che questo insegnamento vada trasmesso?

Sicuramente sì perché se devo spostare dei carichi li devo spostare a mano, non c'è nessun computer che mi possa aiutare, se devo mettere degli attrezzi nei cassetti lo devo fare a mano. I ragazzi di oggi sono disordinati, lasciano lo sporco, gli stracci... la cosa forse non dipende solo da loro ma è un dato esterno. Se io devo spostare gli attrezzi e so che la cassetta è in un determinato posto li prendo e li ripongo nella cassetta. Loro invece li lasciano lì perché non sanno dov'è la cassetta. Basta chiedere! Se c'è la boccola che deve essere messa via la si porta nella sua cassetta. Si perdono nelle stupidaggini, forse non sono sempre seguiti da

noi perché siamo per lo più indaffarati a fare il nostro e il loro lavoro, però servirebbe un periodo di tempo dove dire: «Oggi facciamo questo qui, ci sono le cassette, c'è l'attrezzo e la boccola, una volta che l'avete utilizzato smontate la macchina, riponete l'attrezzo e la boccola» e gli indichi la cassetta. Se poi dopo tre o quattro volte mettono la boccola da una parte e l'attrezzo dall'altra allora vuol dire che non vogliono imparare o sono sciocchi e anche a noi scappa la voglia di insegnare.

I team leader come li vede?

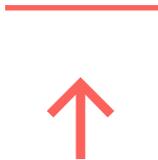
Rispetto a molti anni fa si avvicinano più a noi perché la maggior parte di quelli che abbiamo noi in officina sono dei miei ex colleghi, quindi gente che è entrata nell'87, '90, '92, gente che lavorava sulle macchine e ha la manualità e la testa di come si lavorava a quei tempi. Ora che sono capi sanno quali sono le problematiche e cercano di aiutarti, anche se il loro compito sarebbe quello di coordinare lo spostamento delle persone: «Tu lavori qui, tu lavori là, questa settimana fai questo turno», l'organizzazione dei movimenti. Per fortuna però ci sono delle persone che oltre a sapere il tipo di lavoro che facciamo, automaticamente ci danno una mano se manca un calibro, un attrezzo, sanno benissimo che senza quello strumento in buone condizioni abbiamo dei problemi quindi, da quel punto di vista, cercano di darci la possibilità di lavorare con tutti i crismi.

C'è qualche evento significativo della sua storia nella Sua impresa che ci vuole raccontare?

Forse il centenario, dove sono riuscito a portare in azienda mia madre, mio fratello con i miei due nipoti, abbiamo fatto un giro e ho fatto loro vedere dove lavoro. C'erano vari pezzi di motore sparsi per l'officina e ho spiegato loro cosa faccio, quello è stato l'unico evento dove sono rimasto soddisfatto dell'organizzazione. C'era un percorso con le foto, i pezzi che facciamo, come si montano, poi facendo tutto il giro dell'officina è stata una soddisfazione poter dire: «lo sto in questa azienda e noi facciamo questo tipo di lavoro», che per fortuna è riconosciuto esternamente.

Vuole aggiungere qualcosa sul suo lavoro?

Ormai è una routine, faccio i turni: primo e secondo, ho dei colleghi che fanno sempre la notte, io per fortuna no, quando queste persone andranno in pensione forse si dovrà fare anche la notte. A Carmagnola lavoravo su tre turni: primo, secondo e notte. Chi sceglie di fare la notte fissa dimentica tutti gli amici e di giorno qualcuno dorme. In altre aziende la notte è pagata al 38% qui è pagata al 65%: facendo un mese sempre di notte si riesce a portare a casa quasi 450 euro in più. Per chi ha un mutuo o figli all'università è un reddito, certamente devi sacrificare la tua vita privata. Sotto quel punto di vista è un po' pesante, ma si può fare.



IL SEGRETO DELL'AUSTRALIA



La chiamano «la nazione fortunata», l'Australia. L'espressione è stata coniata da uno scetticissimo giornalista e accademico australiano, Donald Horne, che, in un libro del 1964, definì così il Paese con un tocco di perfida ironia¹.

«L'Australia è una nazione fortunata gestita da persone mediocri che condividono la sua fortuna», scrisse in apertura dell'ultimo capitolo.

Con sua grande indignazione, però, il nome è stato preso nel tempo per celebrare il Paese, per sottolineare la sua posizione strategica, il suo clima, la ric-

chezza delle sue terre e dei suoi mari, che nascondono e custodiscono non soltanto oro, diamanti, uranio e terre rare, ma anche gas naturale, petrolio e carbone². Ma è davvero un caso se l'Australia è stata una delle poche nazioni sviluppate ad aver evitato l'impatto più duro della crisi economica?

Note

¹ Donald Horne, *The lucky country*, Penguin Books Australia, 1964.

² Fonte: <http://www.australianminesatlas.gov.au/aimr/index.html>.

Al migrante che mette per la prima volta piede nel Paese si presenta un quadro di estremo benessere, ben lontano dal clima di austerità europeo. Ristoranti e locali sono sempre pieni, il lavoro c'è ed è a portata di mano, almeno per chi ha un visto senza restrizioni lavorative. E gli stipendi sono alti, altissimi.

Un insegnante appena laureato entra nel mondo del lavoro con un salario anche di 50.000 dollari l'anno. Ingegneri, dottori, avvocati si ritrovano in tasca cifre molto più alte, che possono arrivare facilmente ai 200.000 dollari annui. E c'è poi l'altra parte dell'economia, quella legata all'industria mineraria, dove le cifre sono ancora più gonfiate, a così tanti zeri da far girare la testa.

Certo, il costo della vita è alto. Negli ultimi anni città come Melbourne e Sydney hanno scalato le classifiche delle metropoli più costose al mondo, superando New York, Francoforte, Singapore. Al supermercato per un chilo di pomodori si possono pagare anche 7 dollari, per un film al cinema 18 dollari, senza parlare del costo degli alberghi, dei ristoranti, delle case.

