

Imprese & Città  
N 03 – Primavera 2014

Rivista della Camera  
di Commercio di Milano

# I&C / N 03

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**

Collaborano alla rivista

**Giovanni Lanzone, Fabio Menghini, Alberto Salsi**

Traduzioni

**Barbara Racah**

Coordinamento editoriale

**Pasquale Alferj**

Redazione

**Lucia Pastori (segreteria di redazione)  
e Giulia Maria Gonzales; con la collaborazione  
del Servizio Studi e supporto strategico**

Registrazione Tribunale di Milano n. 270  
del 9 settembre 2013

Tutti i diritti riservati

**© 2014, Edizioni Angelo Guerini e Associati SpA  
viale Filippetti, 28 - 20122 Milano**

Progetto grafico

**Heartfelt.it**

Sito internet

**[www.mi.camcom.it](http://www.mi.camcom.it)**

Codice ISBN 978-88-6250-519-2

Codice ISSN 2283-401X

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](mailto:autorizzazioni@clearedi.org) e sito web [www.clearedi.org](http://www.clearedi.org).

## I&C/INDICE

<b>APERTURA</b>	—
<b>Paolo Perulli.</b> Imprese e città: l'apprendimento reciproco	6
<b>FOCUS</b>	—
<b>QUALE MANIFATTURIERO DOPO LA CRISI?</b>	
<b>Mario Baldassarri.</b> Conoscere per decidere	14
<b>Stefano Micelli.</b> La rivoluzione del <i>digital manufacturing</i> e la sfida per l'Italia	23
<b>Silvia Oliva.</b> Per tornare a crescere. Verso una nuova idea di manifatturiero	28
<b>Fabio Menghini.</b> Alle piccole imprese e al Paese serve innovazione	33
<b>Paolo Manfredi.</b> La via artigiana alla città intelligente	45
<b>Anna Soru.</b> Neolaureati e lavoro, tra dura realtà e falsi miti	50
<b>Augusto Carena.</b> Piotèa, ovvero del comunicare	53
<b>LE CITTÀ SI POSSONO AMMALARE?</b>	—
<b>Isabella Pace.</b> Trieste. Né di qua né di là	58
<b>NUOVI PROCESSI DI GOVERNO</b>	—
<b>CITTÀ &amp; IMPRESE</b>	
<b>Gabriele Rabaiotti.</b> Imprese di città. Un altro punto di vista	63
<b>Pasquale Alferj, Alessandra Favazzo.</b> Nuovi spazi dell'economia urbana	69
<b>Antonella Bruzzese, Luca Tamini.</b> Milano Porta Nuova. Servizi commerciali, produzioni creative e trasformazioni urbanistiche	78
<b>Matteo Bolocan Goldstein.</b> Geografie newyorkesi, ripensando Milano	90
<b>MILANO PRODUTTIVA</b>	—
<b>Ivan Izzo.</b> Le trasformazioni produttive e dell'occupazione dell'area milanese attraverso il 9° Censimento dell'industria e dei servizi	96
<b>SULLE TRASFORMAZIONI URBANE DEL XXI SECOLO</b>	—
<b>MILANO-COPENAGHEN-AMBURGO</b>	
<b>Giovanni Hänninen.</b> Photoessay	109
<b>Paola Savoldi.</b> Mix funzionale e progetto urbano in uso. Una ricerca a Milano, Copenaghen, Amburgo	113
<b>Massimo Bricocoli.</b> Mix funzionale e fattibilità del progetto urbano. Il caso di Bicocca a Milano	120
<b>LETTERE</b>	—
<b>Francesco Musco.</b> <i>Core Cities</i> vs città metropolitane? La gestione delle aree metropolitane nel Regno Unito	129
<b>Fabrizio Di Benedetto.</b> Se la rete telefonica diventa asset militare	134
<b>Sandro Malavasi.</b> Prezzi immobiliari e sviluppo	138
<b>Valentina De Marchi.</b> Le città temporanee dei pastori nomadi del Kirgizstan	141
<b>Abstracts</b>	150

# IN QUESTO NUMERO SI LEGGE

Da sempre imprese e città si contagiano. La loro 'doppia' natura – politica ed economica – ha permesso a entrambe di capirsi e dialogare efficacemente, pur operando in maniera distinta. Ognuna ha imparato dall'altra: la città, la 'forza del contratto'; l'impresa, il 'vincolo delle norme sociali'. L'odierna crisi del contratto e delle norme sociali trascina con sé quella della città e dell'impresa, e la relazione che intrattengono. Alcuni contributi di questo numero, distribuiti in più sezioni, portano alla riflessione, con linguaggi diversi, questo importante argomento. Particolare attenzione viene dedicata alla creazione di quelle attività che traggono vantaggio dal localizzarsi nella città e di cui quest'ultima a sua volta si avvantaggia. Imprese di città da Milano a New York. Nel caso di quest'ultima, l'attenzione è anche alle 'politiche' che hanno favorito l'emergere di un ecosistema attrattivo per l'high tech, tanto da collocare la Silicon Alley di New York al secondo posto, potenzialmente, dopo la Silicon Valley.

E la manifattura? Considerato il suo peso economico nell'economia milanese (e poi lombarda e italiana), essa non può restare indifferente alla rivoluzione del *digital manufacturing* che abbiamo introdotto lo scorso numero e di cui continueremo a parlare nei prossimi. Le sue implicazioni non vanno sottostimate: perché l'industria torni a crescere, lo riconoscono gli stessi imprenditori intervistati, è necessaria una nuova idea di manifattura. Sfida non facile perché le loro condizioni strutturali e quelle del contesto in cui complessivamente operano sono note. A livello macroeconomico va intrapreso un percorso virtuoso per trovare le risorse necessarie all'avvio di una nuova stagione di investimenti. Al Paese e alle PMI serve innovazione. Il sottoutilizzo di risorse umane altamente qualificate non è forse conseguenza e causa di un sistema produttivo lontano dalla 'frontiera tecnologica'? In condizioni di crisi, le azioni da intraprendere dipendono anche dalle idee in circolazione.

Le tecnologie digitali trasformano il modo di progettare i prodotti, la produzione e quindi l'organizzazione del lavoro, la distribuzione. E ciò implica per l'imprenditore un cambio di mentalità e per l'impresa una metamorfosi inevitabile. Inoltre, la flessibilità e il costo accessibile di alcune di queste nuove tecnologie – macchinari più complessi possono essere acquistati e messi a disposizione di singole aziende da istituzioni e laboratori pubblici e privati – spingono in avanti una nuova generazione di imprenditori, più in sintonia con il nuovo contesto competitivo che richiede prodotti personalizzati, di qualità e ad alto valore aggiunto. Ciò dentro una

tradizione che ha visto le nostre imprese coniugare in modo originale funzionalità e design sia in prodotti in cui l'estetica (bellezza e qualità) fa la differenza sia in beni strumentali.

Tornando alle trasformazioni urbane, dobbiamo riconoscere che, complice l'esaurirsi della fase espansiva del mercato immobiliare, le grandi operazioni di riconversione urbana non sono più all'ordine del giorno. Si preferisce intervenire su scala più ridotta: rammendi al posto di ricuciture. Molti dei progetti concepiti nel corso degli anni ottanta-novanta nei Paesi europei sono ormai conclusi e permettono di fare un bilancio dei loro esiti. È quello che ha fatto un gruppo interdisciplinare di urbanisti, sociologi ed esperti in politiche urbane con una ricerca, a cui la rivista dedica la sua sezione sulle trasformazioni urbane del XXI secolo. Commissionata al dipartimento di Architettura e studi urbani del Politecnico di Milano dal Ministère de l'Égalité des Territoires et du Logement francese, la ricerca mette a confronto le esperienze di Amburgo, Copenaghen e Milano Bicocca.

Imprese e città, infine, si ritrovano (assieme o da sole) nelle 'Lettere' che chiudono il numero e che arrivano da Luanda, Bruxelles, dalle *Core Cities* inglesi e dalla valle d'Aksay nel Kirgizstan, mentre lo sguardo del diagnosta si posa questa volta su Trieste, dall'identità difficile, tra letteratura e psichiatria.

**Paolo Perulli** è professore di Sociologia economica presso l'Università del Piemonte orientale e di Filosofia presso l'Accademia di Architettura di Mendrisio

# IMPRESE E CITTÀ: L'APPRENDIMENTO RECIPROCO



Se guardiamo alla storia dell'Occidente, la vediamo popolata di città e di imprese. Le città da almeno 5mila anni fa con i primi nuclei di 7/20mila abitanti, un artigianato elaborato e forme evolute di governo<sup>1</sup> e le imprese almeno a partire dall'economia greca, con il commercio di lunga distanza.

Vengono prima le città: la loro capacità di durare e trasformarsi nel tempo sembra superiore a quella di qualsiasi altra istituzione umana. Ma le imprese sono figlie delle città: sono essenzialmente creature urbane, nascono crescono e si sviluppano nelle città. Il rapporto genetico tra le due realtà ha subito molte vicissitudini, che qui potremo solo accennare.

## Note

<sup>1</sup> P. Bairoch, *Storia delle città*, Jaca Book, Milano 1992, p. 24.

Certo, il rapporto (come spesso tra madre e figlio) è complesso. La città-madre ha ambizioni politiche: essa incarna la natura dell'uomo dialettico che nasce e vive nella relazione con i propri pari. Anticamente è questa la natura della *polis*, in cui cittadini si muovono parlando francamente e in libertà: la loro attività politica è l'unica degna di memoria, mentre il lavoro è ancora confinato nella sfera domestica (*oikos nomos*), sotto forma di lavoro servile e riproduttivo. Ma nel frattempo nasce l'impresa: Delo e Rodi diventano empori delle assicurazioni sui carichi, dei prestiti di mare e del giro bancario, un processo che mette in luce il profondo primitivismo in cui verterà l'Europa occidentale mille anni dopo<sup>2</sup>. La *societas* romana è in origine un'unione di interessi commerciali, solo più tardi assumerà il significato di società che noi oggi le diamo. Poi la città medievale vede uomini liberi, essenzialmente artigiani e mercanti, prendere il potere che un tempo era stato imperiale. Inizialmente il mercato è tenuto ai bordi delle città, fuori borgo: è attività rischiosa, in cui si incontrano molti diversi. Ma proprio questa è la natura della città: riunire e mescolare. Poco a poco nasce un diritto del mercato, *lex mercatoria*, che dalla singola città si proietterà poi a scala globale.

Sia la città sia l'impresa sono entità anfibia. La città è unione/tensione di politica ed economia: non può mai essere ridotta a una sola di tali dimensioni. Qualsiasi lettura solo economica della città, come fa certa letteratura aziendalistica sulla città-impresa, è destinata a ridurre la città a macchina efficiente, semplificata. Invece la città è complessa, la più complessa creazione umana. E qualsiasi lettura solo politica della città, come fa una scienza politica ridotta a sondaggio, dimentica la lezione weberiana che richiama il plastico dualismo tra politica ed economia urbana.

Anche l'impresa è anfibia: è, infatti, sia mercato sia gerarchia. Da un lato essa si annida in nicchie del mercato tenendo sotto osservazione i concorrenti; dall'altro si affida al diritto di imporre prestazioni basate su relazioni di autorità, garantita da rapporti di forza e da pretese di legittimità. Nel primo senso (mercato) essa è proiettata alla conquista e insofferente a ogni regolazione, nel secondo senso (gerarchia) essa dipende dalla regolazione imposta ai suoi membri dal diritto societario per evitare il rischio morale («la protezione dei membri e degli aderenti dalla propensione a spogliarsi a vicenda», osserva nel 1922 Frank Knight<sup>3</sup> con toni che ricordano Hobbes).

La natura doppia, anfibia, di imprese e città permette loro di capirsi, di dialogare efficacemente. Spesso si pensa che l'impresa abbia da imparare dalla città: per esempio la democrazia dialogica, che nella città si manifesta, aiuterebbe le imprese a essere meno insofferenti alla politica e alle regole. Il funzionamento dell'impresa, che appare opaco dall'esterno, è stato chiamato *eterarchia* proprio per mettere in rilievo la presenza di più poteri (azionisti, manager, lavoratori). Il loro bilanciamento, la loro rappresentanza, la formazione di coalizioni sono un campo di contatto tra impresa e città: sono 'politica' nel senso alto del termine.

Si trascura però che anche la città ha da imparare dalle imprese: soprattutto esse hanno elaborato quel complesso linguaggio contrattuale, che ora si espande alle istituzioni politiche. Visto con sospetto e a volte con disapprovazione, il linguaggio del contratto è qualcosa di cui anche la città fa uso crescente. Si parla di contrattualizzazione, si istituiscono tavoli di contrattazione in ogni momento in cui si tratta di prendere una decisione. È una patologia della democrazia? Non si tratta di un caso: imprese e città si contagiano reciprocamente, da sempre.

## Fine Novecento

Il rapporto tra imprese e città divide il Novecento in due sottoperiodi. Entrambi hanno portato a oscillazioni. Nella crisi del '29 si trattò del superamento del paradigma dell'economia del

<sup>2</sup> K. Polanyi, *La grande trasformazione*, Einaudi, Torino 2010, p. 71.

<sup>3</sup> F.H. Knight, *Risk, Uncertainty and Profit*, Harper & Row, New York 1965.

*laissez-faire* e di un robusto intervento keynesiano dello stato che durò quarant'anni. Nella crisi degli anni settanta si trattò dell'abbandono progressivo di forme di regolazione istituzionale dell'economia e dell'affermazione di un primato neoliberista del mercato che ha segnato il successivo quarantennio, fino alla crisi attuale.

La transizione dal primo al secondo sottoperiodo<sup>4</sup> è consistita nel passaggio dal capitalismo industriale collettivo nazionale a un capitalismo decomposto giuridicamente in unità separate, ma ricomposto funzionalmente alla scala globale del mercato. Si tratta del 'mondo connessionista', in cui la rete diviene non solo il supporto alla messa in relazione dei soggetti individuali nel mercato, ma anche la miglior metafora del mondo sociale verso il quale ci si sta orientando. Le asimmetrie fondamentali del capitalismo sono mantenute grazie allo spostamento sulla responsabilità individuale e sull'autonomia formale e neutra dell'individuo, assicurata dal primato della sfera tecnico-scientifica e dal peso dei vincoli che si esercitano a livello collettivo. In tal modo le istituzioni del capitalismo, e in particolare l'impresa, sono state in grado di integrare argomenti della critica (come le rivendicazioni di maggiore autonomia da parte degli attori sociali) entro dispositivi di 'governo attraverso le norme'. Lo stesso hanno fatto le istituzioni politiche statali ed europee, ricorrendo al 'governo attraverso gli strumenti e gli standard' e ai suoi meccanismi, anziché attraverso l'uso sempre più contestato dell'autorità. Crisi di legittimità si traduce allora in creazione di forme non statali di regolazione, forme creative e ibride di 'democrazia tecnica' che permettono ai dispositivi di funzionare anche in presenza di uno stato-nazione fortemente indebolito: possiamo definirle 'governo funzionale'.

D'altra parte il diritto e l'economia dei contratti che hanno pretese maggiori di universalità (soprattutto sul fronte dell'espansione del diritto commerciale) sono anch'essi in crisi. Non sono in grado di specificare che alcuni aspetti delle relazioni economiche contrattuali, gran parte della cui validità deriva da ragioni *extra-contrattuali*. Eppure i fondamenti di fiducia, conoscenza reciproca e coesione culturale sono stati a lungo indicati come i veri presupposti dell'efficacia del contratto.

Proprio tali fondamenti sono oggi in discussione. Nelle linee di frattura dell'economia globale emerse nelle crisi di fine Novecento si scopre che a essere responsabili sono invece gli incentivi distorti, l'arroganza, l'invidia, la fiducia infondata e l'istinto del gregge<sup>5</sup>.



**Sembra emergere una curva di decrescenza della fiducia nel capitalismo contemporaneo, inteso come l'insieme delle dimensioni relazionali in cui gli attori economici sono inseriti. La fiducia sta alla base del pensiero politico liberale: se è violata da qualsiasi forma di governo, la società civile si riprende il potere.**

La capacità di creare convenzioni tacite, accordi non normativi e riferimenti condivisi si basa sull'involucro fiduciario<sup>6</sup>.

Le correnti di pensiero giuridico, economico e sociale contemporaneo non sembrano consapevoli di dover lavorare a questo recupero, perché il loro orizzonte si è drasticamente accor-

<sup>4</sup> L. Boltanski, E. Chiapello, *Le nouvel esprit du capitalisme*, Gallimard, Paris 1999.

<sup>5</sup> R.G. Rajan, *Fault Lines: How Hidden Fractures Still Threaten the World Economy*, Princeton University Press, Princeton (NJ) 2010.

<sup>6</sup> Per questa parte mi permetto di rinviare a P. Perulli, *Il dio Contratto*, Einaudi, Torino 2012.

ciato. Invece la crisi del 2007-2008 ha mostrato che il contratto è sempre meno in grado di produrre equilibrio tra i contraenti (titolari di diritti, di mutui, di risparmi, di promesse di vendita o di acquisto).

### Teorie dell'impresa e il contratto

Dopo Knight e Commons, la teoria dei contratti di Ronald Coase<sup>7</sup> aveva spiegato la nascita dell'impresa come alternativa alle relazioni contrattuali di mercato. Secondo la teoria dei costi di transazione inaugurata da Coase e ripresa da Oliver Williamson, l'impresa emerge come risposta efficiente quando le relazioni contrattuali di mercato sono talmente costose (in termini di rischio, incertezza, opportunismo) da rendere impraticabili le normali transazioni. Allora la direzione amministrativa dei fattori di produzione permette di risparmiare gli enormi costi in cui si incorrerebbe se tutte le transazioni fossero il risultato di contratti. I fattori di produzione sono ricondotti a una struttura amministrativa con la sua gerarchia e le sue regole. E questo segna i confini dell'impresa<sup>8</sup>.

La teoria di Coase è applicabile (lo ha fatto Douglass North) anche allo stato: esso riduce i costi di transazione nell'offerta di sicurezza, giustizia e altri servizi sociali in cambio di tasse. La comparsa evolutivistica dello stato è equiparata all'affermarsi dell'impresa come struttura efficiente di transazioni. Esso è stato in grado di ridurre i costi di transazione nel perfezionamento degli scambi e quindi di sfidare a sua volta sul piano dell'efficienza i meccanismi di garanzia offerti dagli agenti di mercato. Si produce così l'assimilazione tra stato e impresa nella realizzazione di relazioni stabili (tra datore di lavoro e lavoratore, come tra stato e cittadino) che riducono i costi di transazione contrattuali. La teoria dell'informazione sottolinea la questione dell'opportunismo (il compratore non conosce il valore dell'informazione finché non l'ha ottenuta) e sostiene la necessità di considerare un contesto più ampio che prenda in considerazione l'integrità delle parti nell'organizzazione economica. Si sottolinea il problema della comunicazione, che richiede di realizzare un intreccio tra autorità e fiducia<sup>9</sup>.

Nella teoria contrattuale di James Buchanan, il paradigma contrattualista è posto su un piano più generale: qui gli individui entrano in relazioni di scambio sia per scambiare beni o servizi tra loro sia per creare organizzazioni (imprese, stati) che compiranno tali scambi per loro conto e in loro nome. Aderendo come fa Buchanan a un paradigma di individualismo normativo in senso stretto, non ci può essere nessuna distinzione di fondo tra l'economia e la politica. La politica è solo il processo di scambio in cui gli individui perseguono i propri scopi in forma collettiva, dato che non possono perseguirli in forma privata in modo relativamente efficiente<sup>10</sup>.

Naturalmente nel modello di Buchanan esiste un primo livello, quello costituzionale, in cui il primato della politica sul mercato (che si situa invece a un secondo livello) risulta normativamente salvaguardato. La teoria di Buchanan elude però una questione di fondo: nella modernità s'impone tra pubblico e privato la richiesta di differenza, che a sua volta assegna misure, confini, identità della politica. Ma quale differenza potrà restare alla fine di un percorso che avrà reso meramente convenzionale l'azione dello stato? A questa domanda le teorie economiche di Coase, Williamson, North e Buchanan (tutti premi Nobel per l'economia) non sembrano rispondere. Williamson conclude affermando, in modo problematico, che individui

<sup>7</sup> R.H. Coase, «The Nature of the Firm», *Economica*, London School of Economics, New Series, Londra 1937, Vol. 4, pp. 386-405.

<sup>8</sup> L. Werin, H. Wijkander (eds.), *Contract Economics*, Blackwell, Oxford 1992.

<sup>9</sup> O. Williamson, *Le istituzioni economiche del capitalismo*, Franco Angeli, Milano 1987, p. 82.

<sup>10</sup> J.M. Buchanan, «Contractarian Political Economy and Constitutional Interpretation», in Id., *The Economics and the Ethics of Constitutional Order*, The University of Michigan Press, Ann Arbor 1991.

opportunisti possono stringere alleanze durature; che i problemi di incentivi e di governo sono difficili da trattare in un contesto politico; che occorre studiare la combinazione di strutture pubbliche e private più idonee a conseguire i fini delle parti.

In sintesi, per rispondere occorre tornare alle fonti della sovranità del moderno stato democratico e quindi alle teorie della città. Esse sono alla base di una visione orizzontale della governance come rete di accordi e di impegni che coinvolge in reciproca tensione sia il governo sia la società civile.

### Le teorie della città e le norme sociali

Nel pensiero politico classico il trasferimento di diritti dal cittadino al potere sovrano non è assoluto, ma revocabile in base al diritto naturale, le libertà di pensiero e di critica sono insopprimibili ed esistono contrappesi al potere; nell'ambito del potere democratico c'è meno da temere. «Infatti è quasi impossibile che la maggior parte di un'associazione, se è grande, convenga su qualcosa di assurdo»<sup>11</sup>. Spinoza avvertiva che se si toglie il fondamento, essenzialmente il contenimento degli appetiti entro i limiti della ragione, facilmente crollerà tutto l'edificio che su quel patto si era costruito.

Vi è piena assonanza nelle parole di uno dei custodi del capitalismo americano: «le operazioni commerciali sono governate da leggi e contratti: se anche una modesta frazione di tali operazioni finisce in giudizio, i tribunali sono paralizzati. Il nostro sistema di mercato dipende dalla fiducia nella parola dei colleghi delle controparti. La falsificazione e la frode distruggono il libero mercato e le colonne portanti della nostra società»<sup>12</sup>. Il problema è quello dell'*enforcement* esterno, di chi protegge e dà forza ai diritti di coloro che affrontano una transazione, tutelandoli dalla violazione delle regole. Può essere la legge a tutelarci, ma anche le norme sociali lo fanno quando esercitano una pressione sui comportamenti degli attori economici. Qui le imprese devono tornare ad apprendere dalla città. Secondo alcuni economisti, infatti, il costo di proteggerci mediante le leggi è inferiore al costo di farlo mediante le norme sociali, ma queste sono più durature: e le norme sociali si sperimentano nella città, nell'urbanità (Norbert Elias lo ha spiegato). L'investimento in capitale sociale che così si compie (norme insegnate a tutti nelle scuole, codici appresi e fatti rispettare nelle professioni) permette di selezionare comportamenti che nel lungo termine avranno un superiore impatto positivo.

Le teorie della città di impronta weberiana identificano nella creazione di reti personali la base della fiducia nelle transazioni economiche. A partire dai circuiti mercantili delle città medievali (e poi nelle sette protestanti e pietiste) si formarono coalizioni per assicurare che i propri membri avessero gli incentivi giusti per rimanere onesti. Incentivi a non frodare: premi, cointeressenza agli utili e altro furono tra i meccanismi che si affermarono entro mercati di piccolo gruppo. L'aumentata dimensione comporta infatti l'aumento dei costi di informazione. La formazione di *hanse*, gilde e altre forme di coordinamento tra città permise in passato di allargare il mercato e, più tardi, la costituzione di network di banchieri in centri finanziari globali fece lo stesso. L'affermazione di stati nazionali, eredi delle città, permise di centralizzare la tutela dei diritti di proprietà, e poi di creare un diritto commerciale internazionale. È alla crisi di questo mondo che noi stiamo oggi assistendo.

### Il contratto relazionale e la città del conflitto

Una risposta alle domande poste dalla crisi del contratto viene da Gunther Teubner con la sua ricerca sui 'mondi' del contratto. Il punto di partenza è che il contratto o, meglio, quelli che egli

<sup>11</sup> B. Spinoza, *Trattato teologico-politico*, Bompiani, Milano 2001, p. 531.

<sup>12</sup> A. Greenspan, *Rapporto sulla politica monetaria della Federal Reserve*, letto al Congresso degli Stati Uniti il 16 luglio 2002.

definisce regimi di governance privati, hanno conquistato spazi crescenti a spese dei regimi regolativi statali, mentre i mercati mondiali, pur imponendosi al centro dei moderni sistemi economici non sono in grado di produrre 'beni pubblici'.

La critica al diritto privato del commercio, che riduce ogni accordo e scambio alla forma limitata della transazione monetaria, non potrebbe essere più netta. Ma questa critica, anziché ricercare una diversa base del contratto nella sfera delle relazioni fiduciarie e comunitarie, va in direzione diversa: guarda all'esplosione di mondi contrattuali e alla proliferazione di nuovi diritti.

Questa strada porterebbe alla politicizzazione della governance privata, in quanto i regimi privatistici devono ora produrre beni pubblici.



**Oggi la contrattazione tra soggetti alla pari è chiamata a svolgere quel coordinamento che in passato era affidato alla gerarchia del diritto pubblico: ma non è chiaro come questa contrattazione alla pari possa superare tutte le asimmetrie di potere, conoscenza e informazione.**

È grazie al pensiero economico del contratto che ciascuna sfera e fase del progetto entrano nel contratto, che assume così una valenza nuova: un contratto di partenariato anziché di scambio, un contratto relazionale (*relational contracting*)<sup>13</sup>.

Esso non si riferisce più all'accordo originario come punto di riferimento per i necessari adattamenti, ma all'intera relazione così come essa evolve nel tempo.

Quello che viene scambiato non basta a definire il contratto relazionale: esso coinvolge una relazione, un'associazione tra le parti contraenti. In questo senso il contratto, specie di lunga durata, coinvolge aspetti sostanzialmente estranei alla logica contrattuale classica. Anche se esso è stato chiamato 'scambio relazionale'<sup>14</sup>, in effetti non di scambio si tratta ma di relazione e associazione che coinvolgono ingredienti socio-cognitivi e temporali. Mentre è chiaro che tutto questo va oltre il contratto, meno chiaro è come il diritto dovrà trattare questi contratti relazionali. Meglio sarebbe che le parti in relazione sapessero trovare le forme giuste per far durare il loro rapporto, delle 'norme interne' di cooperazione, senza ricorrere a una terza parte esterna. Ma qualora ciò si renda inevitabile, si tratterà di lavorare soprattutto sugli aggiustamenti da fare al cambiamento delle circostanze, di offrire compensazioni in caso di eventi imprevisi che possano equilibrare il rapporto anziché danneggiare una parte e premiare l'altra, e di punire i comportamenti opportunistici. Oggi che questi tipi di contratti relazionali si sono diffusi<sup>15</sup>, possiamo chiederci: l'economia è diventata più relazionale, e questo potrebbe essere un bene? O (e sarebbe un male) l'asimmetria, il rischio morale, l'opportunismo e la ricerca di rendite si sono diffusi al punto da rendere tutta l'economia dipendente da questi elementi? È chiaro che le norme adatte alla relazione sono in primo luogo sociali e solo in seconda

<sup>13</sup> O. Williamson, *Le istituzioni economiche del capitalismo*, cit., pp. 156 ss.

<sup>14</sup> V.P. Goldberg, «Relational Exchange: Economics and Complex Contracts», *American Behaviour Scientist*, n. 23, 1980.

<sup>15</sup> V.P. Goldberg, «Relational Contract», in P. Newman (ed.), *The New Palgrave Dictionary of Economics and the Law*, Palgrave MacMillan, Londra 1998, pp. 289 ss.

battuta legali. La difficoltà del diritto è qui di intervenire non per tenere incatenati partner che non lo vorrebbero più essere, ma per permettere loro di uscire dalla relazione in termini equi e in casi che non erano stati da loro stessi previsti<sup>16</sup>.

Molte differenze nel mondo reale, come il diverso ruolo della fiducia nelle relazioni tra i soggetti economici o la presenza di diverse cornici istituzionali che regolano gli attori economici, emergono dagli studi comparativi<sup>17</sup>.

In definitiva, il modello che pretende di ridurre allo schema universale dell'economia dei costi di transazione l'intero comportamento degli agenti sembra diventato insufficiente. Altri decisivi fattori agiscono, a partire dalle istituzioni chiamate a vigilare sul mercato. Il loro eventuale scacco rimette in causa l'intero circuito fiduciario. Ma anche seguendo Teubner, per cui il contratto deve assumere tutte le declinazioni autonome della società civile e connettere i diversi partecipanti ai processi di governance, ci si trova di fronte a uno scacco. Non s'imbocca infatti la strada della 'città dei conflitti'? Un'iper-contrattualizzazione della società non sarà destinata a far aumentare a dismisura i conflitti? La pretesa di autoregolarsi da parte di tutti gli interessi settoriali non accentuerà i caratteri anarchici della *lex mercatoria* globale, in cui navigheranno frammenti e scheghe senza alcun nesso tra loro? Non assisteremo a una società civile 'in piena' che chiederà da un lato di poter fare i propri contratti e dall'altro ingiungerà di 'star fuori' a qualsiasi istituzione che minacci un'invasione regolativa<sup>18</sup>?

Sembra proprio questa la direzione imboccata: un irriducibile pluralismo in cui la poliarchia lascia il posto all'anarchia. Come altrimenti chiamare il «fiume di razionalità sociali parziali ed eterogenee che rivendicano dal diritto il loro stato di norma»<sup>19</sup>?

Sembrirebbe una nuova Babele giuridica. Ancor più questa Babele si ripresenta nel diritto internazionale, che pure conosce un'analoga ragnatela di rinvii reciproci senza alcun fondamento, semmai regimi giuridici che si accoppiano (un'idea di Sabino Cassese)<sup>20</sup> senza essere in grado di risolvere i conflitti in un geo-diritto.

### La città: uno strano contratto comunitario

«Le nuove imprese capitalistiche sceglievano come nuova sede quella che sembrava loro meglio adatta»<sup>21</sup>: Weber sta parlando della rovina economica delle città del XVI secolo, ma sembra stia parlando di noi.



## Nell'epoca globale le imprese e le città popolano ancora il nostro panorama, ma in una dimensione sconfinata e insicura che richiede nuove alleanze.

Nel mondo classico la città è la Legge, l'impresa è il Contratto. Abbiamo visto come le due entità si siano sempre più mescolate: come la città abbia appreso il linguaggio del contratto, mentre l'impresa abbia da assimilare quello delle norme sociali. E come oggi entrambe

<sup>16</sup> M.A. Eisenberg, «Contracts and Relationships», in P. Newman (ed.), *The New Palgrave Dictionary*, cit., pp. 445 ss.

<sup>17</sup> S. Deakin, C. Lane, F. Wilkinson, «Contract Law, Trust Relations, and Incentives for Co-operation: A Comparative Study», in S. Deakin, J. Michie (eds.), *Contracts, Cooperation and Competition. Studies in Economics, Management and Law*, Oxford University Press, Oxford 1997.

<sup>18</sup> R.A. Epstein, *Simple Rules for a Complex World*, Harvard University Press, Cambridge (MA) 1995.

<sup>19</sup> G. Teubner, *Diritto policontesturale*, La città del Sole, Napoli 1999, pp. 33 ss.

<sup>20</sup> S. Cassese, *Lo spazio giuridico globale*, Laterza, Roma-Bari 2003.

<sup>21</sup> M. Weber, *La città*, Bompiani, Milano 1979, p. 143.

siano in crisi. La città rischia di passare dalla poliarchia all'anarchia (assenza di governo), l'impresa dall'eterarchia all'autarchia (chiusura in sé). La città rischia di non saper più *deliberare*, l'impresa di non saper più *valorizzare*.

Nella sua riflessione sulla città come torre di Babele, in cui i cittadini presto capiscono che non riusciranno a raggiungere il cielo eppure continuano nell'impresa perché legati da un rapporto comunitario, Jacques Derrida<sup>22</sup> ci ha dato la sua risposta al dilemma. Lo strano contratto comunitario che ci lega è quanto sia la città sia l'impresa devono continuare a interpretare. In forme distinte, certo: inutile chiedere all'impresa di essere un'assemblea deliberativa, o alla città di ridursi a macchina economica. Ma, insieme, imprese e città sono il nostro *ethos*, il luogo in cui ricostruiamo il nostro essere in comune nell'epoca globale.



■ <sup>22</sup> J. Derrida, *Adesso l'architettura*, Scheiwiller, Milano 2008.

# CONOSCERE PER DECIDERE



**Luigi Einaudi diceva: «Conoscere per decidere».**  
**Secondo la nostra analisi, la politica può commettere**  
**due opposti gravissimi peccati mortali: ‘decidere senza**  
**conoscere’ o ‘conoscere senza decidere’.**

Questi due peccati appaiono opposti, ma sono del tutto simili nei dirompenti effetti che determinano sulle condizioni economiche e finanziarie di un Paese, sulla vita quotidiana delle famiglie e delle imprese, sulle spaccature generazionali e sui divari territoriali che rompono l'indispensabile coesione sociale e l'unità di intenti di una nazione che voglia mantenere profonde le sue radici di civiltà e rinnovare nel tempo i suoi successi economici e civili.

Ebbene, per circa trent'anni abbiamo deciso senza conoscere. O meglio, facendo finta di non conoscere, cercando di fare tutto, accontentando tutti, rinviando i debiti al futuro e assistendo inermi al degrado del tessuto competitivo del Paese, lungo una lenta ma inesorabile deriva, un bradisismo collettivo che, non essendo un devastante terremoto, ha fatto illudere che fosse meglio non fare oggi ciò che si sarebbe potuto fare domani.

L'abbiamo visto nella scuola, nell'università, nella ricerca scientifica, nella sanità, nel sistema pensionistico, nel mercato del lavoro, nel nostro immenso patrimonio artistico-

culturale-paesaggistico, nel pachiderma burocratico dello stato, delle regioni, degli enti locali, nel degrado fisico e sociale dei centri storici e delle periferie-dormitorio.

Tutto questo trova la sua sintesi nelle condizioni della nostra finanza pubblica: una spesa corrente dirompente che veleggia verso gli 800 miliardi di euro (50% del PIL), investimenti pubblici ridotti del 50% negli ultimi dieci anni e, non potendo più ricorrere a deficit dati i vincoli europei, una pressione fiscale che nella media veleggia di fatto verso il 47% del PIL, ma che sui 'tartassati' viaggia da tempo attorno al 60% dei loro redditi. E, per di più, pur con una pressione fiscale svedese (dei tempi della loro efficiente socialdemocrazia), ci ritroviamo con servizi pubblici e sociali ugandesi, magari non quelli di Bokassa, ma non distanti dalle attuali condizioni di tanti stati del terzo mondo.

In questi trent'anni, qualche voce isolata e inascoltata si è pure levata.

- Nino Andreatta, nel 1981, cioè trentatré anni fa, insediò al Tesoro la Commissione sulla spesa pubblica che avrebbe dovuto fare una efficace *spending review* e più volte propose la necessità di certificare i bilanci di tutte le pubbliche amministrazioni nonché di porre un vincolo costituzionale non riferito esclusivamente al deficit pubblico ma anche, a scelta, o al totale delle spese correnti o al totale della pressione fiscale.
- Luigi Spaventa, vent'anni fa, tentò di riformare i cosiddetti 'incentivi alle imprese', cioè quella valanga di sussidi e fondi perduti che hanno aumentato per più di trent'anni (e aumentano tuttora) la spesa pubblica per oltre 30 miliardi di euro all'anno e hanno contribuito a formare metà dell'attuale debito pubblico.
- Paolo Sylos-Labini scrisse il saggio sulle classi sociali e tuonò più volte sulle grandi concentrazioni oligopolistiche dei capitalisti italiani senza capitali e con sussidi pubblici.
- Da 'fuori', ma spesso 'dentro il cuore' del dibattito italiano, Franco Modigliani avvertì della dirompente prospettiva e dell'assoluta iniquità sociale di un sistema pensionistico a ripartizione, basato sul criterio retributivo, che avrebbe garantito gli anziani, ma distrutto il futuro pensionistico e lavorativo dei giovani. Nel 1995 c'è stata la Riforma Dini, ma il periodo di transizione (che mantiene il criterio della ripartizione per tutti coloro che a quella data avevano più di diciotto anni di lavoro e applica il pro-rata a coloro che erano compresi tra zero e diciotto anni di lavoro) si esaurirà completamente soltanto nel 2034!

Ecco perché oggi l'Italia si trova a fronteggiare enormi problemi strutturali e non può più 'decidere senza conoscere' o facendo finta di non conoscere. E questo non perché c'è l'euro, l'Europa e i vincoli 'esterni'. Più semplicemente perché la nostra situazione è ormai insostenibile 'all'interno': 10% di reddito perso in sei anni, disoccupati raddoppiati da 1,5 a oltre 3 milioni e il 40% di giovani senza lavoro, 7 milioni di famiglie che fanno salti mortali per evitare la soglia della povertà, centinaia di migliaia di piccole e medie imprese chiuse o in procinto di chiudere, giovani bravi che fuggono all'estero e giovani che restano qui senza speranza e senza prospettive, anziani per i quali l'unico servizio sociale efficace è la famiglia e quindi, se restano soli, non sanno che santo pregare. Nelle grandi città, accanto al racket degli extracomunitari (anziani e bambini) costretti a chiedere l'elemosina, appaiono sempre più nostri dignitosi concittadini che, con evidente imbarazzo e ritrosia, chiedono un aiuto.

Con le sole tendenze in atto, spinte soltanto dal ciclo internazionale ed europeo, sappiamo che recupereremo il reddito e l'occupazione antecrisi del 2007 nel 2023. Ecco perché non possiamo oggi commettere il peccato opposto: 'conoscere senza decidere'.

Capisco che la situazione politica si trovi in uno stallo quasi assoluto: o si decide tutti insieme o non si decide. Ma il vero nuovo peccato sarebbe quello di 'stare insieme per non decidere'. Sappiamo infatti che, lasciando dilagare la spesa corrente, tagliando gli investimenti e facendo salire all'infinito la pressione fiscale sui 'tartassati', si spinge l'economia produttiva

sottozero, si distruggono i bilanci delle famiglie, delle imprese e delle stesse banche e, di conseguenza, non si raggiunge mai neanche l'equilibrio finanziario del bilancio pubblico.

Allora, tutti insieme o no (o solo con il coraggio di persone di buona volontà), occorre partire subito 'dalle decisioni'. E le decisioni devono partire dagli 800 e passa miliardi di spesa pubblica. Su questi sappiamo già tutto, basta prendere gli ultimi dati ufficiali del DEF del 20 settembre scorso (2013):

- 808 miliardi di spesa totale, 854 nel 2017;
- 759 miliardi di entrate totali (tasse), 842 nel 2017;
- 757 miliardi di spesa corrente, 811 nel 2017;
- 84 miliardi di interessi sul debito, 93 nel 2017;
- 28 miliardi di investimenti pubblici, 29 nel 2017;
- 49 miliardi di deficit pubblico, 12 nel 2017;
- 2050 miliardi di debito pubblico, 2150 nel 2017.

I 672 miliardi di spesa corrente al netto degli interessi sono composti da quattro grandi voci:

- 164 miliardi di stipendi, 164 nel 2017;
- 320 miliardi di pensioni e altre prestazioni sociali, 356 nel 2017;
- 129 miliardi di acquisti di beni e servizi, 139 nel 2017;
- 59 miliardi di 'altre' spese correnti, 60 nel 2017.

Ecco allora bella che fatta la *spending review* e le priorità di intervento.

1. Visto che non è accettabile avere un bilancio pubblico che presenta una voce di spesa di 59 miliardi come 'altre spese', dovremmo fare luce proprio su queste. Sappiamo comunque che lì dentro vengono messi circa 20 miliardi di sussidi di conto corrente a fondo perduto che vanno a sommarsi ai circa 17 miliardi di fondi perduti in conto capitale, per un totale di circa 37 miliardi. E, visto gli effetti non certo positivi sull'occupazione e sulla crescita che questi fondi perduti hanno prodotto negli ultimi trent'anni, potrebbero essere tagliati a metà oppure aboliti, con un risparmio tra i 18 e i 36 miliardi di risorse.
2. Dentro i 129 miliardi di acquisti ci sono sprechi, malversazioni e ruberie che sono destinati a salire fino a 139 miliardi. Se solo ci fermassimo alla spesa di quest'anno anche nei prossimi anni, risparmieremo 10 miliardi, e se tagliassimo il 20% di sprechi e malversazioni avremmo a disposizione 30 miliardi di risorse.
3. Le pensioni sono già oggi la voce più alta in assoluto di spesa pubblica e, poiché siamo destinati ad avere un pensionato per ogni lavoratore attivo, questa spesa è destinata a crescere di altri 36 miliardi da qui al 2017. Dentro ci sono pensioni da fame, pensioni d'oro, pensioni che corrispondono ai contributi pagati, pensioni che sono largamente superiori ai contributi pagati. Ecco allora che si dovrebbe introdurre, per ragioni di giustizia sociale oltre che per controllo della spesa, il metodo contributivo per tutti, ricalcolando le pensioni dovute effettivamente in base ai contributi versati e, con un periodo di transizione, riparametrare tutte le pensioni a questi livelli. Ovviamente fatte salve le pensioni minime e quelle sociali.
4. Gli stipendi pubblici sono già oggi bloccati in termini di spesa totale. Si tratta allora di riorganizzare nel medio termine la pubblica amministrazione, rivedere gli organici e rivedere responsabilità, premi e penalizzazioni dei dipendenti, per farne un settore di stimolo del merito e dell'efficienza. Tutte cose sacrosante, ma che non sembrano poter aprire spazi immediati di risparmio di risorse.

La *spending review* va avanti da oltre trent'anni e ogni tanto viene rinnovata e rinvigorita magari con esperti capaci e competenti. Ma la sintetica *spending review* appena proposta dimostra che le risorse ci sono, manca la volontà politica di andarle a prendere seguendo un criterio di equità sociale e di efficienza economica riferibile non soltanto alla presente generazione di cinquanta o sessantenni, ma anche al criterio di equità sociale ed efficienza economica tra le generazioni e tra i territori, tra giovani e anziani, tra aree sviluppate e aree arretrate, mantenendo il timone sul necessario equilibrio finanziario del bilancio pubblico. Decidere facendo finta di non conoscere ci ha portato in trent'anni sull'orlo del baratro, finanziario prima ed economico-sociale adesso. Oggi, conoscere senza decidere rischia di farci cadere in fondo al baratro in tre mesi.

### **La verità sui conti pubblici dal 2000 al 2012. Chi e di quanto ha aumentato tasse e spesa pubblica?**

Sulle tasse e sulla spesa pubblica se ne dicono e se ne sentono di tutti i colori, però i dati veri e ufficiali sono quelli del Ministero dell'Economia e delle finanze, disponibili su [www.mef.it](http://www.mef.it). Facciamo allora parlare questi numeri.

Nel 2000 il totale delle entrate pubbliche (cioè il totale delle tasse che cittadini, famiglie e imprese effettivamente pagano di anno in anno) è stato di 536 miliardi di euro, nel 2012 è stato pari a 764 miliardi, con un aumento di 228 miliardi di euro. Nello stesso periodo il totale della spesa pubblica è passato da 536 a 805 miliardi di euro, un aumento di 269 miliardi, ben superiore all'aumento delle tasse! Conclusione: negli ultimi dodici anni, l'imponente aumento delle entrate pubbliche non è bastato a compensare il ben più imponente aumento delle spese. Di conseguenza, il debito pubblico totale, che era pari a 1.300 miliardi di euro nel 2000, ha superato i 2.000 miliardi nel 2012. E come un boomerang perverso, la spesa per interessi è balzata l'anno scorso a 85 miliardi di euro e tenderà verso i 100 miliardi nel prossimo triennio, sempre che lo *spread* continui a scendere e si attesti almeno sotto i 250 punti base. Nessun governo quindi è riuscito a frenare o meglio a tagliare gli sprechi, le malversazioni e le ruberie nascoste dentro la spesa pubblica, né tantomeno a fare una vera ed efficace lotta all'evasione.



**Ecco allora che il confronto politico, più che su demagogiche promesse di riduzioni delle tasse, deve riferirsi a quali e quante spese tagliare e quali strumenti concreti mettere in campo per far pagare gli evasori e ridurre le tasse ai 'tartassati'. Senza questo non avremo mai le risorse per sostenere la crescita e l'occupazione, né tantomeno per realizzare una vera equità sociale.**

Ma visto che i numeri parlano, vediamo a chi attribuiscono la responsabilità di quei 228 miliardi di tasse in più, tenendo conto che in economia gli effetti seguono di almeno un anno le decisioni.

Il centrodestra di Berlusconi-Tremonti (dal 2001 al 2006 e dal 2008 al 2011) ha aumentato le tasse di 156 miliardi (corrispondenti a 20 miliardi all'anno). Il centrosinistra di Prodi-Padoa Schioppa (dal 2006 al 2008) le ha aumentate di 52 miliardi (corrispondenti a 26 miliardi all'anno). Nell'anno di governo Monti si è avuto un aumento di 20 miliardi. Certo, anche

quest'ultimo è stato un aumento importante e doloroso per molti e soprattutto per i 'tartasati', ma questo va confrontato con la gravità della situazione italiana dell'autunno del 2011 e soprattutto con i poderosi aumenti di tasse dei dieci anni precedenti, a fronte dei quali la dilagante spesa pubblica e la perdurante evasione fiscale ci hanno condotto a quella tragica settimana nella quale sono state in gioco le sorti del Paese Italia.

Come già detto, infatti, in quei dieci anni la spesa pubblica è passata da 536 a 805 miliardi, con un aumento di quasi 270 miliardi, tutto dovuto ad aumenti di spesa corrente. Le spese in conto capitale sono invece rimaste pressoché ferme al livello nominale del 2000. All'interno di queste ultime, le spese per infrastrutture hanno avuto un raddoppio nel triennio 2001-2003, passando da circa 30 a poco meno di 60 miliardi all'anno, per poi subire un taglio del 50% nel 2005, mantenendosi attorno ai 30 miliardi fino al 2011.

Ma a chi 'questi numeri' ufficiali attribuiscono il totale di aumento delle spese correnti? Negli otto anni di governo Berlusconi-Tremonti, la spesa corrente è aumentata di 206 miliardi di euro (a fronte di un aumento delle tasse di 156 miliardi); nei due anni di governo Prodi-Padoa Schioppa, l'aumento è stato di 60 miliardi (a fronte di un aumento di tasse di 52 miliardi) e nell'anno di governo Monti la spesa corrente è aumentata di 8 miliardi (a fronte di un aumento di tasse di 20 miliardi). Come si vede quindi dai numeri, tutti i governi hanno aumentato spesa corrente e tasse. Con delle differenze però: il governo Berlusconi-Tremonti

**Tabella 1 – Raffronto entrate/uscite pubbliche dal 2000 al 2012** (valori in miliardi di euro)

Fonte: Ministero dell'Economia e delle finanze, DEPF e DEF, anni 2000-2012, [www.mef.it](http://www.mef.it)

	Entrate pubbliche		Spesa pubblica		Spesa corrente	
Anno 2000	536		536		485	
Anno 2012	764		805		759	
Aumento 2012 rispetto a 2000	228		269		274	
	Incremento di					
	Entrate pubbliche		Spesa pubblica		Spesa corrente	
	Valore assoluto	Media per anno	Valore assoluto	Media per anno	Valore assoluto	Media per anno
Otto anni di governo Berlusconi/Tremonti (2001-2006; 2008-2011)	156	20	233	29	206	26
Due anni di governo Prodi/Padoa Schioppa (2006-2008)	52	26	29	15	60	30
Un anno di governo Monti (2011-2012)	20	20	7	7	8	8
<b>Aumento totale dal 2001 al 2012</b>	<b>228</b>	<b>21</b>	<b>269</b>	<b>24</b>	<b>274</b>	<b>25</b>

ha aumentato le tasse più di tutti e ha aumentato ancor di più la spesa corrente; il governo Prodi-Padoa Schioppa ha aumentato spesa corrente e tasse quasi dello stesso ammontare; il governo Monti nel 2012 ha contenuto la spesa corrente con un aumento di soli 8 miliardi e ha aumentato il totale delle entrate di 20 miliardi.