Eppure tutto è proporzionato agli stipendi. I salari negli ultimi anni sono cresciuti a un tasso più elevato rispetto all'aumento del costo della vita. Inoltre, dopo ventidue anni di continua crescita, l'economia tira ancora³. Da dicembre 2007, mentre gli altri Paesi ricchi combattevano contro la crisi, il prodotto interno lordo australiano è cresciuto in cinque anni del 13%, dando opportunità e lavoro a quei 23 milioni di abitanti dispersi in una terra grande quasi il doppio dell'Unione europea. E così, dopo anni di nostalgia per l'Europa, gli australiani iniziano ad accorgersi con soddisfazione che la loro nazione, colonizzata per farne una colonia penale per prigionieri inglesi, sembra diventata ormai uno dei Paesi socialmente ed economicamente più sicuri al mondo.

«Siamo il posto dove tutti vogliono venire, uno di quelli in cui si vive meglio», dicono in molti con orgoglio. Tutte e tre le principali agenzie di rating, Standard & Poor's, Moody's e Fitch, danno al Paese il giudizio più alto possibile, AAA. Un onore che condivide con soltanto altre otto nazioni.

Cina e risorse minerarie

Ma qual è stata la ricetta australiana per superare la parte più delicata della crisi economica?

«Cina e risorse minerarie», è la risposta data dalla maggior parte degli abitanti, senza la minima esitazione. E con buone ragioni.

Il settore minerario ha avuto sin dall'inizio – o quasi – della storia australiana un ruolo centrale per il Paese e ha contribuito al popolamento dell'Australia.

Prima che venisse scoperto l'oro, negli anni Cinquanta dell'Ottocento, queste terre britanniche così lontane erano soltanto un luogo dove mandare i condannati, liberando il Regno Unito dal fardello di doverne occupare sul proprio territorio. I primi migranti erano in gran parte ladruncoli, falsari, prostitute e braccionieri. Ma tutto cambiò con la corsa all'oro. Sulle navi dirette in Australia iniziarono a comparire avventurieri e lavoratori a caccia di fortuna, speranzosi di trovare un tesoro che cambiasse la loro vita. Fu la prima grande migrazione che diede forma e volto al Paese.

«Senza il settore minerario l'Australia praticamente non esiste», commenta Massimiliano Tani, professore di economia alla Macquarie University di Sydney.

La produzione del settore minerario ed energetico costituisce 'soltanto' il 10% del PIL, ma contribuisce a oltre il 55% delle esportazioni che, a loro volta, contano circa il 20% del prodotto interno lordo⁴. I magnati minerari hanno così tanto potere da riuscire a bloccare iniziative del governo, come la tassa sui profitti del settore. Anzi, uno di loro, l'eccentrico Clive Palmer, famoso per il suo progetto di costruire una nave identica al Titanic, è appena sceso in politica, sostenendo di voler diventare, dopo le elezioni di settembre, il primo ministro del Paese.

Le risorse naturali e i combustibili fossili vengono comprati in gran parte dai Paesi asiatici, Cina in testa, per sostenere i loro ritmi di crescita. Ferro, carbone, oro, gas naturale e greggio sono le esportazioni più richieste per un flusso di denaro dalla Cina che, soltanto nel 2011, è stato di oltre 76 miliardi di dollari⁵.

C'è un rapporto di diffidenza e dipendenza con Pechino, sin da quando le due nazioni iniziarono timida-

³ L'ultima contrazione, dello 0,4% annuale, si è registrata nel 1991. Fonte: <http://data.worldbank.org/indicator/NY.GDP.MKTP.KD.ZG>.

⁴ Fonte: <http://www.dfat.gov.au/geo/fs/aust.pdf> e *Year Book Australia 2012* dell'Australian Bureau of Statistics.

⁵ Fonte: <http://www.dfat.gov.au/publications/trade/trade-at-a-glance-2012.pdf>.

mente le loro relazioni diplomatiche negli anni Settanta. Da allora molte cose sono cambiate. I cinesi sono sempre di più, specialmente da quando l'Australia si è liberata delle politiche che riducevano gli ingressi degli asiatici nel Paese.

L'ultimo censimento nazionale, quello del 2011, ha mostrato come il mandarino sia ormai la seconda lingua più parlata in Australia dopo l'inglese, superando l'italiano e il greco. Inoltre gli studenti che arrivano ogni anno dalla Cina, disposti a pagare cifre altissime per studiare nelle grandi città australiane, contribuiscono in modo sostanziale all'economia del Paese.

Giuseppe Gabusi, studioso di economia politica dell'Asia orientale, è stato professore alla prestigiosa Australian National University di Canberra.

«L'Australia sa benissimo che la partnership economica con Pechino è stata fondamentale per il Paese e sa di aver trovato in Cina un mercato fiorente per le sue materie prime che l'ha aiutata a evitare la recessione», dice.

Non a caso a fine 2012 il governo laburista australiano ha pubblicato il rapporto *Australia in the Asian Century* per spingere il Paese a cogliere tutte le opportunità offerte dalla sua posizione e dalla crescita asiatica.



Di recente il primo ministro Julia Gillard – solitamente restia ai viaggi diplomatici – è andata in Cina a far visita ai nuovi leader, nel tentativo di consolidare ulteriormente i rapporti economici e commerciali.

«L'Australia è in un certo senso in una posizione difficile perché deve affrontare il dilemma della doppia lealtà. Il suo cuore economico batte infatti in Asia, ma il suo cuore politico guarda agli Stati Uniti che rappresentano il faro del Paese dal punto di vista dei valori», sostiene Gabusi. «C'è un grande attivismo australiano in Asia, anche attraverso la partecipazione alla maggior parte dei summit dell'area. Eppure l'Australia è una media potenza che, come tale, non si vuole schiere apertamente con la Cina o con gli Stati Uniti. Il problema sorgerà se e quando qualcosa andrà storto nella regione, magari con lo scoppio di conflitti anche di minore entità».

Ma non c'è soltanto la Cina. Se quest'ultima è il primo partner commerciale australiano, anche Paesi come il Giappone, la Corea e l'India giocano un ruolo fondamentale⁶.

George Megalogenis, nato in Australia da una famiglia di migranti greci, è forse oggi uno dei giornalisti più rispettati del Paese. Secondo lui è ingiusto attribuire tutto il merito del successo australiano alla vicinanza con l'Asia o alla ricchezza di materie prime.