È evidente che troppe cicale si sono succedute nell'ultimo decennio, con un cicalone che ha governato per otto anni. La forte caduta del reddito e dell'occupazione che stiamo tutti soffrendo non si è prodotta quindi in un anno, ma, purtroppo per tutti, è il risultato di oltre dieci anni di mancate riforme strutturali e orchestre che continuavano a suonare la stessa musica a bordo del Titanic-Italia dicendo che «tutto va ben madama la marchesa».

Si valuti allora la credibilità di affermazioni e proposte, da qualunque parte esse provengano, con la 'verità dei numeri' del Ministero dell'Economia e delle finanze, risultante da documenti ufficiali firmati dai vari presidenti del Consiglio e dai ministri dell'Economia che si sono succeduti in questi anni.

### **Prospettive economiche e quadro di finanza pubblica 2013-2017: il confronto tra i dati della Nota di aggiornamento DEF del 20 settembre 2013 e la situazione a dicembre 2013, dopo l'approvazione della Legge di stabilità**

Il quadro delle previsioni economiche che si profila dopo l'approvazione della Legge di stabilità appare modificato rispetto a quanto indicato dal governo al 20 settembre scorso nella Nota di aggiornamento del DEF, prima della Legge di stabilità. In sintesi, le prospettive di crescita risultano minori rispetto al settembre scorso e, di conseguenza, peggiore appare la situazione sul fronte dell'occupazione, con un più alto tasso di disoccupazione e un numero minore di occupati.

Di conseguenza, il quadro di finanza pubblica che emerge ora vede un peggioramento sul fronte delle entrate a fronte di un andamento della spesa pubblica pressoché in linea con quello previsto a settembre. Infatti, dal 2012 al 2017, l'aumento delle entrate previsto a settembre era pari a circa 90 miliardi di euro che invece risulta ora potersi limitare a soli 73 miliardi di euro. Per contro, la spesa pubblica dovrebbe aumentare nello stesso periodo di 56 miliardi di euro a fronte dei 53 miliardi previsti a settembre scorso. Il deficit pubblico, che avrebbe dovuto ridursi dai 48 miliardi del 2012 ai 12 miliardi del 2017 indicati nella Nota di aggiornamento del DEF, tenderebbe a ridursi molto più lentamente e nel 2017 dovrebbe attestarsi a 30 miliardi di euro con una riduzione, rispetto al 2012, di soli 17 miliardi. Il debito pubblico, che avrebbe dovuto ridursi al 120% in rapporto al PIL dopo la Legge di stabilità, dovrebbe invece mantenersi al 128% nel 2017.

A fronte di un andamento di crescita e di occupazione peggiore di quanto previsto a settembre scorso, gli effetti della Legge di stabilità risultano assai modesti e pari a un +0,1% sul PIL e un +0,1 sul deficit pubblico.



**Nessuna modifica strutturale di bilancio pubblico, né alcun impatto significativo sulle prospettive economiche e occupazionali appaiono emergere come conseguenza della Legge di stabilità. Le prospettive per l'economia italiana permangono pertanto estremamente difficili, fragili e rischiose, sia in termini di equilibrio finanziario sia, e soprattutto, in termini di sostenibilità delle condizioni sociali ed economiche delle famiglie e delle imprese.**

**Tabella 2 – Indicatori di finanza pubblica al 20 settembre 2013** (valori in miliardi di euro e percentuali)Fonte: Ministero dell'Economia e delle finanze, DEPF e DEF, anni 2000-2012, [www.mef.it](http://www.mef.it)

	2012	2013	2014	2015	2016	2017	Variazioni % 2017/2012
Entrate totali	753	759	775	798	819	842	89
Spesa totale	801	808	812	828	840	854	53
Spesa corrente	753	757	767	783	798	811	58
Spesa interessi	87	84	86	89	92	93	6
Spesa corrente al netto degli interessi	666	673	680	694	706	719	53
Spesa in conto capitale	48	51	45	46	43	42	-6
Deficit pubblico	-48	-49	-37	-30	-21	-12	36
Rapporto debito/PIL (in %)	127	133	133	129	125	120	-7

**Tabella 3 – Prospettive di finanza pubblica dopo la legge di stabilità** (valori in miliardi di euro)Fonte: Ministero dell'Economia e delle finanze, DEPF e DEF, anni 2000-2012, [www.mef.it](http://www.mef.it)

	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	Aumento 2017-2012	Aumento 2018-2012
Entrate totali	755	760	765	783	805	828	853	73	98
Spesa totale	802	807	812	824	840	858	879	56	77
Spesa corrente e altre spese	773	777	780	794	811	829	848	56	75
Investimenti pubblici	29	30	32	30	29	29	31	0	2
Deficit pubblico	47	47	47	41	35	30	26	-17	-21
Rapporto debito pubblico/PIL (in %)	125	129	131	131	130	128	126	-	-

### Previsioni tendenziali e proposte di politica economica: economia e finanza pubblica italiane 2014-2018. Fuori dalla crisi? Come? Quando?

Prendendo a riferimento i dati quantificabili della Legge di stabilità, abbiamo prodotto una previsione base-tendenziale attraverso il modello econometrico della Oxford Economics che incorpora gli effetti della stessa Legge di stabilità.

Da queste nostre proiezioni emerge un quadro di recupero dell'economia italiana che nel lungo periodo appare insostenibile sul fronte socio-economico e sul fronte degli equilibri finanziari.

**Tabella 4 – Differenze del tasso di crescita negli anni dal 2012 al 2018** (valori percentuali)Fonte: Ministero dell'Economia e delle finanze, DEPF e DEF, anni 2000-2012, [www.mef.it](http://www.mef.it)

	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Nota di aggiornamento DEF 20 settembre 2013	-2,4	-1,7	1	1,7	1,8	1,9	-
Previsioni base tendenziale prima della legge di stabilità	-2,5	-1,9	0,1	1,2	1,5	1,4	1,4
Previsioni base tendenziali dopo la legge di stabilità	-2,5	-1,9	0,2	1,3	1,5	1,4	1,4
Effetti sulla crescita della legge di stabilità	-	-	0,1	0,1	0	0	0

Infatti:

1. il PIL del 2007 verrebbe raggiunto soltanto nel 2022;
2. il tasso di disoccupazione del 2007 verrebbe raggiunto soltanto nel 2025;
3. il deficit pubblico non andrebbe mai a zero, mentre nel DEF del 20 settembre sarebbe stato azzerato nel 2018;
4. il rapporto debito/PIL sarebbe ancora al 126% nel 2018, mentre secondo il DEF del 20 settembre avrebbe dovuto essere inferiore al 120% già nel 2017.

Rispetto a tali prospettive abbiamo riprodotto, aggiornando dati e simulazioni, la proposta di Economia Reale, contenuta nel nostro VII Rapporto di previsione e qui anticipata dalle analisi proposte in premessa, che consiste nell'applicazione di un blocco rispetto ai valori del 2012 della specifica voce di spesa pubblica «Acquisti di beni e servizi» e nella trasformazione in credito di imposta della voce «Sussidi alla produzione e agli investimenti (fondi perduti)». Le risorse disponibili nel corso degli anni da tali contenimenti di spesa vengono poi destinate a riduzioni fiscali di pari importo a favore di famiglie e imprese, nonché a un maggiore livello di investimenti infrastrutturali.



**Il fulcro della proposta di politica economica di Economia Reale sono i tagli mirati a specifiche voci di spesa corrente, con l'introduzione di un metodo (ZBB-zero base budgeting) applicato da decenni in quasi tutte le economie avanzate dell'Occidente.**

Si tratta cioè di assegnare a tutte le pubbliche amministrazioni un budget di spesa basato sui valori storici del 2012 e mantenere fisso questo budget nei prossimi anni. In questo senso, man mano che si rendono disponibili risorse derivanti da questi risparmi di spesa, si tratta di usarle per ridurre progressivamente la pressione fiscale sul lavoro, sulle famiglie e sulle

## Focus

imprese e per aumentare gli investimenti pubblici, materiali e immateriali. A questo si aggiunge la proposta di trasformare in crediti d'imposta le diverse decine di miliardi di euro che ogni anno vengono erogati in forma di fondi perduti (17 miliardi circa sono erogati a pioggia dalle regioni, 6 miliardi circa sono erogati dal governo centrale e 12 miliardi circa sono destinati alle ferrovie, all'ANAS e ai trasporti pubblici locali).

Con tale strategia di politica economica da applicare a partire dal 2014, i risultati di lungo periodo che si potrebbero ottenere possono essere così sintetizzati:

1. il PIL tornerebbe al livello del 2007 nel 2019, anziché nel 2022;
2. il tasso di disoccupazione tornerebbe al 2007 nel 2019, anziché nel 2025;
3. il deficit pubblico andrebbe pressoché a zero nel 2018;
4. il rapporto debito/PIL potrebbe scendere sotto il 120% già nel 2017.

Come si vede, non esiste una bacchetta magica per trovare risorse in poche settimane o mesi. Esiste invece il coraggio di scelte che inchiodino i binari di un percorso virtuoso che avvii concretamente crescita, occupazione e maggiore equità sociale, abbandonando finalmente quel percorso vizioso che di anno in anno durante gli ultimi vent'anni ci ha condotto a strozzare l'economia reale, dentro l'imbuto della più grave e più lunga recessione che l'Italia abbia mai sperimentato dal Dopoguerra a oggi.



**Stefano Micelli** è economista, professore di Economia e gestione delle imprese presso l'Università Ca' Foscari di Venezia e presidente della Fondazione Nord Est

# LA RIVOLUZIONE DEL *DIGITAL* *MANUFACTURING* E LA SFIDA PER L'ITALIA



Due anni fa, nell'aprile del 2012, l'*Economist* ha dedicato la sua copertina alla rivoluzione industriale prossima ventura.

La terza, secondo il settimanale, dopo quella che ha segnato l'Inghilterra del XIX secolo e quella che ha preso forma negli Stati Uniti nella seconda metà dell'Ottocento.

## Una rivoluzione annunciata

L'immagine scelta dal giornale per raccontare il futuro che ci attende è particolarmente evocativa: ritrae un signore ben vestito che lavora al computer. Il computer, però, non è un computer come gli altri. La tastiera è collegata a una piccola fabbrica in mattoni, in formato extra-small, da cui esce un nastro trasportatore che movimentava oggetti tutti diversi fra loro. Intorno uccellini volano in un cielo azzurro, imbiancato qua e là dal vapore inoffensivo delle ciminiere<sup>1</sup>.

### Note

<sup>1</sup> «The Third Industrial Revolution. The Digitisation of Manufacturing Will Transform the Way Goods Are Made - and Change the Politics of Jobs too», *The Economist*, 21 aprile 2012.

L'immagine coglie nel segno alcuni aspetti chiave dei grandi cambiamenti in atto. Mette in evidenza soprattutto la nuova connessione fra mondo digitale e processi produttivi. La terza rivoluzione industriale è la rivoluzione del *digital manufacturing*: il mondo del digitale entra nella produzione per trasformare radicalmente l'ultimo baluardo del mondo analogico, quello della manifattura<sup>2</sup>. Non che l'industria scopra in questi anni il potenziale del computer e della rete. Il digitale, in particolare negli ultimi vent'anni, ha sostenuto in modo sempre più pervasivo tutte le principali attività d'impresa, dalla gestione amministrativa alla pianificazione della produzione, dalla gestione dei flussi informativi aziendali fino alla comunicazione con i clienti e l'intera catena del valore. Fino a oggi, tuttavia, il computer e la rete non avevano mai davvero trasformato i processi produttivi in senso stretto. Oggi quest'ultima frontiera sta per essere superata.

Le ragioni di questo salto di qualità sono diverse, anche se la principale è legata all'imporsi di una nuova generazione di tecnologie della produzione. La diffusione di nuove macchine a controllo numerico sempre più economiche, la proliferazione di strumenti per il taglio laser sempre più versatili e, soprattutto, la crescita sorprendente delle stampanti 3D, oggi in grado di utilizzare un numero crescente di materiali, sono tutti fattori che contribuiscono a innescare trasformazioni profonde non solo nel comparto manifatturiero, ma più in generale nell'economia e nella società. Con una battuta particolarmente felice, Chris Anderson ha parlato di atomi che diventano bit. La materia diventa informazione<sup>3</sup>. Le implicazioni di questo passaggio epocale non possono essere sottostimate, soprattutto in un Paese come l'Italia dove la manifattura riveste un peso economico cruciale.

### Le ragioni di un'accelerazione

Le tecnologie che segnano i grandi cambiamenti in atto – è l'osservazione di molti – sono da tempo patrimonio delle imprese manifatturiere, anche in Italia. Se oggi parliamo di rivoluzione è perché queste tecnologie stanno conoscendo una diffusione e una semplificazione sorprendenti.

Un primo aspetto riguarda i costi. Il progresso tecnologico, combinato alla fine di molti brevetti e alla diffusione di protocolli *open source*, ha consentito di avviare la produzione di macchine più piccole e più economiche che oggi possono essere acquistate anche da un'utenza domestica. Le stampanti 3D, in particolare, sono oggi accessibili anche dal pubblico dei consumatori finali. In modo analogo a quanto successo nella transizione dalle tecnologie dei computer *mainframe* al personal computer, questo passaggio di scala coincide con nuove forme d'uso della tecnologia e con mercati tutti da scoprire.

Un secondo aspetto riguarda la facilità d'uso. I software che consentono di modellare oggetti in tre dimensioni si sono fatti particolarmente facili da utilizzare e non richiedono percorsi formativi *ad hoc*, per lo meno per un'utenza di livello intermedio. Non solo: oggi sono presenti in rete servizi e contenuti facilmente accessibili, che completano e amplificano le possibilità di chi opera con queste tecnologie. Si possono facilmente seguire gratuitamente corsi di livello universitario per imparare a utilizzarle; si possono scaricare facilmente file di oggetti progettati da terzi in modo da poter lavorare su dei semilavorati e accelerare i tempi di progettazione; è possibile, inoltre, far riferimento a *service* specializzati per stampare oggetti con tecnologie più sofisticate di quelle a disposizione presso le famiglie e le piccole imprese.

<sup>2</sup> N. Gershenfeld, «How to Make Almost Anything», *Foreign Affairs*, novembre-dicembre 2012.

<sup>3</sup> C. Anderson, *Makers. Il ritorno dei produttori*, Rizzoli Etas, Milano 2013; vedi anche D. Gauntlett, *La società dei maker*, Marsilio, Venezia 2013.

Le nuove tecnologie del manifatturiero digitale allargano considerevolmente la platea di coloro che vogliono passare dalla fase di ideazione e di progettazione di un prodotto alla sua realizzazione materiale (almeno nella sua dimensione prototipale). Contribuiscono a democratizzare l'accesso ai mezzi di produzione. Favoriscono coloro i quali pensano di avere un'idea brillante e vogliono tradurla in realtà tridimensionale a costi contenuti.

Il prodotto industriale, dalla Ford T a seguire, è sempre stato il risultato di un progetto e di un investimento in conoscenza che si traduceva in un prodotto industriale definito. I vincoli del mondo analogico richiedevano economie di scala particolarmente significative per ovviare alle rigidità tecnologiche e gestionali dei processi produttivi di allora. Oggi la flessibilità delle nuove tecnologie e il loro costo particolarmente abbordabile consentono di aggirare questi vincoli, immaginando di poter stampare lotti di dimensione minima senza compromettere la saturazione e l'efficienza delle tecnologie (come evocato dal nastro trasportatore dell'illustrazione della copertina dell'*Economist*).

### Il commercio elettronico a sostegno di nicchie globali

È legittimo chiedersi se esista una domanda sufficientemente differenziata e attenta in grado di apprezzare le potenzialità delle tecnologie della manifattura digitale. I sistemi di automazione flessibile sono stati introdotti in molte imprese manifatturiere alla fine degli anni ottanta. In molti casi il sistema distributivo tradizionale non ha sostenuto appieno il potenziale di flessibilità insito nella tecnologia. Secondo molti analisti, il potenziale di queste dotazioni è sfruttato in maniera molto limitata all'interno delle imprese, che spesso si limitano a programmare i propri macchinari *una tantum* (come nel caso di molti robot nelle catene di montaggio automatizzate).



**Oggi lo scenario economico è cambiato. I limiti tradizionali delle reti distributive possono essere facilmente aggirati dalle potenzialità del web. La comunicazione multimediale è una leva straordinaria per raccontare ciò che sta dietro alla vita di un prodotto.**

Il commercio elettronico sta crescendo a tassi sorprendenti e coinvolge in misura crescente beni che a lungo sono stati considerati inadatti per il commercio on line.

Le ricerche fatte sui prodotti del made in Italy una decina di anni fa evidenziavano le grandi difficoltà che le aziende incontravano nel far valere le specificità del proprio prodotto (qualità dei materiali, differenziazione nei dettagli costruttivi, potenziale di personalizzazione) al consumatore finale<sup>4</sup>. L'evoluzione delle tecnologie e la diffusione della banda larga consentono oggi di veicolare contenuti sempre più sofisticati: anche settori come la moda e il design, nel campo del commercio elettronico cosiddetto B2C (Business to Consumer), o quelli delle macchine utensili, nel caso del commercio cosiddetto B2B (Business to Business), trovano in rete compratori più attenti e disponibili a riconoscere il valore della differenziazione del pro-

<sup>4</sup> S. Micelli, E. Di Maria, *Distretti industriali e tecnologie di rete: progettare la convergenza*, Franco Angeli, Milano 2000.

dotto e della sua personalizzazione. Questo vale per i marchi più affermati, che trovano la possibilità di promuovere on line la propria produzione attraverso siti di proprietà o portali dedicati, così come per le aziende meno note o le start-up di dimensioni contenute (si pensi a questo proposito al successo di portali come Etsy.com).

### I protagonisti di una nuova stagione di crescita, ovvero la scommessa sul lavoro

Come in ogni rivoluzione che si rispetti, i protagonisti del passato rischiano di essere superati da una nuova generazione di imprese e istituzioni più adatte al rinnovato contesto competitivo. È giusto chiedersi, allora, chi saranno i nuovi soggetti della crescita futura e che forma avranno i nuovi ecosistemi in cui questi soggetti saranno chiamati a competere. Volendo semplificare un dibattito vivace e articolato, è possibile ragionare su due scenari molto diversi fra loro.

Un primo scenario considera l'arrivo delle tecnologie del *digital manufacturing* come l'ultimo capitolo di un processo di automazione avviatosi negli ultimi tre decenni. In questa prospettiva, la stampante 3D segna la tappa conclusiva di un percorso di razionalizzazione tecnologica delle attività produttive che coincide con un'ulteriore espulsione di forza lavoro dalle imprese che operano oggi sul mercato. La rivoluzione del *digital manufacturing* consente di riportare nelle economie avanzate processi manifatturieri a lungo delocalizzati nelle economie emergenti senza dover immaginare un piano di assunzioni analogo a quello necessario solo alcuni anni fa.



### La stampa 3D, insieme alla diffusione dei software che introducono elementi crescenti di intelligenza artificiale nella gestione di attività di servizio, è l'ultimo dei tasselli che contribuiscono alla fine del lavoro così come lo abbiamo conosciuto nel secolo scorso<sup>5</sup>.

Un secondo scenario prefigura invece l'emergere di nuovi protagonisti che solo in parte hanno a che fare con il nostro presente. In questa diversa prospettiva il principale beneficiario della rivoluzione in corso potrebbe essere una nuova generazione di artigiani che, lungi dal rifiutare le opportunità offerte dalle tecnologie e dall'internazionalizzazione del commercio, si candidano a proporre una nuova idea di manifattura capace di rinnovare la propria offerta attraverso livelli di creatività, di personalizzazione e di flessibilità sconosciuti in passato<sup>6</sup>. Questi artigiani digitali possono porre l'accento sull'inventiva tecnologica (come i *makers* americani), candidandosi a ricoprire il ruolo di apripista in comparti dell'economia completamente inesplorati (dalla produzione di droni alle *wearable technologies*); oppure possono scommettere sulla possibilità di rilanciare tradizioni consolidate all'interno di nuovi scenari tecnologici e di distribuzione (dalla produzione di gioielli su misura alla produzione di oggetti di design organizzata in forma distribuita). In entrambi i casi, la tecnologia ritorna al servizio di un progetto individuale e comunitario nell'ambito di uno scenario sociale di rottura rispetto a ciò che abbiamo identificato come il paradigma sociale ed economico del fordismo.

<sup>5</sup> Per una rassegna si veda N. Cavalli, «12 milioni di posti a rischio. Così l'automazione manda all'aria il mondo del lavoro», *Pagina99*, 8-9 marzo 2014; E. Brynjolfsson, E. McAfee, *The Second Machine Age: Work, Progress and Prosperity in Time of Brilliant Technologies*, Norton, New York 2014.

<sup>6</sup> S. Micelli, *Futuro Artigiano*, Marsilio, Venezia 2011.

## Un'opportunità per l'Italia

Le trasformazioni innescate dalla terza rivoluzione industriale costituiscono una grande opportunità per l'Italia. Il nostro Paese non può esimersi da un confronto a tutto campo con le tecnologie che oggi stanno trasformando il modo di organizzare i processi manifatturieri. Se la prima ondata d'innovazione in campo digitale ha riguardato tecnologie e servizi in cui l'Italia non ha avuto un ruolo particolare a livello internazionale, le trasformazioni di questi anni riguardano direttamente il futuro del Paese e le sue chance di rimanere agganciato al gruppo delle economie più avanzate. L'economia italiana rimane ancora oggi un'economia fortemente legata alla manifattura di qualità: anche in anni particolarmente difficili come il 2012 e il 2013 il Paese ha saputo generare un volume di 400 miliardi di export generando, nel 2013, un surplus record di circa 100 miliardi. Questi risultati confortano l'idea di un Paese capace di stare al passo con le economie più innovative. Suggestiscono, allo stesso tempo, di riflettere sulle condizioni che determinano la competitività del prodotto italiano sui mercati internazionali.

La possibilità di tradurre in valore le opportunità tecnologiche del *digital manufacturing* dipendono da fattori diversi. Un primo ordine di considerazioni riguarda la qualità del capitale umano. La sfida del Paese deve essere quella di avvicinare i nostri giovani alle opportunità generate dalle nuove tecnologie, facendo leva sulla grande tradizione manifatturiera presente in quasi tutto il territorio nazionale. Se di rivoluzione si tratta, il confronto con le tecnologie non può e non deve riguardare solo alcune tipologie di scuole superiori o di corsi di laurea, ma deve coinvolgere una platea particolarmente ampia di giovani che, in futuro, potranno interpretare in modi diversi le potenzialità che segnano il futuro della nostra economia.

Un secondo ordine di considerazioni riguarda i modelli aziendali e le formule organizzative che caratterizzano il nostro sistema economico. L'utilizzo delle reti come strumenti di comunicazione e di coordinamento e un'apertura internazionale che non sia semplicemente commerciale sono ingredienti essenziali di un nuovo modo di fare impresa. Recenti ricerche hanno messo in evidenza le difficoltà dei nostri imprenditori nel velocizzare l'evoluzione delle formule imprenditoriali delle nostre imprese. La possibilità di valorizzare le nuove tecnologie dipende necessariamente dalla possibilità di modificare alcuni assetti tradizionali delle nostre imprese per proiettarli in un nuovo scenario competitivo.

Entrambe le sfide sono pienamente alla portata del nostro Paese. Valorizzare il capitale umano, con un'attenzione particolare alle competenze dei giovani, e favorire la proiezione internazionale delle nostre imprese sono obiettivi che è possibile perseguire in tempi relativamente brevi. A condizione che emerga con chiarezza la necessità di sfruttare appieno le opportunità offerte da queste nuove tecnologie.

Rispetto ad altre economie e ad altre società centrate su élite in grado di governare pochi centri di comando a livello economico e istituzionale, l'Italia si trova oggi in una condizione di vantaggio. È un Paese che anche in passato ha prosperato grazie alla proliferazione di piccole e medie imprese capaci di offrire prodotti e servizi altamente personalizzati. Questa tradizione va oggi aggiornata e riproposta all'interno di nuove coordinate tecnologiche ed economiche. È un'opportunità insperata dopo anni di marginalità legata all'assenza di grandi aziende capaci di promuovere a scala transnazionale modelli consolidati di divisione del lavoro tipici delle grandi multinazionali che operano a scala globale. Si tratta di capire se il Paese sarà in grado di coglierla.



# PER TORNARE A CRESCERE. VERSO UNA NUOVA IDEA DI MANIFATTURIERO



La Fondazione Nord Est nel corso del 2013 ha realizzato un percorso di analisi e studi volto a definire le trasformazioni in atto nel manifatturiero che, come evidenziano i dati su valore aggiunto e occupazione, continua a rappresentare per le regioni nordestine la principale vocazione produttiva locale.

Le imprese industriali, inoltre, attraverso la loro capacità di vendere sui mercati internazionali costituiscono oggi e in prospettiva l'ambito fondamentale per consentire al Nord Est di tornare a intraprendere un percorso di sviluppo e di crescita.

Il Rapporto Nord Est 2013<sup>1</sup> ha provato a tracciare i cambiamenti avvenuti nelle strategie e nei modelli d'impresa manifatturiera italiana attraverso la ricostruzione delle scelte strategiche delle industrie nazionali rispetto ad alcune tematiche quali l'internazionalizzazione, l'inno-

#### Note

<sup>1</sup> D. Marini, *Nord Est 2013. Rapporto sulla società e l'economia*, Marsilio, Venezia 2013.

vazione, l'organizzazione, le relazioni con i mercati. Ne emerge un settore molto composito, con una forte polarizzazione delle performance, anche all'interno degli stessi comparti, in relazione alla differente capacità di aprirsi ai mercati internazionali, alla capacità di indirizzare l'innovazione, alla ricerca di una migliore qualità e di un più elevato valore dei prodotti, alla dotazione di tecnologie non solo per la produzione ma anche per la gestione e la vendita, alla definizione di nuovi modelli di governance. Le imprese che hanno realizzato tale trasformazione sono quelle che anche nel 2013 hanno consentito al Nord Est di veder crescere le proprie esportazioni (+2,4%) a fronte di un'economia italiana che ha invece mantenuto stabile il livello del proprio export (-0,1%).

La crisi, che ha avuto come effetto una pesante selezione delle imprese e una rilevante riduzione degli occupati dell'industria, ha reso evidente che alcuni processi che hanno accompagnato lo sviluppo del manifatturiero nel corso degli ultimi 15-20 anni non sono più in grado di garantire una reale capacità competitiva all'economia italiana nel contesto internazionale. Si pensi, per esempio, al fenomeno della delocalizzazione di alcune fasi di produzione per ridurre i costi, così come all'idea di spostare la capacità di crescita del nostro Paese dall'industria ai servizi, rischiando di cancellare importanti fattori competitivi presenti nel nostro territorio in termini di competenze, cultura e capacità imprenditoriale.

### Gli imprenditori nordestini scommettono sul nuovo manifatturiero

Poiché questa nuova idea di manifatturiero pone al centro la capacità degli imprenditori stessi di cogliere l'esigenza di un cambiamento radicale, la Fondazione Nord Est ha voluto raccogliere le opinioni di un *panel* di testimoni privilegiati delle tre regioni circa le caratteristiche che dovranno caratterizzare questa ulteriore rivoluzione all'interno dell'industria. Il primo elemento che emerge con chiarezza è che per la maggioranza degli imprenditori locali il nuovo manifatturiero rappresenta oggi l'unico percorso possibile per tornare a crescere.

Osservando l'andamento per settori dell'economia italiana si verifica come vi siano già oggi alcuni ambiti, si pensi per esempio all'agroindustria e in particolare al comparto vitivinicolo, che hanno già avviato questa trasformazione. Ciò è avvenuto attraverso la valorizzazione del loro legame con il territorio, la crescita della qualità e del valore dei propri prodotti, l'adozione di rinnovati modelli imprenditoriali e lavorativi, l'uso di diverse tecnologie di produzione e di strategie di comunicazione e relazione con i mercati, riuscendo così a conquistare una clientela, anche estera, attenta e interessata a elementi quali il lusso, l'*Italian sounding*, la specificità e unicità della loro offerta. Si tratta di settori che, nonostante la crisi, registrano valori importanti di crescita del loro fatturato sui mercati esteri, una quota minore di imprese con ricavi in flessione e migliori aspettative di crescita futura.

Sebbene il nuovo manifatturiero sia complessivamente considerato l'unica possibilità per

**Tabella 1 - Lei crede che l'invocata trasformazione verso il 'nuovo manifatturiero' sia...** (valori percentuali)

Fonte: Fondazione Nord Est, luglio 2013, n. casi 179

L'unico percorso possibile per tornare a crescere	77,3
Un percorso poco realistico per il sistema produttivo italiano	22,7

**Tabella 2 - Lei crede che l'invocata trasformazione verso il 'nuovo manifatturiero' sia possibile...**  
(valori percentuali)

Fonte: Fondazione Nord Est, luglio 2013, n. casi 179

<b>Solo per di una parte delle imprese manifatturiere</b>	<b>75,7</b>
<b>Per tutte le imprese manifatturiere</b>	<b>24,3</b>

un nuovo e concreto sviluppo dell'economia, tuttavia la maggioranza degli imprenditori ritiene che questa metamorfosi necessaria riguarderà solo una parte delle imprese industriali.

Si tratterà di quelle imprese che sapranno puntare su tre fattori ritenuti ugualmente determinati per definire una nuova tipologia di manifatturiero. Saranno, infatti, le aziende che si dedicheranno a produzioni non di massa, ma di nicchia, generando un'offerta ad alto valore aggiunto, quelle che sapranno puntare sulla qualità dei prodotti mettendo al centro le necessità del singolo cliente. In altre parole si tratta degli imprenditori che in ogni ambito daranno nuovo valore al carattere artigianale della loro attività grazie anche all'uso di nuove tecnologie: si pensi alle stampanti 3D che permettono un'elevata personalizzazione dei prodotti, così come al commercio elettronico in grado di far conoscere e portare i prodotti delle aziende italiane pur di piccole dimensioni in mercati lontani ed espressione di richieste e culture differenti.

Viceversa, non faranno parte del nuovo manifatturiero quelle imprese che continueranno a intraprendere strategie centrate su produzioni seriali, a scarso valore aggiunto e a basso costo, destinate a confrontarsi con una serrata concorrenza internazionale e non in grado di sfruttare le specificità e unicità per cui i nostri prodotti sono richiesti nei mercati internazionali.

Questi elementi distintivi del nuovo manifatturiero si coniugano inevitabilmente con un ripensamento delle strategie di divisione internazionale del lavoro che, in particolare con la

**Tabella 3 - Qual è secondo lei il tratto distintivo del 'nuovo manifatturiero'?** (valori percentuali)

Fonte: Fondazione Nord Est, luglio 2013, n. casi 179

<b>Sviluppare produzioni di nicchia ad alto valore aggiunto</b>	<b>38,6</b>
<b>Puntare alla qualità del prodotto</b>	<b>30,8</b>
<b>Dare più centralità alle necessità del cliente</b>	<b>30,6</b>
<b>Sviluppare la serialità delle produzioni a scarso valore aggiunto</b>	<b>0,0</b>
<b>Puntare su prodotti a basso costo</b>	<b>0,0</b>

**Tabella 4 - Nel nuovo manifatturiero** (valori percentuali)

Fonte: Fondazione Nord Est, luglio 2013, n. casi 179

	Per qualsiasi tipo di prodotto	Solo per prodotti a basso valore aggiunto	Solo per prodotti ad alto valore aggiunto
La progettazione/ideazione e la produzione possono rimanere separate	18,1	66,8	15,1
La progettazione/ideazione e produzione possono rimanere separate, ma trovando strumenti di raccordo	47,7	37,1	15,2
La progettazione/ideazione e produzione devono essere riavvicinate	56,6	5,0	38,4

caduta del muro di Berlino, hanno visto molte imprese italiane trasferire fuori dai confini nazionali alcune fasi della produzione per riuscire a contenere i costi. Oggi, l'esigenza della qualità, della personalizzazione e dell'importanza di far percepire al mercato il legame tra prodotto unico e territorio costringe gli imprenditori a una diversa idea rispetto alla localizzazione dei processi produttivi, così come dimostrano alcuni recenti studi che analizzano e quantificano i fenomeni emergenti di *backshoring* e *nextshoring*.

Così il *panel* nordestino di imprenditori nel 95% dei casi ritiene che le fasi di progettazione e produzione debbano trovare forme di ricomposizione e riavvicinamento per qualsiasi

**Tabella 5 - Tra queste direttrici, quale pensa possa essere la priorità su cui operare maggiormente in vista del 'nuovo manifatturiero'?** (valori percentuali)

Fonte: Fondazione Nord Est, luglio 2013, n. casi 179

L'innovazione (tecnologica, organizzativa...)	65,5
La formazione del capitale umano	48,4
L'apertura ai mercati internazionali	32,4
Alleanze fra imprese, aggregazioni, reti...	23,1
La capitalizzazione delle imprese	14,9
Il brand	6,7
La finanza	9,1

tipologia di prodotto e in particolare per i prodotti ad alto valore aggiunto come quelli che caratterizzano il nuovo manifatturiero.

Tuttavia, appare evidente come oggi sia diffusa la consapevolezza che la trasformazione del tessuto produttivo verso una nuova idea di manifatturiero non possa che trovare fondamento in due fattori ugualmente rilevanti e vincolati tra loro: innovazione tecnologica e capitale umano. Nelle indicazioni raccolte presso il *panel* Nordestino, infatti, innovazione tecnologica (ma non solo) e formazione del capitale umano sono indicate quali fattori prioritari per creare le condizioni ideali di sviluppo di un'industria rinnovata e in grado di competere sui mercati internazionali. In altri termini, la mancanza di un capitale umano di qualità rende problematica la capacità di procedere con l'innovazione, così come la mancanza di un tessuto territoriale innovativo rischia di respingere e non essere attrattivo nei confronti delle competenze più pregiate. Emerge con chiarezza come l'uso delle nuove tecnologie non debba essere visto come dicotomico rispetto alla valorizzazione delle competenze delle persone che, viceversa, diventano centrali per saper sviluppare creatività, idee, relazioni con il territorio e il mercato, *upgrading* qualitativo dei prodotti e nuovi usi delle stesse tecnologie.



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

# ALLE PICCOLE IMPRESE E AL PAESE SERVE INNOVAZIONE



In premessa a un capitolo dal titolo significativo, «Le nazioni emergenti degli anni settanta e ottanta», Michael Porter, nel suo libro sul vantaggio competitivo delle nazioni, nel 1989 esordiva scrivendo: «Giappone, Italia e Corea sono le tre nazioni, fra quelle che abbiamo studiato, con la più rapida crescita del reddito e della produttività pro capite»<sup>1</sup>.

L'Italia, in particolare, registrava allora una crescita della sua quota di mercato sulle esportazioni mondiali seconda solo al Giappone e si contendeva, sempre con Giappone e Corea, il primato in termini di crescita della produttività e del reddito pro capite. Tra le diverse ragioni di questo straordinario successo

italiano, Porter all'epoca attribuiva una notevole importanza alla capacità di innovazione mostrata dalla nostra industria manifatturiera. Mentre nel Dopo-guerra, infatti, la competitività dell'impresa manifatturiera italiana si basava, principalmente, sui bassi costi della manodopera, dagli anni settanta in poi,

## Note

<sup>1</sup> M.E. Porter, *Il vantaggio competitivo delle nazioni*, Mondadori, Milano 1991, p. 451.

spinte dagli incrementi salariali, le imprese iniziarono a innovare: «arrivati ai primi anni ottanta, molti settori industriali avevano raggiunto un vantaggio fondamentale sulla segmentazione, la differenziazione e le innovazioni di processo. [...] In generale, l'industria italiana si è dimostrata particolarmente capace di rinnovarsi a livello dei prodotti e di inserire nelle piccole e medie imprese metodi di produzione e altre tecnologie all'avanguardia»<sup>2</sup>.

L'industria manifatturiera aveva allora avviato un rigoglioso ciclo di sviluppo trainato dalle piccole e medie imprese, da una specializzazione in settori tradizionali (il made in Italy, ma non esclusivamente in quelli), da un modello produttivo articolato per distretti e da una straordinaria capacità di innovare i processi produttivi, garantendo elevati livelli di produttività.

Lo slancio italiano tuttavia era destinato a esaurirsi, come sappiamo, da lì a poco tempo. A partire dagli anni novanta la nostra industria manifatturiera si indebolisce gradualmente, perde terreno rispetto a quella degli altri Paesi industrializzati, non solo il Giappone, ma la più vicina Germania, ed entra nella crisi globale del 2008 in una situazione di grave prostrazione.

Da allora la situazione si è ancora più aggravata: la recessione mondiale prima e la più recente caduta della domanda interna poi hanno condotto a un ulteriore declino della produzione (si stima -25,8% tra fine 2007 e inizio 2013). La crisi ha causato la distruzione di oltre il 15% del potenziale manifatturiero italiano, mentre, sempre dal 2007, il numero delle imprese è diminuito di oltre 30mila unità<sup>3</sup>.

Profondo e drammatico è stato l'effetto della crisi e lungo appare il percorso per uscirne. Questo anche perché la nostra industria è stata colta dalla crisi globale del 2008, a cui è seguita una fase di prolungata recessione, in una situazione già prostrata, in cui il circolo virtuoso innestatosi negli anni ottanta era giunto al termine e i fattori propulsivi che ne avevano consentito la realizzazione sembravano ormai esauriti senza che se ne vedessero emergere dei nuovi.

Gran parte del sistema industriale nazionale ha stentato ad adattarsi ai grandi cambiamenti che, nel corso degli ultimi vent'anni, sono avvenuti nell'economia internazionale.

Tra questi, in primo luogo, l'integrazione mondiale dei

mercati (e in particolare l'apertura di quelli europei ai manufatti dei Paesi asiatici) e l'avvento dell'Euro (con la conseguente impossibilità di svalutare la Lira per sostenere i prodotti nazionali).

Un terzo fattore, di origini ancora più lontane, riguarda il grave ritardo accumulato da gran parte delle nostre aziende nel seguire il progresso tecnologico e adattarsi alle nuove forme di produzione e relazione tra imprese e mercati, affermatesi in forma sempre più evidente nel corso degli ultimi anni.

Ed è forse quest'ultimo aspetto che deve destare ancora più preoccupazione, in considerazione della sua natura strutturale.

### L'industria manifatturiera tra globalizzazione e innovazione

Negli ultimi decenni le modalità di competere tra aziende e tra Paesi si sono trasformate in modo profondo.

Grazie all'ondata di innovazioni tecnologiche degli ultimi trent'anni, il costo di movimentare merci, servizi e informazioni attraverso lunghe distanze si è drammaticamente abbattuto. Nuove e immense opportunità si sono aperte all'industria manifatturiera delle economie più industrializzate, grazie alla possibilità di accesso a grandi e popolate aree che rappresentavano (e rappresentano tuttora) un'ampia domanda potenziale di beni strumentali e di consumo. Paesi come Brasile, India e Cina, oltre a costituire un formidabile mercato di sbocco, sono divenuti rapidamente delle sedi attraenti per la localizzazione di attività produttive, grazie alla contemporanea presenza di fattori produttivi a basso costo.

Tali scelte insediative non sarebbero state possibili in assenza dei cambiamenti indotti dalle tecnologie dell'informazione che hanno portato, oltre all'*outsourcing* e all'*offshoring*, anche allo sviluppo delle *global value chains*. La produzione di un bene viene frammentata in tante singole componenti e ognuna di esse affidata a un fornitore diverso. Molte aziende sono ormai prive di unità manifatturiere in senso stretto e si avvalgono di network mondiali di imprese produttrici. Esse sono localizzate in parti del mondo differenti, collegate tra loro da sistemi infor-

<sup>2</sup> Ivi, pp. 495 e 810.

<sup>3</sup> Centro Studi Confindustria, *Scenari industriali*, Roma, giugno 2013.

mativi di gestione della produzione e della logistica, partecipando così, con vari ruoli, alla realizzazione del prodotto, che sarà infine messo sul mercato dall'azienda capofila.

L'innovazione ha modificato non solo il modo di produrre, ma anche l'output finale e le sue modalità di collocazione sui mercati di destinazione.

Come emerge dall'esame delle più recenti storie di successo di molte imprese e di alcuni Paesi:

- il contributo del marketing, della progettazione e del design al valore aggiunto dei manufatti è diventato assai maggiore di quello dell'attività produttiva in senso stretto;
- il ritmo di innovazione dei prodotti si sussegue incessantemente; diventano sempre più personalizzati, integrabili, capaci di interagire con altri beni, fino a costituire dei veri e propri sistemi al servizio del consumatore finale o dell'industria;
- cresce contemporaneamente la componente di servizio post-vendita e ciò ha spinto le aziende (sia quelle che producono per il consumatore finale sia quelle che si rivolgono ai settori dell'industria e dei servizi) a ridisegnare la loro presenza sui mercati e soprattutto le loro scelte di logistica, comparto che ha vissuto sconvolgenti evoluzioni in pochi anni<sup>4</sup>.

L'impatto di questi cambiamenti per le imprese è enorme, soprattutto nelle fonti di vantaggio competitivo. Il tipo di competenza e il contenuto innovativo che si incorporano nel prodotto, insieme alla capacità di controllare e influenzare il mercato finale, assumono un peso decisivo nella competizione industriale e nel potere di mercato che l'impresa assume all'interno delle catene globali del valore.

Per contro, la produzione da sola è oggi diventata quasi irrilevante<sup>5</sup>. Non è più nella riduzione dei costi, nell'incremento di efficienza e nel miglioramento di qualità la frontiera dove si confrontano i leader di mercato, è nell'innovazione.

Consapevoli di queste nuove regole del gioco, le industrie manifatturiere dei Paesi più avanzati hanno progressivamente abbandonato i settori più tradizionali dove la concorrenza con il basso costo del lavoro di Cina, India e Brasile è diventata insostenibile. Contemporaneamente hanno accresciuto il loro focus sul prodotto, ma anche sull'organizzazione, il design, la gestione delle scorte e il marketing.

«L'innovazione è oggi molto più che una buon'idea, significa anche un'organizzazione eccellente in grado di tradurre ed eseguire le idee in prodotti. Implica la presenza di infrastrutture in grado di coordinare la sua ingegnerizzazione, il lancio in produzione, il marketing e la vendita»<sup>6</sup>.

### Gap tecnologico e dimensione delle imprese italiane

In quanto appena detto si individua una delle cause principali della crisi del modello italiano.

La specializzazione settoriale italiana è ancora fortemente sbilanciata verso produzioni tradizionali a basso contenuto tecnologico, che rivestono un peso importante sul valore aggiunto manifatturiero, a differenza di quanto accade in Paesi come la Francia o la Germania. Quest'ultima è forte soprattutto in settori quali i mezzi di trasporto, le macchine elettriche, elettroniche e di precisione. Non a caso durante gli ultimi anni, nonostante il prolungato periodo di crisi negli scambi internazionali, è riuscita ad accrescere significativamente le sue quote di mercato in Far East.

Per contro, in Italia la specializzazione nei prodotti ad alto contenuto tecnologico risulta molto bassa, anche a causa dei limitati investimenti in R&S realizzati nel nostro Paese. È un circolo vizioso: l'assenza di innovazione determina lo scarso livello di tecnologia incorporato nei prodotti e confina le aziende nei settori più tradizionali e nelle fasce di mercato meno evolute. Secondo Banca d'Italia: «l'incidenza della spesa in R&S sul prodotto in Italia è inferiore a quella dei principali Paesi europei: nel 2011 era dell'1,3% rispetto all'1,9 della media dell'Unione europea e al 2,8 della

<sup>4</sup> Sul tema dell'impatto dell'innovazione tecnologica sulle imprese italiane si veda: AA.VV., «Il gap innovativo del sistema produttivo italiano: radici e possibili rimedi», *Questioni di economia e finanza* (Occasional papers), Banca d'Italia, Roma aprile 2012.

<sup>5</sup> Un esempio a volte riportato nella letteratura che si occupa di questo nuovo tipo di relazioni tra imprese riguarda la Apple e i suoi produttori cinesi che, pur realizzando di fatto interamente il prodotto, contano per solo il 3,6% del suo valore aggiunto.

<sup>6</sup> C. Hulten, *Stimulating Economic Growth Through Knowledge-Based Investment*, OECD, DSTI/DOC (2013) 2, 22 maggio 2013.

Germania. La componente privata è particolarmente bassa nel confronto internazionale (0,7% rispetto all'1,2 dell'UE e all'1,9 della Germania). Questo gap deriva sia dal ricorso meno frequente alla R&S da parte delle imprese sia da una più bassa intensità di spesa. In base ai dati della Community Innovation Survey (CIS) dell'Eurostat relativi al triennio 2008-

2010, la quota di imprese che investono in R&S è pari al 18,7%, contro il 22,9% in Francia e circa il 30% in Germania e nei Paesi nordici<sup>7</sup>. Sebbene ci possa essere una sottostima dell'investimento in innovazione soprattutto per quanto riguarda le piccole imprese, resta evidente il grande divario con i Paesi più avanzati d'Europa.



**L'Italia è stata definita un Paese di imprese che fanno innovazione senza ricerca. Spesso si tratta dell'acquisto e dell'introduzione di nuovi macchinari o della modifica di quelli esistenti.**

Secondo Banca d'Italia, «le imprese che realizzano innovazioni senza svolgere R&S hanno, rispetto a quelle con R&S, una capacità significativamente inferiore di realizzare brevetti, una quota più bassa di fatturato da prodotti innovativi e una minore produttività. L'effetto dell'attività innovativa sul potenziale di crescita delle imprese ne risulta di conseguenza affievolito»<sup>8</sup>.

Da una ricerca svolta da McKinsey<sup>9</sup> per il periodo 1995-2009 emerge che il contributo di internet al PIL dell'Italia era stato del 12% nel 2009, contro una media dei Paesi avanzati del 21%, mentre la Germania segnava il 24% e la Svezia il 33%. Il *McKinsey i4F index*, che combina fattori quali le risorse umane, i mezzi finanziari, le infrastrutture dedicate a internet, vede l'Italia con un punteggio di 31, dietro India, Russia, Cina e Corea del Sud. Gli USA registrano 76, la Germania e la Francia 51. Nel frattempo l'impiego di internet si è diffuso nel nostro Paese e presumibilmente anche il suo contributo al PIL. La frontiera tecnologica comunque ha seguito ad avanzare e l'Italia continua a restare indietro. Si pensi, per esempio, alla velocità ancora limitata della banda larga e alla sua circoscritta diffusione.

### La piccola industria

Questo ritardo negli investimenti, prima ancora che nei processi innovativi, è da più parti imputato alla piccola dimensione della maggior parte delle nostre imprese (quelle con meno di 20 addetti sono quasi il 93% del totale, quelle con almeno 250 addetti lo 0,3%)<sup>10</sup>.

Esistono delle soglie minime per passare da una tecnologia all'altra, per innovare, sperimentare, lanciare nuovi prodotti. Inoltre le piccole imprese italiane hanno, nella maggior parte dei casi, ancora una proprietà e una gestione di tipo familiare. Questa caratteristica, da più parti, viene considerata come un vincolo al cambiamento. Da un lato per una certa attitudine a privilegiare il mantenimento del controllo nel lungo periodo rispetto ai rischi impliciti nel perseguire processi di innovazione<sup>11</sup>; dall'altro per le forme organizzative primordiali, in genere adottate dalle piccole imprese, che risultano da ostacolo alla realizzazione di processi innovativi.

Esiste infatti una forte correlazione tra forme organizzative e propensione all'innovazione, che è elevata nel caso della gestione manageriale di impresa (tipica delle aziende di grandi dimensioni).

<sup>7</sup> Banca d'Italia, *Relazione Annuale*, Roma 31 maggio 2013, p. 123.