«Ci siamo trovati al momento giusto nel posto giusto, vale a dire in Asia», commenta. «Penso però che

questa sia solo una parte della spiegazione, ma non la ragione principale per cui all'inizio della crisi eravamo in una posizione di maggiore forza rispetto ad altri Paesi. Non dobbiamo sottovalutare l'importanza delle decisioni del Governo che sono state non soltanto credibili, ma anche tempestive.»

Per lui è tempo che gli australiani si liberino del complesso di inferiorità che hanno sempre avuto e che li ha spinti a considerarsi un piccolo popolo viziato a guardia di un enorme territorio ricco di risorse. «Non bisogna dimenticare che in Australia c'è stato un lungo processo di ricostruzione che ha trasformato un'economia insoddisfacente e una società divisa in un Paese molto ottimista, con un'economia aperta, una buona coesione sociale e istituzioni valide», sostiene. In particolare, secondo Megalogenis, la nazione deve ringraziare, più che la propria fortuna, la lungimiranza e le decisioni in campo economico dei suoi leader negli ultimi trent'anni. Questi ultimi, a partire dai primi ministri laburisti Bob Hawke e Paul Keating negli anni Ottanta e Novanta, hanno gradualmente deregolato il sistema finanziario e del lavoro, riducendo praticamente a zero le barriere al commercio estero e lasciando fluttuare liberamente il dollaro australiano,

⁶ Per approfondimenti si veda <http://www.dfat.gov.au/geo/fs/aust.pdf>.

senza imporre il valore⁷. Hanno inoltre ridotto le spese statali nel welfare, tanto che l'Australia è oggi uno dei Paesi del mondo occidentale che spende meno, secondo soltanto alla Svizzera. Un esempio è quello del sistema di *superannuation* che spinge i privati e i datori di lavoro a costituire un fondo in vista della pensione perché il sostegno alla popolazione anziana non pesi troppo sulle casse dello Stato.

Richard Di Natale è un senatore dei Verdi, nato a Melbourne da genitori italiani. Laureato in medicina, è il portavoce del suo partito al Senato per tutti i problemi relativi alla sfera sanitaria e l'anno scorso è stato l'ispiratore di una riforma che permetterà ai bambini e agli australiani a reddito basso di accedere gratuitamente alle cure odontoiatriche.

«In Australia c'è un dibattito molto acceso su quali siano gli investimenti appropriati nel welfare. Se guardiamo agli Stati Uniti, vediamo che la spesa nel settore sanitario è sia inefficiente sia costosa, visto che vale circa il 18% del PIL. Noi spendiamo la metà e offriamo un sistema sanitario migliore», commenta. «E la nostra *superannuation* non è perfetta e può essere migliorata,

ma ha dimostrato di essere un metodo più sostenibile rispetto a quello di molti altri Paesi.»

Il risultato sono stati anni di budget in attivo, ben dodici tra il 1987 e il 2008. Mentre l'Italia nel 2012 arrancava dietro al suo debito pari al 127% del PIL, quello australiano era a meno del 30%⁸.

La situazione del bilancio sembrava talmente solida da permettere all'allora ministro laburista Kevin Rudd di sfidare la crisi a colpi di dollari riversati sulla popolazione.

Era il 2008 e la banca d'affari Lehman Brothers era appena fallita, gettando il mondo finanziario nel panico. Eppure a dicembre gran parte dei cittadini australiani si trovarono inaspettatamente un bonus in tasca e, a Natale del 2008, mentre in altri Paesi le preoccupazioni iniziavano ad affossare i consumi, in Australia le famiglie spendevano e spandevano, comprando regali, andando in vacanza e facendo girare l'economia. «Quando oltre il 50% dell'economia dipende dai consumi, la decisione australiana di dare un respiro di sollievo ai cittadini è stata esemplare», commenta Max Tani.



Tra il 2008 e il 2009 ci furono ben due pacchetti di stimolo economico, per un totale di 21 miliardi riversati all'improvviso nel Paese. Un grande spreco di denaro pubblico o una manovra geniale?

Megalogenis tende a optare per la seconda ipotesi. «Quello stimolo è stato molto importante per due ragioni. Da una parte ha permesso al governo di dire ai cittadini che c'era un surplus nel bilancio e che sarebbero stati dati 1.000 dollari a testa per fare shopping e salvare così posti di lavoro», commenta il giornalista. «Gli australiani ci hanno creduto e questo ha creato fiducia nell'economia. E poi l'Australia ha messo in atto il suo stimolo più velocemente di ogni altra nazione occidentale.»

In pieno accordo con questa spiegazione è anche il professor Milind Sathye, professore di economia a

Canberra e grande esperto di banche, attivo per oltre vent'anni nella banca centrale indiana prima di trasferirsi in Australia.

«Il bilancio in surplus e il forte piano di stimolo all'economia hanno dato garanzie di finanziamento alle banche australiane nel periodo peggiore della crisi. A questo si aggiunge il fatto che i nostri istituti di credito sono sani e redditizi», commenta.

L'Australia ha soltanto quattro maggiori banche e i tassi, nonostante si siano più che dimezzati dal 6,75% del 2007, sono ancora al 2,7. Alti rispetto allo 0,50% della Banca centrale europea.

⁷ George Megalogenis, *The Australian Moment*, Penguin Books Australia, 2012.

⁸ Fonte: http://www.oecd-ilibrary.org/economics/government-debt_gov-debt-table-en.

Come gestire il successo e non restare indietro

«L'Australia è un posto eccellente per fare affari, non ci sono problemi di liquidità», dice Sathye. «Anzi, le imprese possono finanziarsi sul mercato a tassi più bassi rispetto a quelli offerti dalle banche.»

Eppure, nonostante tanta abbondanza, gli australiani non riescono a liberarsi dalla paura che il benessere possa finire all'improvviso.

Il leader dell'opposizione liberale, Tony Abbott, grida allo scandalo per il deficit registrato negli ultimi anni, mentre sui giornali campeggiano titoli e articoli preoccupati: «È la fine del boom minerario», «Peggiora la situazione dei conti pubblici», «Il Paese rischia la recessione», «I nostri figli potrebbero vivere peggio di noi». Sarà vero? L'impressione è che l'Australia sia come un ricco che piange miseria per la perdita di pochi spiccioli. Eppure alcune criticità esistono e sono sotto gli occhi di tutti.