<sup>8</sup> *Ibidem*.

<sup>9</sup> J. Bughin, J. Manyica, *Internet Matters. Essays in Digital Transformation*, The McKinsey Global Institute, 2012.

<sup>10</sup> Banca d'Italia, *Relazione Annuale*, cit.

<sup>11</sup> M. Cucculelli, «Owner Identity and Firm Performance Evidence From European Companies», *Rivista di Politica Economica*, 2007.

Dove invece prevale un modello gestionale più accentrato e tradizionale, la spinta all'innovazione risulta assai meno intensa<sup>12</sup>. Non solo, i modelli organizzativi di tipo più tradizionale sembrano rappresentare un ostacolo anche alla diffusione, all'interno dell'azienda, di quei sistemi gestionali evoluti che meglio consentirebbero di pianificare i processi organizzativi e produttivi rendendo più efficiente l'impiego delle risorse e quindi incrementandone l'efficienza (e la produttività). Da una ricerca condotta dal Politecnico di Milano nel 2010, emergeva che sistemi di ERP<sup>13</sup> evoluti sono adottati solo dal 6% delle imprese italiane, mentre il 9% non utilizza alcun sistema e circa il 40% si avvale di semplici strumenti gestionali per la contabilità<sup>14</sup>. Come evidenziato da più parti, è il *cambiamento organizzativo interno all'impresa, connesso con nuove pratiche organizzative e manageriali, a far crescere la capacità innovativa dell'impresa*<sup>15</sup>. Tale cambiamento è stato ostacolato dai costi a esso connessi, non sempre sostenibili, né facilmente accettabili, da parte delle nostre piccole imprese.

### L'estinzione della grande impresa

La scomparsa della grande industria rappresenta un altro aspetto che ha pesantemente influenzato il ritardo innovativo dell'industria manifatturiera italiana. Come afferma giustamente Giulio Sapelli: «l'interazione tra centro e periferia, grandi e piccoli, è stata la forza del Paese. Oggi, senza centro (o centri) manca un elemento di propulsione (per la ricerca, la formazione, in generale l'eccellenza)»<sup>16</sup>. Nel soffermarsi sulla crisi dei distretti industriali e della piccola impresa, negli ultimi anni si è forse un po' trascurato questo elemento. Secondo Susan Berger, le grandi corporation americane del passato, integrate verticalmente e attive in molteplici settori industriali, erano state un importante generatore di risorse per le piccole aziende delle aree in cui erano insediate. Quando l'era delle grandi corporation è tramontata, sono emersi dei *mis-*

*sing elements*, dei buchi, nell'ecosistema industriale, che stanno rischiando di bloccare la crescita dell'industria manifatturiera americana e lo sviluppo dell'innovazione<sup>17</sup>. La Berger si riferisce agli *spillovers* generati dalla grande impresa, che consentivano la formazione di personale specializzato, la diffusione di tecnologie attraverso la collaborazione con fornitori e clienti, e la capacità di pressione presso lo stato e gli enti locali per migliorare le infrastrutture. Anche in Italia la grande impresa ha dettato per decenni il ritmo dell'innovazione tecnologica e ha formato tecnici e manager di buon livello, la sua scomparsa ha quindi certamente contribuito a frenare la capacità evolutiva della piccola e media impresa.

### Si può fare a meno dell'industria manifatturiera?

Da qualche parte, a volte, spunta la tentazione di prendere atto dell'attuale debolezza dell'industria manifatturiera per immaginare un modello di crescita diverso, basato su alcuni punti forti della presenza italiana nel mondo: la moda e il turismo, i beni culturali e il food. Un modello quindi che si incentri sui servizi, la cui crescita sembra rappresentare il segno di un progresso inarrestabile, e su forme di artigianato di alta gamma, in grado di coniugare tutte le virtù italiane. Si tratta senz'altro di ipotesi suggestive, che riecheggiano antichi valori e trovano supporto nella forza di alcuni nostri asset. Mentre va senz'altro perseguita con determinazione la strada che porta a valorizzare questi patrimoni e a farne delle importanti opportunità di crescita, un'eccessiva focalizzazione su questi aspetti, tale da considerarli un'alternativa di sviluppo, appare invece problematica.

Non è infatti detto, innanzitutto, che questa strada richieda investimenti minori di quelli necessari per il rilancio dell'industria manifatturiera. Si pensi per esempio alla debolezza del nostro settore agricolo, ai grandi problemi che pone la conservazione del patrimonio artistico e culturale e agli ingenti investimenti

<sup>12</sup> D. Franco, *Indagine conoscitiva sulle caratteristiche e lo sviluppo del sistema industriale*, Testimonianza x Commissione Camera dei Deputati, Roma 2012.

<sup>13</sup> ERP: Enterprise Resource Planning, che significa Pianificazione delle Risorse Aziendali. Il software più diffuso dalle aziende evolute è il tedesco SAP.

<sup>14</sup> ICT4 Executive.

<sup>15</sup> AA.VV., «Rapporto sulle tendenze del sistema produttivo», *Questioni di economia e finanza* (Occasional papers), Banca d'Italia, Roma aprile 2009, n. 45, p. 57.

<sup>16</sup> G. Sapelli, *Grandi e piccole imprese, crescita e dilemmi*, Fondazione R.ETE. Imprese Italia, Roma 2010.

<sup>17</sup> S. Berger, *Making in America*, The MIT Press, Cambridge (MA) 2013, pp. 200-205.

che esso richiede, alla bassa qualità delle strutture di ricezione alberghiera del Paese. Inoltre, che conseguenze causerebbe sull'occupazione e sul PIL una restrizione ulteriore del settore manifatturiero? E che reali capacità l'artigianato e i servizi avrebbero di sostituirlo, sia nel breve sia nel medio termine? Berger<sup>18</sup> nella sua ricerca sulla manifattura negli USA fa ben rilevare l'importanza che essa riveste in termini di creazione dell'occupazione e di sviluppo dell'innova-

zione. Non si fa innovazione senza manifattura e senza innovazione si perdono quote di mercato, si perde la capacità di proporre al mercato idee e prodotti nuovi. Questo vale anche per l'artigianato, origine della nostra industria, ma da essa ormai da tempo trainato.

Infine, seguendo questo filone, non dovrebbe essere sottovalutato il ruolo dell'industria manifatturiera nell'affermare i valori del made in Italy nel mondo.



## Senza un'industria forte, in grado di collocare i nostri prodotti nelle vetrine e negli scaffali, oltre che nelle aziende di tutto il mondo, un futuro basato sul turismo, il food e l'artigianato italiani potrebbe trovare affermazione?

Sotto questo profilo appare preoccupante la progressiva acquisizione di aziende e marchi di prestigio italiani da parte di operatori esteri che, seppure nel breve termine si impegnano a mantenere l'occupazione in Italia, ben poche garanzie sono in grado di dare sulla conservazione dell'identità del Paese nel tempo, all'interno delle loro strategie globali. Soprattutto se l'immagine dell'Italia dovesse risultare compromessa dalla nostra incapacità di conservare sia gli asset naturali sia l'abilità manifatturiera.

### I punti di forza da cui ripartire

Nonostante quanto descritto in merito alla specializzazione relativa dell'industria manifatturiera e al ritardo nell'innovazione faccia percepire una diffusa debolezza della nostra industria manifatturiera, non ne determina tuttavia la sua condanna. Sebbene il peso dell'industria manifatturiera sul PIL sia costantemente calato negli ultimi vent'anni, essa riveste ancora un ruolo chiave nell'economia del nostro Paese. L'Italia inoltre è il secondo Paese manifatturiero europeo dopo la Germania e il settimo a livello mondiale. Nel terzo trimestre del 2013, l'Italia è al quinto posto nel mondo per attivo della bilancia commerciale con

l'estero, la sua composizione merceologica include settori come la meccanica non elettronica, i mezzi aerospaziali, i prodotti in ferro e in acciaio, oltre a comparti più tradizionali come i vini e le bevande, le calzature, l'abbigliamento e gli occhiali<sup>19</sup>. In sintesi, l'Italia manifatturiera sta dimostrando, nonostante il grave gap di innovazione accumulato, di essere presente e attiva sui mercati esteri.

Anche sotto il profilo dello sviluppo sembrano esistere buoni indizi. Un recente studio del McKinsey Global Institute<sup>20</sup> stima in circa 70 miliardi di euro le risorse disponibili presso le aziende italiane per investimenti e che vengono attualmente tenute in liquidità, per sfiducia nelle prospettive economiche e per le numerose barriere al 'fare impresa' che caratterizzano, come è noto, il contesto nazionale.

Una volta intrapresa la strada per rimuovere questi ostacoli, il carburante per nuovo sviluppo e innovazione sarebbe dunque già disponibile.

Infine, ci sono i distretti, i grandi artefici della crescita economica dei decenni passati. Essi sono certamente in crisi e da molte parti si è parlato di fine di un modello, tuttavia al loro interno sono in atto profonde evoluzioni e i vantaggi localizzativi che ne hanno consentito il successo sono tutt'altro che scomparsi.

<sup>18</sup> *Ibidem*.

<sup>19</sup> M. Fortis, «L'export premia il manifatturiero», *Il Sole 24 ore*, 4 febbraio 2014.

<sup>20</sup> V. Terzi et al., *Investire nella crescita: idee per rilanciare l'Italia*, McKinsey & Company, 2013.

## In quali ambiti concentrare un impegno per l'innovazione

Il sistema manifatturiero dunque non è restato fermo né inerme di fronte alla crisi. Se la maggior parte delle aziende ha subito drastiche riduzioni nei livelli di produzione e fatturato, una quota minore, ma significativa, è riuscita a tenere e in alcuni casi a espandersi, dimostrando di essere in grado di competere nei nuovi contesti globali.

È certo comunque che un innalzamento generale della capacità innovativa delle imprese italiane, e quindi delle loro abilità organizzative, di creazione di nuovi prodotti, di ingresso in nuovi mercati, potrà avvenire solo attraverso un significativo intervento del settore pubblico. Ciò non dovrebbe stupire: l'amministrazione Obama ha lanciato numerosi programmi per sostenere e sviluppare l'industria manifatturiera USA e riportare nel Paese le aziende che si sono negli ultimi anni delocalizzate. Sta investendo oltre 60 miliardi di dollari in queste iniziative mentre, in parallelo, si muovono numerose organizzazioni imprenditoriali. Si tratta di obiettivi che riguardano il futuro di un intero Paese e come tali devono essere affrontati.

Tra i tanti interventi che potrebbero e dovrebbero essere intrapresi, se ne prenderanno qui in considerazione tre che, per la loro rilevanza e per l'impatto con le realtà locali, ci appaiono prioritari: il rilancio dei distretti; la definizione di nuove politiche di istruzione; la salvaguardia delle grandi imprese pubbliche come motore di innovazione e supporto alla piccola impresa.

## Rilanciare i distretti

Al Censimento dell'industria del 2001, i distretti industriali italiani erano costituiti da 215mila aziende con circa due milioni di addetti (corrispondenti al 39,3% dell'intero settore manifatturiero), che realizzavano il 27,2% del PIL e il 37,2% delle esportazioni del settore<sup>21</sup>. Si tratta dunque di una componente assai rilevante del

nostro sistema produttivo, che si è andata formando spontaneamente, portando alla concentrazione di competenze specializzate, di know how, fornitori, concorrenti, istituzioni in aree circoscritte e in settori industriali specifici<sup>22</sup>. Il vantaggio competitivo dei distretti si è basato su un meccanismo congiunto di competizione e collaborazione che ha consentito di sopperire alla piccola dimensione di impresa attraverso lo sfruttamento di esternalità che si sono venute a creare nel tempo. I limiti dei distretti sono emersi chiaramente nel corso degli anni: il forte grado di specializzazione in singoli settori industriali ha reso più forti gli shock derivanti dagli andamenti della domanda. Si è inoltre gradatamente ridotto il potenziale innovativo, una volta che questo era stato circoscritto nell'ambito di determinate tecnologie, ed è cresciuta l'impermeabilità a stimoli provenienti dall'esterno<sup>23</sup>.

Nonostante queste evidenze, essi continuano a rappresentare un solido modello di sviluppo per un'economia basata su imprese di piccole dimensioni. Negli USA i distretti sono considerati uno dei principali pilastri su cui fondare le iniziative di politica economica per il rafforzamento e il rilancio dell'industria manifatturiera. Secondo Porter, «la nuova fase della globalizzazione sta paradossalmente accrescendo in modo sempre più rilevante i vantaggi del locale, delle *home bases*, cioè di quella massa critica di *skills*, *expertise*, fornitori, *local institutions* che fanno di una localizzazione il centro di eccellenza per un determinato settore industriale»<sup>24</sup>. Dello stesso avviso è la Berger, la quale afferma che «il valore nasce non solo all'interno delle competenze autonome di un'impresa ma anche dalla combinazione di *capabilities* che emergono dalle ripetute interazioni e dalle reiterate esperienze di *joint problem-solving* tra molteplici aziende. Quando le aziende sono in grado di combinare le loro *capabilities* con altre, su un'ampia scala di prodotti, diventano anche più efficienti nel lancio di nuovi prodotti. La prossimità geografica rende più facile l'emergere e il persistere di solide combinazioni di competenze»<sup>25</sup>.

<sup>21</sup> A. Ricciardi, «I distretti industriali italiani: recenti tendenze evolutive», *Sinergie*, rivista di studi e ricerche, maggio-agosto 2013, n. 91, p. 23.

<sup>22</sup> M.E. Porter, «Clusters and the New Economics of Competition», *Harvard Business Review*, novembre-dicembre 1998, p. 78.

<sup>23</sup> Sul tema dei distretti si rinvia a F. Menghini, «Confini mobili, nuova rivoluzione industriale», *Imprese e Città*, n. 1, Milano 2013, pp. 34 ss..

<sup>24</sup> M.E. Porter, «Creating Tomorrow Advantages», *Innovation Excellence Blog*, dicembre 2011.

<sup>25</sup> S. Berger, *Making in America*, cit., p. 98.

Dunque, bisogna investire sui distretti, che per un lungo periodo hanno rappresentato anche in Italia il fondamento della crescita economica: prima di tutto occorre salvaguardarne la sopravvivenza. Da molte parti si tende oggi a introdurre criteri di valutazione delle imprese basati sul grado di maturità del settore di appartenenza e quindi di esposizione alla concorrenza. Questo approccio condannerebbe la maggior parte dei nostri distretti industriali, considerata la loro attuale specializzazione prevalente, a essere scartati da qualsiasi progetto di finanziamento e di sostegno alla crescita. Come la Berger fa notare, nell'analisi di nuovi settori emergenti si scopre sistematicamente l'eredità proveniente da preesistenti specializzazioni industriali. Le risorse umane e materiali create in passato diventano una solida base per alimentare il nuovo sviluppo. Per converso, dove le precedenti *capabilities* non esistono più, scomparse o emigrate, può diventare difficile costruire nuovi settori<sup>26</sup>. Secondo Porter, «nuovi settori di successo e nuovi cluster sorgono da altri già esistenti. Nuove attività basate su tecnologie avanzate non si affermano partendo dal niente, ma dove già esiste una base di attività, dei vantaggi localizzativi, i germi per un nuovo cluster»<sup>27</sup>.

### Ampliare l'attuale orizzonte dei distretti e accogliere nuove competenze

L'operatore pubblico dovrebbe facilitare, nei nostri distretti, l'insediamento di nuove attività che ne allarghino la tradizionale vocazione monosettoriale, in parecchi casi prevalente, e ne promuovano i processi di innovazione.

È altamente probabile, infatti, che allo stadio di maturità in cui sono giunti i distretti italiani, i processi di apprendimento e i trasferimenti di conoscenze tra aziende specializzate nello stesso comparto abbiano ormai esaurito il loro effetto benefico. In molti casi essi si sono trasformati in una trappola, un *lock-in*, all'interno di medesime tecnologie e modalità organiz-

zative. Per contro, come è emerso<sup>28</sup> da più parti in tempi recenti, aree industriali settorialmente concentrate possono trarre una forte spinta propulsiva da apporti esterni provenienti da differenti specializzazioni, a patto che queste siano complementari e adottino nuovi paradigmi tecnologici, in particolare legati alle tecnologie dell'informazione.

Dalla ricerca estensiva condotta da Delgado e Porter sui cluster industriali emerge che «la prossimità di attività tra loro correlate può rafforzare il trasferimento tecnologico e il flusso di informazioni tra le aziende»<sup>29</sup>.

### Creare collegamenti extra-regionali

Questo obiettivo può essere perseguito creando collegamenti prima di tutto con le aree circostanti, nelle regioni limitrofe, per esempio. Spesso i confini politici hanno rappresentato un ostacolo a iniziative *cross border*. Eppure è dimostrato che la performance economica di un'area regionale è influenzata in modo cruciale dal tipo di imprese confinanti. Politiche che possano agevolare l'ampliamento dei distretti e l'integrazione con i tessuti industriali di aree circostanti dovrebbero focalizzarsi sulle infrastrutture, sui trasporti, sulla formazione dei lavoratori, sul supporto ai processi di riconversione e allo sviluppo di nuove iniziative<sup>30</sup>.

### Favorire la nascita di start-up

Per creare altre competenze nelle aree dei distretti, specialmente riferite alla tecnologia dell'informazione, si dovrebbe inoltre stimolare l'insediamento di nuove aziende. Per esempio favorendo la nascita di start-up (e quindi la formazione di nuova imprenditorialità e di giovani talenti) che possano dare un contributo alle produzioni locali attraverso progetti innovativi riguardanti l'uso dei materiali, l'impiego degli stessi prodotti per settori diversi, la realizzazione di nuovi sistemi di produzione e così via. Una volta ridata dinamicità al tessuto industriale locale e create nuove connessioni

<sup>26</sup> *Ibid.*, p. 100.

<sup>27</sup> M.E. Porter, «Clusters and the New Economics of Competition», cit., p. 89.

<sup>28</sup> R. Boschma, S. Iammarino, «Related Variety, Trade Linkages and Regional Growth in Italy», *Economic Geography*, vol. 85, luglio 2009.

<sup>29</sup> M. Delgado, M.E. Porter, S. Stern, *Clusters, Convergence and Economic Performance*, NBER Working Papers, National Bureau of Economic Research, Massachusetts luglio 2012.

<sup>30</sup> *Ibid.*, p. 33.

in grado di accrescere la *cross fertilization* tra le imprese, diventerà anche più concreta la possibilità di attrarre investimenti diretti dall'esterno di aziende operanti in settori correlati, che vogliono beneficiare dei vantaggi localizzativi che il distretto è in grado di assicurare.

Le camere di commercio potrebbero in questo campo giocare un ruolo rilevante grazie alla presenza capillare e al collegamento naturale con gli attori economici e imprenditoriali locali.

Non è solo la crisi di competitività della nostra industria a dettare l'agenda per questi programmi.



**Il pilastro centrale definito dall'UE per Europa 2020 è rappresentato dalla Smart Specialization Strategy, che richiederà alle differenti aree e regioni di definire i settori, i comparti tecnologici e le aree di vantaggio competitivo dove indirizzare appropriate politiche di sviluppo e investimento<sup>31</sup>.**

### Accelerare la crescita delle realtà aziendali più promettenti

Per promuovere innovazione e sviluppo economico, favorendo la crescita dell'occupazione, l'operatore pubblico dovrebbe anche ripensare le tradizionali forme di intervento ricorrendo a modalità più incisive. Andando oltre l'esperienza, a volte non soddisfacente, delle finanziarie regionali, si potrebbero realizzare società di *private equity* a capitale misto, pubblico e privato, che abbiano l'obiettivo di accelerare lo sviluppo delle aziende dei distretti con più elevato tasso di crescita. Questa tipologia di imprese *high-growth* infatti, come è stato dimostrato anche in altri Paesi, è maggiormente in grado di contribuire significativamente allo sviluppo dell'occupazione e del PIL e di svolgere un ruolo di propagatore presso le aziende circostanti<sup>32</sup>.

### Creare infrastrutture per lo sviluppo cooperativo dell'innovazione

Un'altra area di intervento, per la verità già intrapresa in diversi contesti regionali, ma che avrebbe bisogno di ben altro respiro e coordinamento, riguarda il sostegno

all'innovazione e allo sviluppo delle imprese. La Berger suggerisce per gli USA la costituzione di *open infrastructure di capabilities*, strutture pubbliche o semi pubbliche in grado di alimentare le aziende locali con quelle risorse a cui da sole non potrebbero avere accesso.

Sempre la Berger cita, a questo proposito, il caso di successo della Germania, dove esistono istituzioni che supportano la ricerca e la sua industrializzazione, contribuendo così ad abbassare il costo e il rischio dell'innovazione e ad aumentare la probabilità che il processo innovativo giunga con successo alla sua fase di industrializzazione. Esse operano attraverso diverse modalità: diffondono informazioni che le piccole imprese avrebbero difficoltà a reperire, creano consorzi di ricerca tra le imprese, definiscono le *road maps* delle nuove tecnologie e spingono le aziende a cooperare negli stadi pre-competitivi delle nuove tecnologie. Costruiscono inoltre centri di sperimentazione, acquistano macchinari complessi per metterli a disposizione delle singole aziende, finanziano cattedre e corsi di studio nelle università favorendo la collaborazione tra università e imprese<sup>33</sup>. Esperienze analoghe si trovano negli USA, dove esistono agenzie per lo sviluppo eco-

<sup>31</sup> Su questo argomento vedi: D. Iacobucci, *Designing and Implementing a Smart Specialization Strategy at Regional Level*, CMET Working Papers, 15/2012.

<sup>32</sup> J.C. Haltiwanger, R.S. Jarmin, J. Miranda, «Who Creates Jobs? Small vs. Large vs. Young», NBER Working Papers, agosto 2010; C. Hulten, *Stimulating Economic Growth*, cit.; M. Cucculelli, «Imprese, crescita e competitività», *Confindustria Marche*, n. 1, 2012.

<sup>33</sup> S. Berger, *Making in America*, cit., pp. 140 e 216.

nomico regionale in cui si valutano nuove tecnologie, si mettono in contatto imprese locali con grandi aziende, si incentivano le start-up e così via. L'amministrazione Obama è impegnata a costituire quindici istituti di *manufacturing innovation* in tutto il Paese.

## Istruzione

Gli ultimi dati resi disponibili dall'OCSE<sup>34</sup> sull'Italia, per il periodo 2000-2011 mettono in evidenza che solo il 15% degli italiani di 25-64 anni ha raggiunto un livello d'istruzione universitario, rispetto a una media OCSE del 32%. I tassi d'ingresso all'università sono aumentati all'inizio degli anni 2000, ma dati più recenti indicano come una parte di tale aumento sia stata solo temporanea. La percentuale di giovani suscettibili d'isciversi a un programma di studi di livello universitario durante l'arco della loro vita è aumentata dal 39% nel 2000, al 50% nel 2002 e al 56% nel 2006, prima di diminuire al 48% nel 2011 (media OCSE: 60%). I dati che si riferiscono ai giovani quindicenni raccolti mediante il programma PISA (OECD Programme for international student assessment) indicano che la percentuale di studenti quindicenni che spera di conseguire una laurea è diminuita di 11 punti percentuali – dal 52,1% al 40,9% – tra il 2003 e il 2009.

La spesa per studente nella scuola primaria e secondaria è rimasta stabile per gli ultimi 15 anni. L'Italia è l'unico Paese dell'area dell' OCSE che dal 1995 non ha aumentato la spesa per studente nella scuola primaria e secondaria. All'opposto, nello stesso periodo i Paesi dell'OCSE hanno aumentato in media del 62% la spesa per studente negli stessi livelli d'istruzione. La spesa per gli studenti di livello terziario (9.580 dollari) continua a essere ben inferiore alla media dell'area dell'OCSE (13.528 dollari)<sup>35</sup>. Il quadro di per sé appare sconsolante. È stato rilevato come differenze nel tasso di crescita tra Paesi abbiano a che fare anche con divari nel tasso di accumulazione del capitale umano. Ed esiste una correlazione diretta tra livello di istruzione dei lavoratori e investimenti in R&S delle imprese.

La scarsità di laureati in Italia, se confrontata con il

resto delle economie più avanzate, rappresenta un fattore di grande debolezza nell'intraprendere qualsiasi sentiero di innovazione: avviare politiche di *catch up* partendo da queste condizioni sembra quindi un'impresa disperata.

Infatti, quando l'importanza relativa dell'innovazione si accresce e quanto più ci si avvicina alla frontiera tecnologica, tanto più l'investimento nell'educazione terziaria (università e oltre) influisce sull'abilità di un Paese di compiere innovazioni avanzate<sup>36</sup>.

Recuperare il gap richiederà molto tempo. È stato dimostrato come esista una *low-growth trap* in base alla quale insufficienti investimenti in formazione, compiuti nel passato, scoraggino ulteriori investimenti per le generazioni future, e quindi la formazione di nuove *skills*, influenzando così la crescita futura del Paese.

Il problema non sta solo negli investimenti: una *more education strategy* non è più ritenuta sufficiente per sostenere le strategie di crescita di un Paese, come il possesso di una laurea non è di per sé garanzia di un più alto livello cognitivo<sup>37</sup>.

È anche sulla qualità del sistema educativo che si dovrebbe concentrare qualsiasi politica orientata alla crescita economica.

In questo contesto, appare subito evidente come il sistema di istruzione italiano sia rimasto di fatto impermeabile alle tecnologie dell'informazione che così profondamente hanno pervaso e trasformato il mondo economico e sociale.

Esiste ancora in Italia un forte grado di analfabetismo informatico cui la scuola non è stata in grado di porre rimedio.

Fuà già nel 1980, a conclusione di una ricerca sui problemi dello sviluppo tardivo in Europa commissionata dall'OCSE, si soffermava sullo stato della cultura dell'Italia per quanto riguarda la tecnologia: «In questo campo si è formato un vuoto da quando le masse hanno cessato di avere familiarità, attraverso la routine quotidiana, con le tecniche tradizionali dell'agricoltura, dell'artigianato e delle produzioni domestiche di una volta. Il problema per la nostra epoca è trovare in quale modo il sistema educativo possa contribuire a

<sup>34</sup> OECD, *Education at a Glance*, 2013.

<sup>35</sup> OECD, *Grade Expectations: How Marks and Education Policies Shape Students' Ambitions*, PISA, OECD Publishing, 2012.

<sup>36</sup> P. Aghion, P. Howitt, *The Economics of Growth*, The MIT Press, Cambridge (Mass.) 2009, pp. 297, 301, 302, 311.

<sup>37</sup> C. Hulten, *Stimulating Economic Growth*, cit., pp. 24-25.

colmare questo vuoto sviluppando, ponendo in risalto e diffondendo una concezione moderna di *Homo faber* e dando alle masse un interesse e una capacità di comprensione per la tecnologia moderna»<sup>38</sup>. La grande capacità innovativa delle piccole imprese italiane dei distretti industriali, fino agli anni novanta, è stata in fondo basata proprio su quelle competenze di meccanica che un popolo di agricoltori e artigiani aveva

tramandato di padre in figlio attraverso il lavoro quotidiano. La grande abilità nell'adattare i macchinari, montarli dei componenti ideati per una specifica produzione, combinarli su linee di montaggio pensate per rispondere a esigenze specifiche di flessibilità e personalizzazione ha rappresentato una grande fonte di vantaggio competitivo. La discontinuità tecnologica creata con l'avvento dell'ICT ha rotto questo circolo virtuoso.



**Dentro le fabbriche, con fatica, si è cercato di adeguare prodotti e mezzi di produzione alle nuove tecnologie, spesso con successo, senza mai riuscire, salvo rari casi, a restare comunque nella frontiera tecnologica.**

Al di fuori dei cancelli delle fabbriche invece, nella società e nelle scuole, la distanza con il mondo della produzione e con la tecnologia non ha fatto che accrescersi. Come osserva Hulten, non è sufficiente che un sistema educativo fornisca un'offerta di lavoratori qualificati, in quanto questa offerta deve essere poi incrociata con la domanda che proviene dalle aziende. «Produrre dei lavoratori che le aziende vogliono assumere»<sup>39</sup> deve diventare il reale obiettivo del sistema di istruzione.

Mentre si rinvia ad altri ambiti e ruoli la valutazione di cosa questo significhi in termini di riforma del sistema scolastico, concludiamo qui sottolineando l'esigenza di legare la formazione al training. Un'attività questa che rappresenta un'area naturale di partnership tra pubblico, istituzioni locali e operatori privati e che dovrebbe produrre modelli di educazione continua, definizione di sentieri di formazione che connettano la cultura per così dire scolastica a un più complesso ambiente tecnologico. Nelle scuole, i giovani dovrebbero iniziare molto presto ad avere familiarità con le fonti codificate di conoscenza scientifica, e imparare nel contempo come usarle e svilupparle applicandole a

dei contesti particolari, attraverso l'esercizio diretto, il training, il lavoro fianco a fianco di personale esperto in quelle specifiche attività<sup>40</sup>.

### Imprese pubbliche

Le aziende pubbliche che operano in Italia nel settore dell'industria rappresentano il 2,3% delle imprese industriali, occupano il 4,25% degli addetti, generano l'8,5% del fatturato e il 5,6% degli investimenti<sup>41</sup>. Esse hanno svolto un ruolo molto importante nello sviluppo del sistema economico italiano dal primo Dopoguerra. A partire dagli anni novanta è stato realizzato un processo di privatizzazione che, pur riducendo il peso, non ne ha diminuito la rilevanza. Oggi rappresentano il principale baluardo della grande impresa a fronte della sostanziale scomparsa di quella privata. Osserva Sapelli: «qualsivoglia crescita razionale e moderna dell'imprenditorialità manageriale è avvenuta nel nostro Paese soltanto grazie al ruolo di interconnessione istituitosi tra grande impresa e piccola impresa»<sup>42</sup>. Per questo qualunque programma di rilanzamento

<sup>38</sup> G. Fuà, *Problemi dello sviluppo tardivo in Europa*, il Mulino, Bologna 1980, pp. 54-55.

<sup>39</sup> C. Hulten, *Stimulating Economic Growth*, cit., pp. 24-25.

<sup>40</sup> M.B. Jensen et al., *Forms of Knowledge and Modes of Innovation*, Elsevier BV., 2007.

<sup>41</sup> Indagine Invind 2010, citata in D. Franco, *Indagine conoscitiva sulle caratteristiche e lo sviluppo del sistema industriale*, cit., p. 21.

<sup>42</sup> G. Sapelli, *Grandi e piccole imprese*, cit.

cio dell'industria manifatturiera e di sviluppo dell'innovazione non può prescindere dalla presenza della grande impresa e quindi del settore pubblico, almeno in Italia. Non solo per il contributo significativo all'occupazione e perché svolge attività importanti per l'indipendenza e la sicurezza del Paese, ma anche perché a esso appartengono aziende che operano in settori tecnologicamente molto avanzati e che consentono di mantenere l'Italia all'interno di grandi progetti di innovazione a livello internazionale. Si pensi che Finmeccanica è presente in settori quali l'elettronica per la difesa, l'aeronautica, lo spazio e i sistemi di trasporto (treni, autobus, metropolitane ecc.).

Gli investimenti in R&S realizzati da queste imprese sono rilevanti ed è possibile affermare che gran parte della ricerca di base, quella che richiede lunghi periodi di ritorno degli investimenti e alti rischi di fallimento, è in massima parte concentrata proprio nelle aziende pubbliche. La correlazione tra questo tipo di ricerca e la dimensione di impresa è assai significativa: anche negli USA, dove negli ultimi vent'anni si è assistito a un proliferare di piccole aziende e start-up innovatrici, grazie all'esteso sostegno del *venture capital* (peraltro assente in Italia), i più importanti investitori in ricerca restano ancora le grandi aziende.

Scriveva Sylos Labini: «la grande impresa oligopolistica, considerata individualmente, può essere e spesso è tecnicamente molto più progressiva di un'impresa (necessariamente piccola) operante in concorrenza. Può compiere miracoli addirittura: nei suoi laboratori può far svolgere ricerche di alto livello scientifico, oltre che di valore pratico; con le più ampie disponibilità finanziarie e il maggior credito di cui gode, può

compiere investimenti che singole imprese in concorrenza non avrebbero mai potuto compiere»<sup>43</sup>. Inoltre, grandi imprese solide e tecnologicamente avanzate potrebbero fare da traino alle piccole imprese e influire positivamente sullo sviluppo locale. Storicamente, nei territori dove sono presenti insieme grandi imprese e distretti industriali i risultati sono migliori; le imprese maggiori sono in grado infatti di offrire a quelle minori una rete di protezione in questa fase di grave recessione.

Le imprese del settore pubblico giocano un ruolo rilevante come propagatori di competenze e di nuove iniziative, grazie agli *spillovers* che si generano attraverso la relazione con fornitori locali e nazionali, ai dipendenti che si mettono in proprio e avviano nuove attività, ai risultati delle ricerche che in modo diretto e indiretto si diffondono nel tessuto industriale. Anche nel commercio estero le grandi imprese italiane hanno storicamente giocato un ruolo importante di apripista per le piccole imprese. Consentendo loro un ingresso progressivo e meno rischioso in nuovi mercati, mettendole in contatto con realtà tecnologiche di altri Paesi e condividendo canali commerciali e reti di fornitori.

La corretta attenzione dedicata dai governi alla riduzione del debito pubblico deve tenere in considerazione anche questi aspetti. Non è immaginabile oggi, in Italia, una spinta all'innovazione senza il coinvolgimento di componenti importanti dell'impresa pubblica. La quale, anzi, sempre di più andrebbe sollecitata a collegarsi con le realtà dei distretti, a creare aree di collaborazione sistematica con le piccole imprese, a fare da capofila per lo sviluppo applicativo, in campi molteplici, delle tecnologie elaborate internamente.



■ <sup>43</sup> P. Sylos Labini, *Oligopolio e progresso tecnico*, Einaudi, Torino 1967, p. 225.

# LA VIA ARTIGIANA ALLA CITTÀ INTELLIGENTE



**Che fine hanno fatto le smart city?  
Perché l'improvvisa sparizione dal dibattito pubblico  
del tema delle città intelligenti, già feticcio delle  
politiche di innovazione della pomposa e altrettanto  
inabissata Agenda digitale?**

## La precipitosa crisi delle smart city

La crisi economica, che ha trasformato le città in un mero problema di finanza pubblica, non ha aiutato, come non ha aiutato il venir meno dell'entusiasmo verso le virtù taumaturgiche dei sindaci. Molto poi si deve alle mode economiche e tecnologiche che, come ogni moda, cambiano rapidamente. Ora al posto delle smart city ci sono i FabLab, che rischiano di essere aperti con la stessa miope sufficienza con cui si sono provate a implementare le 'Silicon Valley' in luoghi improbabili e sperperati i denari

pubblici in costose agenzie di sviluppo che nulla hanno sviluppato.

Una rivista che si chiama *Imprese & Città* ha però il dovere morale e onomastico di ripensare seriamente e criticamente a una fase ancora vicina in cui si riponevano sforzi e speranze nel miglioramento dell'ambiente urbano come *driver* di crescita. Lo stesso dovere ha poi chi, come il sottoscritto, si occupa d'innovazione e benessere di imprese prevalentemente urbane, come quelle artigiane.

Guardando al merito dell'idea, ci si rende conto che il focus sulle città come *driver* di cambiamento resta

un'intuizione giusta, soprattutto nel nostro Paese. Altro discorso attiene alla qualità del cambiamento, per cui le smart city sono diventate un paradigma di come non si fa innovazione.

Abituati a misurare l'innovazione come il risultato dei fattori di input (soldi spesi, risultati mai ottenuti), sindaci, grandi *vendors* di tecnologie e intellettuali visionari con il modello delle città costruite *ex novo* nel mezzo del deserto, hanno immaginato la città intelligente come un insieme giustapposto di tecnologie, sensori, ottimismo e buona educazione.

Tecnologie e sensori avrebbero dovuto rendere le città

più interconnesse, leggibili, gestibili, meno costose in termini di risorse, più ricettive. Ottimismo e buona educazione avrebbero dovuto spianare le montagne culturali e comportamentali che impedivano di vivere in modo smart.

Ora, chi come me ha la ventura di vivere parte del proprio tempo in una città magnifica e disgraziata come Roma, sviluppa una naturale ritrosia a considerare la tecnologia come soluzione piuttosto che come uno strumento fra gli altri, fondamentale, ma di servizio rispetto allo spirito civico e alla leadership politica.



**Forse la carica del dibattito sulle smart city si è esaurita presto anche per il suo approccio fondamentalmente provinciale, con l'importazione acritica di modelli lontani e in fin dei conti poco applicabili.**

Lontano da Mountain View, le tecnologie non sono sostitutive del governo, della politica, della visione (senza la quale non ci sarebbe nemmeno la Silicon Valley, quella vera)<sup>1</sup>. Sono, giova ripeterlo, fattori abilitanti, che aiutano a condurre meglio le cose, ma non fanno miracoli.

L'attenzione verso le città come *test field* per l'applicazione delle tecnologie si è purtroppo saldata con l'affievolirsi di ogni creatività e spirito riformista a livello civico, elementi che le tecnologie hanno in qualche modo e malamente sostituito, non senza esiti paradossali. Mentre si rinunciava a governare lo sviluppo urbano con la politica, si annunciavano pericolosi salti tripli nei servizi pubblici, a colpi di tecnologie futuribili quanto spesso fuori luogo e fuori tempo. Un esempio su tutti è quel vero e proprio incubo rappresentato dal SISTRI (Sistema di controllo della tracciabilità dei rifiuti) che, lungi dal garantire i risultati di trasparenza attesi, spostando i processi dalla carta al digitale, ha posto un carico burocratico insostenibile sulle imprese oneste.

Senza tema di passare per luddista, non si può in questo senso che guardare con preoccupazione a fenomeni come i *big data* e l'*internet of everything*, che minacciano un diluvio di informazioni (per alcuni molto lucroso e per i contribuenti e le imprese molto costoso), con costi di privacy non trascurabili, su amministrazioni politicamente e gestionalmente stremate e prive di mezzi per l'esercizio quotidiano. Non si vuole, è necessario ribadire, negare il fondamentale apporto che le tecnologie possono portare alla vita nostra e delle nostre comunità urbane. Tanto meno si vuole negare la necessità di progetti anche ambiziosi e di lungo periodo su temi come la sostenibilità energetica, la mobilità, il governo dei processi complessi che richiedono ricerca e sperimentazione lunghe, difficili, incerte e poco visibili. Quello che invece si vuole, e con forza, è che si guardi onestamente ai magri risultati degli sforzi profusi, che si bilancino interventi grandi e piccoli, a lungo e a breve termine, e soprattutto che si faccia lo sforzo di trovare

**Note**

<sup>1</sup> Sul ruolo del settore pubblico nel governo dell'innovazione si veda tra gli altri: M. Mazzucato, *The Entrepreneurial State - Debunking Public vs. Private Sector Myths*, Demos, Londra 2013..

una via originale alle città intelligenti in Italia, rispettosa della storia, della cultura, dell'economia e degli attori in campo, senza scimmiettare superficialmente altre realtà.

### Un approccio intelligente alla città intelligente

Riprendere sensatamente i fili del dibattito su come migliorare le città per migliorare il Paese richiede innanzitutto uno sforzo definitorio volto a chiarire che cosa sia una città intelligente.

Manca, ed è sintomatico di un approccio troppo ingegneristico e poco umanistico a una materia 'calda' come la città, una definizione condivisa di cosa sia una smart city, al di là di un pur utile sistema di parametri di misurazione<sup>2</sup>.

Sulla base delle premesse svolte sopra, ritengo che la definizione di città intelligente sulla quale concentrarsi dovrebbe suonare più o meno così: «Una città intelligente (smart city) è una comunità urbana che utilizza innovazione, tecnologie, creatività, cultura e comunità per garantire sviluppo economico, qualità della vita e attrattività di persone e risorse con benefici positivi per cittadini e imprese, e di conseguenza per tutto il territorio circostante».

Tra lo spazio urbano e le tecnologie esiste un tessuto connettivo di comunità e imprese la cui azione e interazione è dirimente per produrre valore in termini di qualità della vita e sviluppo economico solido e duraturo. Per non fare retrocedere la visione di città più innovative e qualitative all'ennesimo *wishful thinking*, è necessario allargare il perimetro degli interventi e degli attori che contribuiscono alla città intelligente, lavorando anche su altri fattori abilitanti, quali per esempio la comunità e le relazioni di prossimità fra cittadini e imprese radicate sul territorio, che possono gemmare servizi e soluzioni.

### L'intelligenza della comunità al servizio dell'intelligenza delle città

Se i limiti di un approccio *top down* al cambiamento delle città mediante l'innesto di tecnologie sono evidenti (mancanza di visione, costi non sostenibili di fronte a risorse in contrazione e conseguente immobilismo, incertezza sui risultati, mancata valorizzazione della comunità e delle risorse locali), come è possibile salvaguardare il risultato atteso (città dove si vive meglio anche grazie alle tecnologie) mediante un diverso approccio?

Provo di seguito a delineare le linee fondamentali di questo approccio dal basso alle città intelligenti.

*Bisogna sapere dove si vuole andare.* La crisi di vocazione del Paese trova un contraltare nella crisi di vocazione e di energie positive delle città, ossia nel combinato disposto di mancanza di visione strategica e di capacità operativa per concentrare gli sforzi verso un obiettivo che vada al di là della gestione emergenziale. Le città, indipendentemente dalla loro dimensione, hanno delle vocazioni storiche, geografiche ed economiche che ne hanno definito forma e fortune, vocazioni che nel tempo possono cambiare ed evolversi, accompagnandosi con le trasformazioni delle città<sup>3</sup>. La vocazione di una città ha molta parte nel livello di coesione della sua comunità, in grado di orientare positivamente i comportamenti. Una città 'amata' dai suoi abitanti, perché impatta positivamente sulle loro vite, è anche una città in cui ci si attende un livello di civismo superiore di una città subita. Allora le tecnologie possono subentrare positivamente e rendere la governance più semplice ed efficace<sup>4</sup>.

*Bisogna investire sul benessere.* Il welfare della comunità e delle imprese deve tornare a essere obiettivo

<sup>2</sup> Il sistema di indicatori ormai generalmente accettato per le smart city è il rapporto *Smart Cities - Ranking of European Small and Medium Sized Cities* del 2007, a cura del Centre of Regional Science at the Vienna University of Technology, <http://www.smart-cities.eu>.

<sup>3</sup> Fra le città europee che hanno conosciuto trasformazioni di vocazione e di forma in concomitanza di cambiamenti profondi del contesto politico ed economico spiccano Berlino e Barcellona. Fra le tante pubblicazioni sul tema, si può vedere: D. Bocquet, F. De Pieri, S. Infusino, «Le Trasformazioni urbane di Berlino e Barcellona», in F. Filippi, L. Gibello, M. Di Robilant, 1970-2000. *Episodi e temi di storia dell'architettura*, CELID, Torino 2006, pp. 115-124.

<sup>4</sup> Pensiamo al progetto New Urban Mechanics di Boston ([www.newurbanmechanics.org](http://www.newurbanmechanics.org)), una piattaforma per la segnalazione degli interventi necessari di manutenzione urbana da parte dei cittadini, che si alimenta della partecipazione degli abitanti e della disponibilità dell'amministrazione a intervenire. Quale fortuna potrebbe avere nelle nostre città?

primario del governo delle città. Il problema della sostenibilità dei servizi pubblici è inevitabilmente destinato a peggiorare con la crisi delle risorse pubbliche e la crescita esponenziale della domanda. Le tecnologie possono molto in termini di efficienza, prevenzione e abbassamento dei costi, per esempio nel campo della sanità, dell'assistenza agli anziani e ai disabili, del monitoraggio e della medicina preventiva, della lotta all'esclusione sociale. Molto spesso non si tratta di innovazioni dirompenti, ma di interventi di *community building* e razionalizzazione dei servizi, supportati dalle tecnologie, con impatti molto rilevanti. Queste innovazioni utili e immediatamente visibili creano consenso verso le smart city e le tecnologie, ma devono ancora una volta essere sorrette dalla precondizione di un impegno a ridisegnare il welfare per poterlo sostenere, eliminando sprechi e sposando un approccio di vera sussidiarietà.

*Bisogna imparare a leggere e governare la mappa del territorio.* Le città si evolvono socialmente e urbanisticamente, spesso seguendo le evoluzioni e le aporie del mercato. Città come Milano, con centri storici pressoché spopolati e attivi solo nei servizi e nel commercio, ma anche i piccoli centri che hanno espulso la produzione nelle zone industriali senza un progetto alternativo, hanno tolto glutine e vitalità alla comunità urbana con risultati negativi sulla qualità della vita e sulla governance. La tecnologia non può sopperire a questa infrastruttura immateriale. È necessario tornare a pianificare e governare lo sviluppo urbano. Un'autofficina, un panettiere o una falegnameria in mezzo ai negozi di moda non fanno male, tutt'altro.

*Bisogna fare leva sulla comunità.* Anche attività cosiddette di vicinato, possono avere una funzione sociale e civica che va al di là del loro valore intrinseco come business. Dal Medioevo, le botteghe che hanno punteggiato i centri urbani hanno rappresentato un punto di riferimento sociale e culturale irrinunciabile, che non può essere soppiantato né dalle pure tecnologie né dai non luoghi del commercio nella città globalizzata e non governata. Anzi, di fronte alle trasformazioni del lavoro e della famiglia, il presidio urbano delle botte-

ghe può rappresentare un elemento di ordine, continuità e rassicurazione, assumendo anche nuovi ruoli. Penso alle opportunità della 'logistica sociale', in cui le botteghe possono svolgere alcune delle funzioni tipiche un tempo dei portinai o, ancora, all'impatto che avrebbe sulle città l'offerta di connessione wifi da parte delle botteghe di un quartiere<sup>5</sup>.

*Bisogna stimolare la capacità di produrre innovazione localmente.* Se i grandi *vendor* multinazionali di tecnologia e il sistema della ricerca sembrano i soli in grado di produrre innovazione *breakthrough* e sistemi complessi, l'insieme delle tecnologie che rendono intelligente l'esperienza urbana deve beneficiare di sistemi locali di innovazione. Per questo è necessario orientare e sostenere le start-up e le piccole imprese tecnologiche che nel territorio vivono e pagano le tasse (e magari attirarne altre, se si è capaci). Il *pre-commercial procurement* della pubblica amministrazione locale deve perciò divenire pratica consolidata, preferendo programmaticamente i fornitori locali da selezionare e fare crescere.

*Le piccole imprese per le città intelligenti, un tentativo di quantificazione.* Per troppo tempo la discussione sulla smart city in Italia è stata un dialogo fitto ed esclusivo tra pubblica amministrazione e multinazionali in cui faticavano a entrare i cittadini ed erano del tutto escluse le altre imprese. Non stupisce dunque l'esiguità dei risultati: senza un organico coinvolgimento di cittadini e micro, piccole e medie imprese (ossia il 99% delle imprese italiane) che quotidianamente vivono e animano le città, non può darsi alcuna città intelligente. Le piccole imprese, al contrario, possono e devono essere protagoniste, anche rivindicando attivamente un ruolo in questi processi di innovazione 'su misura'. Per questo, è necessario che siedano nei consessi in cui si decidono le politiche di innovazione urbana e possano accedere ad azioni positive per riequilibrare le storiche discriminazioni subite rispetto alle grandi imprese. Le città e il Paese avrebbero solo da guadagnarne. Lo straordinario potenziale che hanno le piccole imprese per le città intelligenti è immediatamente

<sup>5</sup> Prendo a prestito quest'ultima, semplice, ma efficacissima proposta di Michele Vianello, raro esempio italiano di innovatore davvero illuminato, con una solida esperienza di governo della cosa pubblica. Si veda in proposito: M. Vianello, *Smart cities*, Maggioli, Rimini 2013.