Il contraltare del benessere ai tempi della crisi è stato l'aumento vertiginoso del valore del dollaro. Quest'ultimo dal 2009 ha quasi raggiunto la parità sia con la valuta americana sia con l'euro, anche a causa dell'arrivo di forti flussi di denaro dall'estero, attirati dai tassi australiani.

«Un dollaro così alto danneggia tutte quante le nostre esportazioni, ma anche le università», dice l'economista Massimiliano Tani. «Ormai mandare un figlio a studiare a Melbourne costa quanto iscriverlo a Oxford, Cambridge o Harvard. Senza considerare i danni provocati al settore manifatturiero. Chi produce, se vuole essere competitivo a livello internazionale, deve accettare forti sconti sui propri prodotti per poter vendere.»

Per questo si parla ormai di economia a due velocità. In pieno boom negli Stati con più risorse, come il Western Australia o il Queensland, in leggera difficoltà in altri, come il Victoria o il New South Wales, dove molti hanno perso il posto di lavoro e le aziende continuano ad annunciare chiusure o ristrutturazioni. Finché continuerà a fluire la ricchezza del settore minerario la situazione dovrebbe restare sotto controllo, ma c'è chi ha paura.

Nell'ultimo anno è tornato come un mantra, come una minaccia incombente, la voce che il boom che dura ormai dal 2005 possa finire all'improvviso, distrug-

gendo l'economia del Paese. «Siamo arrivati al picco», hanno sostenuto da più parti gli economisti, invitando alla cautela.

Tra di loro c'è Ross Garnaut, ex ambasciatore australiano in Cina e una delle voci più autorevoli in materia. Fu lui a consigliare il governo Hawke di lasciare libero il valore del dollaro sul mercato, è lui ora ad avvisare che c'è una svolta in corso, anche se lenta.

«La Cina sta cambiando direzione verso un percorso di crescita meno dipendente dalle materie prime», ha ammonito a più riprese, partecipando a incontri e dibattiti. E l'Australia deve reagire se non vuole restare indietro.

C'è poi un altro pericolo, più interno.

«Al momento tutto sembra sotto controllo, ma se aumentasse la disoccupazione e scendesse il prezzo delle case, allora sarebbe un problema per tutte le banche australiane che sono esposte quasi al 60% verso i mutui del mercato immobiliare», dice Sathye.

«Se qualcosa andasse storto con una delle grandi banche, allora potrebbe esserci un effetto a catena e sarebbe un disastro per l'economia australiana.» Comprare casa in Australia è lo sport nazionale, nonostante un rapporto di circa tre anni fa dell'inglese *Economist* sostenesse che i prezzi delle proprietà sono gonfiati almeno di un 60%⁹.

A Melbourne, in una delle tante aste con cui si vendono le case, ci sono oltre trenta persone in attesa. In vendita c'è un appartamento di circa sessanta metri quadrati in una zona abbastanza centrale. È piccolo e carino, con due stanze e un salotto, tutte senza riscaldamento. L'agente immobiliare alla fine riesce a piazzarlo per 'soli' 520.000 dollari.

«Avete fatto un affare», dice, con un po' di disappunto, ai vincitori dell'asta.

Eppure, nonostante i timori, l'Australia si presenta oggi come un esempio da studiare per la resistenza alla crisi.

«La verità è che noi abbiamo fatto qualcosa di estremamente giusto all'inizio. Mentre l'Europa entrava in un circolo vizioso, imponendo troppa austerità, deprimendo i consumi e peggiorando il tasso di disoccupazione, in Australia il governo ha convinto la gente a spendere in un momento difficile», dice Megalogenis.

⁹ «Floor to ceiling», *The Economist*, 21 ottobre 2010, disponibile sul sito internet http://www.economist.com/node/17311841?story_id=17311841.

Per lui, ora, il rischio è che il Paese, così bravo a gestire il momento di difficoltà, non lo sia altrettanto nel sostenere la fase di prosperità. «Non siamo ancora totalmente fuori pericolo», dice. «Mentre in Europa c'è il problema di stabilizzare la situazione, noi abbiamo quello di migliorarci, per non restare indietro nel secolo asiatico.»

Senza dimenticare che il Paese ha un asso nella manica. A metà aprile la sua popolazione ha raggiunto i 23 milioni di persone, ma si pensa che il numero di cit-

tadini sia destinato ad aumentare fino ad almeno 40 milioni entro il 2050. Un numero che verrà raggiunto anche grazie a migranti qualificati, capaci di passare attraverso le sempre più strette maglie del dipartimento di immigrazione. Qualificati, ricchi, in grado di comprare e di continuare a sostenere i consumi, con energie e fondi nuovi.

E forse, tra tutti, è questo il segreto dell'Australia, l'ex colonia penale che si è ritrovata all'improvviso a essere uno dei Paesi più sicuri e multiculturali al mondo.



CLEAN, CONNECT, COMPLETE: LO 'SMONTAGGIO' DEGLI IMPIANTI OLIMPIONICI



Con la cerimonia finale di chiusura dei giochi paraolimpici è calato il sipario e anche una temporanea 'segretezza' sull'intera area olimpica divenuta *off-limits* ai visitatori esterni, stampa inclusa.

Infatti, dalla fine di settembre del 2012 – a eccezione degli addetti ai lavori – nessuno ha potuto visitare l'area e verificare l'avvio della riconversione. Ma cosa succederà alla riapertura promessa entro la fine del 2013? Il vero successo dei giochi olimpici londinesi è sempre stato sotteso all'attuazione di un forte ed efficace programma di rigenerazione, connesso a edifici provvisori da smantellare e altri da destinare a nuovi usi, mettendoli per lo più sul mercato in attesa di acquirenti.

Con il primo piano per Londra di Ken Livingstone (con-

cepito prima della programmazione delle Olimpiadi) vennero individuati due corridoi principali di crescita urbana che si estendevano verso l'esterno dal centro lungo il fiume Tamigi, a nord-est verso l'aeroporto di Stansted. All'incrocio di questi due corridoi fu successivamente individuato il sito per i giochi del 2012, con il *borough* di Stratford al centro.