**Tabella 1 - Composizione imprese artigiane per l'offerta di beni e servizi nelle 124 'città intelligenti' (smart cities) per ambito smart** - III trimestre 2012 imprese registrate e pesi percentuali

Fonte: Elaborazione Ufficio Studi Confartigianato su dati Movimprese-Infocamere e ISTAT

Ambiti smart city	Imprese registrate	Pesi %
1 - Smart economy	3.982	1,2
2 - Smart mobility	60.633	18,1
<i>di cui</i>		
2.1 - Smart mobility - trasporto	53.717	16,0
2.2 - Smart mobility - ICT	6.916	2,1
3 - Smart environment	157.875	47,1
<i>di cui</i>		
3.1 - Smart environment - Sistema Casa	146.424	43,7
3.2 - Smart environment - Ambiente	11.451	3,4
4 - Smart people	671	0,2
5 - Smart living	112.229	33,5
6 - Smart governance	-	-
<b>Totale artigianato smart cities</b>	<b>335.390</b>	<b>100,0</b>

comprensibile guardando ai numeri. A questo scopo, l'ufficio Studi di Confartigianato ha mappato le imprese artigiane che offrono beni e servizi smart per le città intelligenti<sup>6</sup>.

Nei 271 gruppi di attività economica della classificazione ATECO 2007 sono stati individuati, con riferimento ai sei assi dimensionali che definiscono le smart city, 189 gruppi di imprese che possono contribuire a rendere intelligenti le città italiane che, al III trimestre 2012, rappresentano l'87,1% del nostro artigianato. Le imprese artigiane potenzialmente attivabili per

rendere più intelligenti le città italiane sono risultate essere, solo per i comuni principali, ben 335.390, con particolare concentrazione nelle imprese del sistema casa ed energia, dei trasporti e dei servizi alla persona, temi chiave per le città intelligenti.

È possibile continuare a considerare questi attori e i loro omologhi nel commercio, nell'agricoltura e nei servizi esclusivamente come recettori passivi di processi che si generano altrove? Se la risposta è sì, allora non desti sorpresa che la fiammella delle smart city in Italia si sia così presto consumata.



<sup>6</sup> Tali imprese sono localizzate nei 69 comuni italiani con almeno 80.000 abitanti e nei 55 comuni capoluogo di provincia con una popolazione sotto tale limite.

# NEOLAUREATI E LAVORO, TRA DURA REALTÀ E FALSI MITI



**Ancora una volta il monitoraggio annuale effettuato nell'ambito del progetto Specula segnala un peggioramento delle opportunità occupazionali per i neolaureati lombardi.**

Nel 2012, a distanza di un anno dalla laurea, risultava occupato solo il 64,6% di quanti avevano completato il loro percorso universitario, con una caduta di 5,5 punti percentuali rispetto alla rilevazione precedente, secondo cui aveva un lavoro oltre il 70% dei laureati. Questa riduzione sarebbe stata ancora più marcata se non fosse aumentato il numero di coloro che hanno trovato un impiego in altre regioni italiane o all'estero e di quanti si sono 'inventati' un lavoro con un'attività autonoma o imprenditoriale. Questi dati confermano che il problema della disoccupazione giovanile, puntualmente rilanciato (e puntualmente accantonato) a ogni pubblicazione degli

aggiornamenti ISTAT, riguarda anche i giovani con maggiore scolarizzazione della regione più ricca d'Italia.

## Quali le cause?

Certamente si sentono gli effetti della profonda recessione iniziata nel 2008, che ha colpito soprattutto chi è alla ricerca di un primo lavoro, senza salvare chi ha un titolo di studio elevato. Anno dopo anno le difficoltà si sono progressivamente acuite perché le nuove coorti si sommano ai 'più anziani' che non sono riusciti a trovare una qualche continuità lavorativa.

Ma la crisi non è l'unica causa. Pur nella sua gravità non riesce a spiegare come mai un Paese che ha un numero di giovani in diminuzione, una percentuale di laureati decisamente inferiore alle medie internazionali, riesca a dare occupazione solo a una parte di essi. Il dibattito è aperto, rilanciato di volta in volta da ricerche, sondaggi, dichiarazioni. Proviamo a esaminare le diverse argomentazioni più volte richiamate in queste occasioni, alla luce dei dati Specula.

### È un problema di mismatch?

È cioè dovuto a un'offerta di laureati che non è allineata con le richieste della domanda proveniente dalle imprese?

Sono facilmente individuabili numerosi indirizzi che preparano a professionalità fortemente sovrabbondanti rispetto alle richieste del mercato: dagli architetti agli avvocati, dai veterinari agli psicologi ai comunicatori, volendo limitarsi ai casi più eclatanti.

Ma ci sono indirizzi carenti? Le analisi Excelsior lo segnalerebbero, in particolare per economia, ingegneria civile, informatica o meccanica, farmacia e discipline sanitarie, mentre McKinsey parla di carenze di laureati specializzati nel settore dell'industria automobilistica, nella sanità, nell'industria dell'elettronica, medicale e delle manutenzioni. Tuttavia fanno riferimento a intenzioni di assunzione e non si conoscono le condizioni di tali assunzioni. Anche la stampa, spesso rilanciando dichiarazioni di associazioni imprenditoriali, parla di carenza di professionalità nelle materie scientifiche e ingegneristiche, ma senza supportare con evidenze statistiche tali affermazioni.

In realtà per questi indirizzi sono sempre più numerosi i neolaureati che vanno all'estero, in qualche caso perché in Italia è difficile trovare un'occupazione coerente con i propri studi (fisica, biotecnologie e in genere gli indirizzi che preparano a un'attività di ricerca) e/o perché attirati da lavori più qualificati, meglio pagati e con prospettive più favorevoli (è il caso soprattutto degli ingegneri). Non si tratta quindi di vere carenze e la caduta nell'ultimo anno delle percentuali di occupati anche tra gli ingegneri segnala che non si possa più parlare di scarsità dell'offerta, benché indubbiamente

ingegneria, insieme a economia e agli indirizzi sanitari, continui a garantire maggiore occupabilità rispetto alla media.

### È un problema di scarsa esperienza lavorativa?

L'ex ministro della Pubblica Istruzione Maria Chiara Carrozza qualche tempo fa ha dichiarato: «L'Italia non dovrà mai più sfornare un laureato che a 25 anni non ha mai fatto un lavoro, neppure il cameriere. Le multinazionali oggi assumono laureati su tre criteri: primo, chi ha chiuso l'università in tempo. Secondo, chi ha fatto l'Erasmus. Terzo, chi ha fatto stage o lavori»<sup>1</sup>. Ma è vero che i nostri laureati non hanno mai lavorato prima del completamento degli studi? Pur tralasciando le esperienze all'estero (non solo Erasmus), sempre più diffuse tra gli studenti lombardi ma non registrate nella nostra banca dati, abbiamo verificato che oltre la metà dei laureati ha certamente avuto esperienze lavorative prima della laurea. È un dato approssimato per difetto ed è confermato anche per le due coorti precedenti.

### Non lavorano perché non si adattano?

Ha destato molto scalpore l'esortazione a non essere *choosy* rivolta ai giovani da Elsa Fornero, quando era ministro del Lavoro. I nostri neolaureati non lavorano perché hanno attese elevate e non vogliono accettare offerte modeste?

Dai dati Specula non sembrerebbe, al contrario essi indicano che i giovani neolaureati hanno pienamente metabolizzato la crisi e ridotto le aspettative, in termini di reddito, di contratti e di qualifiche. I dati sui redditi sono in peggioramento, anche in termini nominali, al lordo dell'inflazione. Se aggiungiamo il peso (crescente) degli stage, che al più assicurano un rimborso spese, si conferma un ulteriore abbassamento del salario di 'riserva', ovvero del salario minimo per cui si è disposti ad accettare di lavorare. Tra i contratti, quelli tutelanti sono da tempo minoritari. Le recenti riforme del lavoro hanno frenato alcuni abusi, restringendo l'uso di stage, collaborazione a progetto e lavoro a chiamata, ma i contratti che non offrono sta-

#### Note

<sup>1</sup> La Repubblica, 7 settembre 2013.

bilità e non garantiscono tutele restano dominanti. Ma è il dato delle qualifiche che più di ogni altro contraddice lo stereotipo del giovane neolaureato 'schizzinoso'. Il 48% dei laureati triennali e il 35% dei laureati magistrali dell'ultima coorte (tra coloro che a un anno dalla laurea risultano avere un'occupazione dipendente o una collaborazione) sono stati inquadrati con una qualifica che non richiederebbe neppure un diploma! Certamente c'è stata una crescita dei livelli di istruzione per tutte le posizioni, a parità di mansioni oggi è spesso richiesta una laurea dove prima era sufficiente un diploma, ma anche con questa consapevolezza i dati sono inferiori alle attese e molte posizioni sono oggettivamente sottoqualificate.

### È un problema strutturale?

Un'indagine del 2013 («La disoccupazione dei laureati», Carlo Barone dell'Istituto Cattaneo) evidenzia come alla forte crescita dei laureati (accelerata nell'ultimo decennio dalla riforma 3+2) sia corrisposta una domanda di professioni qualificate sostanzialmente statica, da parte di un sistema produttivo che non ha saputo evolversi. Di ritardi strutturali, di «andamenti ciclici che si sovrappongono a gravi debolezze strutturali e rendono stridente l'inadeguatezza del sistema produttivo» parla anche il governatore Visco all'ultima relazione della Banca d'Italia. È questa la spiegazione più convincente.



### **Il sottoutilizzo dei laureati è la conseguenza, ma anche la causa, della distanza della nostra struttura produttiva dalla frontiera tecnologica.**

Un modello produttivo dominato da imprese piccole e micro, prevalentemente attive in settori a basso valore aggiunto, spesso gestite familiarmente da imprenditori non laureati, non favorisce la valorizzazione dei giovani ad alta qualifica.

Non è solo una responsabilità del settore privato, anche la pubblica amministrazione ci mette del suo: incapace di assolvere ai suoi compiti prioritari, a partire dalla manutenzione del territorio, dell'ambiente e del patrimonio culturale, attraverso interventi che offrirebbero condizioni di impiego a molte tipologie

di laureati attualmente sottoutilizzate o sottoimpiegate, quali geologi, biologi, archeologi. Gli interventi della *spending review* infine stanno fortemente riducendo le possibilità di impiego anche in sanità e istruzione, settori che hanno rappresentato un importantissimo sbocco per i laureati delle generazioni precedenti.

Si rischia di disperdere le competenze e le potenzialità dei giovani ad alta qualifica, che potrebbero essere utilmente utilizzate anche per innovare pubblica amministrazione e imprese.



**Augusto Carena** è ingegnere cibernetico; si occupa di complessità e formazione manageriale

# PIOTÈA, OVVERO DEL COMUNICARE



**SÀPILO:** Non puoi immaginare, Socrate, chi ho invitato alla nostra passeggiata quotidiana!

**SOCRATE:** Parli di quell'uomo che si sta avvicinando, con tanto di stuolo di accompagnatori, che ti fa cenno con la mano?

**SÀPILO:** Proprio lui, caro amico. Si tratta...

**SOCRATE** (*seguendo i propri ragionamenti*): ...fisico asciutto e nervoso, pelle bruciata dal sole e rarsa dal sale... Si tratta certamente di un navigatore...

**SÀPILO:** E che navigatore, o Socrate. 'Il' navigatore per eccellenza, direi. Il grande Piotèa!

**SOCRATE:** Piotèa, Piotèa... Questo nome non mi è

nuovo... Ma sai, Sàpilo, la mia memoria ormai vacilla. Prova a ricordarmi di chi si tratta.

**SÀPILO:** Forse ha ragione Aristofane quando ti prende in giro. Hai proprio la testa fra le nuvole. D'altra parte non so quanti, dopo dieci anni, lo ricordino con il nome proprio. Ma sono certo che ti dirà di più il suo soprannome: il 'Cibernete'<sup>1</sup>.

## Note

<sup>1</sup> Dal greco κυβερνήτης, pilota di nave.

**SOCRATE:** Ma certo, Piotèa il Cibernetete! Dimmi, Sàpilo, non è forse egli colui che scomparve due lustri orsono, diretto, con due navi di coraggiosi, alla ricerca della terra perduta di Atlantide?

**SÀPILO:** Proprio lui, Socrate!

**SOCRATE:** Davvero ciò è incredibile, amico mio. Ormai tutti lo davamo per perito tra i flutti. C'è persino qualche tragediografo che l'ha citato come esempio dell'uomo moderno, perduto dalla propria *hybris*!

**SÀPILO:** Sinceramente, lo pensavo anch'io. E tuttavia è notizia di ieri che è approdato al Pireo, ivi traghettato da una modesta barca di pescatori. Ma la notizia sensazionale, Socrate, è che in Atlantide è arrivato davvero, e ieri sera stessa, ospite alla mia tavola, mi ha raccontato cose incredibili di quel paese!

**SOCRATE:** Buon Sàpilo, questo non me lo aspettavo da te. Sei uomo esperto, ne hai sentite tante... Come puoi credere che sia davvero arrivato in Atlantide – che, ti ricordo, giace in fondo al mare: il mio discepolo Platone se ne sta occupando in modo approfondito – e per di più sia tornato indietro sano e salvo?

**SÀPILO:** Che ti devo dire, Socrate! Quando è venuto da me, ieri sera, ero armato di tutte le intenzioni critiche che tu ci inviti a usare. Ma poi, quando ho visto 'quello'...

**SOCRATE:** 'Quello'? Di che parli, amico caro?

**SÀPILO:** Non saprei nemmeno io come descriverlo... Ma cosa meglio che farti vedere direttamente ciò di cui parlo? (*fa un cenno a Piotèa, che sorridendo abbandona il gruppo di curiosi e li raggiunge*) Piotèa, lascia che ti presenti Socrate. Socrate, costui è il mio vecchio amico Piotèa, il 'Cibernetete'.

**PIOTÈA:** Socrate, ho sentito molto parlare di te. Ma non chiamatemi 'Cibernetete'. Il mio nuovo appellativo è 'Cybernauta'!

**SOCRATE** (*un po' perplesso, ma non ancora pronto ad affondare il colpo*): 'Cybernauta'... mi spiegherai più tardi la differenza, se vorrai. Ma Sàpilo mi ha messo grande curiosità: capisco da lui che devi avere con te qualcosa che non puoi che avere portato da Atlantide...

**PIOTÈA:** Ah, dici 'quello'? Ero ripartito da Atlantide con miriadi di oggetti; ma, nel naufragio che mi ha colto, ho avuto cura di salvarne uno solo, quanto di più incredibile abbia trovato tra loro: 'quello'...

**SOCRATE** (*ormai preso dalla curiosità*): Ti prego, Piotèa, lascia che anch'io possa guardarlo!

**PIOTÈA** (*con degnazione*): E va bene, come potrei negarlo a un importante filosofo? Naturalmente, spero che ne farai una buona recensione nei tuoi libri, vero?

**SOCRATE:** Caro Piotèa, non scrivo libri, e se è per questo non so bene neanche cosa sia una recensione né a cosa serva. Devi avere pazienza...

**PIOTÈA** (*sconcertato, e un po' deluso*): Ma come funziona il marketing da queste parti? E va bene, vuol dire che mi limiterò a chiederti di farmi da testimonial. (*Estrae dal tascapane un fagotto, che apre delicatamente. Appare un piccolo oggetto nero, rettangolare, ricoperto di vetro*).

**SOCRATE** (*sinceramente ammirato*): Ma è bellissimo! Sembra fatto della pietra nera delle spiagge di Thera<sup>2</sup>! (*Piotea lentamente lo capovolge*). Ma questo è metallo finissimo! E che pregevole incisione: una piccola mela, sembra morsicata da un lato! E quella scritta, in fondo? Non è greco!

**SÀPILO:** Sono caratteri latini, ma la lingua non è quella.

**SOCRATE:** Ti prego, Sàpilo, leggi cosa c'è scritto!

**SÀPILO:** I – P – H – O – N – E...

**SOCRATE:** Iphone, iphone... sembra che abbia qualche parentela con la nostra lingua... *phonè*, voce... non sarà mica...

**SÀPILO:** Proprio così, Socrate, una macchina per parlare.

**SOCRATE:** Ma, Sàpilo. Come può una macchina parlare? E poi, cosa ce ne facciamo di una macchina per parlare, quando già lo sappiamo fare – pure troppo – per conto nostro? Forse è una macchina per chi ha perso il dono della parola?

**SÀPILO:** Socrate, si vede che sei uomo del secolo passato... Come possa questa macchina funzionare è cosa che non dovrebbe stupirci, visto il progresso tecnologico arrembante. Ma, quanto all'uso, devo correggerti: non serve a parlare essa stessa, ma a farci parlare a distanza.

**SOCRATE:** È roba vecchia, allora. Mi diceva Alcibiade che, nelle sue spedizioni, ha visto una grotta che amplifica le voci degli umani, permettendo di ascoltarle a distanza di molti piedi<sup>3</sup>...

**SÀPILO:** Quisquillie, Socrate. Con questo aggeggio si

<sup>2</sup> L'attuale Santorini.

<sup>3</sup> Per ragioni di date non si tratta – peccato! – dell'Orecchio di Dionisio in Siracusa...

possono parlare persone da città diverse. Diciamo che io sono qui, in Agorà, e tu sei a Sparta...

**SOCRATE:** Eh, ci vorrebbe proprio un simile marchingegno. Pensa, parlare senza messaggeri tra città nemiche... Sono facile profeta quando dico che un dì, quando tali macchine saranno diffuse, la pace ne avrà un forte impulso... Certo, dovrebbe essere un oggetto di ampia diffusione perché la profezia si avveri. Penso che, in tutta l'Ellade, dovrebbero essercene almeno... dunque, fammi pensare, non dico tanto, ma almeno... dieci!

**SÀPILO:** Dieci? Forse non hai idea, Socrate. Dice Piotèa, e a questo punto non ho ragione di non credergli, che ad Atlantide 'quelli' si contano a migliaia. Uno per ciascun cittadino; ma che dico, alcuni ne hanno due, tre. E con essi possono parlare con chiunque, far sentire la propria voce in ogni angolo dell'isola!

**PIOTÈA** (con un po' di sufficienza): Perdonami, Sàpilo, ma si vede che da queste parti siete rimasti un po' indietro... Parlare, che cosa *cheap!*

**SÀPILO:** Cip? E cosa c'entrano ora i pulcini?

**PIOTÈA:** Cheap, vuol dire 'da quattro dracme'. Sì, è vero, anche in Atlantide la gente usava 'quello' per parlare a distanza. Per un po' è stato un vociere unico. Una canèa. Tutti parlavano con tutti.

**SOCRATE:** E ci credo, Piotèa. Pensa, quale occasione magnifica per la ricerca della verità! Sono qui che converso con Sàpilo dell'idea di bello, e posso sentire le argomentazioni dei sapienti di Mileto...

**PIOTÈA:** Non penserai, Socrate, che 'quello' si vendesse per tale ragione? Ad Atlantide la gente lo usava per raccontarsi ogni genere di cosa: pettegolezzi, conversazioni amorose, anche affari.

**SOCRATE** (*leggermente contrariato*): Ah davvero? (*riprendendosi*) Beh, d'altra parte è buona cosa già il solo parlarsi. (*non troppo convinto*) Proprio con Platone si diceva ieri dell'importanza del dialogo... E poi, vuoi mettere ascoltare la voce rispetto a scriverti una missiva? L'immediatezza della risposta, le sfumature del tono di voce...

**PIOTÈA:** Giovane, Platone, ma già vecchio dentro. Perché ad Atlantide, devi sapere, dopo quel primo momento di entusiasmo, la gente è andata oltre.

**SOCRATE:** Che popolo straordinario! Scommetto che con 'quello' essi possono vedersi, oltre che sentirsi. Perché, Sàpilo, per comprendersi davvero gli uomini devono guardarsi in faccia, cogliere le espressioni del volto che sottolineano o negano un'affermazione... Che ricchezza di comunicazione, un passo in avanti da Ciclope rispetto alla povertà della parola scritta!

**PIOTÈA:** Hai ragione, o Socrate, quanto alla visione. 'Quello' è in grado anche di fare apparire la tua immagine, in movimento, su un altro 'quello'. Ma sul resto ti sbagli di grosso!

**SOCRATE:** Vuoi dire che la mia immaginazione (ah, l'età!) non sta dietro alle evoluzioni della capacità umana?



**Forse intendi che altri sensi (tattili, o magari olfattivi) sono stati aggiunti ad arricchire il modo di comunicare quando si è lontani? Forse che con 'quello' è come se fossimo tutti vicini, a portata di vista e di voce e di tatto, come in un unico villaggio globale? Come in una delle nostre assemblee cittadine?**

**PIOTÈA:** Sì e no, Socrate. Vedi, con l'andar del tempo la gente di Atlantide ha cominciato a rendersi conto che 'quello' cominciava a diventare un po' impegnativo. Sai, quando hai un marchingegno del genere, lo tieni sempre acceso, perché non vorresti mai perdere una comunicazione con i tuoi amici o con i tuoi clienti: potresti perdere un'occasione o un'informazione importante.

**SOCRATE:** 'Acceso'? Bisogna dargli fuoco acciocché funzioni?

**PIOTÈA:** Che dici, Socrate! Acceso significa solo che è in azione, e chiunque ti può parlare. Come se fossi sempre in piazza. Chiunque voglia ti cerca, e il tuo 'quello' si anima con un suono che puoi sceglierti secondo il tuo gusto: un suono di cetra, di sasso che rotola... Se non lo 'accendi' passi per un maleducato, o per un eccentrico. E se non rispondi...

**SOCRATE:** ...l'altro penserà che non vuoi parlargli. Capi-sco. Per Zeus, dove finisce la vita privata, in questo modo?

**PIOTÈA:** L'hai detto, Socrate! Così gli Atlantidesi si sono ingegnati e, senza che nessuno insegnasse loro come fare, hanno smesso di usare 'quello' per la visione; così, per esempio, se sei con un'etèra, e ti chiama la moglie, puoi far finta di essere al mercato a negoziare un acquisto...

**SOCRATE:** Non è bello nascondere la verità, ma pur tuttavia comprendo.

**PIOTÈA:** Non è tutto. Tu mi insegna, o Socrate, che l'uomo è animale sociale, e che tiene in massimo conto l'amicizia dei suoi simili.

**SOCRATE:** Massimamente, Piotèa. Ma, per capire questa materia a fondo, dobbiamo comprendere a fondo la natura dell'amore e dell'amicizia, che può assumere forme assai diverse. Perché si parla di amicizia, primo, quando vi sia somiglianza o eguaglianza alla virtù; secondo<sup>4</sup>...

**PIOTÈA:** Sì, Socrate, adesso non cominciare con una delle tue rinomate tirate. Per gli Atlantidesi, sacro è il verbo del loro filosofo: «L'amico è qualcosa che più ce n'è meglio è»<sup>5</sup>. E come soddisfare il precetto minimizzando lo sforzo?

**SOCRATE:** Con un libro delle facce?

**PIOTÈA (sorpresa):** Come fai a saperlo?

**SOCRATE (con sufficienza):** Mah, ho tirato a indovinare...

**PIOTÈA:** Pensa, hanno inventato una specie di muro, che sta tutto dentro 'quello'. Ognuno ha il suo, e ci appende di momento in momento tutto quanto voglia far sapere di sé agli altri. E gli altri possono appendere i loro commenti (perché Atlantide è un paese democratico: una testa, un voto). Così, con il medesimo sforzo, puoi coltivare tutte le amicizie che vuoi.

**SOCRATE (con vaga ironia):** Veramente geniale...

**PIOTÈA:** Aspetta, il vero colpo di genio deve ancora venire. Come può un Atlantidese sfuggire all'obbligo di rispondere a un amico o a un cliente che lo cerca senza apparire maleducato?

**SOCRATE:** Supera le mie capacità immaginarlo...

**PIOTÈA:** Ebbene, o Socrate, come in un tacito accordo, gli Atlantidesi hanno rinunciato anche alla voce.

**SOCRATE (perplesso):** Ma come? e le sfumature della voce, la sincronicità della comunicazione, la possibilità di ribattere affermazione ad affermazione senza por tempo in mezzo...

**PIOTÈA:** Proprio non vuoi capire, Socrate. Avere tanti amici e tanta informazione è bello, ma anche assai faticoso. Essere pronto a farsi trovare quando un amico ti cerca è una responsabilità.



**Rispondere a ogni domanda, rendere conto dal vivo delle proprie affermazioni è un'incombenza sociale insopportabile, quando hai tanti interlocutori. E proprio la sincronicità è la vera maledizione!**

**SOCRATE:** E dunque?

**PIOTÈA:** Qui sta il genio! Basta abolire la sincronicità! Basta non essere costretti a esserci per tutti in ogni momento.

**SOCRATE:** Ma essere sempre in qualsiasi momento in contatto con tanta gente non era la ragione prima per cui hanno inventato 'quello'?

**PIOTÈA:** Caro Socrate, lasciatelo dire: sei proprio primitivo. Chi ha mai detto che essere in contatto significhi parlarsi, vedersi, o addirittura essere in presenza? Ecco il genio degli Atlantidesi: a poco a poco, hanno tacita-

mente convenuto che, laddove non sia strettamente necessario, ci si scrive un messaggio che viene recapitato da un 'quello' a un altro e, se l'altro non risponde, si aspetta senza arrabbiarsi. Oltretutto ci si può inventare qualsiasi spiegazione per il ritardo nella risposta, e tutti hanno raggiunto il loro obiettivo.

**SOCRATE:** Insomma, mi sembra di capire che ad Atlantide siano tornati al nostro vecchio sistema di missive e risposte. E la ricchezza della comunicazione, il tono di voce, il calore del suono...

**PIOTÈA:** Roba vecchia. Gli Atlantidesi sono diventati

<sup>4</sup> Platone, *Leggi*.

<sup>5</sup> Dario Baldan Bembo, *Amico è*.

col tempo esperti valutatori del testo scritto. Dalla lunghezza della frase, la secchezza o ridondanza della comunicazione, le pause e i puntini sanno interpretare ed estrarre dal testo tutto quanto serve. E, per coloro che richiedano una più intensa comunicazione emotiva, hanno inventato dei segni (delle facce stilizzate, in realtà) che esprimono felicità, stupore o disprezzo.

**SOCRATE:** Sento che non hai ancora sferrato l'ultimo colpo, Piotèa. Affonda.

**PIOTÈA:** Per la tua età, in fondo, hai ancora un po' di fiuto, Socrate. Ecco, come si concilia tutto ciò con le riflessioni profonde, le argomentazioni articolate, i contraddittori illuminati dalla retorica?

**SOCRATE:** Proprio non saprei, amico.

**PIOTÈA:** Proprio per nulla, infatti. E allora, perché farsene un cruccio? Ma, ancora una volta, quel popolo evoluto ha saputo tirar fuori la convenzione delle convenzioni, la soluzione finale. Nessuno si senta in colpa. Solo messaggi asincroni, destinati a tante persone in una sola volta, privi d'inutili complicazioni. 140 lettere in tutto, un cinguettio di uccello...

**SÀPILO:** Ahimè, Socrate. Soli, ma in compagnia. Insieme, ma da soli. È questo il destino che toccherà anche a noi? Comincio a farmi qualche idea del perché Atlantide sia sprofo | *messaggio troncato. Superato il limite di 140 caratteri*



# TRIESTE. NÉ DI QUA NÉ DI LÀ



**Più lingue, diverse matrici culturali e comunitarie, un'identità da sempre in bilico, forse anzi ontologicamente tale, che si è sviluppata proprio nelle pieghe, tra gli spiragli e gli squarci svelati da quella sua peculiare schizofrenia che la affligge.**

Non per niente le definizioni di Trieste, che siano letterarie, giornalistiche o di altra matrice, sono innumerevoli: «crocevia tra Est e Ovest», «crogiuolo di culture», «città anazionale», «sventuratissima posta [del gioco politico delle grandi potenze, NdA]», senza dimenticare l'apocalittico «avamposto della NATO da abbandonare in caso di guerra».

Definizioni ansiogene, coerenti con la psicologia collettiva di una città affetta da bipolarismo: italiani, sì, ma diversi dagli altri. Il triestino si sente diverso da quelli che parlano «in lingua», cioè in italiano, ma soprattutto si sente lontano tanto dai friulani, diversi per lin-

gua e mentalità, quanto dagli sloveni. E percepisce quel 'confine', così vicino alla città, come l'origine dell'incomprensione sulla propria identità. Figlio di una terra di confine, sente talora incerta la propria nazionalità oppure la vive con una passione che i suoi conazionali stentano a capire. Sicché, deluso nel suo amore che non gli sembra mai abbastanza corrisposto, finisce per considerarsi il vero e legittimo rappresentante della sua nazione, più di coloro per i quali essa è un dato pacificamente acquisito.

È quell'identità così difficile da definire che, pur da punti di vista diversi, Claudio Magris e Franco Basaglia

hanno descritto come quella dell'«odio-amore» e del «né di qua né di là».

### Le radici del cosmopolitismo

Le origini di Trieste affondano nell'età del bronzo. È stata colonia romana, Tergesta, e le testimonianze di quest'epoca sono tuttora visibili. Poi sparisce nelle invasioni barbariche e riemerge comune nel XIII secolo. La sua posizione geografica ne fa il passaggio obbligato per le crociate. Per secoli deve difendere la sua autonomia minacciata dalle mire espansionistiche di Venezia. E così finisce col chiedere nel 1382 la protezione di Leopoldo III d'Austria, instaurando il lungo rapporto con la dinastia asburgica durato fino al 1918, con l'eccezione di brevi occupazioni napoleoniche. L'essere unico porto commerciale dell'Impero austriaco rende prospera la città e pone le basi del suo indelebile cosmopolitismo futuro. Trieste continua innanzitutto a mantenere stretti legami culturali e linguistici con l'Italia. Nonostante la lingua ufficiale dell'amministrazione pubblica sia il tedesco, l'italiano finisce per imporsi negli affari, nell'istruzione, nella comunicazione scritta, fino all'amministrazione comunale. Nella sua *Storia di Trieste*, Pietro Kandler scrive: «a Trieste la nobiltà parla il Tedesco, il popolo l'Italiano, il contado lo Sloveno». Resta da capire che cosa si intenda per 'popolo'. Termine troppo generico per definire un sentimento di appartenenza.

Più tardi infatti in una città ricongiunta all'Italia, poi 'Territorio Libero' e poi di nuovo italiana, le comunità linguistiche si stabilizzano su una dualità rimasta immutata nel corso del tempo e così riassunta da Angelo Ara e Claudio Magris in *Trieste, un'identità di frontiera*: «a Trieste il rapporto tra italiani e sloveni è, prima ancora di un rapporto di conflitto, un rapporto di separazione: per lungo tempo lo sloveno entra nella vita e nella cultura della città, nella sua civiltà, solo attraverso l'assimilazione; quando più tardi l'elemento sloveno rafforza la sua presenza in città, pochi sono i contatti e gli scambi tra i due gruppi etnici. E se la padronanza dell'italiano è per gli sloveni una necessità di vita, tra gli italiani la conoscenza dello sloveno costituisce un fatto eccezionale».

### Un'identità sempre in bilico

Le visioni storiografiche sul periodo tra il Risorgimento e la fine della Grande Guerra non coincidono fra loro e il

dibattito rimane aperto. Storicamente incontrovertibile, comunque, la duplice azione di resistenza svolta dalla popolazione di lingua italiana sia nei confronti del centralismo viennese sia nei confronti dello slavismo emergente.

Difficile dire se Trieste si senta all'epoca autenticamente italiana, al di là della pratica della lingua, peraltro in costante competizione col dialetto, da sempre parlato anche dalle classi sociali più elevate e con una punta di ostentazione. Altrettanto complesso è stabilire se il sentimento antiaustriaco sia veramente così profondo: di certo gli irredentisti vengono perseguitati, ma Trieste è simbolo di benessere e cultura cosmopolita anche grazie alla sua appartenenza alla sfera asburgica. Non sarà l'aspetto filoslavo della politica di Vienna che irrita maggiormente la borghesia irredentista? Rare sono le famiglie triestine che non hanno in casa un ritratto dell'adorata Sissi, e – accessoriamente – dell'imperatore Francesco Giuseppe. Ma ancora più rari i triestini di lingua italiana che intrattengono rapporti con la comunità slovena, che pure costituisce in quegli anni il 25% della popolazione della città.

### La Trieste italiana

Il tripudio tricolore del 1918 e la retorica dannunziana che lo accompagna nulla possono rispetto all'inevitabile retrocessione di Trieste che perde, svincolata dal contesto mitteleuropeo, la sua unicità. Icona di italianità nella propaganda fascista, Trieste smarrisce progressivamente la sua specificità: quella di uno scacchiere politico-economico asburgico che non esiste più. Per compensare, almeno parzialmente, tale situazione, lo stato italiano mette in atto politiche di economia assistita che si riveleranno determinanti nei rapporti tra Trieste e l'Italia anche negli anni successivi al crollo del regime fascista.

Dopo una parentesi durata dal settembre 1943 alla disfatta nazista – periodo in cui Trieste è direttamente governata dal Terzo Reich e può vantare il triste primato di ospitare l'unico campo dotato di forno crematorio in territorio italiano – la fine del conflitto, segnata anche dai famigerati «quaranta giorni» di occupazione delle milizie di Tito, comporta la perdita definitiva dell'Istria, passata alla neocostituita Jugoslavia. La storia della città in quel buio periodo è caratterizzata dalla crudele tragedia delle foibe.

La sorte della città rimane incerta per lungo tempo: la città e il suo hinterland vengono divisi in due parti:

l' hinterland sotto amministrazione jugoslava e la città – denominata Territorio Libero di Trieste – sotto amministrazione anglo-americana. Solo nel 1954 Trieste viene definitivamente restituita all'Italia.

### **Trieste e l'Italia: un simbolo, un fallimento economico**

L'agognato ricongiungimento è ormai realtà. Tuttavia, nel contesto di una ricostruzione nazionale difficile e dolorosa, non emerge una strategia specifica per un territorio di frontiera mutilato del suo hinterland. Le premesse non sono facili: in piena guerra fredda le infrastrutture e i collegamenti sono ridotti al minimo. Emblema della cortina di ferro, Trieste è costretta ad assumere il ruolo di «avamposto da abbandonare in caso di conflitto» come recitano i rapporti strategici della NATO. Altri fattori concorrono a impedire lo sviluppo dell'economia cittadina: l'ecentricità geografica, i primi sintomi di concorrenza con gli scali jugoslavi – soprattutto Fiume –, l'esiguità dell'entroterra, il carattere assistenziale delle erogazioni statali. Il settore cantieristico, fiore all'occhiello dell'economia locale, è in declino inesorabile e nel 1966 i cantieri di Trieste chiudono definitivamente l'attività produttiva. La chiusura del cantiere San Marco scatena una tensione che sfocia l'8 ottobre del 1966 in una vera e propria guerriglia urbana con episodi di estrema violenza. Nel suo libro *L'industria come continuazione della politica. La cantieristica italiana 1861-2011*, Paolo Fragiaco attribuisce una parte di responsabilità di questi scontri alla stampa locale. Rimane nella memoria dei lettori del quotidiano locale *Il Piccolo* il fondo dell'allora direttore Chino Alessi, intitolato «Cancellati dal mare». Fragiaco riconosce che «una così drastica reazione al progetto di ristrutturazione dei cantieri si spiega indubbiamente con le difficoltà e con le incertezze, economiche e politiche, che Trieste aveva vissuto nel Dopoguerra [...]. Ma le radici di questo atteggiamento, a ben vedere, sono ancora più lontane, e si possono far risalire al carattere protetto e assistito dell'economia triestina, che si era determinato in seguito al passaggio della Venezia Giulia dall'Austria all'Italia dopo il primo conflitto mondiale [...]. Fallito sostanzialmente il disegno di fare della città l'avamposto per una penetrazione dell'Italia nell'Europa centrale e nei Balcani, e trasferito negli anni '30 gran parte dell'apparato industriale nelle mani dell'IRI, Trieste aveva smarrito il suo ruolo e il ceto dirigente la sua autonomia decisionale».

E il porto? Sul finire degli anni sessanta il porto triestino è secondo solo a Genova per traffico di merci, ma l'80% di esse è costituito da petrolio, il cui trasporto produce guadagni modesti. Una politica non sempre attenta, la concorrenza degli altri porti italiani e la posizione marginale di Trieste sminuiscono la sua importanza nel panorama internazionale del traffico mercantile. Ecco così spiegata l'esistenza di quelli che in dialetto triestino vengono definiti 'portualini', ovvero un'intera generazione di persone prepensionata già a 40-50 anni.

La frattura sociale è dunque consumata: al posto di una classe produttiva, un popolo di assistiti. Le possibili alternative sono limitate. Tentare di inserirsi in un terziario artificialmente gonfiato tra gli anni sessanta e ottanta da un'imprenditoria low cost destinata alla clientela jugoslava, che affronta il viaggio mordi e fuggi per acquistare beni di largo consumo (dalle bambole alla biancheria, soprattutto jeans). Vivere alla giornata, con lunghe permanenze in bar e osterie, luoghi tipici della vita sociale cittadina. Oppure, emigrare. L'emigrazione è una soluzione non nuova, praticata già altre volte. Ma quella della seconda metà degli anni sessanta è massiccia: coinvolge tra le 25mila e le 30mila persone. La città si ritrova in una situazione di destrutturazione sociale dovuta all'emorragia di intere fasce produttive della popolazione. Negli anni del boom economico i giovani triestini non riescono a proiettarsi nel futuro insieme alla loro città. Si stratifica così, attraverso le generazioni testimoni di questa destrutturazione, un sentimento di frustrazione e vittimismo e di un destino in bilico tra forti radici con la propria città e uno strappo inevitabile.

### **Trieste, la psicanalisi, la psichiatria**

Non stupirà allora se Trieste vanta un triste primato di percentuali di malattie di vario tipo: in tempi più lontani la tubercolosi e, da sempre, un alto tasso di suicidi e di patologie mentali.

Quasi scontato, per ragioni geografiche oltre che di appartenenza culturale, che Trieste sia la porta d'ingresso della psicanalisi in Italia, grazie a Edoardo Weiss, allievo di Freud. Ovvio anche che la sensibilità alle problematiche legate alla psiche sia trasversale a tutta la cultura triestina, dai primi del Novecento a oggi. L'intera opera letteraria di Italo Svevo ne è un ammirevole esempio.

Nel 1971 lo psichiatra Franco Basaglia vince il concorso

per la direzione dell'ospedale psichiatrico di Trieste. L'ospedale è sotto l'amministrazione della giunta provinciale di centro-sinistra presieduta da Michele Zanetti. Quest'ultimo dà pieno appoggio al progetto di organizzazione psichiatrica territoriale proposto da Basaglia e frutto delle precedenti esperienze di Gorizia e Parma. Nel 1973 Trieste viene designata 'zona pilota' per l'Ita-

lia nel quadro del progetto di ricerca dell'Organizzazione mondiale della sanità sui servizi di salute mentale in Europa. Nel 1976 il clima politico peggiora e l'esperienza di superamento del manicomio subisce attacchi sempre più violenti. Malgrado l'aggravamento della crisi che porterà alle dimissioni della giunta Zanetti, viene annunciata in conferenza stampa la chiusura dell'ospedale psichiatrico per il 1977<sup>1</sup>.



**Ancora oggi, e nonostante la chiusura dei manicomi sia ormai storia condivisa in quasi tutta l'Europa, l'esperienza della rete sanitaria triestina è considerata un esempio guida per progetti di respiro europeo e internazionale.**

Ecco come Franco Basaglia riassume la sua prima percezione di Trieste in *La città di Zeno*, documentario realizzato da Franco Girdali per RaiTre nel 1977: «dimensione decadente, disgregazione sociale, economia disastrosa e stato inesistente, città fatta di pensionati e giovani che scappano, una borghesia intrisa di un nazionalismo preso a prestito che – arroccata sull'Aventino in difesa del suo passato – non vede né vuol vedere i problemi reali della città». Basaglia non vede «forze nuove che possano dare linfa alla città, di conseguenza le patologie mentali si focalizzano sul vecchio che muore». A fronte di un'analisi impietosa, Basaglia e i suoi collaboratori portano a buon fine il progetto di rete di centri di salute mentale sul territorio che non verrà mai più rimesso in discussione. L'applicazione della legge 180, detta «legge Basaglia», non suscita fenomeni di rigetto da parte della popolazione. Non sarà forse che la parola 'matto' – utilizzata frequentemente in dialetto triestino, anche solo per designare 'un tale' – non è associata, nell'inconscio collettivo, a patologie disastrose o pericolose per la comunità, bensì a una galassia di piccole e grandi nevrosi con cui, in fin dei conti, si è sempre convissuto?

### Trieste oggi

Fatti salvi i dati demografici – il tasso di natalità tradizionalmente inferiore a quello di mortalità – e i dati statistici sulla disoccupazione (in linea con il quadro nazionale), le previsioni degli operatori economici mostrano ottimismo sulle prospettive dell'attività mercantile agevolate dal porto franco e dalla nuova geografia dell'entroterra ormai privo dei confini. L'ottimismo non può tuttavia trovare riscontro oggettivo, per lo meno immediato, né in una recessione economica senza precedenti nel Dopoguerra né in dati riguardanti gli investimenti annunciati eppure non ancora realizzati, nel quadro di una strategia di sviluppo economico locale che guardi al di là degli annunci. Novità degli ultimi mesi, in linea con i venti secessionisti che spirano in Europa, l'affacciarsi del Movimento Trieste Libera, che rivendica il ritorno allo statuto di Territorio Libero, rimettendo in discussione il Memorandum di Londra e il Trattato di Osimo. Complice la crisi economica, gli indipendentisti riscuotono consensi inaspettati. Il 15 settembre del 2013, 6-7mila triestini sfilano in corteo. Numeri inusuali per una città di 200mila anime, generalmente poco incline alla parte-

### Note

<sup>1</sup> Lo stesso anno, nel comprensorio dell'ospedale psichiatrico, si svolge il terzo incontro del Réseau internazionale di alternativa alla psichiatria, intitolato «Il circuito del controllo», a cui partecipano circa quattromila persone.

cipazione politica. Fulcro del programma del Movimento è il ruolo del porto, tanto che una delegazione si reca nel centro di Vienna per ricordare all'Austria, a mezzo di striscioni, che «il nostro porto è il vostro porto», sotto gli occhi attoniti di turisti e di viennesi increduli e ormai dimentichi dei fasti dell'Impero. Specchio di malumori politici a più vasta scala e di particolarismi a cui ormai si è abituati, l'emergenza del nuovo movimento non sorprende Roberto Cosolini, primo sindaco PD nella storia della città: «Trieste presenta ciclicamente i segni di una malattia vittimistica. La gente si sente soffocare e qualcuno le fa intravedere un paese di Bengodi». Cosolini non condivide la lettura secondo cui Roma avrebbe sabotato la città, «piuttosto chiediamoci perché il tesoro erogato dal Fondo Trieste sia andato disperso in mille rivoli improduttivi. Forse da noi manca capacità progettuale. Forse qualcuno ha preferito mettere il porto al servizio delle rendite di posizione: qui c'è un po' di allergia al mercato».

### Trieste domani

E se il progetto di una Trieste futura fosse quello della cultura e del turismo culturale? Anche se non risolutivo della situazione economica e sociale della città, il potenziale è incontestabile e i riscontri promettenti. La «Mitteleuropa mania» è scoppiata, dagli anni ottanta. Non più oggetto di ricerca o soggetto di nostalgia, ma consapevolezza di un'epoca storica che ha lasciato un segno incancellabile nel panorama culturale europeo. Che siano rimasti nella loro città, partiti per sempre oppure partiti e poi tornati, artisti, letterati e intellet-

tuali triestini sono stati e sono tuttora gli ambasciatori di una dimensione culturale unica.

Dopo decenni di torpore, la vita culturale della città mostra, sia pure in modo discontinuo, una volontà evidente di aprirsi alla dimensione nazionale e transfrontaliera.

Esempio controverso e, al tempo stesso, specchio fedele della contraddizione identitaria che caratterizza Trieste, è la riconversione della vecchia Pescheria centrale. Emblematica della vita quotidiana di una qualunque città di mare, esempio di architettura industriale, il suo restauro ha quasi cancellato i segni della funzione originaria per farne uno spazio evocatore di atmosfere austro-ungariche che nulla hanno a che fare con la funzione d'origine. I colori pastello degli stucchi del soffitto rimandano ancora una volta alle stanze in cui visse la tanto amata Sissi. Non sarà che Trieste si riscopra austro-ungarica all'alba del terzo millennio? In fin dei conti i turisti giungono anche e soprattutto per scoprire quella Trieste.

Fino a pochi anni fa il viaggiatore medio dichiarava di non aver mai visitato Trieste, ma di conoscerla perché transitò obbligato verso le coste istriane e dalmate. Insignificante la percentuale di chi, italiano o straniero, programmasse una sosta per visitare la città. Da almeno un paio d'anni il cambiamento è evidente: Trieste è meta di un turismo di ponti e week-end culturali. Aumenta l'offerta per una clientela non solo di passaggio verso mete balneari, ma intenzionata a visitare questa città così indiscutibilmente 'diversa'. Riuscirà Trieste a trovare la chiave della sua diversità nel presente, senza fughe in avanti e senza eccessi di nostalgia, riconciliandosi così con se stessa?



**Gabriele Rabaïotti** è ricercatore presso il dipartimento di Architettura e studi urbani del Politecnico di Milano e fondatore di KCity

# IMPRESE DI CITTÀ. UN ALTRO PUNTO DI VISTA



«Questo libro si apre con una città che era, simbolicamente, un mondo e si conclude con un mondo che è diventato, per molti aspetti pratici, una città»  
(L. Mumford, *The City in History*, 1961).

Cos'è la città e che cosa sta diventando? Cosa significa per un'impresa 'stare dentro' la città oggi? Quali possibilità si aprono e quali ricadute sul modello di impresa? ma ancor più quali ricadute sul profilo della città che può risultare nel momento in cui i due mondi decidono di parlarsi e si riconoscono (reciprocamente)? Possiamo parlare di imprese urbane (o di imprese di città), riconoscendo elementi caratterizzanti, e in qualche modo distintivi, che fanno di alcune attività di impresa attività eminentemente urbane (e cioè che si avvantaggiano nell'essere dentro alla città piuttosto che altrove e che avvantaggiano la città nel momento in cui si localizzano all'interno di essa)?

Accanto a quanto di interessante raccontano le teorie urbane, figlie di paradigmi interpretativi differenti<sup>1</sup>, le città oggi ci costringono a fare i conti con processi complessi di intera-

## Note

<sup>1</sup> Il dibattito sulla città ha registrato, negli anni, quanto in termini più generali si andava affermando come 'sapere dominante'. Molto si è scritto anche di recente ma, specialmente per comprendere quanto è accaduto in Italia, ho trovato di grande interesse un articolo di Bernardo Secchi: «Un sapere cumulativo», *Urbanistica*, n. 101, INU, Roma 1990, a cui rinvio il lettore.

zione che legano problemi a soluzioni, con sistemi a elevata connessione non privi di ridondanze e discontinuità. Ci misuriamo con problemi di governance segnati da grovigli istituzionali entro i quali competono e si mescolano interventi pubblici e azioni private, rivendicazioni locali e spinte globali, ed è altrettanto evidente che proprio nelle grandi concentrazioni urbane, mentre si vive e si avverte questo 'stiramento' e questa tensione non priva di contraddizioni, la città nonostante tutto si presenta ancora come il luogo socialmente più carico di attrazione.

Nelle città cresce la ricchezza, la capacità di accumulo, il campo delle opportunità, lo spazio della *mixité*, lo spazio meticcio e di confronto con il mondo 'altro' che, più facilmente che altrove, ha modo di essere messo in scena in tutta la sua diversità; ma insieme aumentano la polarizzazione e la disegualianza, lo sbilanciamento nella distribuzione degli spazi di agibilità, cresce la percezione di insicurezza, si moltiplicano le arene del conflitto e dello scontro sociale, anche violento.

La città è l'interprete primo della contemporaneità e la sua lettura propone traguardi e orizzonti prossimi a venire. La città che vive è il luogo dell'avanguardia.

Pare che la sua salvezza e il suo sviluppo (perché non dobbiamo dimenticare che anche le città entrano in crisi, si svuotano, si comprimono e muoiono oppure, per l'appunto, 'rinascono') dipendano dalla capacità della città stessa, o meglio dei sistemi di attori che a vario titolo vi interagiscono, di rispondere e reagire alle sollecitazioni che *urbs* e *civitas* pongono, ieri come oggi.