Il progetto dell'area olimpica è nato comprensivo di *legacy*, finalizzata a garantire la 'restituzione' delle aree alla città al termine dell'evento: definendo indicazioni di riuso e rigenerazione della cittadella olimpica,

prevedendo residenze e servizi a supporto delle municipalità (*boroughs*) interessate¹.

Il sindaco Boris Johnson ha rafforzato questa strategia di rigenerazione, arrivando a dare particolari poteri di pianificazione per la *London legacy development corporation* (LLDC) che agisce come un'agenzia pubblica per la riqualificazione dell'intera area, attribuendosi i poteri di pianificazione ordinaria su un'area di più di duecento ettari, attualmente condivisa dai quattro *borough* di Newham, Walthamstow, Tower Hamlets e Hackney. Fin dall'inizio, però, l'intera operazione non è stata esente da conflitti tra le comunità locali della West London (la zona è *high deprived*, secondo le statistiche) e i diversi livelli di governo: i *borough* in particolare che si sono opposti all'esautoramento delle competenze urbanistiche ordinarie, decisione confermata dalla LLDC nel settembre del 2012 per un tempo attualmente indeterminato².

Tutte le competenze urbanistiche di natura ordinaria, per la ex area dei giochi sono state trasferite sulla base del *Localism Act* del 2011, la nuova legislazione che regola l'operato degli enti locali nel Regno Unito, delegando nello specifico il sindaco metropolitano di Londra³, di attivare apposite *Mayoral development corporations* per la rigenerazione di specifiche aree della città, definite come *Mayoral development areas*. Principalmente la legge è stata promulgata per la gestione della riqualificazione post-olimpica della *Thames Valley*.

Per alcuni decenni, i governi nazionali e le varie amministrazioni metropolitane hanno sempre cercato di affrontare il gap economico e culturale tra l'area della West-London, il centro e l'East London. I grandi programmi di rigenerazione urbana integrata dal 1970 sono sempre stati orientati a favorire la rigenerazione della *Thames Gateway* con particolare attenzione a tutta la zona a est della dismessa area portuale della città. Un programma di rigenerazione di area vasta, perseguito nel corso degli anni, spesso utilizzando strumenti e mezzi di natura straordinaria (fondi, programmi, agenzie per lo sviluppo e sistemi di pianificazione *ad hoc*).

L'ultima tessera del puzzle

A partire dalla *London docklands development corporation* (LDDC), che avviò la rigenerazione della zona portuale (oltre che quella delle agenzie speciali per le grandi trasformazioni urbane), fino alla realizzazione controversa di *Canary Wharf* a metà degli anni Ottanta, passando per i grandi recuperi coordinati dall'ex agenzia governativa English Partnership per la penisola di Greenwich.

Le Olimpiadi non sono che l'ultima parte di questo complicato puzzle urbano. Stratford non è certamente il centro di Londra in termini di qualità urbana, ma già offre eccezionali collegamenti ferroviari e metropolitani con il resto della città, realizzati per il grande evento sportivo, e la tangenziale verso il sud-est. I treni internazionali ad alta velocità da Parigi e Bruxelles si fermeranno qui a partire dalla fine del 2013. Interi quartieri di case a schiera si alternano con i *block of flats* realizzati dal sistema del *social housing* inglese degli anni Settanta. Una rete di canali e corsi d'acqua si snoda attraverso un paesaggio post-industriale e aree ferroviarie. Nelle vicinanze, le strade sono affollate da una popolazione sempre più cosmopolita fatta di asiatici, africani, caraibici e un nuovo afflusso di europei dell'Est che si mescolano con i londinesi nativi. In questo contesto opera il *masterplan* per il *Queen Elizabeth Park*, disegnato per sfruttare al meglio l'infrastruttura di canali che si snodano dal Tamigi lungo la Lea Valley. Una rete di viali, ponti e passerelle per ricollegare il parco da est a ovest – da Leyton a Hackney – cercando di ricucire l'intreccio con l'infrastruttura ferroviaria che attraversa il sito. Ampi viali e ponti – che erano stati pensati per 1,5 milioni di visitatori – da rimodulare alla scala appropriata per un parco urbano. Gran parte degli impianti sportivi e delle strutture per i giochi ha avuto vita temporanea, mentre l'investimento in termini di infrastrutture (viabilità, trasporti pubblici, attrezzature) è stato permanente. Dopo la riapertura alla città del parco olimpico solo quattro strutture rimarranno (box 1): il Velodromo (progetto dello studio Hopkins Architects), l'Aquatic Centre (progetto di Zaha

Note

¹ F. Musco, «Rigenerazione urbana e grandi eventi: I progetti per gli Olympic Games 2012 a Londra», *Dialoghi Internazionali. Città nel mondo*, 2012, n. 17, pp. 140-155.

² LLDC, *Your Local Local Planning is Changing. Legacy Development Corporation*, Londra 2012.

³ Ci si riferisce della *Great London Authority*, il governo metropolitano di Londra.

Box 1 **Principali lavori di ridimensionamento e riconversione delle strutture permanenti del parco olimpico**

I principali lavori per l'*aquatic center* riguardano la piscina dedicata alle immersioni: la zona spettatori viene ridotta a 2.500 posti e il centro riaperto nella seconda metà del 2014. Londra è in gara per ospitare i campionati europei di nuoto nel 2016.

Il centro televisivo e della stampa è in corso di riconversione a uffici. Oltre 91.000 metri quadrati organizzabili in maniera flessibile. Dai primi contratti già stipulati il centro ospiterà circa 3.500 addetti a servizi.

Il Copper Box, l'arena per la pallamano, è in corso di trasformazione in un'area per ospitare diversi tipi di sport, come pure eventi culturali e congressi. Sarà riaperta nel corso del 2013 e sarà la terza di Londra per dimensioni.

Lo Stadio sarà ridotto a 60.000 posti e sarà destinato a grandi eventi sportivi e concerti. Ospiterà i campionati mondiali di atletica del 2017.

Box 2 ***Clean, connect, complete: agenda per l'avvio della legacy strategy***

Clean

- Training Centre a Eton Manor (eliminazione edificio provvisorio)
- Arena del Basket (eliminazione edificio provvisorio)
- Stadio per la Pallanuoto (eliminazione edificio provvisorio)
- Pista di riscaldamento degli atleti (eliminazione struttura provvisoria)
- Ingressi e aree di check-in all'area dei giochi e delle tribune per gli spettatori (eliminazione strutture provvisorie)

Connect

- Ricucitura di circa 9,5 km della rete viaria interna dei giochi
- Collegamento delle aree circostanti (dei *borough* interessati) al parco con nuovi marciapiedi e piste ciclabili
- Riconfigurazione di trenta ponti e sottopassi, strettamente funzionali allo svolgimento dei giochi, per migliorare l'accesso del pubblico

Complete

- Raddoppio dell'area a parco di 102 ettari con la messa a dimora di ulteriori duemila alberi, dieci ettari di prato, nuovi prati e due grandi siti forestati
- Conversione del centro della stampa e del Broadcast Centre con la rimozione della mensa e l'aggiunta di pensiline con pannelli fotovoltaici per il parcheggio
- Realizzazione del Lee Valley Velopark, aggiungendo a un circuito di 1,6 km all'aperto, 6,5 km di pista BMX all'interno al Velodrome
- Creazione del Lee Valley Tennis Centre e del Lee Valley Hockey Centre sul sito Eton Manor
- Ripristino degli interni dell'Arena multiuso per uso pubblico

Hadid), lo stadio della pallamano e lo Stadio Olimpico (seppur siano in corso trattative per una eventuale riconversione come stadio destinato al rugby). Gli edifici permanenti sono in corso di trasformazione, come il centro acquatico che, una volta eliminate le ali laterali con 17.000 posti a sedere, sarà restituito alla sua originaria forma e potrà ospitare solo 6.000 spettatori: una scala adeguata per quello che diventerà la più grande piscina e complesso per immersioni di East London. Lo stadio del basket, quello per l'hockey, le piscine per la pallanuoto e le altre strutture a specifica finalità sportiva sono in fase di smantellamento ed entro il 2013 saranno destinati ad altri impieghi. Alcuni saranno spediti a Rio de Janeiro per i prossimi giochi olimpici del 2016 o a Glasgow per i Giochi del Commonwealth del 2014, che aggiunge una nuova dimensione di sostenibilità al progetto olimpico.

L'intera area in corso di trasformazione è a gestione diretta dalla LLDC. Si tratta complessivamente di 226 ettari, equivalenti a Hyde Park e a un costo di trasformazione intorno ai 360 milioni di euro secondo lo slogan *Clean, connect, complete*, che si articola appunto nelle tre fasi omonime (box 2).

Nel complesso il piano olimpico è un sofisticato esercizio di innesto urbanistico. Il centro commerciale completato a Westfield ha offerto quasi 10.000 posti di lavoro per l'economia locale. La componente residenziale - in parte destinata durante i giochi agli atleti - è stata venduta a consorzi privati e a gruppi pubblici promotori di *social housing*.

In tema di residenza, proprio le aree lasciate vacanti dalle sedi temporanee diverranno una vera e propria piattaforma per ospitare un 'pezzo di città' completamente nuovo. Oltre 8.000 abitazioni, terrazze e piazze saranno realizzate, secondo i programmi della legacy, entro il 2040. Le prime 3.000 unità abitative saranno consegnate entro 2013, oltre la metà già venduta in fase di progettazione prima delle Olimpiadi e l'altra metà recentemente acquistata da un consorzio immobiliare privato guidato dal Qatar Diar (un fondo di investimento sovrano del Medio Oriente) e da Estates Delancey. La forza lavoro impegnata nei cantieri pre e post olimpici ha avuto un picco di oltre diecimila lavora-

tori: uno dei più grandi cantieri d'Europa. Oltre 12 miliardi di euro di investimento pubblico, un'iniezione di liquidità nell'infrastruttura sociale, fisica ed economica della zona, massiccia e concentrata nel tempo, secondo un approccio *area based* alla rigenerazione urbana, seppur in presenza di un 'grande evento' che ne ha garantito la finanziabilità. Fino al 2006 l'area è stata occupata principalmente da capannoni industriali e da attività economiche di basso livello che sono state trasferite come parte della strategia di investimento del governo. Il sito è stato completamente bonificato, sono state create nuove centrali elettriche per la produzione localizzata di energia per i giochi, che rimarranno al servizio della nuova area urbana. Ecco, potenzialmente, una nuova comunità urbana di Londra, da creare ora dal punto di vista socio-economico.

Sono in corso, inoltre, contatti con la BBC, con lo University College of London e la Wellcome Foundation per trasferire nell'area post-olimpica alcune attività. E intorno alla stazione internazionale di Stratford sono nati nuovi alberghi e uffici che manterranno la loro funzione in relazione all'intera area metropolitana. Tutto questo sarà possibile solo se il GLA manterrà il controllo e la proprietà delle aree e metterà in atto controlli e opportuni bilanciamenti per garantire che i valori immobiliari non vadano alle stelle e che sia tenuto sotto controllo il processo indotto di *gentrification*. Alcuni di questi meccanismi sono già stati messi in atto. La politica per il *social housing* promossa dalla GLA dovrebbe garantire che una percentuale significativa di qualsiasi nuova area residenziale sia riservata alle famiglie più svantaggiate (circa il 30%).

Il *masterplan* della *legacy* è stato concepito in dimensioni spaziali e temporali che hanno una certa flessibilità di attuazione e di dimensionamento. L'esaurimento complessivo del piano è prevista in un medio e lungo periodo di venti-trent'anni.

Non ci resta che aspettare e vedere se, con l'apertura al pubblico del *Queen Elizabeth Park*, l'impostazione dei lavori e la lunga lista di promesse contenute nel lungo rapporto della *legacy* saranno mantenute.



ULTIMA FERMATA PRIMA DELLE ALPI



Il Canton Ticino è una sorta di quartiere di Milano, seppure politicamente autonomo. Fa parte della rete di scambi che coinvolge l'alta Lombardia, è ricco, offre lavoro, ma ha un problema: è sulla *black list* d'Italia.