Luogo per eccellenza che vive della relazione con la società che la abita e la attraversa, la città che, in questo mondo globalizzato e diffuso, è riuscita a raccogliere la sfida contemporanea è quella che ha saputo, ancora una volta, dare e fare spazio alla nuova ondata migratoria delle masse contadine in cerca di fortuna che giungono dai differenti sud del mondo.

Accanto ai nuclei urbani a cui ci siamo nel tempo abituati (New York, Londra, Parigi, Tokyo, Shanghai, cui vorremmo e potremmo aggiungere anche Milano), nuove concentrazioni urbane crescono oggi più rapidamente delle prime: Il Cairo, Mosca, Mumbai, Kuala Lumpur, Giacarta, San Paolo, Città del Messico, Lagos, Dubai diventano parte di un sistema mega-urbano mondiale che raccoglie, dall'inizio del nuovo millennio, più della metà della popolazione presente sul pianeta e che ci offre, anche dal punto di vista delle soluzioni di organizzazione delle funzioni nello spazio, un catalogo fino a pochi anni fa non prevedibile<sup>2</sup> e in continua evoluzione.

Estendendo il suo campo d'azione e la sua area di influenza – l'area in cui la città *scambia* nel senso che prende e dà, offre e riceve – il sistema urbano ha anche ampliato il campo delle contraddizioni che ospita. La demolizione delle mura e dei bastioni ha reso la città più dinamica e aperta ma insieme più vulnerabile; l'ha inserita in un circuito aperto di relazioni funzionali ma l'ha anche esposta al rischio di 'invasione'; l'ha resa partecipe a decisioni sovralocali, ma in questo modo ha anche spostato l'asse e il baricentro del suo governo in sedi distanti, non più direttamente controllabili.

Sfuggenti e imprevedibili, gli insediamenti urbani presentano tre caratteri fondamentali e distintivi, un denominatore comune urbano a tre dimensioni, che nella città, rispetto ad altri territori abitati, trovano la loro espressione più alta: eterogeneità, velocità, densità. Queste si combinano tra loro dando vita a realtà multiformi rispetto alle quali le imprese giocano (e possono giocare) un ruolo tutt'altro che marginale.

## H24

Sempre accese. Le città non si spengono mai.

Anche Milano, che pur soffre, rispetto ad altre città europee e mondiali, per una importante presenza percentuale di popolazione anziana residente (mostrando in questo un'ano-

■ <sup>2</sup> AA.vv., *Mutations*, Actar, Barcellona 2000.

malia non priva di rischi per la sua possibilità di sviluppo futuro: una città che preferisce riposare), ospita attività e servizi che non fanno pausa: a tenerla accesa sono gli ospedali, i servizi di vigilanza e guardia, le macchine bianche dei taxi, i camion verdi dell'AMSA, le strutture di accoglienza notturna e gli alberghi. Fino a una certa ora i mezzi del trasporto pubblico locale e l'aeroporto. Lungo le circonvallazioni urbane e le tangenziali il transito delle auto e dei camion non si interrompe mai; nelle zone della città dove più si concentrano i giovani (l'Arco della Pace, le Colonne di San Lorenzo, i Navigli), le strade si trasformano, di notte, diventando piazze allungate piene di gente e segnate dalla presenza concentrata dei locali, molto discussi: birrerie, bar, ristoranti, pub ma sempre di più anche atelier, gallerie d'arte e spazi espositivi, piccoli artigiani, librerie, studi di registrazione.

È una questione di diverso rapporto che la città, rispetto a territori non così decisamente urbanizzati, ha con il tempo. Non dimentichiamo che Milano (e non solo Milano) vive ogni giorno due volte. Ogni mattina la città raddoppia la popolazione che vi risiede, per svuotarsi ogni sera mettendo in scacco le grandi arterie di trasporto; la notte cresce la quota percentuale dei giovani e chi risiede fatica a prendere sonno. Se consideriamo la variabile tempo vediamo che accadono cose diverse, pur restando nello stesso spazio: lavoro, divertimento, sport, famiglia, cultura e impegno volontario si mescolano, andando a configurare forme mutevoli e cangianti dell'abitare la città. Non solo e non tanto lo spazio ci aiuta a capire le società urbane, ma il rapporto che abbiamo con i luoghi nel tempo.

Siamo davanti a un territorio con un ritmo sostenuto, un territorio veloce; cambia la popolazione, si alternano gli orari di apertura delle attività. Si entra e si esce.



**La varietà delle funzioni urbane rappresenta una ricchezza rispetto ai suoi meccanismi di funzionamento. C'è sempre qualche cosa che tiene accesa la città, qualcuno che la utilizza, la attraversa, la interpella, la abita anche quando tutt'intorno la vita si ferma.**

Anche le imprese partecipano all'estensione dei tempi di apertura e di attivazione della città? Almeno in parte, sì. Non sono più le grandi industrie dei tre e dei quattro turni delle produzioni a ciclo continuo, ma i sistemi di impresa organizzati intorno a meccanismi di flessibilità spinta; le imprese che dialogano con il mondo, tarate su altri fusi orari, quelle della logistica e dei trasporti delle merci deteriorabili, le piccole imprese dei servizi alla produzione e gli studi di 'servizio ai servizi' (comunicazione, editoria, pubblicità, produzioni audio-video), che si affidano alle agende di imprenditori e liberi professionisti presenti su più fronti e abituati a lavorare dove dormono e a dormire dove lavorano.

La velocità urbana sostiene la (ed è sostenuta dalla) presenza di imprese, nuove, che non casualmente scelgono la città come spazio in cui insediarsi, 'prendere forma' e svilupparsi. Allo stesso modo la varietà dei bisogni, delle sollecitazioni e dei servizi che nascono a fronte di questo stimolo mettono in campo un organigramma funzionale complesso all'interno del quale, pur calando la tensione, non ci si ferma mai! E anche così la città diventa un campo carico di opportunità e di occasioni per la nascita di nuove attività d'impresa, una piattaforma infrastrutturata cui potersi ancorare e sulla quale trasferire valore, energia e potenza. Di questa ricchezza e di questa dinamica la città vive.

### Imprese culturali e cultura di impresa nella città

Nel racconto che segue si restituisce quel settore d'impresa che ha a che fare, in termini generali, con la produzione culturale, produzione tipicamente urbana come ci ha ricordato Hannerz, uno dei più grandi antropologi urbani<sup>3</sup>. Ma in un certo senso quel settore, quello culturale, introduce elementi di riflessione più generali che si incrociano con la cultura di impresa e in particolare con la cultura di quelle imprese che non casualmente scelgono la città. Imprese di città, distretti urbani di impresa, imprese di produzione urbana. Su questo credo sia interessante insistere prossimamente, per capire meglio la direzione che stanno assumendo (o dovrebbero assumere) le nuove attività da un lato, ma anche per decifrare con più lucidità e strategicità quello che la città è chiamata a fare e ciò che la città è chiamata a essere per diventare campo d'azione privilegiato per lo sviluppo dell'impresa, del lavoro e dell'occupazione.

È come se emergesse una sorta di relazione simbiotica tra la città, luogo veloce, della densità e della molteplicità, e la vita dell'impresa, dell'impresa che si pensa nuova, capace di intercettare il nuovo. La città serve all'impresa e l'impresa serve alla città. O meglio ci sono tipologie d'impresa che, proprio in forza di questo legame privilegiato e stretto con la città, si possono indicare come 'imprese di città'. Non tutto il mondo dell'economia e dell'impresa vive di questa vicinanza e di questo rapporto necessario e, passato il tempo delle città industriali, delle città-impresa, delle *flagship cities*, ha forse qualche ragione il chiedersi quali siano le imprese e i distretti di impresa che possiamo cominciare a definire come imprese e distretti urbani.

È un caso che la moda e il design facciano oggi di Milano una città nodo delle reti internazionali, una città che ricopre il suo ruolo nel sistema delle connessioni con il mondo e con le altre città? Si tratta di imprese caratteristiche di Milano o di imprese con caratteristiche tipicamente urbane? E così il sistema della formazione universitaria e il suo indotto o quello della sanità e dei servizi che l'accompagnano devono essere assunti come un dato acquisito? Oppure è bene lavorare con determinazione allo sviluppo di un più efficace rapporto tra università, ricerca, impresa e servizi per trattenere università e sanità nella città e catturarne il contributo, per essere nelle condizioni di disegnare un contesto d'azione, un territorio che risulti in grado di mettere in atto quanto rischia di restare solo carica potenziale se non debitamente considerata? E cosa dire della cultura e dell'impresa culturale? Non è corretto definire questi comparti funzionali di impresa come asset strategici per lo sviluppo urbano o siamo ancora convinti che siano le forme dei contenitori – le architetture – (e non il loro contenuto) a rappresentare le leve per restituire forza alla città? Perdere i comparti d'impresa che più condividono la complessità urbana così come non preoccuparsi di intercettarli e di interagire con questi può

<sup>3</sup> Mi riferisco in particolare al suo *Cultural Complexity. Studies in the Social Organization of Meaning* (1992). Riporto di seguito una breve nota, riferita alla Vienna dei primi decenni del xx secolo, che consente di cogliere immediatamente il taglio con cui Hannerz guarda la città: «In un certo modo il caffè viennese era una necessità materiale: gli alloggi in città erano notoriamente inadeguati, sovraffollati, freddi, scomodi. I viennesi perciò avevano bisogno di un luogo dove rifugiarsi. Ma molti caffè, e in special modo quelli grandi come i due citati sopra (il Griensteidl e il Central), erano molto più di questo: alcuni libri furono scritti in questi luoghi, di molti altri si discusse animatamente. I politici trovavano qui uditori più o meno ben disposti per la loro propaganda, e i camerieri potevano indirizzare i nuovi clienti ai tavoli dove si parlava di particolari argomenti. I clienti abituali potevano soffermarsi per ore, giorno dopo giorno, davanti a una tazza di caffè o un bicchiere di vino e – come Trotsky – guadagnarsi una reputazione seduti al caffè. Nei locali migliori si potevano leggere giornali e riviste internazionali fornite dalla casa, e per accaparrarsene potevano sorgere accese dispute, tanto che il giovane Stefan Zweig e i suoi compagni si rallegravano quando nei giorni più caldi dell'estate la gente lasciava la città ed essi potevano avere i caffè con il loro materiale di lettura tutto per loro. Luoghi di incontro alquanto più complessi, già più nella cornice del mercato e appartenenti all'apparato culturale, erano i cabaret». Non si tratta di rileggere queste parole immersi nella nostalgia e nel ricordo di città che non esistono più, quanto di chiedersi dove siano le avanguardie dentro alle comunità urbane, in quali luoghi il 'vortice urbano' oggi si esprima e attorno a quali attività sia possibile trovarlo e coinvolgerlo.

essere un indicatore preoccupante della perdita di attrattività urbana, che è questione sociale, territoriale e non solo economica, anche perché la presenza delle imprese (e di certe imprese in particolare) concorre in modo decisivo al rafforzamento del 'carattere' della città e alla sua disposizione al cambiamento.

### Per cambiare. Almeno provarci

L'idea che il nostro Paese, i nostri territori e le nostre città non abbiano fatto lo sforzo di attrezzarsi per stimolare l'innovazione nell'atteggiamento e nell'azione degli attori non risponde al vero.

Se consideriamo i dispositivi normativi e procedurali riscontriamo, con riferimento in particolare agli ultimi vent'anni, una molteplicità di sollecitazioni e di tentativi che hanno letteralmente 'bombardato' il sistema degli operatori, i meccanismi di relazione tra pubblico e privato, le regole del gioco a cui ci eravamo abituati nel tempo, i campi d'azione tradizionalmente praticati.

Questo è accaduto in diverse aree di *policies*; penso ai numerosi strumenti che hanno spinto verso la costruzione di accordi e di forme di collaborazione (i patti territoriali, i distretti agricoli, industriali e commerciali), verso la costituzione di piattaforme 'infrastrutturali' in materia ambientale, trasportistica, tecnologica e urbana, verso la definizione di nuovi protocolli organizzativi e gestionali nel sistema dei servizi alla persona e alla comunità (l'housing sociale, la scuola, i servizi sanitari e assistenziali). Molto è stato scritto ma è vero che poco è accaduto. E a noi, ogni tanto, interessano anche gli effetti pratici.

Lo scossone sui meccanismi d'azione non c'è stato o, se c'è stato, non è stato sufficiente.



**Non si sono prodotti gli effetti desiderati e il nostro Paese, le nostre città, appaiono in ritardo, in affanno: disorientamento più che nuove piste di lavoro, stallo e immobilismo più che voglia di sperimentare, irrigidimento più che alleggerimento e flessibilità, pause e incertezze più che avanzamenti coraggiosi.**

Forse l'innovazione *ex lege* ha bisogno di tempi più lunghi e i quasi vent'anni di sollecitazione non sono sufficienti per cominciare ad apprezzare quanto si è prodotto sotto traccia. Forse l'innovazione necessita di un contributo che viaggi in parallelo, che faccia da sponda alla ridefinizione delle regole che procedono dall'alto verso il basso, e di una nuova circolarità, una più forte connessione che tenga insieme la sperimentazione sociale con il cambiamento istituzionale. Si è lavorato su entrambi i fronti, ma non ci si è considerati e guardati a sufficienza e ancora voglio augurarmi che la vicinanza e la coabitazione cui siamo costretti nella densità urbana ci aiuti a lavorare nella reciprocità a ricercare più punti di contatto e occasioni di scambio.

È arrivato il tempo in cui ai quadri analitico-interpretativi (che per spiegarci che cosa accadeva hanno impiegato le grandi categorie disciplinari dell'economia, del territorio, del sociale e delle politiche) si affianchino le storie di quello che sta succedendo nella città e continua a sfuggirci, i racconti delle evoluzioni che hanno segnato lo sviluppo di particolari distretti di impresa che da lontano non riusciamo ad apprezzare, per capire meglio e di più che cosa potrebbe (utilmente) accadere. Ripartire dalle idee di imprenditori che hanno considerato l'essere a Milano come opportunità ricercata, pur faticosa, per dare vita a progetti nuovi di impresa, per immaginare un nuovo modo di lavorare e di dare il proprio contributo alla varietà territoriale.

L'analisi e l'interpretazione devono farsi ora materiali e strumenti di progetto, altrimenti sfuma la loro utilità; devono servire a noi, ai sistemi di impresa, alla società che abita l'urbano. Devono servire a disegnare prospettive, traguardi e nuovi indirizzi. Questo è il compito delle generazioni che si apprestano a intervenire nella città: considerarla un grande laboratorio pratico (oltre che di pratiche), un luogo che si dispone alla prova e all'errore, uno snodo dello scambio interno ed esterno che non deve rinunciare a misurare, per paura, la sua tenuta e la sua elasticità. Le imprese giovani e i giovani imprenditori costituiscono un riferimento importante in una città che si interroga sul proprio futuro; portatrici di dinamismo e di velocità, capaci di organizzare la varietà e la molteplicità, bisognose di densità e di massa critica sono le imprese urbane che potrebbero, se disposte al confronto con le istituzioni, assumere un ruolo centrale nel disegno della città di domani; uscendo dall'egoismo in cui rischia di chiudersi l'interesse privato e promuovendo occasioni di incontro, di scambio e di collaborazione con l'amministratore pubblico.

Tra città e impresa si fa spazio un altro punto di vista segnato da un'inversione che rimette al centro la parte (l'impresa) per ripensare l'intero (la città) e desideroso di riscontri pratici. Si tratta di capire se ha senso proseguire provando, per quanto possibile e di competenza, a fare la nostra parte.

Le città non ci vengono totalmente imposte da direttive economiche e politiche impartite dall'alto; e non sono neppure completamente determinate dal basso, a opera di forze oscure che sarebbe impossibile identificare e impensabile, a maggior ragione, controllare. [...] le città, come i loro abitanti, sono un misto di bene e male.

Da cinquemila anni a questa parte, ovvero da quando fu inventata la scrittura, l'eco delle critiche mosse dai letterati alla città è stata vastissima. Eppure la gente si è sempre accalata nelle città e anche le lodi hanno risuonato altissime.

J. Rykwert, *The Seduction of Place. The History and Future of the City*, 2000



**Pasquale Alferj** è coordinatore editoriale di *Imprese & Città*  
**Alessandra Favazzo** è giornalista freelance

# NUOVI SPAZI DELL'ECONOMIA URBANA



**Sul dinamismo di Milano non ci sono dubbi e l'indicatore più sensibile di questo aspetto sono le trasformazioni urbane che hanno interessato la città da più di un trentennio.**

Interi quartieri si sono spogliati della pesante 'corazza' della produzione manifatturiera per lasciare spazio a quell'industria 'leggera' fatta di studi e laboratori che ospitano servizi avanzati alle imprese (consulenza, studi di professionisti, ICT, solo per citarne alcuni) e attività dell'industria creativa (pubblicità, design, architettura, moda, fotografia, editoria...), per loro natura indissolubilmente legati alla dimensione della città.

Non più imprese *nella* città ma imprese *di* città. Ieri, attorno a esse, si sono costruite intere parti urbane

(dalla residenza al commercio, alle attrezzature collettive). Oggi, le 'nuove imprese' vivono dello spazio di relazione della città e delle economie di agglomerazione esistenti.

I fenomeni più interessanti di queste trasformazioni sono quelli legati alle antiche grandi attrezzature urbane rifunzionalizzate (come, per esempio, i Frigoriferi Milanesi) o alla riqualificazione di industrie del passato (l'area più nota è quella dietro la stazione di Porta Genova, che porta il brand Zona Tortona-Savona). Tutti spazi flessibili e dotati di forte identità.

Il patrimonio in disuso da rifunzionalizzare (dalle aree industriali agli scali ferroviari) è ancora rilevante e necessiterebbe di un progetto esteso, non solo a scala urbana. Raccontare le microstorie della trasformazione in corso ci aiuta a capire l'evoluzione e il destino possibile della città.

### Frigoriferi Milanesi: la cultura dentro il frigo

«Il quartiere in cui siamo è un cuneo che parte dal centro, dalla seconda cerchia dei Navigli e si allarga includendo l'ortomercato, fino ad arrivare all'aeroporto di Linate», dice Francesco Cataluccio, muovendo l'indice da destra verso sinistra indicandoci i due punti, uno visibile quasi davanti a noi e l'altro all'estremo orizzonte. E prosegue: «un'area che ospita 120mila abitanti, corrispondenti a una città come Pavia. Non ci sono luoghi di ritrovo, solo due cinema lungo corso xxii Marzo e viale Corsica. L'unico teatro è il Franco Parenti, che si trova però all'estremità del cuneo».

Siamo su un ampio e lungo balcone dell'ultimo piano dei Frigoriferi Milanesi, di cui Cataluccio è responsabile dei programmi culturali. L'area, di 25mila metri quadri, è situata in via Piranesi, una parallela di viale Corsica, nell'estremità di viale Molise. Una zona che guarda all'ex scalo ferroviario di Porta Vittoria, riconvertita a stazione del passante, indicata come «d'interesse generale» dal Comune di Milano già nel documento direttore del 1988 e con vicende di passaggi di proprietà delle aree che ben rappresentano i caratteri del mercato urbano milanese (Metropolis delle Ferrovie, poi Risanaumento e, infine, Società Porta Vittoria di Danilo Coppola). L'area si sta trasformando attorno al 'vuoto' di una struttura culturale prevista e mai realizzata, di cui esiste per il momento, oltre al progetto, solo uno 'scaffale' virtuale on line di duemila opere digitalizzate: la Biblioteca europea di informazione e cultura (BEIC). Un grande progetto che va ad arricchire la galleria della cosiddetta 'Milano incompiuta'<sup>1</sup>. L'area destinata alla BEIC verrà 'temporaneamente' adattata a parco.



**Si tratta di un quartiere in evoluzione. Al posto di fabbriche e di piccole officine ci sono oggi studi di architetti, designer, show room e diversi edifici industriali ancora da riqualificare.**

Nelle parti più esterne del quartiere, come via Mecenate, c'è un grande fermento: la RAI vi ha trasferito alcuni studi e nell'area ex Caproni andrà il Gruppo Pinault (Gucci, Stella McCartney, Alexander McQueen...). Lasciato il balcone, ci trasferiamo in una grande sala, con le pareti ricoperte di scaffali, che funge da biblioteca per i dipendenti di Bastogi, Brioschi e Frigoriferi Milanesi. Ed è qui che ha inizio la nostra conversazione con Francesco Cataluccio. Gli chiediamo di spiegarci il nome del luogo: «alla fine dell'Ottocento qui c'era una fabbrica che produceva ghiaccio e nelle ghiacciaie interrate conservava i prodotti deperibili del vicino ortomercato. Una parte del ghiaccio usciva dalla fab-

brica per essere venduta e utilizzata dagli esercizi commerciali della città e dai privati».

Qui venne poi costruito il Palazzo del Ghiaccio, uno spazio ludico, sportivo e musicale. In qualche modo 'polifunzionale' fin dall'inizio.

«Accadde negli anni venti. E non solo si pattinava e giocava a hockey, ma si potevano ascoltare concerti e assistere a incontri di boxe. È qui che Celentano esordì nel 1957. Il Palazzo del Ghiaccio è un luogo noto e 'mitico' per i milanesi».

Nel tempo le ghiacciaie sono diventate celle frigorifere e il caveau è servito come grande deposito di uova, poi di pellicce e oggi di opere d'arte.

#### Note

<sup>1</sup> M. Goldstein Bolocan e B. Bonfantini (a cura di), *Milano incompiuta. Interpretazioni urbanistiche del mutamento*, Quaderni del Dipartimento di Architettura e Pianificazione, Milano 2007. Per la scheda sulla trasformazione prevista per Porta Vittoria, aggiornata al 2007, si vedano le pagine 71-72.

«Con annesso anche, per un certo periodo, un Monte dei Pegni gestito dal Banco di Roma. Un caveau, a ben guardare, segnalatore dei cambiamenti sociali in corso, partendo dai 'valori' da custodire».

I Frigoriferi Milanesi, così come oggi li vediamo, sono stati ristrutturati dallo Studio Architetti 5+1 nel 2007, quando la crisi del mercato immobiliare cominciava a farsi sentire. E quindi, che cosa fare per non 'sven- dere'?

«L'idea che venne a Bastogi e Brioschi, le due società del Gruppo Cabassi proprietarie dell'area, fu di utilizzare gli spazi di Frigoriferi Milanesi per fare delle 'cose sensate'. La prima, immediata, fu di trasferirvi le sedi delle due società. Open Care, della Brioschi, c'era già, perché gestiva il caveau. Oggi è una società di art consulting e non si occupa solo della conservazione di opere d'arte, ma anche del loro restauro, della valutazione e del trasporto. La seconda idea è stata di fare dei Frigoriferi Milanesi un luogo di incontro e scambio culturale. Tenendo a mente che il *core business* di questo luogo è quello che 'sta sotto' - il caveau - e che rende possibile tutto ciò che 'sta sopra'».

A Cataluccio, vicepresidente della Bastogi, fu affidato dalla società l'incarico di predisporre il progetto culturale dentro il quale inscrivere l'operazione immobiliare. E qui le esperienze editoriali da lui, scrittore, fatte precedentemente - alla Feltrinelli come responsabile dei tascabili e alla Bruno Mondadori e Bollati Boringhieri come direttore editoriale - si rivelarono utilissime. Si trattava infatti di studiare una 'linea editoriale' per uno spazio noto ai milanesi come il luogo del ghiaccio e delle pellicce e convertirlo in luogo di produzione e consumo culturali.

«L'idea fu quella di fare cultura a partire da un'intelligente politica degli spazi, proprio come già avevano fatto altri 'sviluppatori immobiliari', tali si considerano i Cabassi a Parigi, Berlino, Londra... E abbiamo cominciato ad affittare questi spazi scegliendo delle realtà che ci sembravano interessanti e mantenendo una caratteristica secondo me nuova rispetto ad altri luoghi: una voluta radicale eterogeneità di attività.

Avendo già all'interno una società come Open Care avremmo potuto farne un luogo dedito all'arte, ma ci sembrò troppo limitativo. Oggi ci sono residenze temporanee per artisti, archivi d'arte, ma le altre attività che ospitiamo riguardano vari settori».

Attività eterogenee, ma affini, che fanno tutte riferimento alla sfera culturale, scelte quindi seguendo una linea.

«In senso però molto lato. Oggi in Frigoriferi Milanesi ci sono diciannove realtà, esclusi il ristorante e Open Care, tra cui la sezione lombarda di Slow Food, Greenpeace, la casa editrice Marcos y Marcos, lo Studio Forma, gli archivi De Pisis e Mulas, due società di comunicazione, due scuole di psicoterapia, lo studio di Stefano Bartezzaghi e quello di Riccardo Luna...». E si creano sinergie tra le attività?

«Certo, complice anche il caffè ristorante dove ci si incontra, si socializza scambiandosi idee che possono accendere collaborazioni. A volte siamo noi a favorire le sinergie. È il caso del progetto 'La bruttezza immaginaria', promosso dall'Associazione Minotauro per sensibilizzare insegnanti, genitori e operatori dei servizi a una riflessione sul disagio degli adolescenti connesso al sentimento di bruttezza. Nella terapia messa a punto dagli psicoterapeuti dell'associazione, la fotografia aveva un ruolo centrale. È stata coinvolta Melina Mulas dell'Archivio Mulas, come pure Slow Food, che ha messo a disposizione una bella cascina ai bordi di Milano dove si pratica agricoltura biologica e dove gli adolescenti coinvolti hanno fotografato e si sono fotografati fra loro, hanno girato video, in un luogo bello, senza tensioni. E a conclusione del percorso psicoculturale abbiamo fatto qui un convegno e un'esposizione con tutti i materiali realizzati dai ragazzi, non solo foto e video, ma anche musiche, disegni».

Non tutti gli spazi sono occupati...

«Un altro dei nostri introiti viene dal fatto che affittiamo spazi anche per convention, fiere e manifestazioni particolari. Lo scorso anno abbiamo ospitato al palazzo del ghiaccio la fiera d'arte contemporanea di *Flash Art*».

Siete anche membri del World Trade Center. Questo comporta dei vantaggi?

«In quanto membri, un nostro obiettivo è anche quello di affittare spazi piccoli, temporanei, ai soci internazionali dell'organizzazione».

Le attività che ospitate caratterizzano il vostro spazio, ma poi avete un programma culturale in proprio, istituzionale si direbbe.

«Sì, ed è un programma che si è sviluppato nel tempo. I concerti, le mostre, le presentazioni di libri organizzati da noi sono aperti a tutti e gratuiti. Per ridurre al massimo i costi giochiamo col prestigio del luogo, con la qualità delle proposte e coinvolgiamo le persone che credono in questa iniziativa».

Oltre alla presentazione di libri, ai concerti, alle esposi-

## Le attività ospitate dai Frigoriferi Milanesi

**Open Care - Servizi per l'arte** Società che integra le attività di gestione, conservazione e valorizzazione delle opere d'arte, dai caveau ai trasporti alla consulenza per stime, perizie, archiviazione e compravendita delle opere.

**Greenpeace** Organizzazione non governativa ambientalista e pacifista, fondata a Vancouver nel 1971 e presente in 40 Paesi.

**Slow Food** Associazione no-profit con 100mila soci in 150 Paesi, fondata da Carlin Petrini nel 1986. Il suo obiettivo è promuovere nel mondo il cibo buono, pulito e giusto.

**FARE** Associazione culturale che opera nel campo dell'arte contemporanea. Svolge attività di consulenza per privati ed elabora e realizza progetti di gestione di reti nazionali e internazionali, di formazione e di residenze per artisti, curatori, operatori culturali.

**Kalpny Artspace Milano** Fondata dall'appassionato d'arte contemporanea Domenico Galeotti, è la prima dimora esclusiva in Italia di ROJO®, un network globale che conta oltre mille artisti di nuova generazione tra i più interessanti del panorama internazionale.

**Viapiranesi** Studio multidisciplinare che fornisce servizi integrati nell'ambito dell'architettura, del design strategico e delle arti contemporanee, specializzato nella creazione, gestione e produzione di mostre, pubblicazioni, workshop ed eventi.

**Soup Studio** Studio che realizza progetti a cavallo tra design e grafica, fondato da Martino Cabassi, Davide Magni, Carlo Tartaglia e Davide Valtorta.

**Associazione per Filippo de Pisis** Ha lo scopo di tutelare la figura dell'artista e difendere il suo patrimonio artistico attraverso l'esame, lo studio e l'autenticazione delle opere.

**Philo – Scuola superiore di pratiche filosofiche** Offre il corso di specializzazione superiore in Analisi biografica a orientamento filosofico. Integra filosofia, psicologie del profondo, visione sistemica, pedagogie del corpo e narrazione autobiografica. Promuove anche seminari e incontri aperti al pubblico.

**Marcos y Marcos** Casa editrice indipendente, specializzata nella narrativa italiana e straniera.

**nous – Scuola di Specializzazione in Psicoterapia cognitivo-costruttivista** Scuola quadriennale riconosciuta dal MIUR per l'abilitazione alla psicoterapia, offre una formazione fondata sull'approccio cognitivo-costruttivista e sulla prospettiva della *mindfulness*.

**Pizza** Semestrale indipendente di cultura e stile contemporaneo. A metà tra un artbook e un magazine, racconta la creatività italiana con contenuti che spaziano tra moda, fotografia, arte, stile, teatro, musica, design, narrativa, architettura, illustrazione, cinema e grafica.

**IDN Media Relations** Studio di promozione e ufficio stampa specializzato nel settore dell'editoria e dei beni culturali.

**MENTELOCALE.IT** Quotidiano on line di cultura e tempo libero del capoluogo lombardo. Nato a Genova nel dicembre del 2000, dall'inizio del 2010 ha aperto una redazione a Milano.

**Orchestra Carisch** Iniziativa amatoriale e senza fini di lucro, si propone di promuovere la pratica della musica classica amatoriale. Nasce per iniziativa di Carisch, casa editrice musicale fondata nel 1887 e acquistata dal Gruppo Monzino.

**Nuovo Macello** È il luogo del cibo dei Frigoriferi Milanesi.

**Il Giardino delle metamorfosi di Domitilla Melloni** Spazio di cura e di ricerca sulle pratiche filosofiche, tra cui l'analisi biografica a orientamento filosofico. Particolare attenzione viene dedicata ai temi della genitorialità come occasione di pratica filosofica e all'uso della voce nei processi di incontro e ascolto dell'altro.

**R'nd lab** Società di consulenza strategica, fondata da Riccardo Luna, che studia e sviluppa, per aziende e brand, progetti di comunicazione riguardanti il mondo dell'innovazione.

**Fondazione Forma per la Fotografia** Si occupa di conservazione, studio e divulgazione degli archivi dei maestri della fotografia italiana. Promuove il linguaggio fotografico, organizza mostre in Italia e all'estero, convegni, incontri e workshop con i fotografi.

**KCity** Studio di professionisti che si occupano della definizione di piani e progetti e la gestione di interventi e iniziative nel campo della rigenerazione urbana per conto di istituzioni pubbliche, soggetti privati e del terzo settore.

**Stefano Bartezzaghi** Laureato al DAMS di Bologna con Umberto Eco, dal 1987 cura rubriche sui giochi, sui libri e sul linguaggio per quotidiani e riviste. Collabora con *La Repubblica* e *l'Espresso* e insegna Teorie della creatività allo IULM.

**Associazione Italiana per la Mindfulness** Associazione che ha l'obiettivo di riunire una comunità di persone dedicate a coltivare la consapevolezza e il suo potenziale trasformativo nelle vite delle persone e negli ambiti sociali, sanitari, clinici ed educativi.

zioni ci sono delle manifestazioni che sono diventate ricorrenti?

«Siamo alla quarta edizione di *So Critical, So Fashion*, nata da una costola della manifestazione *Fa' la cosa giusta*, la fiera del consumo critico organizzata da Terre di Mezzo. Le aziende del settore abbigliamento hanno pensato, visto il successo di pubblico e di vendite, di organizzare un appuntamento annuale tutto loro pur continuando a partecipare all'iniziativa madre».

Qual è la convenienza?

«La manifestazione, da noi, si svolge a settembre durante la settimana della moda. Lì le sfilate sono solo per gli addetti ai lavori. Da noi non ci sono solo sfilate ma anche workshop creativi, laboratori di cucito, anche per i bambini, concerti... In un clima che i visitatori apprezzano perché sono considerati come persone e non unicamente spettatori e clienti. Durante la settimana della moda Milano ospita circa 1.600 giornalisti di tutto il mondo. Per noi è l'occasione per creare e alimentare la rete di relazioni. E la manifestazione che ospitiamo non entra in contraddizione con il contratto d'esclusiva che abbiamo con Etro che da noi fa tutte le sue sfilate».

In uno spazio come il vostro, orientato da una 'linea editoriale', le due iniziative coesistono nello loro esclusiva differenza. E poi?

«*Writers*, un'iniziativa che abbiamo pensato prima di *BookCity*. È un festival di scrittori e di libri giunto al terzo anno. Cerchiamo di non sovrapporci, come date, all'altra iniziativa. La nostra è però diversa: concentra ai Frigoriferi Milanesi e non diffusa per la città. E poi assolutamente indipendente nella scelta degli scrittori ospiti».

Complessivamente le iniziative sono seguite?

«Sì. Abbiamo un database di cinquemila indirizzi a cui inviamo i nostri inviti. Prendiamo l'iniziativa più semplice, la presentazione di un libro. In media partecipano circa ottanta persone. Un problema che ci siamo trovati ad affrontare all'inizio è il fatto che questo luogo, seppure noto, fosse percepito come lontano, perché oltre la prima cerchia dei Navigli. In realtà è un luogo servito dai tram e autobus che transitano per viale Corsica e poi dal passante. Quest'ultimo però è prevalentemente usato dai pendolari e per larga parte della giornata è inutilizzato. Negli ultimi tempi qualcosa è cambiato, anche grazie ai nostri appuntamenti. Il fatto che questo luogo venga percepito 'lontano' ha però i suoi vantaggi: abbiamo capito che chi viene è molto

motivato. Il rapporto tra copie vendute del libro presentato e pubblico infatti è molto alto».

A vendere è qualche libreria del quartiere?

«Sì, la libreria Centofiori di piazza Dateo e la libreria Convegno di via Lomellina».

E i vostri rapporti con il quartiere?

«Il quartiere ci ha scoperto un po' alla volta. Abbiamo ospitato alcune iniziative organizzate dal consiglio di zona. Abbiamo un caffè ristorante frequentato non solo da chi lavora nel nostro complesso, ma anche da coloro che lavorano o vivono nel quartiere. C'è poi da considerare che alcune società che ospitiamo organizzano workshop e convegni, specie nel fine settimana, e chi li frequenta esplora anche i bar e i ristoranti del quartiere».

Sono tante le iniziative che fate. Ha dimenticato qualcosa d'importante?

«Conoscete l'Associazione per il restauro degli antichi strumenti scientifici?»

I tecnologi di Brera?

«Stavano a Brera, poi sono dovuti andare via. Noi abbiamo dato loro uno spazio. Sono tecnologi geniali. Tutti pensionati. Fanno dei restauri complicatissimi. Hanno appena finito quello dell'orologio astronomico di Jacopo Dondi sul campanile di piazza dei Signori a Padova, uno dei più antichi d'Italia. Adesso sono alle prese con il telescopio di sette metri grazie al quale Schiaparelli scoprì, a fine Ottocento, quelli che chiamò i canali di Marte: il primo telescopio d'Italia. Giaceva smontato e abbandonato in una cantina di Brera. Lo riparano con grande passione e lo fanno gratis. Ora il restauro è quasi finito. Un restauro che è cresciuto insieme a noi».

Il vostro è un *hub* culturale. Da una parte ricevete e custodite – è la funzione del *caveau* – dall'altra restituite, mettendo in circolo tante energie positive.

«E questo 'restituire', che è disinteressato, produce senso e legami, e soprattutto quella sostanza così importante che sono le idee».

### Un quartiere, duecento attività

In via Savona – e più precisamente in via Savona 97 – Diana Castiglione ci è arrivata quasi per caso, e lì ha collocato la sua attività nella seconda metà degli anni novanta. È presidente di Plastic Consult e direttrice di Materioteca®, due realtà diverse tra loro, ma con al centro sempre le materie plastiche. Plastic Consult è nata nel 1979 e da allora fornisce consulenza a soggetti

pubblici e privati nel settore della plastica; Materioteca® è invece un'iniziativa più recente che non ha scopo di lucro e offre informazioni gratuite al mondo del progetto e dell'arte – con particolare attenzione ai giovani designer – appunto sul mondo delle materie plastiche.

Gli anni novanta sono stati un momento di grande trasformazione della zona di via Savona e via Tortona, che in un decennio ha cambiato carattere e natura.

«Era un'area industriale e attorno alle fabbriche si erano sviluppate numerose attività artigianali. Oggi ne sopravvivono pochissime, perché molte si sono spostate al di là del Naviglio, a causa degli affitti sempre più alti. Negli anni novanta, via via che cessava la produzione e le fabbriche chiudevano, la zona è stata colonizzata da fotografi, designer e case di moda».

Li era concentrata l'industria elettromeccanica milanese, con un grande quartiere operaio. L'Umanitaria di Moisé Loria e di Osvaldo Gnocchi Viani, promotore della Camera del Lavoro di Milano, ci costruì le prime case popolari moderne nel 1907. L'Osram in via Savona e la Nestlé e l'Ansaldo in via Bergognone, la Riva Calzoni in via Solari, e la CGE in via Tortona hanno ceduto il posto a Giorgio Armani, Ermenegildo Zegna, Della Valle, Monclair, Cp Company, per citarne alcuni. E l'ex palazzo delle Poste di via Tortona ospita oggi la sede della multinazionale della consulenza aziendale Deloitte.

E al 97 di via Savona prima cosa c'era?

«Questo lungo isolato era la sede della vecchia Sim Brunt, un'azienda italiana che produceva contatori per fluidi, che poi è stata acquistata dalla Schlumberger, multinazionale americana di origine francese. In quest'area, di circa 44mila metri quadrati, i primi edifici risalgono agli anni venti del secolo scorso e la loro architettura è entrata a far parte dell'archeologia industriale di questa città».

Una volta trasferita la produzione della Schlumberger, lo spazio viene messo in vendita e acquistato da uno studio immobiliare, che rivende capannoni frazionati. Diana Castiglione sente parlare dell'operazione quasi per caso, da Ezio Manzini, l'allora direttore di Domus Academy.

«Nei primi mesi del 1997 ci siamo insediati nel posto con Plastic Consult; siamo stati tra i primi. E per sei mesi ci siamo stati solo noi, Domus Academy e un modellista che lavorava per la scuola». Si è trattato di una delle meglio riuscite operazioni di riqualificazione di aree ex industriali a Milano, dopo quella celebre di Superstudio.

Frutto del fiuto per gli affari di alcuni privati e messa in piedi in modo del tutto spontaneo, ma con un vincolo che ha poi caratterizzato la qualità dell'iniziativa. «Dal momento che la moglie di uno degli operatori era un'artista che avrebbe aperto il proprio studio, l'idea è stata quella di vendere gli spazi solo per l'insediamento di attività creative».

Di qui la prima difficoltà per la Castiglione: come dimostrare che, pur occupandosi di materie plastiche, le sue erano attività che avevano a che fare con l'arte e la creatività?

«Ho citato il caso di Leonardo da Vinci. Il genio aveva nel cassetto tantissime invenzioni, che non si sono potute realizzare ai suoi tempi per la mancanza di materiali idonei».

La cittadella di via Savona 97 si è così popolata di studi di pittori, scultori, designer, di spazi per fotografi e registi, una casa cinematografica, la scuola Domus Academy e il caso anomalo di Plastic Consult (anomalia rientrata con la creazione di Materioteca®). Lo stesso regolamento condominiale consente agli 'abitanti' di allestire mostre ed eventi all'aperto nei quasi duemila metri quadrati di parco interno.

Negli anni successivi, con il ben noto moltiplicarsi di analoghe operazioni di riqualificazione, il valore degli spazi della zona Savona-Tortona è salito in fretta. Il 'volto' gentrificato ed elegante dell'area ha attirato gli operatori del mondo della moda, i cui showroom e atelier hanno conquistato anche via Savona 97.

Negli anni cos'è cambiato?

«Dei creativi ne restano qui ancora tanti. Molti i designer noti. Da Franco Raggi a Marc Sadler, da Paolo Rizzato ad Alberto Meda e King&Miranda più uno stuolo di giovani promettenti. Ovviamente, tra le varie attività si creano delle sinergie. Siamo quasi duecento condomini. A noi più che un amministratore serve un sindaco, visto che siamo come un piccolo paese che ogni giorno accoglie circa un migliaio di abitanti».

### L'altra sponda del Naviglio: l'area ex Richard Ginori

Come Diana Castiglione anche Alexander Bellman, titolare di Gruppo C14, studio di architettura specializzato nei settori del light design e dell'interior design, ha avuto per anni la sede della sua società in via Savona 97.

«Quella di Savona 97 è stata un'operazione immobiliare ben riuscita, nata ispirandosi a quello che già accadeva nelle grandi capitali europee: lo spostarsi della

produzione industriale fuori dalla città, se non addirittura all'estero. Gli operatori del settore hanno agito in un'ottica commerciale senza un vero e proprio progetto complessivo degli spazi, ma ragionando soprattutto in termini di destinazioni d'uso simili». Prima di trasferirsi nella zona Savona-Tortona, cioè fino al 1998, lo studio di Bellman era nella zona di Città Studi.

«Ad attirarci non fu soltanto il prezzo di vendita molto interessante, ma anche l'estrema libertà che ci offriva la ristrutturazione dello spazio. La società immobiliare vendeva i lotti consegnati a rustico. Per uno studio di architettura come il nostro, l'idea era estremamente affascinante da un punto di vista sia estetico sia funzionale: in un luogo nato per una destinazione d'uso industriale, creare un vero e proprio open space, che favorisse la comunicazione paritaria da un tavolo all'altro, senza un'impostazione gerarchica, come facevano del resto a New York già quarant'anni prima, con in aggiunta i servizi comuni e uno spazio verde».

Anche lo studio di Bellman – come Domus Academy e Plastic Consult – è stato tra i primi ad arrivare in via Savona 97, tra il 1999 e il 2000. L'investimento si è rivelato fruttuoso. La rivoluzione degli spazi, dovuta alle richieste degli operatori della moda negli anni successivi, ha generato un buon plusvalore immobiliare.

A un certo punto avete spostato lo studio...

«Siamo rimasti lì fino al 2003, poi abbiamo venduto e abbiamo comprato un loft in zona Bovisa senza però mai trasferirci e rivendendolo quasi subito. A un certo punto siamo venuti a conoscenza della ristrutturazione dell'ex Richard Ginori».

Lungo via Ludovico il Moro, sulla sponda del Naviglio più periferica, era iniziata un'operazione di riqualificazione dell'area industriale del più importante stabilimento milanese dell'antica fabbrica di oggetti di porcellana per la casa. In questo caso la regia immobiliare si era mossa sulla base di un progetto generale, quindi in maniera più strutturata rispetto all'operazione di via Savona 97.

«In questa nuova operazione non era possibile entrare in possesso di singoli spazi, ma di blocchi di edifici di dimensioni minime intorno ai 4mila m<sup>2</sup>. Si è reso necessario quindi partecipare a una cordata di piccoli acquirenti, legati da un progetto di ristrutturazione esterna comune e da regolamentazioni stabilite a priori per il successivo frazionamento. Il prezzo d'acquisto iniziale era un po' più elevato di quello precedente, ma è stato anche questo un buon investimento. Nel frattempo, la nostra società ha comprato un nuovo spazio qui dentro e il precedente l'abbiamo affittato».



**Nell'area si sono via via trasferiti, tra gli uffici di San Pellegrino e le sedi di Hugo Boss, Canali, Esprit e Zara, molte aziende della moda, attratte dagli spazi estesi e a buon mercato da usare come showroom.**

«Da noi ci sono un servizio di sorveglianza efficiente, parcheggi sotterranei, un regolamento condominiale vincolante anche per quanto riguarda l'aspetto dei singoli edifici. L'unica cosa che manca – non essendoci spazi residenziali ma solo laboratori artigianali – è la vita notturna».

L'area ex Richard Ginori ha dimensioni più vaste rispetto al complesso di via Savona 97: 60mila metri quadrati, una vera e propria cittadella di moda, arte e design. «Qui le attività sono tantissime. È come trovarsi in un quartiere cittadino molto grande, dove le facce che incontri non sono sempre le stesse. Gli spazi qui, rispetto a via Savona 97, sono più ampi, le vie più lar-

ghe, diversi gli ingressi, blocchi distanziati tra loro. Non c'è però, come in via Savona, una zona di verde pubblico comune, che rappresenterebbe un luogo di ritrovo. E le attività – penso a San Pellegrino, per esempio – hanno un numero di dipendenti piuttosto elevato, fatto questo che non favorisce le relazioni. Ciò però non ostacola il nascere di collaborazioni e sinergie professionali. Come in via Savona 97, anche qui, il fatto che il 70% delle attività rientri nell'ambito creativo ha portato al nostro studio nuove possibilità e si sono aperti inaspettati orizzonti di lavoro. Per esempio, se ho bisogno di un fotografo so a chi rivolgermi, basta che esca dal mio ufficio e posso scegliere tra un

numero notevole di professionisti. Lo stesso vale per gli altri operatori. Lo scambio è reciproco. In questo senso il meccanismo non è diverso da quello che si crea in una zona industriale tradizionale».

### Non solo fashion

Dal 2006 via Savona 11 – in quella che viene chiamata la parte ‘alta’ della strada – ospita la DesignLibrary, la biblioteca del design. Nata dalle donazioni di alcuni importanti designer – e in particolare di un archivio della famiglia Castelli, fondatrice di Kartell –, oggi l’associazione, che ospita volumi e riviste del settore (diverse le collezioni complete di periodici storici come Domus), è diretta da Lorenzo Piazzini e da Stefania Silvestri. Due giovani creativi, con alle spalle rispettivamente anni di studio allo IED e al Politecnico, che hanno deciso di imbarcarsi nella sfida, affascinante quanto faticosa, di gestire uno spazio così importante nella capitale mondiale del design.

«La mia famiglia, che da generazioni si occupa di alta ristorazione milanese, è venuta casualmente a conoscenza del fatto che DesignLibrary, composta da biblioteca e caffetteria, si stava mettendo sul mercato. Dopo una riunione con uno dei fondatori, Valerio Castelli, ho deciso di lasciare il mio impiego di direttore

creativo di un’agenzia di comunicazione ed entrare in DesignLibrary insieme a Stefania, che lavorava come PR per lo studio dell’architetto Patricia Urquiola». I due giovani imprimono da subito a DesignLibrary una nuova strategia, che si pone come obiettivo lo sviluppo delle attività esistenti e la creazione di nuovi progetti e che guarda al lungo periodo.

«Negli ultimi due anni ci siamo occupati di creare contenuto. Siamo andati in giro per studi di architettura e design e abbiamo raddoppiato i volumi dell’archivio. Grazie a una stretta collaborazione con l’Università Statale di Milano, che ci ha fornito degli ottimi giovani archivisti, abbiamo realizzato il catalogo generale della biblioteca secondo standard OPAC SBN. Contemporaneamente abbiamo lavorato molto sugli associati, che oggi sono 1.820. Si tratta soprattutto di architetti e designer professionisti e studenti, con target sempre più internazionale. Infatti una grossa percentuale dei nostri iscritti è costituita da studenti stranieri che frequentano le scuole di design e le facoltà di architettura. Agli iscritti offriamo, oltre che i servizi tipici di una biblioteca, anche un contenitore settimanale, ‘I giovedì del design’, che è giunto oltre il duecentesimo appuntamento e si rinnova ogni giorno».

Già, perché il concetto stesso di design oggi non riguarda tanto un prodotto – la sua estetica piuttosto

### La biblioteca del design

Nata nel 2006, DesignLibrary Milano è la più importante biblioteca di design del mondo, con annesso un caffè moderno e accogliente. La quota d’iscrizione alla biblioteca è di 25 euro l’anno.

Attualmente DesignLibrary raccoglie circa 21.000 opere, tra riviste e volumi, conta circa 1.820 associati, italiani e internazionali, e oltre 40 sponsor, tra le più importanti aziende attive nei settori del design, dell’elettronica e degli elettrodomestici. Nel 2011 sono nate, in franchising, DesignLibrary Shanghai e DesignLibrary Istanbul.

Tra le principali iniziative di DesignLibrary a Milano:

- *Giovedì del design*: incontri con protagonisti del design inteso nella sua accezione più grande. All’interno di questo contenitore, il programma ‘Vitamina D’ prevede la presentazione dei lavori di giovani progettisti.
- *Fuori di Design*: quest’anno, in collaborazione con Materioteca® e Imake, la biblioteca ha ospitato il collettivo ‘Change’ durante la Milano Design Week di aprile. La selezione comprende le opere di una cinquantina di giovani designer provenienti da tutto il mondo.
- *Bologna Water Design*: in occasione della fiera dedicata alla ceramica, DesignLibrary partecipa al FuoriCersaie con un distacco temporaneo della sua collezione a Bologna.
- *Summer camp*: seminario estivo in cui dieci progettisti sono invitati a lavorare in singoli distretti produttivi italiani. L’edizione del 2013, dal titolo *World Wide Wood*, ha portato i designer nel distretto veneto del legno a realizzare giocattoli.
- *Visiting country*: un momento di confronto con rappresentanti dei Paesi che parteciperanno a Expo 2015, in vista del grande progetto di accoglienza e vera integrazione culturale che questo evento porterà.

che la sua funzionalità – ma un approccio, un modo di pensare e progettare le cose, qualunque esse siano. «Una delle prime cose che abbiamo organizzato è stato un ciclo sul design strategico, in collaborazione con il Politecnico di Milano. È straordinario vedere come in questi progetti i ragazzi vengano fin qui dall'altra parte del mondo per studiare il nostro concetto di innovazione, Ricerca&Sviluppo, soprattutto nel design dei servizi, nel design management e nel design dei processi. Di conseguenza, anche 'I giovedì del design' si sono rinnovati e sono diventati un contenitore critico, storico, di costume, di lifestyle, che vede il design come un concetto allargato. Che cosa c'entra il design con un robotino con una fotocellula che ti risolve il problema della domotica? C'entra con la cultura del progetto».

Al centro della cultura della DesignLibrary c'è l'idea di fare *networking* – con università, scuole di design e aziende, anche se sono *competitors* tra di loro – e di dar vita a un luogo di incontro, attraverso il meccanismo virtuoso dell'*open source*: mettere in comune conoscenze attraverso un processo democratico, in cui la moneta di scambio non è il denaro ma le idee. Un punto di riferimento nel quartiere come la DesignLibrary non poteva che diventare un motore di cambiamento.

«Dopo anni di attività ci siamo accorti che stiamo iniziando a influenzare alcune direzioni di sviluppo della zona. Non solo perché lo scorso novembre abbiamo creato – insieme ad altri operatori – una nuova associazione, l'Associazione zona Tortona-Savona, nella quale trovano rappresentanza tutte e quattro le vie del distretto (anche via Solari e via Stendhal) e non solo via Tortona. Insomma, non è un'associazione che punta solo a gestire gli spazi durante il Fuorisalone. Sono uno dei sette consiglieri e rappresento la zona 'alta' di via Savona, che ospita alcune realtà particolari. Oltre a DesignLibrary, ci sono il Teatro Libero, 121+ Libreria ex Temporanea di Corraini, la Scuola del Fumetto e, più in là, il Cinema Mexico. Un vero e proprio polo culturale, con una sua connotazione peculiare e che ha poco a che fare, per esempio, con il mondo del fashion».

L'insieme di queste attività, vere e proprie singolarità della città di Milano, ha portato ovviamente anche a un innalzamento della qualità di servizi commerciali e di ristorazione di questo tratto di via Savona, che devono inseguire avventori più esigenti, adottando un approccio – anche al cibo – più attento e curato. In un certo senso, le persone che frequentano alcune zone o luoghi di ritrovo non possono che influenzarne lo sviluppo, anche commerciale.



**Antonella Bruzzese** e **Luca Tamini** sono docenti di Urbanistica presso il dipartimento di Architettura e studi urbani del Politecnico di Milano

# MILANO PORTA NUOVA. SERVIZI COMMERCIALI, PRODUZIONI CREATIVE E TRASFORMAZIONI URBANISTICHE



Come sta cambiando oggi Milano? Con quali strumenti conoscitivi è possibile percepirne il mutamento? Come si stanno configurando le sue nuove centralità urbane? Quali temi e questioni emergenti si pongono alla formazione di un'agenda più consapevole per la futura azione pubblica e privata?

## Milano che cambia: un nuovo centro urbano

Il rapporto di ricerca *Servizi commerciali nella Milano che cambia. Questioni aperte e scenari evolutivi nei pro-*

*cessi di aggregazione spaziale delle attività economiche urbane*<sup>1</sup> ha tentato di rispondere a questi interrogativi partendo da un approccio non settoriale e da un'articolata ricognizione spaziale che, assumendo il com-

### Note

<sup>1</sup> Ricerca svolta nell'ambito della convenzione quadro tra Fondazione Politecnico di Milano e Camera di Commercio di Milano (gennaio 2014); responsabili scientifici del dipartimento di Architettura e studi urbani (DASTU): Matteo Bolocan Goldstein, Antonella Bruzzese, Luca Tamini (coordinatore), con la collaborazione tecnica di Claudia Botti, Giorgio Limonta, Savino Natalicchio e Roberto Ricci.

mercio come chiave di entrata del mutamento urbano, ha provato a misurarsi con le dinamiche complessive che investono le morfologie sociali ed economiche di Milano.

Quella che Saskia Sassen definisce «nuova economia informale basata sulla creatività»<sup>2</sup> trova infatti nel capoluogo lombardo specifiche declinazioni organizzative e spaziali che sembrano riconfigurare le connessioni funzionali tra diversi campi di attività, con l'emergere di nuove geografie urbane.

In questo quadro di sfondo, perché osservare oggi il contesto e le trasformazioni in corso a Porta Garibaldi, all'Isola, nelle 'porte d'ingresso' di via Paolo Sarpi (ex ENEL e Fondazione Feltrinelli in via Pasubio/Baiamonti) e, in particolare, a Porta Nuova?

La lunga e complessa storia urbanistica ed economica di questo articolato ambito urbano ha depositato nello spazio e nel territorio una pluralità di elementi e un'integrazione di condizioni di contesto che ne hanno progressivamente orientato la potenziale vocazione di centralità.

«Nella zona prescelta dovranno essere indirizzate, in un primo tempo, le nuove importanti sedi di grandi società ed enti pubblici; in un secondo tempo si localizzeranno le attività minori. Ciò mentre molte altre attività dovranno evidentemente svolgersi nel vecchio centro: quelle relative alle funzioni di rappresentanza proprie della Città, quelle culturali, quelle bancarie»<sup>3</sup> scriveva nel 1948 l'assessore all'urbanistica Mario Venanzi del Comune di Milano a proposito del concorso di idee (senza vincitori) per il 'Centro direzionale'<sup>4</sup>.

Oggi, in parallelo a un processo di progressivo 'svuotamento urbano' del centro storico milanese di attività economiche (riferite per esempio all'offerta di servizi bancari), con il concreto rischio di rendere l'area funzionalmente e percettivamente marginale e 'periferica', si assiste a un nuovo interesse – anche con ricadute di carattere localizzativo – per le dinamiche in corso nell'ambito urbano di Porta Nuova determinato da una pluralità di fattori contestuali:

- l'alta accessibilità pubblica della rete del trasporto locale (interscambio delle linee metropolitane M2 e M5 e delle linee urbane di superficie), la presenza di una stazione ferroviaria di testa e passante (rivisitata nel 2006 dal progetto Centostazioni) servita con treni regionali e a lunga percorrenza e un'elevata dotazione infrastrutturale a scala extralocale, determinata dalla presenza del passante ferroviario e della linea ferroviaria ad alta velocità.
- L'evoluzione di una logica distrettuale urbana di offerta di servizi che, focalizzata in una prima fase sull'addensamento dell'offerta commerciale su area privata, della ristorazione, del commercio su area pubblica e dei negozi storici, si sta oggi progressivamente orientando sia a una maggiore integrazione con le molteplici vocazioni produttive presenti nel contesto (industrie culturali, imprese creative, piattaforme *hub* e incubatori d'impresa, nuove forme di produttivo artigianale) sia alla configurazione di una nuova ed estesa

<sup>2</sup> Cfr. S. Sassen, «Metropoli globali, purché speciali», *Dialoghi Internazionali - Città nel mondo*, n. 12, 2009.

<sup>3</sup> Cfr. M. Grandi, A. Pracchi, *Milano. Guida all'architettura moderna*, Zanichelli, Bologna 1980, p. 321.

<sup>4</sup> Progetto originariamente ipotizzato nell'ambito dell'ex Scalo Sempione, come proposto nei documenti del Piano A.R. di Albini, Belgiojoso, Bottoni, Gardella, Rogers e altri autori, che Venanzi propone di spostare in un'area in prossimità della stazione Centrale, dotata di aree libere. Si tratta di aree in parte di proprietà comunale e demaniale, con la proposta di interrimento della stazione Varesina e con l'incrocio degli assi attrezzati di penetrazione in corrispondenza di piazzale Baiamonti. La genericità delle previsioni funzionali, l'assenza di strumenti normativi con cui realizzarle, la scelta localizzativa di un'area di limitate dimensioni porterà tuttavia all'insuccesso del progetto. Insuccesso dovuto anche a una debole proposta di piano particolareggiato (1955) e di una sua variante (1962) al rilevante sviluppo di attività terziarie nel centro storico e a progressive localizzazioni direzionali terziarie ai margini dell'area prevista per il Centro direzionale, lungo gli assi tra il centro di Milano e la stazione Centrale (piazza della Repubblica, piazza Duca d'Aosta, via Fabio Filzi, via Pirelli), secondo un disegno 'spontaneo' che negli anni sessanta si sarebbe concluso con il totale 'rinnovo' di via Vittor Pisani. La variante generale al PRG del 1953 adottata nel 1976, accogliendo le istanze critiche e la forte opposizione degli abitanti del quartiere contiguo all'Isola, bloccherà definitivamente lo sviluppo del Centro direzionale. In anni recenti, il contesto urbano di Porta Nuova, superata l'ipotesi del progetto Città della Moda (2004) nell'intorno dell'area Varesine (ex luna park) – attraverso l'attuazione dei Programmi integrati di intervento 'Garibaldi Repubblica', 'Varesine' e 'Lunetta Isola' – assumerà progressivamente l'attuale configurazione urbanistica e funzionale.

'food court urbana' che si articola tra piazza xxv Aprile, corso Como, il segmento nord di corso Garibaldi e di via Solferino, via Pasubio, e ai primi 'effetti movida' generati dalla pedonalizzazione dell'asse di via Paolo Sarpi.

- L'intenso e costante flusso pedonale giornaliero generato dai recenti processi di delocalizzazione di importanti servizi bancari e professionali (circa 4mila dipendenti Unicredit, provenienti da 26 sedi diverse, ospitati nelle due torri progettate da Cesar Pelli; 300 dipendenti della nuova sede di Google nell'edificio disegnato da William McDonough in prossimità del Bosco Verticale; 800 dipendenti di AXA Assicurazioni) è oggetto

di nuovi posizionamenti e presidi di insegna promossi da imprese commerciali attrattive, che hanno sensibilmente ampliato il bacino d'utenza potenziale.

### Percorrere e osservare i luoghi: itinerari urbani

Milano in questi ultimi anni è teatro di profondi mutamenti spaziali che rivelano una spiccata capacità generativa della città. Tale propensione fa leva su combinazioni variabili (non tutte intenzionalmente governate) di importanti interventi di trasformazione urbanistica e infrastrutturale e di mutamento molecolare del tessuto insediativo e funzionale della città.



**Non è semplice tratteggiare un quadro d'insieme, evitando logiche e approcci settoriali che rischiano di non cogliere la complessità delle trasformazioni urbane.**

Per indagare gli effetti spaziali di tale molteplicità di fenomeni e connessioni, la ricerca ha adottato uno sguardo che da un lato seleziona fortemente il campo di osservazione e dall'altro mette al lavoro una pluralità di strumenti di indagine: dalle letture di natura più squisitamente analitica, alle pratiche del rilievo e dell'osservazione diretta di luoghi. La ricerca ha individuato alcuni *itinerari urbani del cambiamento*<sup>5</sup>, che raccontano porzioni di città rilevanti per motivi diversi: presenza (o previsione di insediamento) di attività e funzioni rilevanti; prossimità a dismissioni in atto da tempo e processi di rigenerazione in corso; dinamiche di modificazione funzionale. Lungo il percorso sono stati riconosciuti, in maniera esplorativa ed empirica, diversi *ambienti* in qualche misura omogenei al loro interno per la presenza di quelle che abbiamo definito *situazioni urbane* ricorrenti: il carattere dei tessuti e delle trame urbane ricorrente per la natura delle centralità presenti, per la tipologia di addensamenti funzionali o per le forme delle trasformazioni in corso. Attraversare, percorrere e descrivere

queste specifiche porzioni urbane nella complessità delle loro dimensioni (morfologiche, funzionali, sociali, urbanistiche ecc.) ha permesso di mettere a fuoco i mutamenti urbani che fanno da sfondo, determinano o semplicemente interagiscono con i cambiamenti dei servizi commerciali, consentendo così di restituire un quadro del cambiamento il più possibile articolato.

### Isola - Porta Garibaldi - Porta Nuova: ambienti e trasformazioni

L'itinerario 'Isola, Porta Garibaldi, Porta Nuova' attraversa alcune delle zone più dinamiche della città. I molti progetti di trasformazione urbana, avviati o in divenire, connotano l'area come un ambito in mutamento. Gli ambienti urbani che l'itinerario attraversa, tuttavia, sono molto diversi tra loro per conformazione fisica del tessuto urbano, tipo di funzioni, servizi e tipologie commerciali insediate, grado di fruizione, prevalenza etnica degli abitanti.

<sup>5</sup> Gli itinerari attraversano le seguenti porzioni urbane: 1) Isola, Porta Garibaldi, Porta Nuova; 2) Bovisa, Dergano; 3) Porta Genova, S. Cristoforo; 4) Ortles, Lorenzini, Quaranta; 5) Molise, Lombroso, Mecenate; 6) Dante, Cordusio, Vittorio Emanuele.

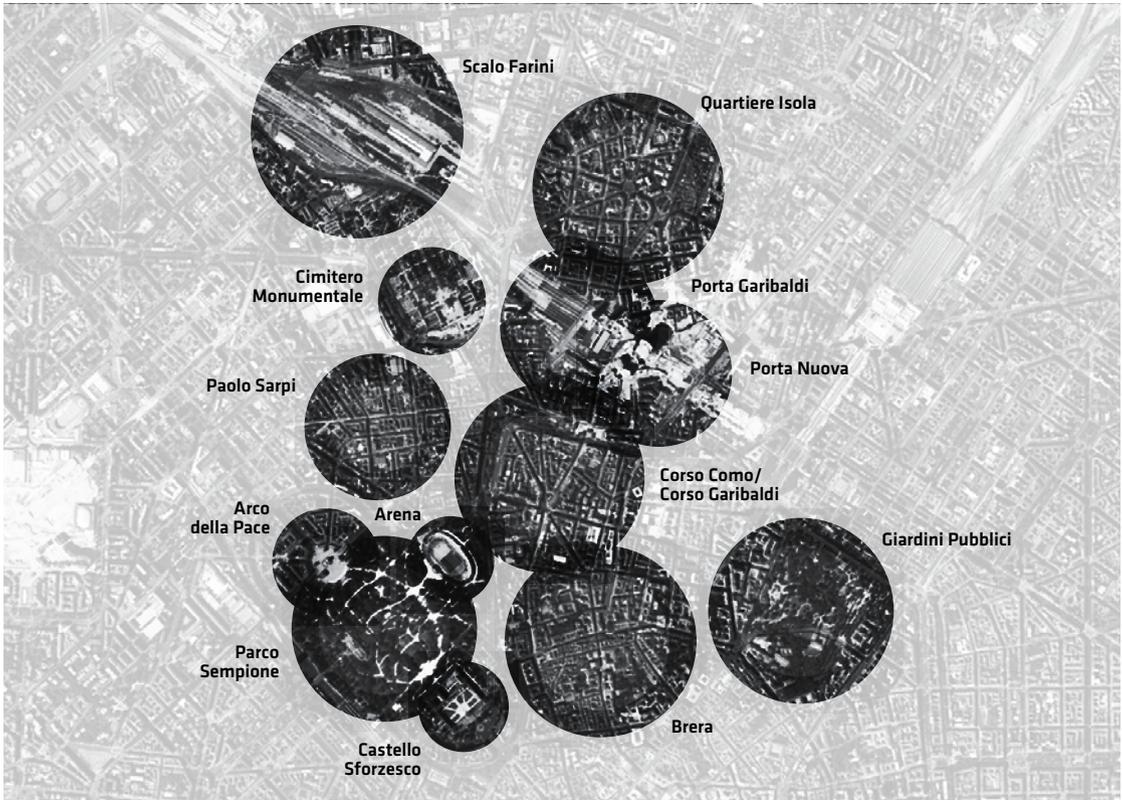


FIGURA 1 - Isola - Porta Garibaldi - Porta Nuova

**a. Isola - Il tessuto ottocentesco tra usi diurni e notturni**

Il primo ambiente è Isola. Il settore urbano è stato investito da trasformazioni rilevanti che non solo hanno mutato la zona più prossima alla stazione Garibaldi, ma hanno anche realizzato nuove connessioni pedonali che hanno modificato la geografia dei collegamenti, mettendo Isola in diretta relazione con piazza Gae Aulenti, con i nuovi edifici di Unicredit e la zona di corso Como. Pur tuttavia, Isola continua a mantenere una 'dimensione di quartiere', con esercizi di vicinato e di somministrazione e artigiani ai piani terra degli edifici ottocenteschi. Inoltre la presenza di spazi occupati da artisti e associazioni, il teatro Verdi, la Fondazione Catella, le sedi di associazioni (Stecca), un mercato comunale coperto e uno scoperto bisettimanale, offrono una *mixité* di funzioni e servizi per popolazioni urbane diverse, distribuite lungo l'arco della giornata.

**b. Piazza Città di Lombardia e Piazza Gae Aulenti - Sperimentazioni di nuove polarità**

Da Isola, attraverso il percorso pedonale, si arriva a piazza Gae Aulenti. Questa, insieme a piazza Città di Lombardia, rappresenta una nuova tipologia di spazio pubblico a Milano. Definite entrambe dalle torri recentemente realizzate, ai piani terra di queste nuove piazze si sono insediate prevalentemente attività commerciali, di somministrazione e del tempo libero (tra cui insegne come Burton, GetFit Express, Nike, Sephora, Muji, artigiani emergenti come Grom o nuovi formati integrati come RED Feltrinelli), che possono contare sull'intenso flusso giornaliero generato anche dall'elevato numero degli addetti trasferiti rispettivamente a Unicredit e alla Regione Lombardia. Si tratta di spazi pubblici pedonali, protetti dal traffico, con uno skyline inedito, che stanno mostrando alcune interessanti potenzialità in termini di fruizione da parte dei milanesi.

**RED Feltrinelli**

<b>Localizzazione</b>	<b>Piazza Gae Aulenti</b>
<b>Superfici</b>	<b>Superficie totale del punto di vendita = 500 m<sup>2</sup> (su un solo livello); superficie di vendita = 250 m<sup>2</sup>; superficie di somministrazione = 250 m<sup>2</sup></b>
<b>Proprietà</b>	<b>Privata - Hines sgr SpA</b>
<b>Modalità attuativa</b>	<b>Programma Integrato di Intervento</b>
<b>Progettista</b>	<b>César Pelli</b>
<b>Committente</b>	<b>Librerie Feltrinelli (Carlo Feltrinelli e Stefano Sardo)</b>
<b>Stato di avanzamento</b>	<b>Inaugurato il 12 settembre 2013</b>

Dopo l'apertura, nel luglio 2012, a Roma in via del Corso di un punto di vendita con il 25% di spazi ristorazione e il 75% dedicato al mix libri/multimediale/turismo/viaggio, Feltrinelli ha inaugurato a Milano, alla base della torre Unicredit, in piazza Gae Aulenti, il secondo format RED che rappresenta un'evoluzione di formato focalizzato sulla sinergia tra *food & culture* (acronimo per *read, eat, dream*). Questo primo spazio milanese ha dedicato ampio spazio alla ristorazione di qualità (chef Fabian Angelini), con la collaborazione della Focacceria San Francesco (di proprietà Feltrinelli). Il motivo è orientato dalla sua localizzazione attrattiva e dal bacino d'utenza: RED si inserisce in un significativo contesto di offerta e di flussi quotidiani con già un suo presidio di insegna 'Express' all'interno della stazione ferroviaria Porta Garibaldi e con una nuova libreria, a forte vocazione di catalogo, in apertura al piano terra della sede della Fondazione Feltrinelli (progetto: Herzog & De Meuron), in fase di costruzione in viale Pasubio (a poche centinaia di metri da piazza xxv Aprile). La superficie è equamente ripartita tra libreria (circa 5mila titoli) e somministrazione (100 coperti + 30 esterni nel *dehors*) con orari di apertura estesi (7,30/23,00 e 10,00/23,00 nei fine settimana). Il fatturato atteso è di 2,4 milioni di euro/anno (con uno scontrino medio del ristorante di 22 euro).

### **c. Stazione Garibaldi - Spazio di commistione di funzioni e flussi**

La stazione Garibaldi s'inserisce nel contesto delle nuove trasformazioni dell'area: con il progetto di riqualificazione della stazione in corso da tempo, sta diventando un importante snodo della mobilità ferroviaria (grazie anche al duplice servizio ferroviario ad alta velocità) e di scambio con la mobilità urbana e anche una nuova centralità urbana, per la presenza di attività

commerciali e di somministrazione e la prossimità al nuovo polo direzionale a livello nazionale e internazionale (torri Unicredit). Restano tuttavia ancora irrisolte le connessioni pedonali con gli spazi prospicienti.

### **d. Corso Como e Garibaldi - Insediamento di nuove funzioni**

L'itinerario prosegue in corso Como e corso Garibaldi. Corso Como si caratterizza per l'alternarsi di funzioni

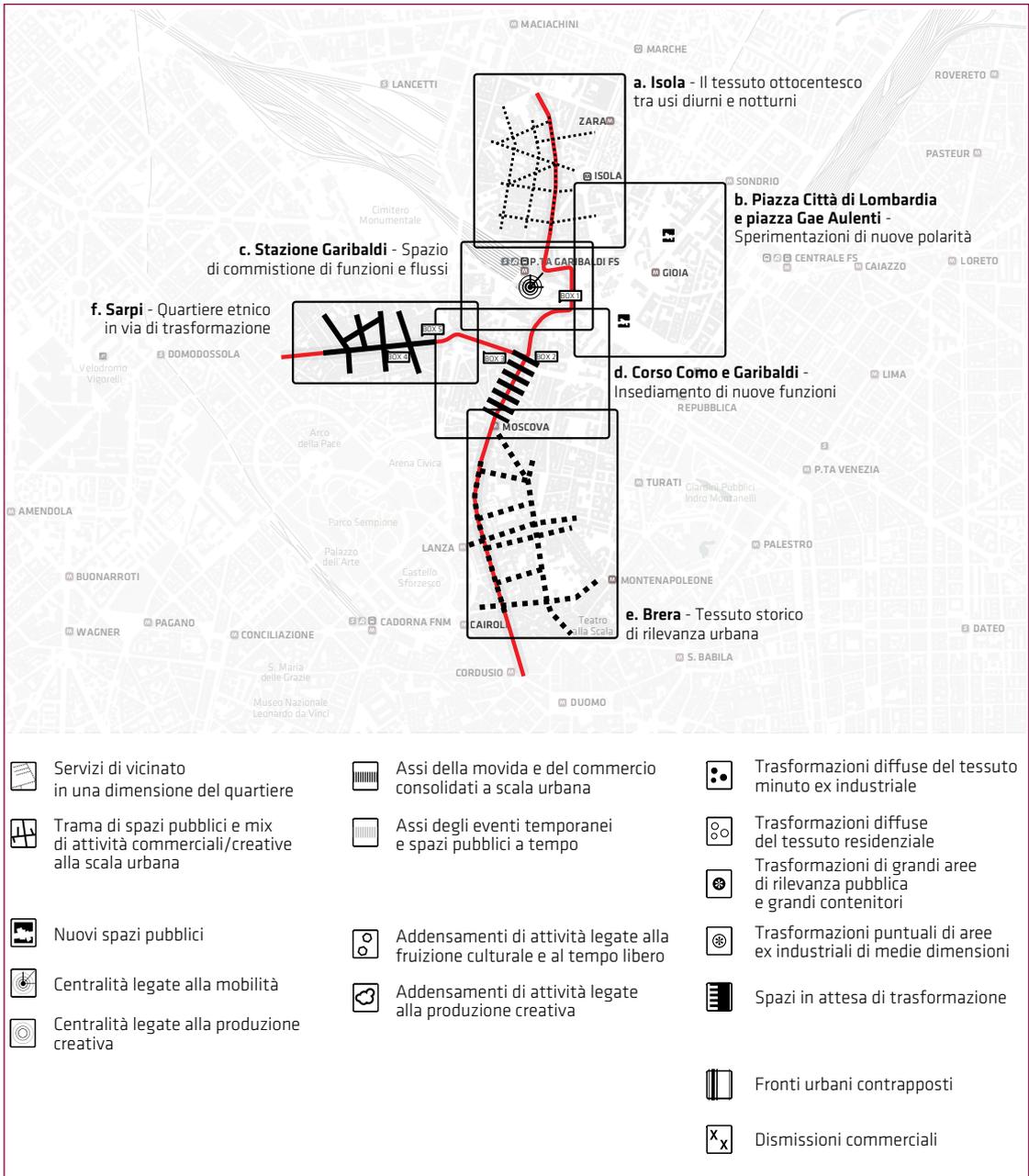
diversamente legate all'intrattenimento, alla ristorazione e al commercio di alta gamma, connesso alla moda, al design e alle arti figurative. Accanto a tutto

ciò, la posizione centrale, l'alta accessibilità delle due strade storiche, la loro pedonalizzazione totale o parziale, la qualità degli edifici che vi si affacciano hanno

### Eataly Smeraldo - Centro enogastronomico

<b>Localizzazione</b>	<b>Piazza xxv Aprile</b>
<b>Superfici</b>	<b>Complessiva = 3.500 m<sup>2</sup> su tre livelli (articolati in commercio al dettaglio, esercizi di somministrazione, laboratori di produzione e due aule didattiche) con struttura a ellisse pluripiano. Area parcheggio interrata adiacente alla struttura: 668 posti auto (n. 346 pubblici e n. 322 per i residenti)</b>
<b>Proprietà</b>	<b>Privata - Eataly Srl</b>
<b>Modalità attuativa</b>	<b>Cambio destinazione d'uso (ex teatro Smeraldo chiuso nel 2011) con ristrutturazione edilizia (introito comunale degli oneri di urbanizzazione: 1.240.000 euro)</b>
<b>Progettista</b>	<b>Franco Costa (Costa Group)</b>
<b>Committente</b>	<b>Eataly Srl</b>
<b>Stato di avanzamento</b>	<b>inaugurato il 18 marzo 2014</b>

Nuovo format urbano attivato dal gennaio 2007 a Torino con l'inaugurazione del primo centro enogastronomico 'Eataly Alti cibi', gruppo distributivo legato alla filiera Slow Food e a una pluralità di piccole e medie imprese che operano nei diversi comparti del settore agro-alimentare italiano di qualità. Focalizzato nel recupero urbanistico e architettonico di strutture di medie e grandi dimensioni dismesse (come per esempio l'ex Carpano di Torino, l'ex cinema Ambasciatori di Bologna, l'ex terminal Ostiense di Roma), Eataly ha organizzato una rete di vendita composta da oltre dieci punti di vendita in Italia e cinque a livello internazionale (New York, Chicago, Giappone, Dubai e Istanbul). Le principali innovazioni e motivi di successo sono riconducibili all'inedita formula distributiva che integra la vendita di prodotti alimentari 'di eccellenza', la somministrazione tematizzata, le scuole di cucina e i percorsi di educazione alimentare. Il progetto Eataly di piazza xxv Aprile - con l'assunzione di 352 nuovi addetti (280 diretti dipendenti di Eataly, 72 dei partner), la previsione di tre milioni di visitatori/anno (tremila utenti/giorno) e un fatturato atteso di 40 milioni di euro/anno - rappresenta una scelta localizzativa che conferma la natura di centralità dell'ambito di trasformazione urbanistica di Porta Nuova (cerniera dei distretti urbani del commercio Isola, Brera e xxv Aprile), dove si sta configurando un'estesa *food court* urbana intorno al nodo tra via Pasubio, corso Como, piazza Gae Aulenti e corso Garibaldi, via Solferino.



**FIGURA 2 - Interpretazioni: ambienti e situazioni urbane**

La mappa propone una lettura dei fenomeni in corso identificando ambienti e situazioni urbane



**FIGURA 3 -**  
**Piazza Gae Aulenti**  
Spazi inediti per la  
condivisione



**FIGURA 4 -**  
**Stazione Garibaldi**  
Spazio di  
commistione di  
funzioni e flussi

consolidato negli usi e nelle percezioni la natura di assi storici e consolidati della movida e del commercio, capaci di attivare una fruizione di scala urbana se non addirittura sovralocale. Allo snodo tra le due vie, inoltre, sono numerosi gli ambiti di trasformazione in fase

di avvio e di completamento che contribuiranno ad alimentare la concentrazione di funzioni rilevanti per la città e non solo, in particolare la Fondazione Feltrinelli in viale Pasubio e il centro eno-gastronomico Eataly all'interno dell'ex teatro Smeraldo.



**FIGURA 5 -**  
**Piazza xxv Aprile**  
Una nuova centralità urbana specializzata

#### **e. Brera - Tessuto storico di rilevanza urbana**

Continuando poi lungo corso Garibaldi si accede allo storico quartiere di Brera, che da lungo tempo fornisce un importante contributo alla scena culturale e creativa della città, caratterizzandosi per la concentrazione di showroom, location e attività commerciali legate al design. Qui l'itinerario si perde nella trama del tessuto di matrice medievale, articolandosi nelle strade, molte solo pedonali, che costituiscono il nucleo di Brera e il suo spazio pubblico e su cui affacciano le diverse attività.

#### **f. Sarpi - Quartiere etnico in via di trasformazione**

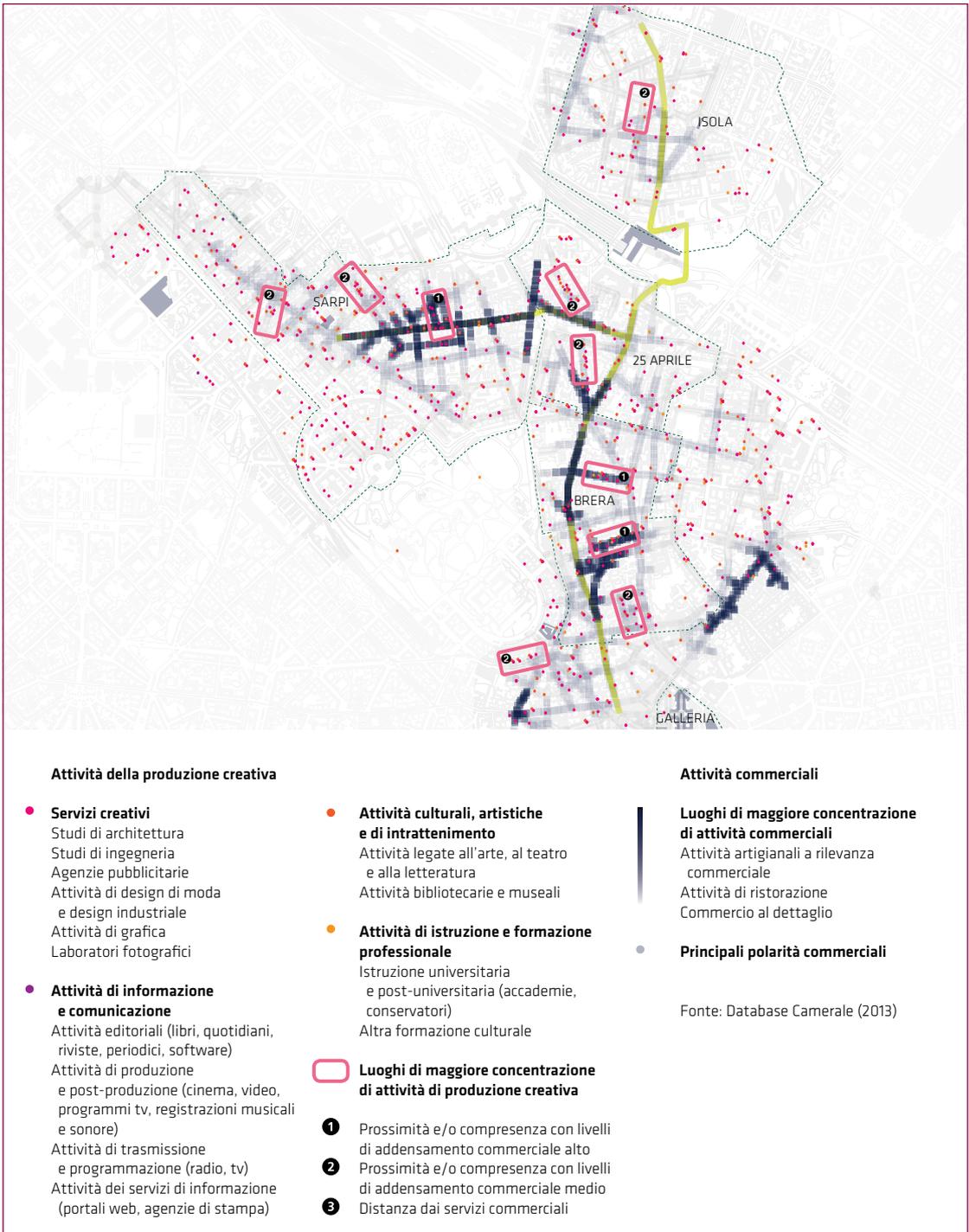
L'itinerario si conclude sull'asse pedonalizzato – e il relativo quartiere storico cinese – di 'via Paolo Sarpi, Canonica, Bramante', caratterizzato da mutamenti funzionali di alcuni spazi che vedono l'arrivo non solo di attività legate alla somministrazione e all'intrattenimento (come per esempio l'esteso uso di *dehors* e il nuovo format urbano *oriental mall*), ma anche di produzioni immateriali come l'*hub* e occasioni espositive che rimandano alla limitrofa realtà della Fabbrica del Vapore in via Procaccini.

La ricerca, come anticipato in apertura, ha assunto il commercio come chiave di partenza per comprendere il mutamento urbano. Tuttavia nel contesto milanese

è parso utile confrontare l'insieme dei servizi commerciali con le attività delle industrie creative e culturali per la rilevanza economica e per alcuni interessanti effetti urbani e di costruzione di centralità che queste ultime hanno in alcuni ambiti della città. In questo specifico contesto, in particolare, il rilievo mostra alcune relazioni potenzialmente interessanti tra questi due segmenti economici, anche solo osservando le posizioni reciproche entro il medesimo settore urbano. Posizioni reciproche che possono essere di prossimità come in via Paolo Sarpi o in Brera, dove alte concentrazioni di attività creative coincidono con zone ad alti livelli di addensamento commerciale (nel primo caso si tratta in particolare di commercio al dettaglio, nel secondo di ristorazione); o di relativa distanza come nelle zone immediatamente a nord di viale Pasubio, dove attività creative nel campo dell'informazione e comunicazione si sono insediate in contesti relativamente scarichi di servizi commerciali; o ancora di compresenza, come nel caso di Eataly in piazza xxv Aprile, dove attività di fruizione culturale e servizio commerciale convivono nel medesimo format.

#### **Quale urbanità? Temi emergenti e questioni aperte**

Osservare attraverso i processi, le politiche e i sopralluoghi il contesto di Porta Nuova consente di



**FIGURA 6 - Rilievi: produzioni creative e addensamenti commerciali**

prospettare, in conclusione, temi e questioni emergenti in grado di alludere alla formazione di un'agenda più consapevole per la futura azione pubblica e privata. In che modo queste trasformazioni in corso possono ambire a costruire la città?

Se *urbanità* può essere considerata la principale parola chiave che connota nel suo complesso i temi e le questioni che la ricerca solleva, altre parole chiave provano a declinarla, toccando nel concreto e più da vicino le specificità della situazione milanese e, in particolare, quelle dell'ambito di Porta Nuova: *distrettualità, riuso, centralità, integrazione*.

In relazione al tema della *distrettualità*, vale la pena ribadire il ruolo dei distretti commerciali, quali strumenti di concreta governance e di gestione coordinata degli addensamenti urbani di offerta integrata. Tali distretti non devono essere intesi come contenitori inerti ma, al contrario, occorre lavorare perché diventino campi attivi di sperimentazione di politiche plurisettoriali. Nel contesto di studio, la presenza di due distretti urbani del commercio (Isola e xxv Aprile saldati spazialmente con le polarità distrettuali di Sarpi e di Brera) rappresenta un quadro di sfondo evolutivo sia dal punto di vista decisionale (nella potenziale sinergia tra cabine di regia differenti), sia sotto il profilo delle articolate geografie dell'offerta presenti. La scelta dell'amministrazione comunale di inserire piazza Gae Aulenti nel distretto urbano Isola suggerisce un possibile e potenziale ruolo di cerniera e di riconnessione spaziale del nuovo spazio pubblico (contiguo al futuro nuovo parco urbano) con il tessuto storico degli assi di via Volturno e di via Borsieri.

Rispetto ai temi della *dismissione* e del *riuso*, la principale direzione emersa nel rapporto di ricerca riguarda la necessità di sviluppare opportune capacità di percepire, conoscere e mobilitare il patrimonio esistente in processi di riuso, sia in termini di regia unitaria, sia in una prospettiva di rafforzamento competitivo della città. Nell'ambito di indagine emergono alcuni fenomeni problematici: la progressiva dismissione di alcuni contenitori terziari amministrativi (come per esempio il complesso per i servizi tecnici comunali in via Pirelli 39 con 800 dipendenti, oggetto di un recente avviso pubblico per la ricerca di un immobile da adibire a uffici comunali e da acquistare in proprietà mediante contratto di permuta), gli effetti

diretti e indiretti determinati dalla presenza di importanti volumi non completati (come per esempio l'immobile Milano Assicurazioni a uso terziario-commerciale alla Lunetta dell'Isola tra via Confalonieri e via De Castillia) e il rischio oggettivo di una potenziale quota di 'invenduto' residenziale all'interno dell'omogeneo stock edilizio insediato (con l'evidente assenza di una reale articolazione di mix tipologico e di destinazione sociale), che possono configurarsi sia come reali esternalità al 'successo' dell'esteso progetto di trasformazione urbanistica, sia – in un'ottica virtuosa di rigenerazione urbana ed economica – come valore aggiunto alla progettualità qualitativa e integrata di Porta Nuova.

Riguardo alle questioni inerenti le *centralità*, risulta evidente la necessità di costruire politiche e incentivi per trovare forme di collaborazione più efficaci e mutua compenetrazione tra servizi commerciali e attività legate alla creatività e l'esigenza di sperimentare nuovi formati in grado di ibridare usi e funzioni, contribuendo in questo modo a rafforzare nuove centralità. In questo senso, il rafforzamento della centralità di Porta Nuova può avvenire attraverso l'insediamento di nuovi formati di offerta focalizzati su cultura/tempo libero/servizi urbani, la configurazione di nuovi spazi pubblici, il rilancio delle attività artigianali e delle imprese creative localizzate nel quartiere Isola e nel contesto di via Pasubio, *hub* di Paolo Sarpi, Fabbrica del Vapore.

Infine, relativamente ai temi dell'*integrazione*, è fondamentale rendere gli strumenti di governo del territorio (PGT, regolamenti edilizi, piani di settore) aperti a modifiche intelligenti e ricettivi rispetto alla dimensione dinamica dei processi reali, favorendo l'interazione continua tra strumenti e processi in un gioco circolare di apprendimento.

Scrivevano nel 1946 gli autori del Piano A.R. sul rischio di monocentrismo del centro storico e sulle opportunità di disegnare un nuovo Centro direzionale esterno al nucleo centrale: «non è possibile pensare a un nucleo urbano diventato tutto una 'city': ciò non farebbe che esasperare il monocentrismo e il centripetismo della città e il problema del traffico interno e porterebbe a condizioni disperate il problema dell'abitabilità [...]. Noi riteniamo che soltanto spostando opportunamente parte delle funzioni accentratrici di

traffico si potrà risolvere il problema del centro»<sup>6</sup>. Oggi la situazione appare radicalmente mutata: Porta Nuova si configura nei fatti come una centralità generatrice di nuove opportunità insediative e di sviluppi potenzialmente interessanti. Diversi nodi tuttavia, relativi alle politiche urbane (come garantire una regia unitaria per i servizi commerciali e strumenti di

governo flessibili), all'attuale situazione economica (come far fronte all'inventuto e alle dismissioni) e all'idea di urbanità quale idea di spazi e servizi per la vita in pubblico (come ricucire connessioni tra contesti limitrofi), restano ancora da sciogliere e devono alimentare una necessaria riflessione critica per ripensare la Milano che cambia.



<sup>6</sup> F. Albini, L. Belgiojoso, P. Bottoni, E. Cerutti, I. Gardella, G. Mucchi, G. Palanti, E. Peressutti, M. Pucci, A. Putelli, E. Rogers, «Il piano A.R.», *Costruzioni-Casabella*, settembre 1946, n. 194, p. 11.

**Matteo Bolocan Goldstein** è docente di Geografia economica e spazio urbano presso il Dipartimento di Architettura e studi urbani del Politecnico di Milano

# GEOGRAFIE NEWYORKESI, RIPENSANDO MILANO



**Osservare il cambiamento urbano in altri contesti per tornare a riflettere su Milano non è certo un esercizio scontato.**

Se poi la realtà urbana che si ha l'occasione di frequentare è New York City – la *global city* per eccellenza –, epicentro della grande crisi in corso e a poche settimane da un voto locale salutato in tutto il mondo come una radicale novità, alla curiosità del visitatore si associa un bisogno di comprensione che non si esaurisce affatto nelle percezioni ricavate sul campo. Questo

aspetto mi ha portato a vincere alcune ritrosie e ad annotare alcune questioni suscettibili di ritorni futuri. Una sorta di prima bussola per orientarsi nell'interpretazione del cambiamento urbano segnato dai processi di mondializzazione e, forse, in grado a sua volta di marcare in forma inedita l'evoluzione di un mondo sempre più caratterizzato dal ruolo delle città<sup>1</sup>.

## Note

<sup>1</sup> Su questo tema rinvio al mio contributo «Scala geografica/spazialità urbana. Ripensare il mondo attraverso le città», in P. Perulli (a cura di), *Terra mobile. Per un atlante della società globale*, Einaudi, Torino 2014.

## Camminando a Midtown: densità/innovazione

Poche città al mondo riescono come NYC a restituire il senso profondo della densità urbana, quella dimensione che fa della prossimità socio-spaziale determinata dall'agglomerazione un fattore rilevante per i fatti economici che segnano un sentiero di crescita (le città nascono, d'altronde, come concentrazioni geografiche e sociali di un surplus produttivo) e più in generale la cifra di processi di civilizzazione che depositano proprio nelle città – in tutte le città del mondo – un giacimento attivo di valori e pratiche sociali situate e specifiche modalità di regolazione. Solo la consapevolezza di tale processo storico-materiale di stratificazione nello spazio urbano di una pluralità di risorse culturali consente di riferirsi alle città come 'nuove piattaforme dello sviluppo', evitando che tale evocazione risulti retorica e in tal senso umiliante per la storia e la geografia proprie di ogni traiettoria urbana.

In un recente saggio scritto con l'intento di stimolare alcune prime e timide esperienze nostrane, Maria Teresa Cometto e Alessandro Pioi<sup>2</sup> narrano – con efficace stile giornalistico – del recente sviluppo high tech di New York, descrivendo come la nuova geografia dei quartieri e il ridisegno di intere parti della città siano legati alla nascita di una nuova generazione di imprese digitali, oltre che alla cattura di investimenti e di presenze di alcuni campioni della costa pacifica: si pensi solo al dominio spaziale di Google a Chelsea, con quasi tremila addetti, tra ingegneri di software e professionisti della pubblicità e della promozione commerciale, ospitati in un imponente edificio in stile art déco degli anni trenta, un tempo occupato dalla Port Authority of New York and New Jersey.

L'interesse di questo libro non risiede tanto nel tema dell'innovazione tecnologica che passa attraverso la creazione di start-up in ambiente urbano, quanto nell'attenzione originale rivolta al ruolo di queste imprese nel ridisegnare il profilo economico della città nel mentre si trasforma il suo spazio concreto: quello

più noto, nei pressi della Union Square e del Flatiron District, cuore consolidato della cosiddetta Silicon Alley newyorkese<sup>3</sup>; o il quartiere di Chelsea con le suggestive prospettive ricavate percorrendo High Line Park giù per il fronte occidentale di Manhattan fino a Tribeca; ma anche negli altri contesti della città, per esempio nel nord Brooklyn sull'East River, nel quartiere noto come Dumbo, o con segnali di risveglio economico anche nel South Bronx o nei Queens. Insomma, la sensazione che si ricava dalla lettura – e dalla consultazione sul terreno – di questa sorta di 'guida turistica' delle start-up newyorkesi è che il filo interrotto dei rapporti tra produzioni e città, quel filo irrimediabilmente spezzatosi con la crisi della città industriale novecentesca (con le sue profonde ristrutturazioni industriali e spaziali) è oggi, forse, riannodabile osservando da vicino i processi che investono le città centrali e che, spesso, tra le pieghe delle politiche urbane generano fatti socio-spaziali in parte nuovi. Anche fatti di natura economica legati allo sviluppo di nuove imprese e lavori. Tuttavia, su questo versante, è opportuno riconoscere che non sono soltanto in gioco logiche economico-localizzative di imprese che tornano a investire o attecchire in città, ma anche qualcosa che ha a che fare con il riemergere della mutua relazione tra ambiente urbano e processi di produzione del valore: non è un caso che nel trattare del rapporto tra nuove imprese e città si rimandi di frequente all'idea di un ecosistema urbano, proprio per sottolineare gli aspetti evolutivi e di reciproca interdipendenza tra l'ambiente e quella popolazione di organizzazioni che denominiamo 'imprese' nel caratterizzare specifiche ecologie insediate. Tutto ciò esalta quel primato urbano nella creazione di nuove attività economiche già originalmente trattato negli scritti di Jane Jacobs<sup>4</sup>.

Camminando per Midtown è davvero difficile osservare le nuove economie insediate senza riandare col pensiero a quelle condizioni indicate proprio dalla Jacobs a sostegno della proliferazione delle imprese urbane: che diverse funzioni primarie – come la resi-

<sup>2</sup> Cfr. M.T. Cometto, A. Pioi, *Tech and the city. Startup a New York un modello per l'Italia*, Guerini e Associati, Milano 2013. Si veda anche il rapporto *New Tech City* del Center for an Urban Future (maggio 2012).

<sup>3</sup> Sull'invenzione del soprannome Silicon Alley, utilizzato fin dalla metà degli anni novanta, le versioni sono contrastanti. Secondo Cometto e Pioi fu coniata da Mark Stahlman, partner di TMT Strategies.

<sup>4</sup> Si pensi, innanzitutto, a *The Death and Life of Great American Cities* del 1961 e al successivo *The Economy of Cities* del 1969, tradotti in italiano rispettivamente per i tipi di Einaudi (ultima edizione 2009) e Garzanti (1971).

denza e il lavoro – siano mescolate tra loro, assicurando la presenza di persone che usino le strade a ore diverse; isolati stretti e corti; edifici di diversa età, tipo, dimensioni e stato di conservazione, mescolati strettamente tra loro; densità elevata di popolazione. A

distanza di anni, queste condizioni simultanee individuate dalla studiosa americana possono tornare utili per riflettere sul cambiamento urbano contemporaneo assumendo un approccio radicalmente relazionale e sociale alla città contemporanea.