A frontiera noi siamo messi così: a nord c'è la catena alpina e dall'altra parte si parla tedesco, a sud, est e ovest il terreno è continuo, la lingua è la stessa nostra, ma c'è un confine di Stato. Siamo in 330mila e ci chiamiamo Canton Ticino; gli stranieri sono i nostri vicini, quelli che parlano e mangiano come noi, gli altri, più lontani, di lingua e religione diversa, hanno invece lo stesso passaporto. La Storia ha voluto così, non il territorio.

Arno Duzzi fa il ferroviere da venticinque anni. Racconta: «Alla stazione di confine di Ponte Tresa, la mattina alle 4.55 parte il primo treno per Lugano; salgono

quelli che devono andare fino a Bellinzona. Ogni treno porta 320 frontalieri, ne passa uno ogni quarto d'ora. Quelli tra le 5 e le 6 sono pieni di operai, si riconoscono dalle tute che indossano. Più tardi arrivano le signore, di ogni età, dai diciotto ai cinquant'anni, impiegate nei grandi magazzini, nei negozi, nelle boutique di Lugano. Dopo salgono i banchieri o comunque persone che lavorano in ufficio, con i completi eleganti e la ventiquattre. Hanno protestato i passeggeri del treno delle 7.10 perché è troppo pieno. Ma negli ultimi anni abbiamo già aumentato le corse e aggiunto un vagone in mezzo a ogni convoglio. Dalle 9.30 il flusso verso

la Svizzera si calma. Si riempiono invece i treni che da Lugano portano al confine con l'Italia, perché poi bastano due passi e attraversarsi la frontiera, c'è il mercato e molti vanno lì a fare la spesa. I politici dicono che fare acquisti in Italia fa male all'economia ticinese, che poi i negozi devono licenziare... ma se le commesse sono tutte italiane!».

Ogni giorno dai nostri confini entrano 55mila persone a lavorare, da Ponte Tresa, Brissago, Stabio e soprattutto da Chiasso: sono i frontalieri e stanno sulla bocca di tutti. Il Ticino è sempre stato sotto l'influenza del polo milanese; in passato i ticinesi andavano a studiare in Italia: gli intellettuali, gli artisti, gli scalpellini e i capomaestri scendevano verso la capitale lombarda per trovare una formazione di alto livello. Dal dopoguerra il Cantone italofono si è arricchito sviluppando un'industria di frontiera, grazie all'importazione di manodopera a basso costo dall'Italia. Arrivavano soprattutto operai, impiegati nel settore del tessile e dell'abbigliamento, nella ristorazione e nei servizi domestici.

Negli ultimi decenni le 'fabbriche al confine' non esistono quasi più; sono invece aumentate moltissimo le attività provenienti da investimenti milanesi o lombardi (nel campo dell'industria, dell'intermediazione finanziaria, della moda ecc.) che hanno contribuito allo sviluppo delle città della Svizzera italiana, quasi come fossero quartieri della grande Milano. Ora i frontalieri lavorano nel commercio, nell'istruzione, nei servizi personali, nella sanità e servizi sociali, nelle attività immobiliari, nella ricerca e sviluppo, nell'informatica e nel settore finanziario.

Un nuovo modello di migrazione

Remigio Ratti, professore universitario ed esperto di relazioni economiche tra il Ticino e il resto dell'Insubria, spiega che oggi non ci sono più soltanto italiani che vengono per contribuire a creare manifatture o per essere impiegati nei vari settori. «Vengono per investire, per iniziare nuove produzioni, anche se spesso poi nelle loro attività assumono unicamente loro compatrioti. I vari settori industriali di Varese sono in crisi: gli operai si spostano qui, certo... ma anche i dirigenti, gli imprenditori. Ecco un nuovo modello di migrazione professionale: crearsi l'opportunità e sfruttare le condizioni al di qua e al di là della frontiera, in un mondo globalizzato. Il Ticino è molto attrattivo, non subisce la crisi come l'Italia».

Un paio di anni fa la destra populista ha condotto una

campagna in cui dipingeva i frontalieri come topi che varcano il confine per mangiare il nostro buon formaggio; salvo poi correggersi e ammettere che i frontalieri contribuiscono alla produzione svizzera (di formaggio e molto altro) e che la colpa della disoccupazione in Ticino è semmai di chi assume lavoratori italiani a discapito dei locali. Un tempo chi assumeva doveva dare la precedenza agli svizzeri. Dal 2004, dopo aver stretto gli accordi bilaterali di libera circolazione delle persone, questa legge nazionale è venuta a cadere, creando scontento nelle zone di frontiera, come il Canton Ticino. Recentemente, due annunci che offrivano lavoro hanno sollevato proteste sulla stampa locale: per la sua sede ticinese, il gruppo tessile Zegna cercava «lavoratori delle province di Como, Varese e Lecco», mentre una ditta di informatica ha messo esplicitamente tra i requisiti «la residenza in comuni frontalieri». Chi viene a lavorare in Ticino dall'Italia oggi ha una formazione sempre più alta, ma resta a minor costo e con maggior gratitudine, meno pretese, più affidabilità e costanza... una volta il direttore di un periodico locale mi ha detto: «Se potessi prenderei solo italiani a lavorare: loro vengono in ufficio anche quando hanno la febbre».

La reciprocità c'è, sulla carta

Il Ticino è certamente quel luogo in cui è facile (diciamo più facile) trovare un'opportunità; sembra paradossale, visto che si tratta di un piccolo pezzetto di terra, ma è ricco, ben organizzato e dotato di scuole, strutture sanitarie, sociali e culturali come un piccolo Stato. Ha una florida industria edile, il primo settore per numero di addetti è il commercio e Lugano è la terza piazza finanziaria svizzera. Vanta inoltre tre quotidiani, due televisioni, tre stazioni radio, molte riviste settimanali e mensili.

Un quarto dei suoi impiegati sono frontalieri che vengono dal confine con il Piemonte e soprattutto con la Lombardia, ma il Ticino dipende dall'Italia anche per l'importazione di materie prime che servono all'edilizia: oltre 825.000 tonnellate di materiali inerti pregiati (calcare, dalle cave della provincia di Varese, per fare il calcestruzzo), che rappresentano quasi la metà del fabbisogno.