**In effetti, le nuove imprese ospitate nei più diversi involucri edilizi e diversamente addensate in alcuni quartieri di New York, Londra ma anche Milano<sup>5</sup>, per esempio, non sono semplici oggetti inerti del paesaggio urbano, ma realtà esito di specifici rapporti sociali spazializzati, incorporati nello spazio urbano concreto.**

### Nuova centralità metropolitana: crisi/evoluzione

La chiamano ‘rivoluzione metropolitana’ negli Stati Uniti e la considerano uno dei vettori fondamentali tra quelli che stanno conducendo il colosso americano oltre le secche della prolungata crisi economica recessiva (con un tasso di crescita in netta ripresa alla fine del 2013). È significativo che tale riferimento urbano faccia da traino simbolico proprio al Paese che ha incubato la crisi, esplosa poi in forma dirompente, con la vicenda dei mutui *subprime* del 2007, con le devastanti immagini di desertificazione delle città che hanno fatto il giro del mondo, con immobili abbandonati e intere località urbane in declino. Ma, nel lungo secolo che abbiamo alle spalle, gli Stati Uniti ci hanno più volte sorpreso per capacità e tempi di reazione, oltre che per la loro diffusa propensione all’innovazione sociale e produttiva.

Volendo gettare uno sguardo tendenzioso sull’altra sponda dell’Atlantico, possiamo dunque assumere

tale orizzonte «rivoluzionario»<sup>6</sup> per intrattenere un dialogo a distanza dalla prospettiva della vecchia Europa. Un continente, il nostro, nel quale alla consapevolezza di quanto le città e le regioni urbane abbiano storicamente sostenuto il dispiegarsi del capitalismo industriale nelle sue varianti nazionali, non ha mai fatto riscontro una piena e convincente assunzione di tale dimensione urbano-territoriale come tratto forte di un nuovo modello di sviluppo<sup>7</sup>. Eppure, sembrano proprio i tratti salienti del nuovo corso della geografia economica mondiale a poter contribuire a un nuovo, diverso, orientamento. Il riferimento statunitense alla ‘rivoluzione metropolitana’ rimanda, innanzitutto, all’emergere di una visione dell’economia nazionale (e globale) intesa come rete di economie urbano-regionali e metropolitane; in secondo luogo, rimanda a una stretta connessione tra questa visione emergente e la grande crisi in corso, con l’affacciarsi di nuove sfide radicali in termini di giustizia sociale e spaziale (si pensi al successo politico di

<sup>5</sup> Per quanto riguarda New York, Silicon Alley incontra l’esperienza del marchio *Made in NY* attivo dal 2005 e oggi impiegato nel sostenere la comunità locale high tech: cfr. *digital map* (<http://mappedinny.com>). Relativamente a Londra, un caso interessante è l’ecosistema tecnologico nell’East London, chiamato anche *Silicon roundabout* (<http://www.techcitymap.com>). Sul caso milanese, si sfoglia l’intera collezione della rivista *Dialoghi Internazionali – Città nel mondo* (2006-2012) e si osservi il lavoro in corso da parte dell’Assessorato alle politiche per il lavoro, sviluppo economico, università e ricerca del Comune di Milano.

<sup>6</sup> Mobilitata fin dal titolo: B. Katz, J. Bradley, *The Metropolitan Revolution. How Cities and Metros Are Fixing Our Broken Politics and Fragile Economy*, Brookings Institution Press, Washington 2013.

<sup>7</sup> Il generoso sforzo di elaborazione di un quadro di riferimento proposto da Fabrizio Barca, ministro della Coesione territoriale del governo Monti, è rimasto una parentesi culturale priva però di effetti reali.

Bill De Blasio sul quale torneremo in conclusione); da ultimo, rimanda a una profonda riconfigurazione culturale della città che riapre il tema della produzione e delle nuove economie urbane. Un aspetto, questo, che pone significativamente al centro dell'attenzione la creazione di nuove imprese con effetti moltiplicativi sull'occupazione<sup>8</sup>, l'innesto di tale processo su tradizioni urbane radicate, ma da reinterpretare in prospettiva, e un rilancio dei processi d'innovazione sociale e imprenditoriale influenzati da nuove opportunità tecnologiche in grado di superare antichi steccati settoriali e merceologici nella produzione del valore.

A fronte di tale reinterpretazione del ciclo economico/territoriale si può anche diffidare dell'enfasi retorica del discorso americano, così come è certamente possibile discutere le diversità di contesto regolativo USA/Europa e dei volumi di risorse mobilitabili (e mobilitate), ma sarebbe tuttavia un errore liquidare tale prospettiva attribuendole una mera valenza ideologica. È infatti sufficiente sfogliare con attenzione la pubblicistica internazionale per comprendere che una parte fondamentale del cambiamento delle relazioni economiche mondiali passa oggi per il ruolo propulsivo delle città e delle regioni metropolitane, nonché delle loro relazioni dinamiche in quelle reti urbane transnazionali attive alle diverse scale.

Con un'immagine schematica potremmo dire che alla potente contrazione economica mondiale degli ultimi anni abbia fatto riscontro una contrazione spaziale altrettanto rilevante che stabilisce nuove gerarchie territoriali e funzionali, riconfigurando la rete delle centralità. Non è un processo scontato né di facile interpretazione, tutt'altro; ciò nonostante sarebbe davvero irresponsabile pensare che tutto ciò non riguardi da vicino l'Europa e pure l'Italia, con la sua specifica organizzazione territoriale che sovrappone il recente processo di regionalizzazione dell'urbano, determinato dai fenomeni di urbanizzazione dilatata e

diffusa, alla storica presenza policentrica delle città. Dall'osservatorio milanese il discorso appena accennato appare di particolare rilevanza, essendo la città di Expo 2015 da tempo riconosciuta come un nodo attivo nel reticolo delle città mondiali (su segmenti di attività in parte simili a quelli newyorkesi) e, insieme, fulcro di una regione ampia e assai dinamica dal punto di vista delle interdipendenze territoriali e funzionali. Proprio questa dimensione attiva e – almeno potenzialmente – 'estroversa' della città consente al geografo britannico Peter Taylor di considerare una seconda importante eredità della riflessione di Jane Jacobs, usualmente trascurata dagli economisti, incentrata sul tema fondamentale delle relazioni esterne delle città<sup>9</sup>. In tensione esplicita con ogni riduzione delle dinamiche economiche ai sistemi statuali-nazionali, quelle «geometrie sfocate e amorfe che chiamiamo economie nazionali», la Jacobs invita a confrontarsi con le economie reali osservandole «per quello che sono (senza) evitare di notare come la maggior parte delle nazioni siano composte da miscugli di economie molto differenti – sottolineando subito che – tra tutti i vari tipi di economie, soltanto le città hanno la capacità di modellare e rimodellare le economie degli altri insediamenti, compresi quelli lontani da loro geograficamente»<sup>10</sup>.

Detto in altre parole, la spazialità dei processi di accumulazione tende a rimodellare di continuo lo spazio urbano concreto (come nei quartieri newyorkesi rivitalizzati dalla presenza di nuove imprese high tech), ma anche l'insieme delle relazioni gerarchiche tra diverse località. In questo senso, le dinamiche connesse alla spazialità del capitale mostrano nel divenire storico una continua re-invenzione delle scale, muovendosi dal piccolo al grande, dalla città alle reti urbane mondiali e viceversa, riscoprendo la città centrale, nel mentre si riconfigurano rapporti socio-spaziali attraverso le scale.

<sup>8</sup> È questo uno dei risultati analitici più interessanti e discussi del lavoro di Enrico Moretti, *La nuova geografia del lavoro*, trad. it. Mondadori, Milano 2013. Per altro verso, la sua idea che le «città popolate da lavoratori interconnessi e creativi diventeranno le nuove fabbriche del futuro», per quanto accattivante, sembra trascurare il fatto che la dimensione urbana è innanzitutto un laboratorio di contraddizioni sociali, ricco di conflitti reali e potenziali e di potenti disuguaglianze sociali e spaziali.

<sup>9</sup> P. Taylor, «Milano nella rete delle città mondiali», in P. Perulli (a cura di), *Nord. Una città-regione globale*, Il Mulino, Bologna 2012; dello stesso autore si veda anche: «Urban Economics in Thrall to Christaller: A Misguided Search for City Hierarchies in External Urban Relations», *Environment and Planning A*, 41, Pion, Londra 2009.

<sup>10</sup> J. Jacobs, *Cities and the Wealth of Nations. Principles of Economic Life*, Random House Inc., New York 1984.

## Nuova questione urbana: esclusione/giustizia

Non era affatto scontato poter tornare a osservare gli Stati Uniti come un contesto di riferimento del cambiamento urbano. Dopotutto, la grande recessione economica che ancora segna pesantemente il vecchio continente – e particolarmente l'Italia – parla la lingua d'oltre oceano; e, inoltre, la globalizzazione degli ultimi decenni è apparsa segnatamente sbilanciata a favore dei Paesi emergenti e dall'avvento del cosiddetto «secolo cinese»<sup>11</sup>. Tuttavia, la traiettoria del capitalismo americano mantiene nel bene e nel male il pregio della visibilità, dell'esibizione quasi impudica di processi socio-spaziali talvolta dirimpenti.

In altre parole, come mostrano le migliori riflessioni della geografia critica, la spazialità del capitale trova nei processi di urbanizzazione e di riconfigurazione continua dello spazio urbano un campo tra i più rilevanti nell'assorbimento delle eccedenze prodotte dalla continua ricerca di plusvalore<sup>12</sup>. E tali dinamiche, occorre sottolinearlo, sono sempre esposte alla dialettica sociale e politica, a quei conflitti insorgenti dai processi di esclusione sociale che marciano società urbane profondamente diseguali e segmentate. Non sono affatto persuaso che l'immagine acclarata della «città duale»<sup>13</sup> sia quella più adatta a interpretare la condizione urbana contemporanea, ma è indubbio che l'elezione del democratico Bill De Blasio a sindaco di New York il 5 novembre 2013 abbia molto a che fare con i processi di esclusione sociale appena richiamati e, più specificamente, con l'affermarsi di una massa crescente di forza lavoro non garantita (e a forte com-

ponente immigrata), tanto precaria dal punto di vista del proprio sostentamento, quanto essenziale nel sostenere attivamente la riproduzione complessiva della vita urbana.

Può apparire un paradosso, ma tali condizioni generali sembrano avere influenzato sia la schiacciante affermazione di De Blasio, con la conquista del 73,3% dei voti a favore di una prospettiva di radicale cambiamento nei termini di una maggiore giustizia sociale e spaziale, sia la conferma del modesto livello di partecipazione al voto (poco più di un milione di votanti – circa il 24% degli aventi diritto – un dato non dissimile da quello delle precedenti elezioni del 2009)<sup>14</sup>. Dopo il regno incontrastato del sindaco-imprenditore Michael Bloomberg, per 12 anni alla guida di New York, la svolta appare dunque sensibile; altrettanto significativo è apparso l'insistito riferimento al *rising together* che ha contraddistinto il programma politico e la vivace campagna elettorale condotta, quartiere per quartiere, da Bill De Blasio<sup>15</sup>. Sarà indubbiamente interessante valutare la capacità della nuova amministrazione di avviare il nuovo corso ma anche di reinterpretare molte delle iniziative intraprese da Bloomberg, come quelle riguardanti il sostegno attivo alla Silicon Alley e alla qualificazione dell'offerta formativa e di scienze applicate presente in città: si pensi solo alla gara per il progetto di un nuovo centro universitario vinta dalla cordata Cornell University - Technion-Israel Institute of Technology, da realizzare in un'area della Roosevelt Island, nella parte dell'East River tra Manhattan e i Queens<sup>16</sup>. Il tema rilevante che emerge con forza – a New York in forma più nitida che altrove – è quello relativo al possi-

<sup>11</sup> Adam Smith a Pechino. *Genealogie del ventunesimo secolo* titola un importante saggio di Giovanni Arrighi (Feltrinelli, Milano 2008).

<sup>12</sup> È questa la principale ipotesi presentata e discussa in D. Harvey, *L'enigma del capitale e il prezzo della sua sopravvivenza*, Feltrinelli, Milano 2011.

<sup>13</sup> Il termine *dual city* rimanda alla polarizzazione sociale determinata dall'emergere contestuale sia di nuovi ceti urbani legati alle reti globali sia di ampi strati di popolazione socialmente marginale che caratterizzano l'ordinamento sociale della città globale indagato nei lavori di Saskia Sassen; piuttosto che alle riflessioni di Manuel Castells sulla dimensione urbana che rimanda alle dinamiche dello spazio dei flussi e quella, invece, che si è organizzata intorno alla dinamica dei luoghi; una dissociazione, questa, che si manifesta in termini di pratiche sociali ma anche sul piano morfologico.

<sup>14</sup> Per valutare nel dettaglio la geografia politica del voto newyorkese si veda la mappa riportata dal *New York Times*: <http://www.nytimes.com/projects/elections/2013/general/nyc-mayor/map.html>.

<sup>15</sup> Per quanto riguarda il programma elettorale si veda: <http://www.billdeblasio.com>. Di particolare interesse il dibattito che ha accompagnato l'intera mobilitazione elettorale, a partire dalle elezioni primarie. Significativi, tra gli altri, il contributo di P. Beinart, «The Rise of the New New Left», 12 settembre 2013 ([www.thedailybeast.com](http://www.thedailybeast.com)); o i diversi interventi di R. Perlestein su *The Nation*.

<sup>16</sup> Si veda B. Katz, J. Bradley, «New York: Innovation and the Next Economy», in *Id*, *The Metropolitan Revolution*, cit. Per alcuni dei principali dossier aperti a New York si può consultare, tra gli altri, il sito del Center for an Urban Future (<http://nycfuture.org>).

bile superamento di una lunga fase caratterizzata dal disaccoppiamento del rapporto tra politica locale e rappresentanza sociale, da quello scarto impressionante tra rappresentanza e rappresentazione dei fenomeni in campo urbano che costituisce ancora oggi un tassello importante della 'nuova questione urbana' descritta dagli studiosi più avvertiti<sup>17</sup>. Il diritto collettivo alla città torna dunque alla ribalta sulla scena mondiale ma su basi sociali e politiche assai diverse rispetto agli anni settanta del Novecento: poiché differente è la composizione sociale e la stessa struttura dei conflitti che segna (e produce) la dimensione urbana contemporanea; poiché diverse appaiono le relazioni tra le città e il mondo, non più intermedie, come un tempo, dalla gerarchia dei poteri ordinati dagli stati-nazione (in particolare, in Europa, dagli stati-nazione welfaristi). Non appaia dunque curioso se pratiche e teorie dell'urbano intercettano oggi nuovamente antiche forme mutualistiche e municipalistiche nell'organizzare comunità locali e nel dar vita a rivendicazioni e lotte per i diritti; la riscoperta di prati-

che sociali e culturali fondamentali può essere spiegata come ricerca e riformulazione della dimensione del politico all'altezza dei tempi e dei processi attuali<sup>18</sup>. Anche i processi socio-economici che investono Milano meritano di essere riguardati in tale prospettiva. Milano è infatti esemplare di quelle ambiguità e contraddizioni che accompagnano la 'nuova centralità' delle città nel cambiamento globale. La stessa svolta amministrativa del 2011, a ben vedere, è stata anche espressione della nuova composizione socio-professionale e culturale della città e delle nuove domande emergenti: quelle rivolte all'amministrazione locale, oltre a quelle che manifestano ampie capacità di auto-organizzazione coerenti con una società locale densa e differenziata. Per queste ragioni, la politica locale e le classi dirigenti civili sono sfidate dalla realtà milanese e dalle sue dinamiche aperte al mondo. Per gli stessi motivi, il governo della metropoli non può ridursi alla buona amministrazione della città ma la comprende e, al tempo stesso, domanda un livello più avanzato di strategicità delle scelte e dei comportamenti.



<sup>17</sup> Sul fronte della riflessione urbanistica e progettuale è Bernardo Secchi ad aver posto con decisione il tema in un recente pamphlet dal titolo didascalico: *La città dei ricchi e la città dei poveri* (Laterza, Roma-Bari 2013). Prima di lui il geografo Edward Soja aveva riproposto il tema dal punto di vista spaziale: *Seeking Spatial Justice* (University of Minneapolis Press, Minneapolis 2010).

<sup>18</sup> Una riflessione recente sul «diritto alla città» e sul pensiero di Henry Lefebvre è proposta da David Harvey: *Città ribelli. I movimenti urbani dalla Comune di Parigi a Occupy Wall Street* (Il Saggiatore, Milano 2013). Un'originale riflessione politico-filosofica che muove dai mutamenti della composizione sociale, alla ricerca di una autonomia possibile, si trova in G. Allegrì, R. Ciccarelli, *Il quinto stato*, Ponte alle Grazie, Milano 2013.

# LE TRASFORMAZIONI PRODUTTIVE E DELL'OCCUPAZIONE DELL'AREA MILANESE ATTRAVERSO IL 9° CENSIMENTO DELL'INDUSTRIA E DEI SERVIZI



**Sui territori, così come li conosciamo nelle loro estensioni geografiche, insistono una pluralità di dimensioni di analisi dello sviluppo economico locale: le imprese, i settori, le dinamiche dell'occupazione, le relazioni e le strategie di approccio ai mercati, l'organizzazione e il ruolo delle istituzioni, l'innovazione e i vantaggi delle economie di agglomerazione.**

Nello spazio economico locale gravitano quindi differenti piani di analisi e di lettura dello sviluppo, che possono essere interpretati solo attraverso la disponibilità di una sistematica raccolta e produzione di dati che, partendo dai territori, si integri con la pluralità delle fonti amministrative presenti nelle istituzioni. Questa è l'attività primaria svolta dal 9° censimento ISTAT dell'industria e dei servizi che, a cadenza decennale,

restituisce in maniera puntuale e dinamica la fotografia del Paese attraverso la rappresentazione delle imprese, dell'occupazione, delle istituzioni pubbliche e del non profit. In questo contesto, un ruolo di primo piano è stato svolto dal sistema camerale che, attraverso i suoi uffici e il suo personale, ha affiancato localmente l'ISTAT nella gestione delle operazioni censuarie e nello stimolare e facilitare le risposte alla rilevazione.

Ritornando ai risultati prodotti dal censimento, l'occasione è ghiotta per dare una prima lettura e fare il punto sui mutamenti e le tendenze che si sono manifestate nell'arco di un decennio nella struttura del tessuto produttivo e occupazionale dell'area milanese<sup>1</sup>.

Prima di procedere con l'analisi, è opportuno però effettuare delle precisazioni metodologiche relative alle unità elementari che saranno utilizzate per tracciare la rappresentazione territoriale delle attività e dei saperi del lavoro presenti nell'area milanese.

I dati messi a disposizione dall'ISTAT presentano una dicotomia: sono suddivisi per classificazione (impresa e unità locale) e per tipologia (distinguendo tra imprese, istituzioni pubbliche e del non profit).

Con il termine statistico di *impresa*<sup>2</sup> si intendono le unità giuridico-economiche che esercitano una o più attività di produzione di beni e servizi destinabili alla vendita in uno o più luoghi e che, in base alle leggi vigenti statutarie, hanno la facoltà di distribuire i profitti realizzati ai soggetti proprietari, siano essi privati o pubblici. Per estensione, le istituzioni sia pubbliche sia del non profit sono le unità giuridico-economiche, di natura pubblica o privata, che producono beni e servizi destinabili o non destinabili alla vendita. Con *unità locali*<sup>3</sup> si intendono, invece, i luoghi fisici nei quali le unità giuridico-economiche (impresa o istituzione) esercitano una o più attività economiche.

La differenza non è irrilevante se si effettuano delle analisi territoriali concernenti le dinamiche dei settori e dell'occupazione. Nel caso di imprese o istituzioni con sede legale in un determinato territorio e aventi unità locali diffuse geograficamente nel territorio nazionale (le cosiddette *plurilocalizzate*), i relativi addetti alle unità locali sono classificati rispetto all'attività economica principale svolta dall'unità locale stessa, un'attività che può anche essere diversa da quella dell'impresa o dell'istituzione di appartenenza; mentre vi è

una totale coincidenza nel caso di unità locali monolocalizzate, nelle quali l'attività svolta coincide con quella svolta dall'impresa o dall'istituzione nella sede legale. L'ambito analitico è, invece, differente se consideriamo gli addetti alle imprese o alle istituzioni. La loro attribuzione a un territorio e a un settore economico deriva dall'ubicazione della sede legale delle imprese o dell'istituzione e dall'attività economica principale svolta da esse, per cui anche nel caso di imprese plurilocalizzate ciò che rileva è l'attività attribuita alla sede legale.

In sintesi, con le analisi per sub-area del territorio nazionale non si ha una coincidenza tra addetti alle imprese e alle istituzioni rispetto a quelli attribuiti alle unità locali presenti nelle diverse aree territoriali, mentre solo a livello nazionale vi è una totale coincidenza tra addetti, imprese e unità locali. È quindi la dimensione dell'unità locale che sarà privilegiata ai nostri fini, in quanto rappresenta il luogo elementare in cui è svolta l'attività economica e sono impiegate effettivamente le risorse umane di un determinato ambito territoriale.

### La struttura generale

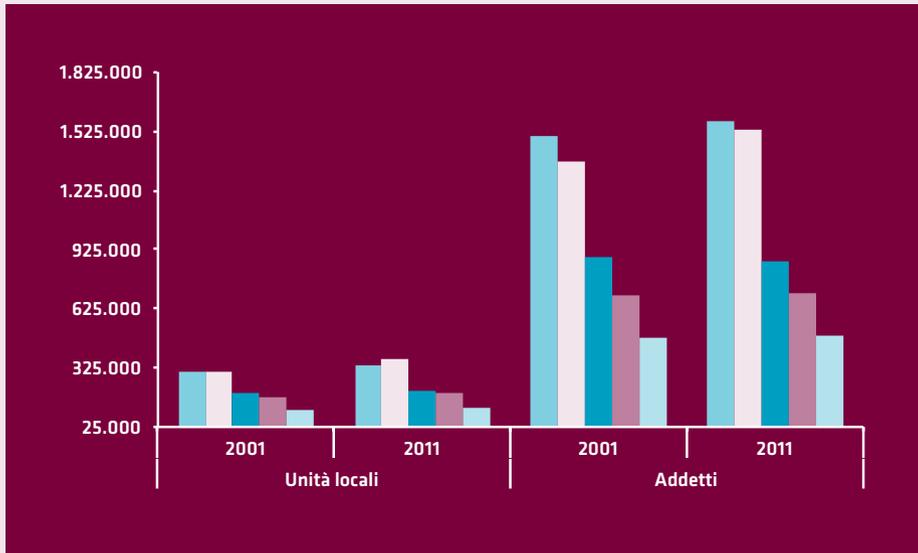
La fotografia dell'area milanese restituita dalla rilevazione del 2011 evidenzia una crescita complessiva sia dal lato delle attività presenti in loco sia dell'occupazione da esse generata. Le circa 339mila unità locali (+11% rispetto al 2001, pari al 6,5% del totale nazionale) hanno dato origine a circa un milione e 600mila posti di lavoro (+5% nei confronti dei dieci anni precedenti e 7,9% del totale Italia, contro il 7,7% del 2001). L'area metropolitana di Milano si colloca pertanto al vertice della graduatoria nazionale delle province in termini di addetti alle unità locali e al secondo posto in termini di unità locali dopo Roma.

#### Note

<sup>1</sup> I dati del presente contributo sono stati estratti a febbraio 2014 dal *data warehouse* del 9° Censimento industria e servizi disponibile sul sito internet <http://dati-censimentoindustriaeservizi.istat.it>.

<sup>2</sup> Tra le imprese sono comprese: le imprese individuali, le società di persone, le società di capitali, le società cooperative, le aziende speciali di comuni, province o regioni. Sono considerati imprese anche i lavoratori autonomi e i liberi professionisti (definizione ISTAT).

<sup>3</sup> L'unità locale corrisponde a un'unità giuridico-economica o a una sua parte, situata in una località topograficamente identificata da un indirizzo e da un numero civico. In tale località, o a partire da tale località, si esercitano delle attività economiche per le quali una o più persone lavorano (eventualmente a tempo parziale) per conto della stessa unità giuridico-economica. Costituiscono esempi di unità locale le seguenti tipologie: agenzia, albergo, ambulatorio, bar, cava, deposito, domicilio, garage, laboratorio, magazzino, miniera, negozio, officina, ospedale, ristorante, scuola, stabilimento, studio professionale, ufficio ecc. (definizione ISTAT).



**GRAFICO 1 - Unità locali e addetti alle unità locali delle prime cinque province italiane (anni 2001 e 2011 - valori assoluti)**

Fonte: elaborazione Servizio Studi Camera di Commercio di Milano su dati ISTAT, 9° censimento industria e servizi

Milano  
Roma  
Torino  
Napoli  
Brescia

Il nucleo principale delle attività è costituito dal settore delle imprese. Sono 321.410 i luoghi fisici deputati alla produzione di beni e servizi presenti nel territorio di Milano e provincia. La tendenza, rispetto al 2001, evidenzia una crescita dello stock delle unità locali (circa 29mila nuove attività, +9,9%) e dei relativi addetti (oltre 85mila nuovi posti di lavoro, +6,5%). I confronti con la Lombardia, le ripartizioni dell'Italia settentrionale e dell'Italia nel suo complesso confermano la dinamicità e il ruolo di traino svolto dall'area rispetto al contesto geografico di *benchmark*, sia in relazione al tessuto imprenditoriale espresso dalle unità locali sia sul piano dell'occupazione.

Una seconda indicazione di carattere complessivo che ricaviamo dai dati mostra una ricomposizione tra i settori afferenti alle istituzioni per entrambe le dimensioni di analisi. Nell'arco di un decennio si rileva una riduzione sostanziale del peso delle istituzioni pubbliche soprattutto sul versante dell'occupazione, con una perdita di oltre 23mila addetti (-15,5%), e un effetto sostitutivo determinato dalla crescita delle istituzioni non profit. Tra il 2001 e il 2011 il settore ha aumentato il numero delle unità locali di circa il 50% (5mila circa in valore assoluto), contribuendo alla rivitalizzazione

dell'occupazione nell'area metropolitana di Milano con la creazione di 14mila posti di lavoro (+37,9% per uno stock complessivo di oltre 50mila addetti tra dipendenti e indipendenti). Focalizzando la nostra attenzione sull'effetto di sostituzione tra istituzioni, si rileva una massiccia flessione degli occupati nella sanità (oltre 14mila), nell'istruzione e nell'assistenza sociale pubblica (oltre 3mila addetti in entrambi i comparti) e un parallelo aumento degli addetti nelle istituzioni non profit nei primi due comparti di attività (+10mila nella sanità, +3mila nell'istruzione) e nel settore ludico, sportivo e di intrattenimento (oltre mille unità).

Ulteriori elementi sui mutamenti strutturali del tessuto produttivo dell'area derivano dall'analisi delle tipologie dimensionali e dei relativi addetti inerenti al settore delle imprese.

Tra il 2001 e il 2011 anche la provincia di Milano è stata interessata, come le altre aree, da una crescita delle unità locali di micro e piccola dimensione<sup>4</sup> (+10,3% e +3,8% rispettivamente) e, in particolare, la prima classe ha evidenziato un incremento superiore a quanto registrato in Italia e nelle ripartizioni del nord-ovest e del nord-est. Tuttavia, l'andamento compless-

<sup>4</sup> Secondo i parametri comunitari e considerando la sola dimensione degli addetti, si intendono per 'micro' imprese le unità della manifattura e dei servizi fino a 9 addetti, per 'piccole' imprese le unità tra 10 e 49 addetti, per 'medie' quelle tra 50 e 249 addetti e per 'grandi' quelle oltre i 250.

**TABELLA 1 – Unità locali delle imprese, delle istituzioni pubbliche e del non profit per area geografica** (anni 2001 e 2011 – valori assoluti e percentuali)

Fonte: elaborazione Servizio Studi Camera di Commercio di Milano su dati ISTAT, 9° censimento industria e servizi

Aree geografiche	Imprese			Istituzioni pubbliche			Istituzioni non profit			Totale		
	2001	2011	Var. %	2001	2011	Var. %	2001	2011	Var. %	2001	2011	Var. %
<b>Milano</b>	<b>292.450</b>	<b>321.410</b>	<b>9,9</b>	<b>2.953</b>	<b>2.777</b>	<b>-6,0</b>	<b>9.790</b>	<b>14.643</b>	<b>49,6</b>	<b>305.193</b>	<b>338.830</b>	<b>11,0</b>
Lombardia	809.885	883.425	9,1	12.966	12.147	-6,3	36.017	53.934	49,7	858.868	949.506	10,6
Nord-ovest	1.314.371	1.402.858	6,7	24.558	22.894	-6,8	67.248	96.503	43,5	1.406.177,0	1.522.255	8,3
Nord-est	978.404	1.024.830	4,7	20.328	19.148	-5,8	63.332	87.612	38,3	1.062.064,0	1.131.590	6,5
Centro	921.576	1.027.459	11,5	18.337	18.215	-0,7	52.017	73.647	41,6	991.930,0	1.119.321	12,8
Sud	819.440	914.905	11,7	23.170	22.270	-3,9	43.880	56.371	28,5	886.490,0	993.546	12,1
Isole	369.640	405.804	9,8	12.468	13.084	4,9	26.867	33.469	24,6	408.975,0	452.357	10,6
<b>Italia</b>	<b>4.403.431</b>	<b>4.775.856</b>	<b>8,5</b>	<b>98.861</b>	<b>95.611</b>	<b>-3,3</b>	<b>253.344</b>	<b>347.602</b>	<b>37,2</b>	<b>4.755.636</b>	<b>5.219.069</b>	<b>9,7</b>

**TABELLA 2 – Addetti alle unità locali delle imprese, delle istituzioni pubbliche e del non profit per area geografica** (anni 2001 e 2011 – valori assoluti e percentuali)

Fonte: elaborazione Servizio Studi Camera di Commercio di Milano su dati ISTAT, 9° censimento industria e servizi

Aree geografiche	Imprese			Istituzioni pubbliche			Istituzioni non profit			Totale		
	2001	2011	Var. %	2001	2011	Var. %	2001	2011	Var. %	2001	2011	Var. %
<b>Milano</b>	<b>1.309.559</b>	<b>1.394.360</b>	<b>6,5</b>	<b>150.386</b>	<b>127.034</b>	<b>-15,5</b>	<b>36.624</b>	<b>50.504</b>	<b>37,9</b>	<b>1.496.569</b>	<b>1.571.898</b>	<b>5,0</b>
Lombardia	3.382.412	3.496.393	3,4	418.422	367.968	-12,1	97.502	157.133	61,2	3.898.336	4.021.494	3,2
Nord-ovest	5.252.072	5.352.058	1,9	739.209	659.272	-10,8	156.317	239.734	53,4	6.147.598	6.251.064	1,7
Nord-est	3.859.352	3.921.869	1,6	583.716	559.700	-4,1	110.048	162.211	47,4	4.553.116	4.643.780	2,0
Centro	3.190.074	3.432.565	7,6	685.352	615.071	-10,3	107.248	140.967	31,4	3.982.674	4.188.603	5,2
Sud	2.405.209	2.602.358	8,2	789.438	637.335	-19,3	67.500	76.621	13,5	3.262.147	3.316.314	1,7
Isole	1.006.201	1.115.236	10,8	411.410	370.675	-9,9	47.410	61.278	29,3	1.465.021	1.547.189	5,6
<b>Italia</b>	<b>15.712.908</b>	<b>16.424.086</b>	<b>4,5</b>	<b>3.209.125</b>	<b>2.842.053</b>	<b>-11,4</b>	<b>488.523</b>	<b>680.811</b>	<b>39,4</b>	<b>19.410.556</b>	<b>19.946.950</b>	<b>2,8</b>

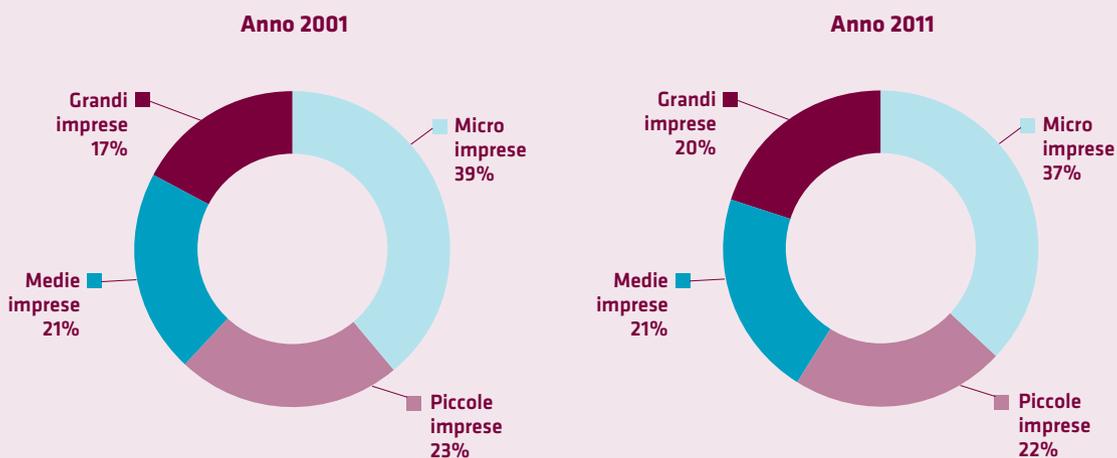
sivo dell'area milanese diverge profondamente dalle dinamiche di ricomposizione delle strutture imprenditoriali registrate nelle altre partizioni territoriali. A livello nazionale si è assistito, infatti, a un ridimensionamento dei siti produttivi di media (-2%) e grande dimensione (-7%), determinato dagli andamenti delle macropartizioni dell'Italia settentrionale. Nelle due aree del Paese dove sono concentrate le unità locali di maggiore dimensione, i segnali di crisi si sono palesati con tutta loro intensità sui valori assoluti espressi dalle unità locali. Focalizzando la nostra attenzione

sulla provincia milanese, si rileva invece che l'area, pur mostrando una crescita delle unità locali di piccola dimensione, nell'arco temporale considerato ha evidenziato un incremento delle unità locali della media impresa (+3,5%), non riscontrabile in nessuna delle aree di confronto, e una riduzione molto contenuta delle unità locali delle grandi imprese (-0,5% rispetto al 2001). In particolare, per quest'ultima categoria tipologica, l'ulteriore suddivisione dimensionale dettaglia una dinamica negativa per classe tra i 500 e i 999 addetti (-20,9%) e un incremento sostenuto per le

**TABELLA 3 – Unità locali delle imprese per classe dimensionale e area geografica** (anni 2001 e 2011 – valori percentuali)

Fonte: elaborazione Servizio Studi Camera di Commercio di Milano su dati ISTAT, 9° censimento industria e servizi

Peso percentuale sul totale Italia – Anno 2001							
Classe dimensionale	Milano	Lombardia	Nord-ovest	Nord-est	Centro	Sud	Isole
Micro imprese	6,6	18,1	29,6	21,9	21,0	18,9	8,6
Piccole imprese	7,7	22,4	33,2	27,3	19,9	14,1	5,5
Medie imprese	10,7	26,1	38,4	26,4	18,3	12,3	4,6
Grandi imprese	14,1	25,9	40,2	23,3	20,0	12,7	3,8
<b>Totale</b>	<b>6,6</b>	<b>18,4</b>	<b>29,8</b>	<b>22,2</b>	<b>20,9</b>	<b>18,6</b>	<b>8,4</b>
Peso percentuale sul totale Italia – Anno 2011							
Classe dimensionale	Milano	Lombardia	Nord-ovest	Nord-est	Centro	Sud	Isole
Micro imprese	6,7	18,3	29,2	21,2	21,6	19,4	8,6
Piccole imprese	7,5	21,7	31,9	26,7	20,6	14,6	6,1
Medie imprese	11,3	26,0	37,1	26,5	19,1	12,5	4,7
Grandi imprese	15,1	26,3	38,9	22,6	22,1	11,9	4,5
<b>Totale</b>	<b>6,7</b>	<b>18,5</b>	<b>29,4</b>	<b>21,5</b>	<b>21,5</b>	<b>19,2</b>	<b>8,5</b>

**GRAFICO 2 – Distribuzione degli addetti per classe dimensionale in provincia di Milano** (anni 2001 e 2011 – valori percentuali)

Fonte: elaborazione Servizio Studi Camera di Commercio di Milano su dati ISTAT, 9° censimento industria e servizi

unità locali delle imprese con oltre mille addetti (da 29 a 55 unità locali, oltre 89% rispetto al 2001). Relativamente agli addetti, il quadro d'insieme evidenzia rispetto alla rilevazione censuaria precedente una progressione degli addetti in tutte le classi

dimensionali, tuttavia l'andamento della provincia di Milano assume delle caratteristiche differenti rispetto alle altre zone dell'Italia: gli addetti aumentano al crescere della scala dimensionale con un passo di progressione non riscontrabile né a livello

**TABELLA 4 - Unità locali e addetti alle unità locali delle imprese per classe dimensionale e area geografica** (anni 2001 e 2011 - valori percentuali)

Fonte: elaborazione Servizio Studi Camera di Commercio di Milano su dati ISTAT, 9° censimento industria e servizi

Classe dimensionale	Variazioni percentuali unità locali 2011/2001							
	Italia	Nord-ovest	Lombardia	Milano	Nord-est	Centro	Sud	Isole
Micro imprese	8,7	7,1	9,6	10,3	4,9	11,6	11,8	9,6
Piccole imprese	5,7	1,7	2,0	3,8	3,3	9,4	9,8	17,2
Medie imprese	-2,0	-5,2	-2,3	3,5	-1,7	2,7	-0,4	0,3
Grandi imprese	-7,0	-10,1	-5,5	-0,5	-9,9	2,9	-13,0	10,8
<b>Totale</b>	<b>8,5</b>	<b>6,7</b>	<b>9,1</b>	<b>9,9</b>	<b>4,7</b>	<b>11,5</b>	<b>11,7</b>	<b>9,8</b>
Classe dimensionale	Variazioni percentuali addetti alle unità locali 2011/2001							
	Italia	Nord-ovest	Lombardia	Milano	Nord-est	Centro	Sud	Isole
Micro imprese	7,0	4,0	4,8	2,5	2,9	8,8	13,0	12,3
Piccole imprese	5,2	1,6	2,3	3,9	3,5	8,3	8,8	15,5
Medie imprese	-2,1	-4,9	-1,5	5,2	-2,0	2,3	-1,4	2,6
Grandi imprese	1,5	5,1	8,4	20,5	-3,6	7,8	-9,9	-3,3
<b>Totale</b>	<b>4,5</b>	<b>1,9</b>	<b>3,4</b>	<b>6,5</b>	<b>1,6</b>	<b>7,6</b>	<b>8,2</b>	<b>10,8</b>
Classe dimensionale	Dimensione media unità locali - anno 2001							
	Italia	Nord-ovest	Lombardia	Milano	Nord-est	Centro	Sud	Isole
Micro imprese	1,9	1,9	1,9	1,9	2,0	1,9	1,7	1,8
Piccole imprese	18,2	18,4	18,4	18,9	18,3	18,0	18,0	17,6
Medie imprese	95,3	96,3	96,2	98,3	94,7	95,1	94,5	94,0
Grandi imprese	517,6	509,4	490,9	507,3	473,2	566,3	546,5	524,5
<b>Totale</b>	<b>3,6</b>	<b>4,0</b>	<b>4,2</b>	<b>4,5</b>	<b>3,9</b>	<b>3,5</b>	<b>2,9</b>	<b>2,7</b>
Classe dimensionale	Dimensione media unità locali - anno 2011							
	Italia	Nord-ovest	Lombardia	Milano	Nord-est	Centro	Sud	Isole
Micro imprese	1,8	1,9	1,9	1,7	2,0	1,8	1,7	1,8
Piccole imprese	18,1	18,4	18,5	18,9	18,4	17,8	17,8	17,3
Medie imprese	95,3	96,6	97,0	99,9	94,4	94,7	93,7	96,1
Grandi imprese	565,1	595,2	563,4	614,1	506,6	593,2	566,3	457,4
<b>Totale</b>	<b>3,4</b>	<b>3,8</b>	<b>4,0</b>	<b>4,3</b>	<b>3,8</b>	<b>3,3</b>	<b>2,8</b>	<b>2,7</b>

nazionale né nelle altre aree territoriali. Tuttavia, anche per l'area milanese è la grande impresa a costituire il volano principale dell'occupazione nell'area (+20,5% rispetto al 2001), con un effetto a cascata sulla distribuzione tra le diverse classi dimensionali: tra il 2001 e il 2011 si osserva, infatti, una riduzione dell'incidenza delle quote di addetti afferenti al sistema della micro (37% contro 39% della rilevazione 2001) e piccola impresa (22% contro

23%), a vantaggio delle unità locali di grandi dimensioni (20% contro il 17% del decennio precedente). Le dinamiche fin qui viste si riverberano anche sulle dimensioni medie d'impresa: la contenuta riduzione delle unità locali della grande impresa e la sensibile crescita dei propri addetti si palesa in un aumento della relativa dimensione media (da 507,3 a 614,1 addetti); tuttavia in termini di valore medio complessivo, anche per l'area milanese, come per le altre aree

territoriali, si registra una riduzione della capienza media di addetti presenti nelle unità locali del territorio metropolitano (4,3 contro 4,5 del 2001) determinata da un'ulteriore riduzione della concentrazione di addetti nella classe della micro impresa (1,7 contro 1,9 registrato dal censimento 2001).

### I settori e l'occupazione

Il decennio intercorso tra le due rilevazioni evidenzia una chiara progressione e accelerazione nell'area metropolitana di Milano del processo di terziarizzazione della struttura imprenditoriale e occupazionale, con un mutamento sostanziale nella distribuzione dei saperi lavorativi.

Globalmente intesa, l'industria (al netto delle costruzioni) subisce un sostenuto ridimensionamento considerando sia i siti produttivi sia le risorse umane in esse impiegate. Ciò è particolarmente evidente per le attività legate al processo di trasformazione industriale, che mostrano una marcata riduzione sia delle unità locali dislocate nella provincia (da 33.261 a 27.356, -17,8% nell'arco di dieci anni) sia dell'occupazione (da 332.209 a 248.257 addetti, -25,3%).

In particolare, tra il 2001 e il 2011 la manifattura ha cancellato oltre 88mila occupati, recuperati solo parzialmente dall'aumento di 9mila addetti nelle costruzioni (dai 75mila del 2001 agli 84mila del 2011, +12%).

Nel medesimo arco temporale i servizi in senso stretto (al netto del contributo del commercio) hanno incrementato la base occupazionale di oltre 145mila posti di lavoro (+ 22,2%), a cui si sono aggiunti oltre 14mila nuovi addetti nel settore del commercio (+5,9%, da 247mila a 262mila tra il 2001 e il 2011).

Si tratta di un cambiamento di enorme portata che trasforma il tessuto imprenditoriale in maniera profonda sia in relazione alla composizione settoriale sia alla distribuzione degli addetti, considerando che nel terziario tra servizi e commercio sono occupati oltre un milione di persone, di cui circa 800mila nei soli servizi alle imprese e alle persone (61,1% del totale addetti della provincia).

Prima di passare in rassegna le dinamiche intercorse nell'ambito dei servizi, possiamo osservare che, tra le due tornate censuarie, la riallocazione degli addetti tra l'industria e le attività del terziario si è riflessa anche sugli indicatori di produttività pro capite dei due settori. In senso stretto, è l'industria che si è avvantaggiata di questo processo di ridimensionamento: nonostante una riduzione del suo contributo alla creazione della ricchezza dell'area milanese (dal 23% al 21%), la produttività stimata degli addetti<sup>5</sup> si è incrementata di circa il 21% (da 91mila a 111mila euro), mentre per i servizi la crescita della base occupazionale si è tradotta in un calo di circa il 16% dell'indicatore di produttività. La nuova industria manifatturiera milanese si pre-

**TABELLA 5 - Unità locali e addetti alle unità locali delle imprese per settore di attività economica in provincia di Milano** (anni 2001 e 2011 - valori assoluti e percentuali)

Fonte: elaborazione Servizio Studi Camera di Commercio di Milano su dati ISTAT, 9° censimento industria e servizi

Settori	Unità Locali			Addetti			Pesi %			
	2001	2011	Var. %	2001	2011	Var. %	Unità Locali		Addetti	
							2001	2011	2001	2011
Industria	33.261	27.356	-17,8	332.209	248.257	-25,3	11,4	8,5	25,4	17,8
<i>di cui: attività manifatturiere</i>	32.485	25.942	-20,1	314.669	226.110	-28,1	11,1	8,1	24,0	17,3
Costruzioni	26.333	28.662	8,8	75.030	84.056	12,0	9,0	8,9	5,7	6,4
Commercio	68.705	65.226	-5,1	247.404	262.072	5,9	23,5	20,3	18,9	20,0
Servizi	163.806	199.978	22,1	654.216	799.568	22,2	56,0	62,2	50,0	61,1

<sup>5</sup> Le stime della produttività pro capite sono state elaborate su dati del valore aggiunto di fonte Prometeia aggiornati a ottobre 2013.

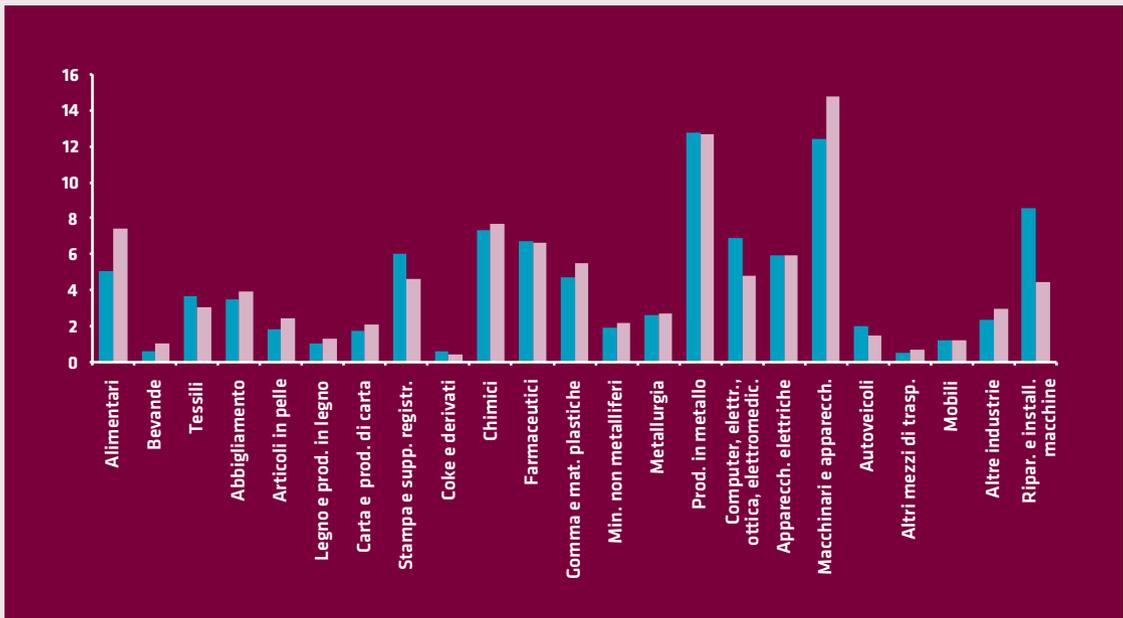
senta quindi ridimensionata in termini di addetti, ma più efficiente in relazione alla produttività. Ma quale industria di trasformazione si localizza nell'area metropolitana? Utilizzando come proxy collegata alla produttività la concentrazione dell'occupazione, osserviamo che si è assistito tra il 2001 e il 2011 a una ricomposizione delle attività di produzione con uno spostamento verso i settori più competitivi sui mercati esteri. Il settore dei macchinari e apparecchi rappresenta, infatti, il primo ramo di attività del manifatturiero, concentrando circa il 15% degli addetti della manifattura (12,4% nel 2001), superando quindi il comparto dei prodotti in metallo (12,7%). Tra le attività in crescita si segnalano, inoltre, le industrie alimentari (dal 5% al 7,4%), della gomma-plastica (5,5% contro 4,7%) e chimiche (dal 7,4% al 7,7%). Segnali evidenti di sofferenza provengono, invece, dalle industrie inserite nel circuito delle produzioni legate all'elettronica e alle apparecchiature ottiche e di misurazione, che evidenziano una

drastica flessione degli addetti (dal 6,9% al 4,8% del totale manifatturiero).