In queste relazioni di scambio, restano però aperte alcune questioni. «Per uno svizzero portare la sua attività oltre confine è molto difficile. La reciprocità prevista dagli accordi bilaterali sulla libera circola-

zione delle persone, al lato pratico è ostacolata da meccanismi burocratici che di fatto scoraggiano gli imprenditori residenti in Ticino a intraprendere sul suolo italiano», spiega il professor Siegfried Alberton della SUPSI (Scuola superiore professionale della Svizzera italiana), nel Dipartimento Scienze aziendali e sociali. «Alcune aziende sono andate in Italia e hanno aperto una loro sede, ma sono casi rari. Noi siamo abituati a rivolgerci a un unico ufficio, massimo due, per ottenere tutti i permessi e i consigli necessari per insediare un'attività imprenditoriale; in Italia invece ci troviamo immersi in leggi, regolamenti, uffici, che allungano spesso, per non dire ostacolano, l'iter procedurale oltre ogni ragionevole limite di accettazione. Come detto, sulla carta la reciprocità nel poter lavorare di qua e di là della frontiera esiste; nella realtà però si vedono molti artigiani delle province di Como, Lecco o Varese che operano da noi, mentre è rarissimo vedere il contrario. In questo senso ci rendiamo conto di come, nonostante viviamo in un'area fatta di molti elementi comuni, siamo in effetti molto diversi. Potenzialmente, grazie a evidenti fattori di complementarità, sarebbero possibili importanti collaborazioni. Pensiamo per esempio a una combinazione tra il livello tecnologico, la capacità innovativa, la qualità, l'affidabilità ticinesi con il buon gusto, l'estro artistico, la creatività, la manodopera specializzata italiana. Nonostante l'esistenza anche della Regione Insubrica, queste collaborazioni rimangono il più delle volte nei discorsi invece di trasformarsi in fatti concreti. A mio avviso, nel ciclo di vita degli effetti frontiera, per usare le teorie sviluppate dal professor Remigio Ratti, negli ultimi trent'anni siamo passati dalla frontiera 'barriera' alla frontiera 'filtro', per poi tornare, per lo più, alla frontiera 'barriera', senza veramente mai approdare alla frontiera 'zona' di contatto, malgrado gli accordi bilaterali».

Dal 2010 è sorto un altro inghippo nei rapporti transfrontalieri: la Svizzera si trova nelle cosiddette *black lists* italiane. Questa disposizione rientra nella lotta agli evasori, ma significa anche un aumento vertiginoso di burocrazia e perdita di clientela per le aziende elvetiche, mentre quelle italiane devono confrontarsi con obblighi di comunicazione molto severi nei confronti dell'Agenzia delle entrate. Michele Rossi, delegato per le Associazioni economiche del Canton Ticino per i loro rapporti con l'estero, afferma: «Con Milano abbiamo un legame strettissimo. Per la Svizzera, l'Italia è il secondo Paese dopo la Germania con

cui avvengono più relazioni commerciali e per noi questa componente è ancora più marcata. Da un paio di anni tuttavia ci sono misure che ostacolano artificialmente le normali relazioni d'affari. Le *black lists* italiane, su cui figuriamo noi, penalizzano le aziende che hanno a che fare con la Svizzera. Oggi questo è un tema prioritario, alla pari delle questioni fiscali (che ora vedremo come si evolveranno con il nuovo governo), la regolamentazione dei frontalieri e la crisi economica».

Oltre la frontiera

Si dice che l'economia oltrepassa le frontiere, ma la politica ha ancora un peso sopra di essa e la frontiera è tuttora ben presente nella mente delle persone. E per fortuna, dice qualcuno. Un frontaliere, per l'esattezza. Uno che ha detto: «Abitare in una zona di frontiera è tra le cose più interessanti che mi siano capitate». Erminio Ferrari, redattore della pagina degli esteri di un quotidiano ticinese, racconta che la frontiera in casa sua era stata un rifugio più che un muro: la nonna aveva perso un figlio partigiano durante la guerra ed era scappata 'di là'. Per lui da piccolo la Svizzera era la mamma che va in bicicletta da Cannobio con altre ragazze per recarsi in una fabbrica di sigari subito oltre il confine; quella mamma, che dopo aver preso la patente negli anni Sessanta, andava in Svizzera a fare benzina e comprava cioccolatini per i suoi figli.

«Il contrabbandiere secondo me è la figura che meglio rispecchia l'idea di frontiera», dice. «Vive del confine ma gli è ostile, perché cerca di valicarlo illegalmente, disubbidisce alle sue regole, ma non può fare a meno di lui. Le frontiere sono aree ricche di storia, di scambi culturali e di chiusura. Sono custodi di specificità. Io lavoro in Svizzera, ma la mia vita si svolge in Italia. Dal 1989 faccio avanti e indietro ogni giorno. Ho scoperto zone vicine a me ma molto diverse. Ho scoperto che può esserci una relazione molto diretta tra cittadino e Stato, un sentimento di coinvolgimento nella cosa pubblica che non conoscevo. All'inizio il giornale mi mandava nelle Valli del Ticino; ci univa il dialetto, il fatto che mio padre aveva avuto gli animali e che io avevo fatto il giardiniere. Ho scoperto anche che non eravamo poi così diversi. A Cannobio il 60% delle persone sono lavoratori frontalieri; lavorano in tutti i settori, forse maggiormente nelle fabbriche e nell'edilizia. Poi, visto che hanno un buon salario, si fanno la casa e

incrementano il settore edile del Nord Italia. Spendono in Italia. Anche gli svizzeri il sabato vengono al mercato, comprano alimentari, vestiti, scarpe, si fermano a pranzo o a mangiare il gelato: a loro conviene e questo fa fiorire le nostre città. Il Ticino la vera frontiera ce l'ha alle spalle. In fondo la patria è sempre la lingua. C'era

un tempo in cui forse noi italiani siamo stati una guida culturale e il Ticino era più rurale. Ma questa Italia non c'è più, mentre i Comuni svizzeri adesso hanno i mezzi per fare proposte culturali molto valide. E poi troviamo buoni posti di lavoro, che di questi tempi in Italia ce li sogniamo».