Focalizzando invece la nostra attenzione sui servizi in senso stretto, si rileva che l'aumento degli occupati è riconducibile al contributo di cinque settori di attività. Sono circa 53mila, infatti, i nuovi occupati nei servizi di noleggio, agenzie viaggio e supporto alle imprese (+54,9%), circa 32mila nei servizi di alloggio e ristorazione (+56,4%), 28.189 nelle attività professionali, scientifiche e tecniche (+23%), circa 14mila nei servizi sanitari e di assistenza sociale (+53,1%), e 12mila nel settore dei servizi di trasporto e magazzinaggio (+12,7%).

In chiave di apporto alla dinamica dell'occupazione, la progressione riscontrata tra le due tornate censuarie si è riflessa in una ricomposizione del mix delle attività terziarie sulla struttura complessiva.

Rispetto al 2001, l'incidenza dell'occupazione delle attività di noleggio, agenzie viaggi e supporto alle imprese si è incrementata di oltre tre punti percentuali



**GRAFICO 3 – Distribuzione degli addetti alle unità locali delle attività manifatturiere per divisione di attività economica in provincia di Milano (anni 2001 e 2011 – valori percentuali)**

Fonte: elaborazione Servizio Studi Camera di Commercio di Milano su dati ISTAT, 9° censimento industria e servizi

■ 2001      ■ 2011

(dal 7,4% al 10,7%, pari a 149.223 addetti). La declinazione del settore, per ramo di attività, evidenzia che l'aumento registrato è ascrivibile al raddoppio delle posizioni lavorative nel comparto dei servizi di ricerca e selezione del personale (da 21.498 a 44.112) e ai massicci aumenti nelle attività di supporto alle imprese (da 20.377 a 37.040) e dei servizi di ausilio per gli edifici e il paesaggio (da 38.905 a 52.198).

Per quanto concerne le attività professionali, scientifiche e tecniche (151mila occupati contro 123mila del 2001), l'aumento dell'incidenza sulla struttura provinciale degli addetti (dal 9,4% al 10,8%) deriva dalle progressioni ottenute nelle attività di direzione aziendale e consulenza gestionale (+9.483 addetti), nei servizi

collegati agli studi di architettura e d'ingegneria e in quelli legali e di contabilità (oltre 8mila e oltre 7mila addetti rispettivamente), che hanno ampiamente compensato la cospicua flessione rilevata nei servizi di pubblicità e ricerche di mercato (-5.456 addetti rispetto al 2001, -23,3%).

Il medesimo andamento è riscontrabile anche per i servizi di trasporto e magazzinaggio. L'evoluzione positiva dello stock degli occupati (da 94.546 a oltre 106mila) non si è riverberata sul peso del comparto sul totale dell'occupazione, incrementatasi solo di quattro decimi di punto nei confronti del 2001 (7,6% contro 7,2%).

In netta sofferenza appaiono, invece, i servizi di informazione e comunicazione: a fine 2011 il settore evi-

**TABELLA 6 - Unità locali e addetti alle unità locali per settori di attività economica in provincia di Milano** (anni 2001 e 2011 - valori assoluti e percentuali)

Fonte: elaborazione Servizio Studi Camera di Commercio di Milano su dati ISTAT, 9° censimento industria e servizi

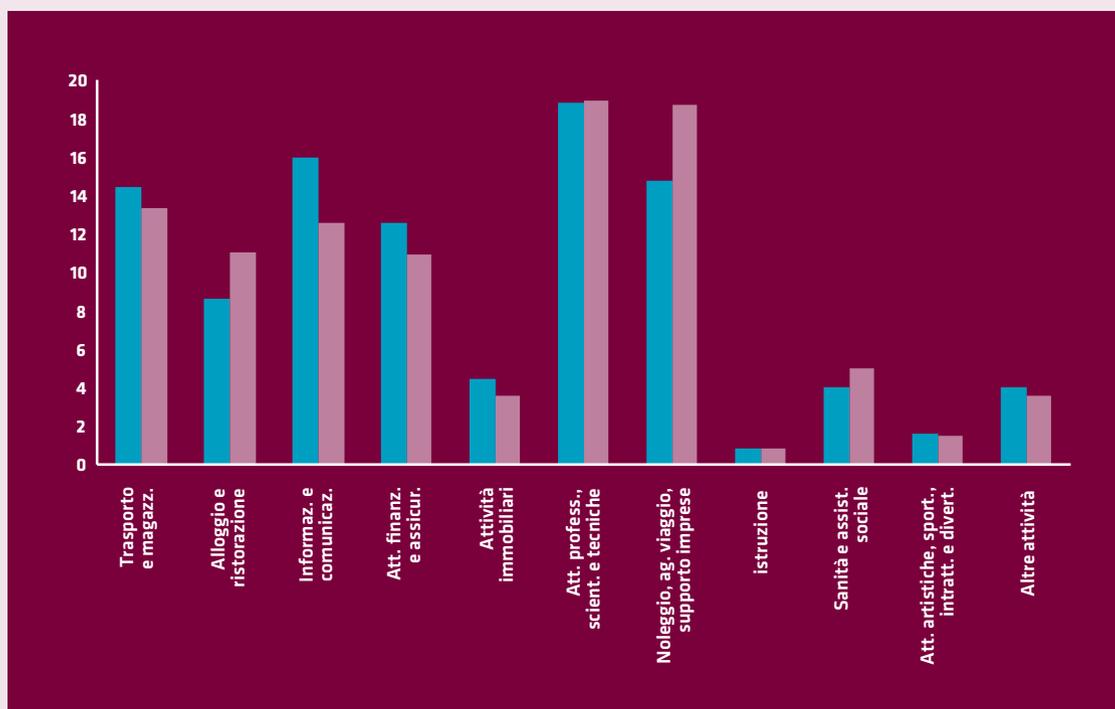
Settori	Unità Locali			Addetti			Pesi %			
	2001	2011	Var. %	2001	2011	Var. %	Unità Locali		Addetti	
							2001	2011	2001	2011
Agricoltura, silvicoltura e pesca	345	188	-45,5	700	407	-41,9	0,1	0,1	0,1	0,0
Estrazione di minerali da cave e miniere	96	69	-28,1	3.027	5.745	89,8	0,0	0,0	0,2	0,4
Attività manifatturiere	32.485	25.942	-20,1	314.669	226.110	-28,1	11,1	8,1	24,0	16,2
Fornitura di energia elettrica, gas, vapore e aria condizionata	248	761	206,9	7.643	7.325	-4,2	0,1	0,2	0,6	0,5
Fornitura di acqua, reti fognarie, attività di gestione dei rifiuti e risanamento	432	584	35,2	6.870	9.077	32,1	0,1	0,2	0,5	0,7
Costruzioni	26.333	28.662	8,8	75.030	84.056	12,0	9,0	8,9	5,7	6,0
Commercio all'ingrosso e al dettaglio, riparazione di autoveicoli e motocicli	68.705	65.226	-5,1	247.404	262.072	5,9	23,5	20,3	18,9	18,8
Trasporto e magazzinaggio	13.859	12.943	-6,6	94.546	106.560	12,7	4,7	4,0	7,2	7,6
Attività dei servizi di alloggio e di ristorazione	11.982	15.252	27,3	56.579	88.490	56,4	4,1	4,7	4,3	6,3
Servizi di informazione e comunicazione	13.842	13.518	-2,3	104.444	100.081	-4,2	4,7	4,2	8,0	7,2
Attività finanziarie e assicurative	8.656	9.661	11,6	82.375	87.669	6,4	3,0	3,0	6,3	6,3
Attività immobiliari	19.197	25.491	32,8	29.261	28.612	-2,2	6,6	7,9	2,2	2,1
Attività professionali, scientifiche e tecniche	49.577	65.569	32,3	122.812	151.001	23,0	17,0	20,4	9,4	10,8
Noleggio, agenzie di viaggio, servizi di supporto alle imprese	14.290	17.180	20,2	96.334	149.223	54,9	4,9	5,3	7,4	10,7
Istruzione	1.669	2.612	56,5	5.279	6.725	27,4	0,6	0,8	0,4	0,5
Sanità e assistenza sociale	13.127	19.361	47,5	26.361	40.355	53,1	4,5	6,0	2,0	2,9
Attività artistiche, sportive, di intrattenimento e divertimento	4.767	6.099	27,9	10.218	12.084	18,3	1,6	1,9	0,8	0,9
Altre attività di servizi	12.840	12.292	-4,3	26.007	28.768	10,6	4,4	3,8	2,0	2,1
<b>Totale</b>	<b>292.450</b>	<b>321.410</b>	<b>9,9</b>	<b>1.309.559</b>	<b>1.394.360</b>	<b>6,5</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>

denza una perdita complessiva di 4mila addetti rispetto alla rilevazione del 2001 (-4,2%). L'istantanea che ci consegnano i dati censuari sottolinea una situazione particolarmente critica sia per le attività afferenti alla produzione cinematografica, di video e di programmi televisivi, sia per i servizi editoriali (rispettivamente -3.202 e -2.039 addetti rispetto al 2001), compensata solo parzialmente dall'incremento nelle attività di programmazione e trasmissione (+3.543). A fine 2011 l'occupazione prodotta dal settore ha quindi ridotto la sua rilevanza sul complesso degli addetti (7,2% contro 8% del 2001).

Tra le attività in progressione, oltre al netto incremento dei servizi di sanità e assistenza sociale (da 26mila a oltre 40mila occupati), si assiste al superamento dello stock degli addetti dei servizi di alloggio e ristorazione nei confronti delle attività legate al

mondo della finanza e delle assicurazioni (88.490 contro 87.669) e al raggiungimento del medesimo peso relativo sul totale degli addetti alle unità locali della provincia milanese (6,3% per entrambi). In particolare, per il primo settore l'incremento riscontrato è ascrivibile esclusivamente all'aumento di due terzi degli occupati nel comparto della ristorazione (da 47.215 a 78.359).

Le dinamiche fin qui evidenziate si sono riflesse in una nuova distribuzione degli addetti nell'ambito delle attività che compongono il settore dei servizi. A fine 2011, le attività professionali scientifiche e tecniche globalmente considerate nelle loro diverse declinazioni contribuiscono al 18,9% dell'occupazione dei servizi; segue a breve distanza la divisione di attività economiche di noleggio, agenzie di viaggio, servizi di supporto alle imprese, che concorre allo sviluppo della



**GRAFICO 4 - Distribuzione degli addetti alle unità locali del settore dei servizi per sezione di attività economica in provincia di Milano (anni 2001 e 2011 - valori percentuali)**

Fonte: elaborazione Servizio Studi Camera di Commercio di Milano su dati ISTAT, 9° censimento industria e servizi

■ 2001      ■ 2011

base occupazionale con il 18,7% degli addetti (14,7% nel 2001). Accanto ai settori afferenti ad attività di tipo avanzato, aumentano tuttavia di rilevanza anche i servizi riconducibili alla sfera della persona in senso lato: è il caso di sanità e assistenza sociale, che costituisce il 5% degli addetti del settore (4% nella precedente rilevazione) e dei servizi di alloggio e ristorazione, che si collocano all'11,1% (8,6% nel 2001), per i quali la spinta all'occupazione proviene in particolare dalla crescita indotta dal secondo ramo di attività in cui si articola il comparto. La dinamica negativa che ha investito, invece, i servizi di informazione e comunicazione si è riflessa in misura rilevante sull'apporto del settore allo sviluppo dell'occupazione nelle attività del terziario: in un decennio il peso relativo degli addetti sul totale degli addetti alle unità locali si è ridotto di oltre tre punti percentuali, passando dal 16% al 12,5%. Diverso e più articolato è il caso del settore finanziario e assicurativo, dove l'aumento in valore assoluto degli occupati (+5mila) non si è tradotto in un aumento dell'incidenza relativa sul complesso degli addetti, che regrediscono quindi all'11% rispetto al 12,6% della precedente rilevazione.

### Le tipologie contrattuali del lavoro dipendente

Da una lettura riassuntiva dei dati censuari in chiave di opportunità di avanzamento professionale, si rileva come la tipologia dei saperi presenti nell'area milanese si proietta sulla gamma degli inquadramenti professionali con positivi risvolti in termini di qualità delle risorse umane presenti nell'intera area. Due sono gli aspetti da tenere presente: il ruolo del territorio della provincia in funzione delle opportunità professionali offerte e la composizione delle tipologie contrattuali presenti nella struttura occupazionale.

In relazione al primo elemento possiamo osservare che, a scala territoriale, le unità locali presenti concentrano circa il 30% dei dirigenti, il 22,2% dei quadri e il 12,5% degli impiegati delle imprese italiane, ma rilevante è anche la presenza delle tipologie contrattuali riconducibili agli operai: 6,6% del totale Italia. Percentuali che sottolineano ancora una volta il ruolo centrale e catalizzatore svolto da Milano e dalla sua provincia nel quadro dell'occupazione nazionale.

Riguardo invece al secondo fattore, nell'area metropolitana di Milano sono presenti in valore assoluto oltre 33mila dirigenti (3,1% del totale dipendenti), più di 93mila quadri (8,6%), oltre 520mila impiegati (48,3%) e circa 400mila figure professionali riconducibili alla tipologia operaia (36,7%). In ambito dimensionale, il dualismo tra le realtà micro e piccola rispetto alle unità di media e grande dimensione si riverbera anche nelle tipologie contrattuali afferenti al lavoro dipendente. Nelle unità locali fino a nove addetti la struttura contrattuale evidenzia un'alta concentrazione di apprendisti (47,4%), mentre l'utilizzo di tale istituto diminuisce al crescere della scala dimensionale. Nelle piccole imprese prevalgono le figure operaie, mentre nelle realtà di media e grande dimensione il mix è più spostato verso gli inserimenti dirigenziali (32,5% e 35,7%) e di quadri (32,8 e 37,5% rispettivamente).

La composizione degli inquadramenti professionali riflette in misura prevalente la caratterizzazione terziaria dell'economia locale. Le quote più significative delle tipologie contrattuali a elevato contenuto professionale e remunerativo sono presenti, infatti, nel settore dei servizi in senso stretto, dove si collocano il 57% dei dirigenti e il 63% dei quadri presenti nell'area metropolitana milanese, ma oltremodo rilevante è la presenza di impiegati (54,8%) e di operai (54,9%). Segue a sensibile distanza il settore industriale, che

**TABELLA 7 – Addetti alle unità locali delle imprese per tipologia contrattuale del lavoro dipendente in provincia di Milano** (anno 2011 – valori assoluti e percentuali)

Fonte: elaborazione Servizio Studi Camera di Commercio di Milano su dati ISTAT, 9° censimento industria e servizi

	Dirigente	Quadro	Impiegato	Operaio	Apprendista	Altro dipendente	Totale
Addetti provincia di Milano	33.172	93.332	523.627	397.696	25.643	10.323	1.083.793
% su totale Provinciale	3,1	8,6	48,3	36,7	2,4	1,0	100,0
% su totale Italia	29,8	22,2	12,5	6,6	5,7	11,1	9,6

**TABELLA 8 – Distribuzione degli addetti alle unità locali delle imprese per tipologia contrattuale del lavoro dipendente e classe dimensionale in provincia di Milano** (anno 2011 – valori percentuali)

Fonte: elaborazione Servizio Studi Camera di Commercio di Milano su dati ISTAT, 9° censimento industria e servizi

Classe dimensionale	Dirigente	Quadro	Impiegato	Operaio	Apprendista	Altro dipendente
Micro imprese	9,2	8,7	21,1	23,7	47,4	7,3
Piccole imprese	22,7	21,0	26,6	30,4	26,6	19,4
Medie imprese	32,5	32,8	26,9	24,9	12,5	33,7
Grandi imprese	35,7	37,5	25,4	20,9	13,5	39,6

**TABELLA 9 – Distribuzione degli addetti alle unità locali delle imprese per tipologia contrattuale del lavoro dipendente e settore di attività economica in provincia di Milano** (anno 2011 – valori percentuali)

Fonte: elaborazione Servizio Studi Camera di Commercio di Milano su dati ISTAT, 9° censimento industria e servizi

Settori	Dirigente	Quadro	Impiegato	Operaio	Apprendista	Altro dipendente	Totale
Industria	23,2	18,2	16,6	27,2	11,6	6,7	20,6
<i>di cui: attività manifatturiere</i>	20,1	14,2	14,9	25,3	10,7	6,5	18,6
Costruzioni	2,9	3,0	3,1	9,4	9,4	0,0	5,5
Commercio	17,0	15,9	25,4	8,6	19,5	15,9	17,9
Servizi	56,9	63,0	54,8	54,9	59,5	77,4	55,9

contribuisce per il 23,2% alle figure dirigenziali e in misura molto più limitata alle opportunità di lavoro nell'area quadri e impiegati, mentre concorre per oltre il 27% ai contratti afferenti alle tipologie professionali riconducibili alla figura operaia.

Relativamente ai servizi, la loro declinazione per divisioni e categorie di attività economica evidenzia un disegno della mappa delle tipologie contrattuali in cui, a seconda delle attività analizzate e del grado dei rispettivi contenuti di conoscenza presenti, prevalgono le forme contrattuali dell'area della dirigenza e quadri piuttosto che quelle impiegate e operaie.

La concentrazione dei rapporti contrattuali riconducibili ai dirigenti e ai quadri è, infatti, presente nelle categorie economiche in cui prevalgono le attività di tipo intellettuale rispetto a quelle di carattere manuale: è il caso dei servizi di informazione e comunicazione, in cui trovano collocazione il 15% circa dei dirigenti e dei quadri presenti nell'area milanese, in particolare nei servizi di consulenza informatica e di produzione software (8,1%

per entrambe le tipologie), nelle attività finanziarie e assicurative (15,1% e 28% rispettivamente) e in quelle afferenti al novero dei servizi professionali, scientifici e tecnici (18,4% e 10,2%). Le tipologie contrattuali riferibili agli operai trovano, invece, una propria consistente rappresentanza oltre che nell'ambito delle attività di alloggio e ristorazione e dei servizi di trasporto e magazzinaggio (15% e 11% totale rispettivamente), anche nella divisione di attività di noleggio, agenzie di viaggio e servizi di supporto alle imprese (28,1% del totale provinciale), nel cui ambito giocano un ruolo rilevante i servizi delle attività di pulizia (10,9%) e delle agenzie di lavoro interinale (5,4%).

Relativamente agli impiegati, la tipologia contrattuale è presente soprattutto nel terziario: più della metà degli inquadramenti si colloca nei servizi, in particolare nei servizi di informazione e comunicazione (11,7%), nelle attività professionali, scientifiche e tecniche (11%), in quelle finanziarie e assicurative (9,2%) e nel settore dei servizi di noleggio, agenzie viaggio, servizi

di supporto alle imprese (8,6%). Segue il commercio, che assorbe un quarto dei rapporti contrattuali, e il settore industriale (16,6%).

### Conclusioni

Dalla lettura dei dati visti fin qui si potrebbe credere che la provincia milanese stia naturalmente seguendo una direzione già tracciata nei decenni precedenti alla rilevazione del 2011. Ciò è vero, se ci soffermiamo solo sulla sua evoluzione strutturale dove sono ben delineati i vari passaggi: dalla fase industriale tipicamente fordista fino a quella di economia del terziario. La struttura produttiva e dell'occupazione è in realtà molto più produttiva: essa si adatta alle mutate condizioni del contesto economico. Siamo innanzitutto in un territorio cangiante, dove la dinamicità è espressa dal rapporto tra addetti alle unità locali e residenti (oltre 50 su 100, il più alto in assoluto nella graduatoria delle province) ed è legata sia alla presenza di una base industriale, da cui dipende ancora un quinto della ricchezza prodotta, sia alle attività dei servizi che esplicano una capacità di crescita articolata e non necessariamente ascrivibile alle imprese in senso stretto. Secondo, la qualità dell'occupazione che da esse è generata è complessivamente migliore rispetto ad altri territori e le opportunità professionali che offrono sono sicuramente più elevate, ma in esse sono anche presenti delle ampie aree di lavoro a minor contenuto professionale (come ristorazione, servizi di pulizia, tra-

sporti, agenzie di lavoro interinale). Questi sono i settori dove si concentrano le quote più rilevanti di addetti di origine straniera (25% nella sola ristorazione e 24% nei servizi di supporto alle imprese).

Terzo, si tratta di un'occupazione in cui le coorti di età a Milano sono più elevate rispetto alle aree del Mezzogiorno (il 64% degli addetti ha tra i 30 e i 49 anni contro il 59% del Sud e delle Isole).

Sono tutti fattori questi che costituiscono una prima base di riflessione per comprendere quali siano i punti di criticità e di ulteriore evoluzione dell'area. Il mantenimento di uno standard elevato nei servizi costituisce un elemento qualificante per competere, ma anche il mantenere un'industria manifatturiera di qualità è importante, perché senza manifattura non si creano opportunità di lavoro nei servizi di supporto e in quelli ausiliari. La disponibilità di una forza lavoro qualificata, ma più 'anziana' rispetto alle aree dell'Italia meridionale, è una condizione di criticità nella misura in cui il valore aggiunto prodotto può divenire nel lungo termine sempre più decrescente a causa di una diminuzione dello sforzo medio fornito dagli addetti per via dell'aumento del numero di pensionati nell'economia. Diviene quindi necessario attrarre nuova occupazione in chiave sostitutiva delle classi di età più avanzate, per poter fornire supporto allo sviluppo economico dell'area e legare questi processi a una nuova strategia che tenga insieme, a scala metropolitana, standard elevati di crescita e opportunità professionali.



**Giovanni Hänninen** è fotografo e ingegnere, docente a contratto presso il Politecnico di Milano

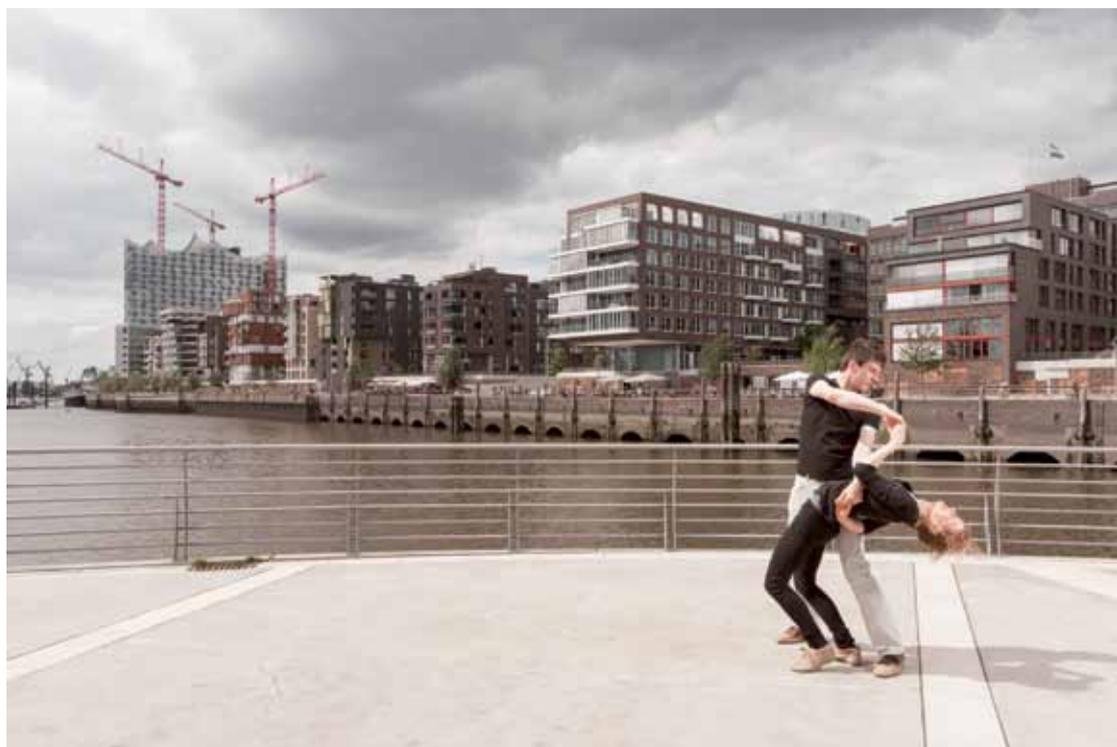
# PHOTOESSAY



MiXCity



Hafen City, Hamburg



Hänninen



Bicocca, Milano





Island Brygge, Copenhagen



**Paola Savoldi** è ricercatrice di Pianificazione e tecnica urbanistica al dipartimento di Architettura e studi urbani del Politecnico di Milano

# MIX FUNZIONALE E PROGETTO URBANO IN USO. UNA RICERCA A MILANO, COPENAGHEN, AMBURGO



**Diverse sono le città europee che, nel corso degli ultimi decenni, hanno avviato e portato a compimento progetti di trasformazione che hanno coinvolto ampie porzioni urbane.**

I processi di riconversione industriale, anzitutto, hanno disegnato una geografia degli ambiti che più radicalmente sono mutati, anche entro tessuti urbani consolidati. Tuttavia, per molti versi è una stagione alle spalle. Lo è a fronte di un mutamento profondo del ciclo economico attuale, le cui implicazioni riguardano anche il mercato urbano. Esaurita una fase di espansione talvolta smodata del mercato immobiliare<sup>1</sup>, tanto gli amministratori pubblici quanto gli opera-

#### **Note**

<sup>1</sup> Sono infatti noti e in alcuni casi drammatici gli effetti della finanziarizzazione del mercato immobiliare; per un quadro del fenomeno si veda N. Brenner, N. Theodore, *Spaces of Neoliberalism: Urban*

tori privati stanno riorientando la propria azione in direzioni diverse, abbandonando la prospettiva di avviare grandi operazioni urbane e prendendo in considerazione ipotesi di intervento a scala più minuta, talvolta interstiziale, improntata a progetti di densificazione o di riuso<sup>2</sup>.

A eccezione di casi di indiscusso successo, non è usuale che siano tracciati analisi e bilanci sul modo in cui, a distanza di tempo, abbiano preso forma e stiano funzionando le grandi operazioni urbane avviate nel recente passato. La stagione che abbiamo alle spalle invita a muoversi in nuove e diverse direzioni, ma rischia anche di offrire un alibi per liquidare quei tentativi e quegli errori che hanno connotato il disegno, l'attuazione e la messa in opera dei grandi progetti urbani di fine Novecento e di inizio del XXI secolo<sup>3</sup>: questo sarebbe un atto ingenuo e irresponsabile. Non è facile attrezzarsi per affrontare il futuro, tanto più se tentiamo di individuare sentieri adatti a governare le tensioni e i cambiamenti che attraversano le città contemporanee, ma affrontare una simile impresa senza far tesoro delle esperienze più recenti (e in alcuni casi pure più problematiche) renderebbe ancor più incerti i tentativi da intraprendere.

La ricerca di cui si rende qui parzialmente conto si pone in questa prospettiva<sup>4</sup>: condotta da un gruppo multidisciplinare di urbanisti, sociologi ed esperti di politiche urbane, essa ha preso in considerazione gli esiti concreti, la configurazione spaziale e le pratiche d'uso di progetti urbani concepiti negli anni ottanta e novanta e oggi in buona parte compiuti, mettendo a confronto le esperienze di Milano, Copenaghen e Amburgo.

Il quartiere di Bicocca, un caso pionieristico a Milano e in Europa di riconversione di una grande industria in un quartiere universitario, residenziale e terziario; l'ambito di Islands Brygge a Copenaghen, esito della trasformazione di una porzione di città in cui hanno a lungo convissuto residenze popolari e attività produttive ad alto rischio; il nuovo quartiere di HafensCity ad Amburgo, progettato nel cuore della città a seguito della rilocalizzazione delle attività portuali, che segna un forte cambiamento di immagine e rappresenta il futuro della città anseatica. Questi i terreni di studio: tre grandi progetti di trasformazione urbana cui corrispondono tre diversi modi di riconvertire aree industriali dismesse o zone portuali in nuovi quartieri. Non si tratta solo di progetti d'architettura di cui leggere disegno e forme, ma di nuovi spazi urbani che è importante osservare concretamente per poter formulare ipotesi circa le metamorfosi della città contemporanea, le prospettive dell'abitare e le sfide cui l'urbanistica e il

*Restructuring in North America and Western Europe*, Blackwell, Oxford 2002; per una prospettiva di lungo termine si veda inoltre L. Gaeta, *Il seme di Locke. Interpretazioni del mercato immobiliare*, Franco Angeli, Milano 2006; rispetto alle esperienze progettuali avviate in ambito milanese, i bilanci sulla stagione delle grandi trasformazioni urbane non sono (ancora) frequenti, segnalo tuttavia: F. Oliva, *L'urbanistica di Milano*, Hoepli, Milano 2002; M. Bolocan Goldstein, B. Bonfantini, *Milano incompiuta. Interpretazioni urbanistiche del mutamento*, Franco Angeli, Milano 2007; M. Bricocoli, P. Savoldi, *Milano downtown. Azione pubblica e luoghi dell'abitare*, et al./EDIZIONI, Milano 2010.

<sup>2</sup> Segnalo qui, a titolo esemplificativo, l'iniziativa lanciata dall'attuale presidente della Repubblica francese, François Hollande, *Habiter le Grand Paris*, che invita i progettisti coinvolti a pensare alle condizioni entro le quali si dia un processo di densificazione della metropoli francese che preveda la realizzazione di 70mila nuovi alloggi. D'altra natura, ma capace di riscuotere l'interesse di addetti e non addetti ai lavori, l'allestimento di *RE-CYCLE. Strategies for Architecture, City and Planet*, presso il museo nazionale delle arti del XXI secolo, Roma, 1° dicembre 2011-29 aprile 2012.

<sup>3</sup> Sull'interpretazione dei cambiamenti in atto e sulle implicazioni prodotte sul modo di pensare e fare urbanistica si veda il contributo di C. Bianchetti, *Il Novecento è davvero finito. Considerazioni sull'urbanistica*, Donzelli, Roma 2011.

<sup>4</sup> La ricerca *La mixité fonctionnelle à l'épreuve. Une perspective européenne: les expériences de Milan, Copenhague, Hamburg* è stata commissionata nel 2011 al dipartimento di Architettura e studi urbani del Politecnico di Milano da Plan Urbanisme Construction Architecture, Ministère de l'Égalité des Territoires et du Logement, è stata coordinata da Massimo Bricocoli e Paola Savoldi e ha coinvolto Francesco Curci (DASTU, Politecnico di Milano), Ingrid Breckner, Nima Dafateri (HafenCity Universität Hamburg), Jens Kvorning, Katrine Østergaard Bang, Bruno Tournay (Center for Urban Planning, Royal Danish Academy of Fine Arts, Copenaghen); al progetto ha preso parte Giovanni Hänninen che, in qualità di fotografo, ha compiuto una ricerca fotografica sui tre contesti in esame.

governo della città sono chiamati a fare fronte. La ricerca ha esplorato, a progetti ultimati, le dinamiche di trasformazione delle aree e di costruzione dei quartieri, con particolare attenzione ai modi in cui si combinano una varietà di funzioni, popolazioni e usi.

Nel condurre una ricognizione sui casi, abbiamo privilegiato gli esiti delle trasformazioni, assumendo come oggetto di ricerca il *progetto in uso*: non esclusivamente il suo disegno originario né come è stato attuato, ma il modo in cui, una volta ultimato, prende a funzionare, diventando spazio concreto di vita. Entro questo cono ottico, il tema del mix funzionale, ossia il modo in cui le destinazioni funzionali entro gli spazi del progetto sono effettivamente articolate, offre spunti interessanti, poiché invita e costringe a interrogare i contesti mettendo alla prova le condizioni entro le quali si sono dati caratteri di varietà funzionale e, dunque, eventualmente, di varietà d'uso e di organizzazione sociale degli spazi.

### Zoning e mix funzionale

Se nel secolo scorso la separazione tra funzioni (industria, residenza, terziario, spazi verdi) era assunta come un moderno principio di organizzazione della città, oggi sembra emergere un interesse crescente per quei progetti in cui lo spazio della città, del quartiere e dell'abitazione è uno spazio composito e multifunzione, in cui accadono contemporaneamente cose diverse. Una tendenza, questa, che nel contesto europeo è da mettere in relazione con un rinnovato interesse verso scelte abitative che privilegiano aree urbane dense e centrali. Infatti, mentre negli scorsi decenni molte grandi città, come Milano, hanno perso abitanti a favore dei territori più esterni, meno densi e con diverse qualità ambientali, si assiste ora a un'inversione di tendenza che è utile cominciare a studiare<sup>5</sup>.

Mettere sotto osservazione grandi aree di recente trasformazione consente di osservare in modo ravvicinato non solo i caratteri dell'impianto urbanistico e del disegno urbano, ma anche i modi di organizzazione spaziale, sociale ed economica che vi si dispiegano. E ha significato, nella ricerca, mettere alla prova l'appello al mix funzionale che tanto spesso è evocato nelle operazioni recenti di trasformazione urbana, entro contesti specifici ma paradigmatici. Ne abbiamo individuato i caratteri, le implicazioni, l'incompletezza e insieme le potenzialità.



**Se è evidente, infatti, quali siano alcuni limiti e fragilità di una pianificazione dello spazio urbano centrata sullo zoning, la sfida oggi è quella di misurarsi non tanto con la semplice allocazione formale di una varietà di funzioni diverse, ma con il funzionamento e le effettive pratiche d'uso nello spazio urbano.**

I progetti di riconversione di aree urbane dismesse hanno rappresentato per le città europee un'occasione inedita per tornare a pensare al disegno e alla prefigurazione di nuove porzioni urbane, a fattori e principi che hanno guidato l'idea di fare città nel corso degli ultimi trent'anni. Nei tre casi presi in considerazione, la varietà di funzioni è messa in gioco in corrispondenza di un'accresciuta offerta abitativa in porzioni centrali della città e di una maggior profittabilità e certezza degli investimenti dei promotori immobiliari. La questione del mix

<sup>5</sup> Sul tema si vedano A. Minton, *Ground Control. Fear and Happiness in the Twenty-First Century City*, Penguin Books, London, 2009; M. Cremaschi, F. Eckardt, *Changing Places Urbanity, Citizenship, and Ideology in New European Neighbourhoods*, Techne, Amsterdam 2011.

funzionale e delle frizioni che si producono tra diverse destinazioni e usi dello spazio apre dunque a riflessioni di interesse, se si considera che uno degli argomenti fondativi dello *zoning* e dell'organizzazione della crescita urbana per comparti funzionali separati fu proprio la tutela della funzione residenziale da altre perniciose attività della città moderna<sup>6</sup>.

È in gioco, dunque, la questione dell'abitare, come esito combinatorio di scelte individuali, mercato urbano, politiche locali di regolazione dell'offerta abitativa, cicli economici e dinamiche strutturali. È in gioco un'idea di urbanità espressa spesso in modi poco coerenti e conseguenti da attori pubblici del governo urbano, operatori economici e consulenti esperti. Ed è soprattutto in gioco un'oscillazione delle razionalità di volta in volta prevalenti, tra fattibilità economica da un lato e tensione all'innovazione nelle esperienze di trasformazione urbana dall'altro, i cui esiti partecipano alla costruzione di un'immagine competitiva e socialmente sostenibile.

Le grandi operazioni urbane recenti tendono a contemplare una *mixité* funzionale che potremmo definire artificiale, a fronte dell'impossibilità di praticare un mix funzionale che si è dato nel corso del lungo periodo. Tuttavia, lo studio dei casi di Milano, Copenaghen e Amburgo mostra come la qualità del mix funzionale, alla scala degli ambiti di trasformazione osservati, abbia molto a che vedere con la volontà e, talvolta, la capacità di prefigurare un progetto, assumendo tra le variabili influenti il sistema delle preesistenze – un insieme di manufatti, l'organizzazione e le forme d'uso degli spazi che sono andate affermandosi nel tempo – e tenendo d'altra parte in debito conto i cittadini residenti e le loro domande.

Quando ci si attende che la *mixité* sia il prodotto di un progetto che interviene ridisegnando *ex novo* spazi e funzioni preesistenti, gli esiti si colgono solo in una prospettiva temporale più lunga, spesso hanno carattere fragile e richiedono una regia molto forte e attenta, come accade ad Amburgo. Laddove invece la riconversione funzionale lambisce o include ambiti urbani maturi, seppur soggetti a processi di trasformazione fisica, sociale e funzionale, i nuovi insediamenti si giovano delle dinamiche in atto e ne rappresentano una sorta di estensione rinnovata, come accade a Islands Brygge.

Rispetto alla semplificazione sottesa ad alcune interpretazioni dello *zoning* funzionale che procede per aggregazione e separazione di un set di funzioni, le operazioni di trasformazione urbana che abbiamo preso in considerazione scelgono un diverso modello di organizzazione spaziale e funzionale. Il principio che organizza il mix funzionale è soprattutto quello della fattibilità, in particolare quella economica: diversificare le funzioni significa rendere più appetibile il prodotto immobiliare che si va predisponendo; significa moltiplicare il profilo dei potenziali operatori interessati e più in generale, spesso, ridurre parte dei rischi e delle incertezze collegate a una grande operazione di investimento immobiliare. È ciò che accade a Milano con il progetto Bicocca e a Copenaghen per Islands Brygge, dove la composizione e l'allestimento del mix funzionale mutano in concomitanza con fasi e domande del mercato immobiliare. Una prerogativa del progetto, questa, che contribuisce a renderlo maggiormente flessibile e sostenibile.

Più decisamente si potrebbe affermare che le esperienze prese in considerazione rappresentano modi possibili (e ricorrenti, anche altrove) di intendere il progetto urbano nella città contemporanea e che il requisito della varietà funzionale è strumentale da un lato a garantire la tenuta del progetto (la cui attuazione occupa un periodo di tempo relativamente lungo, durante il quale possono intervenire cambiamenti significativi delle condizioni contestuali e strutturali), dall'altro a intercettare tendenze e immaginari attuali che tendono ad associare alla varietà funzionale un carattere di qualità e dinamicità urbana.

■ <sup>6</sup> F. Mancuso, *Le vicende dello zoning*, Il Saggiatore, Milano 1978.

## Governare il mix funzionale

Cosa rivelano le esperienze di Milano, Amburgo e Copenaghen rispetto a chi governa il mix di funzioni, ovvero riguardo a chi si presta o è legittimato a guidare e regolare i processi di definizione e di messa a regime di un progetto connotato dalla compresenza di diverse funzioni?

La realizzazione della varietà funzionale nelle operazioni di trasformazione urbana non può essere (e non è quasi mai) solo l'esito di decisioni prese a priori e di una regolazione di carattere formale. Non basta ratificarla attraverso un atto amministrativo. Si tratta di una posta che sfugge alle schematizzazioni più classiche associate al ruolo dell'urbanistica: il mix funzionale si disegna poco e male, si ratifica tutt'al più con l'indicazione di soglie minime e massime di diversificazione funzionale; insomma il mix funzionale non è riconducibile alle categorie più comuni dell'urbanistica moderna. Non basta infatti verificare che siano stati predisposti gli spazi destinati a ospitare un insieme di funzioni diverse. Spesso i contenitori sono stati predisposti (gli spazi), le destinazioni d'uso sono state deliberate (le funzioni), eppure non accade nulla.

Su questa consapevolezza è fondato l'operato dell'agenzia istituita per condurre l'operazione di HafenCity ad Amburgo, il cui ruolo travalica quello che comunemente svolgono le strutture tecniche della municipalità, fino a prevedere forme di monitoraggio e di gestione continua del funzionamento degli spazi comuni e dunque anche rispetto all'organizzazione di parte degli esercizi pubblici o degli spazi scolastici<sup>7</sup>. Una regia del quartiere in uso, perché la sua sorte (e il suo successo) non è mai decretata una volta per tutte, ma richiede di essere presidiata, dove necessario.

Se, come accade a Bicocca, a prevalere è la razionalità di un solo grande operatore privato, non manca una forma coerente di regia (nel disegno delle forme e nel perseguimento di qualche buon principio progettuale, nella realizzazione di opere di urbanizzazione) che garantisca il compimento dell'operazione e la sua commercializzazione complessiva. Ma potrebbe invece mancare, come è successo, una forma di regia una volta attuato il progetto, quando cioè la parte di città che si è andata organizzando è passata di mano a una serie numerosa di nuovi, piccoli proprietari (di alloggi, di uffici, di spazi commerciali) che, sommati, fanno o non fanno città.

Anche in termini comparativi rispetto ad altri progetti urbani nelle stesse città, i tre quartieri osservati presentano un maggiore carattere di lasco, minori fragilità rispetto a cambiamenti complessivi e a possibili fallimenti/crisi ed efficaci antidoti rispetto a soluzioni insediative che invece hanno teso a scandire e a segregare più rigidamente le funzioni. Da questo punto di vista i tre casi esplorati presentano tratti comuni e, in particolare Bicocca e HafenCity, risultano certamente audaci nella produzione di spazi aperti sempre accessibili e di residenze che non si sottraggono a un rapporto diretto con lo spazio pubblico.

È anche su questa posta che, in modi diversi a seconda dei casi, il discorso sul mix funzionale giustifica forme di mobilitazione civile e sociale, divenendo un terreno di esercizio, talvolta conflittuale, di democrazia: a Copenaghen ciò avviene nel dibattito che contrappone alla presenza di un'industria inquinante insediamenti residenziali, e porta a definire, come forma di compensazione temporanea, la disponibilità e l'allestimento di quegli spazi che segneranno i tratti qualificanti del progetto di rigenerazione di Islands Brygge. A Milano ciò avviene prima come contropartita politica e sociale, quando le scelte dell'amministrazione limitano il più possibile la conversione a uso terziario degli insediamenti produttivi; poi, quando la ridefinizione degli equilibri funzionali è contestata da alcune delle parti sociali (e ambientaliste), poiché non le corrisponde un adeguamento (e un incremento) di spazi e servizi a uso pubblico.

<sup>7</sup> Sull'esperienza di HafenCity ad Amburgo, si veda, tra gli altri, il recente contributo di C. Mazzoleni, «Amburgo, HafenCity. Rinnovamento della città», *Imprese & Città*, n.2, 2013, pp. 138-155.

Il potere della *mixité* funzionale rispetto ai possibili sistemi di governo della città sta dunque, talvolta, nel suscitare forme spontanee o strutturate di contestazione o, detto altrimenti, nell'indurre i soggetti istituzionali che decidono delle trasformazioni urbane a prendere in conto le posizioni espresse dalla società locale; un potere che ha a che vedere con le implicazioni collettive della *mixité* funzionale. La dimensione collettiva di tali implicazioni non attinge tanto all'idea di città giusta, sostenibile, competitiva. Queste sono argomentazioni assunte più spesso dalla municipalità o dagli operatori che promuovono il progetto. È invece sul piano della qualità di vita entro una prospettiva di quartiere che il dibattito sulla *mixité* sembra suscitare attenzione e mobilitazione locale. Una consuetudine al contraddittorio con le istituzioni (come accade a Copenaghen) o una strategia attenta a governare e includere le controversie locali (come accade ad Amburgo) sono mosse sperimentate con qualche successo.

### Tra presente e futuro: nuove poste

Dopo aver esplorato le condizioni reali entro le quali la *mixité* funzionale prende forma nella produzione di porzioni consistenti di città, emergono interrogativi e questioni aperte che rilanciano una riflessione attorno al governo delle trasformazioni urbane nella città contemporanea.

*Destinazioni d'uso e usi frammisti.* Una prima è relativa alle trasformazioni di senso e di contenuto delle destinazioni funzionali e agli usi effettivi che si dispiegano nello spazio all'intersezione tra organizzazione spaziale e sociale. A essere in discussione sono alcune categorie di base e il modo in cui entrano in gioco nella pianificazione urbanistica. Laddove lo *zoning* pare appannaggio di un modello di pianificazione urbanistica che si rifaceva a una classificazione precisa e netta delle destinazioni d'uso, in corrispondenza delle quali determinava dotazioni di servizi, oneri a carico degli operatori privati, compatibilità, vicinanze e distanze, la caratterizzazione delle destinazioni d'uso appare oggi assai più tenue.



**A una stessa categoria funzionale marcata dal piano, possono corrispondere in realtà usi vari e frammisti. È il caso oggi delle abitazioni che sono tornate a ospitare più usi, il lavoro innanzitutto. Ed è anche il caso delle attività commerciali, un tempo regolate in modo molto stretto e con riferimento a specifici settori merceologici, oggi assai più liberalizzate.**

*Plasticità nel tempo.* Una delle questioni che emerge come criticità rispetto al progetto e al governo della trasformazione di grandi aree è quella della possibilità di aggiustamenti successivi. Da questo punto di vista, il modello della città compatta e densa, per isolati, vanta un primato in quanto a plasticità, possibilità di trasformazioni minute e stratificazione nel tempo. Quali margini esistono per garantire, nell'allestimento degli spazi, la possibilità di mettere in opera usi inizialmente non previsti? A Bicocca, a fronte dei cambiamenti intervenuti nella fase attuativa, l'assenza di alcune funzioni essenziali per la vita quotidiana o la ridondanza di altre si scontra con la rigidità della struttura proprietaria e con le dimensioni degli spazi commerciali prefissate, e difficilmente riconfigurabili. A Copenaghen il vantaggio deriva anzitutto dal quartiere preesistente, che ha offerto e offre una malleabilità di cui è privo il nuovo edificato. L'esperienza di Amburgo si giova di fatto dell'apprendimento da altri progetti: si lavora sull'an-

ticipazione di spazi e funzioni a partire dai bisogni e correlati usi che si rivelano importanti mano che si avanza nella realizzazione del progetto.

*Trasformazioni alla scala micro.* Se i grandi progetti urbani offrono un terreno importante su cui misurare condizioni e strumenti dell'azione urbanistica rispetto alla 'produzione di città', è certo da considerare che, alle attuali condizioni di crisi dell'economia e di riduzione drastica della capacità di spesa e di investimento (pubblica e privata) nelle città europee, pare esaurita la stagione di grandi progetti di trasformazione urbana. I più sono completati o in fase avanzata di attuazione. In alcuni casi, laddove l'attuazione non è ancora volta al termine o in cui ci si trova in un momento di stallo, la questione della *mixité* si pone in termini di re-orientamento funzionale, talvolta radicale e di collocazione di ciò che giace come invenduto o non collocabile sul mercato. Inoltre, il comparto terziario e gli spazi del lavoro hanno conosciuto importanti trasformazioni: attività innovative e di start-up necessitano di spazi minuti, a prezzi accessibili che difficilmente possono essere prodotti e resi disponibili entro grandi progetti urbani che subiscono la pressione di alti costi di trasformazione dei suoli e quindi della redditività degli investimenti.

Le esperienze di Bicocca, Islands Brygge e HafenCity, pur avendo preso avvio alcuni anni or sono, possono già essere collocate in una fase non espansiva della città e rivelano alcune delle condizioni attuali della rigenerazione urbana, a partire innanzitutto della minor propensione al rischio e all'esposizione finanziaria degli investitori. È possibile prospettare un periodo in cui la gran parte delle trasformazioni avverrà a una scala assai più minuta, e quindi in condizioni in cui nuovi volumi e destinazioni d'uso si innesteranno entro situazioni intercluse e adiacenti ad altre preesistenti. Ma ciò sollecita evidentemente una riflessione più radicale circa forme rinnovate e possibili del progetto urbano e modi attraverso i quali fare urbanistica e governare le trasformazioni.



**Massimo Bricocoli** è ricercatore di Pianificazione e tecnica urbanistica presso il dipartimento di Architettura e studi urbani del Politecnico di Milano e visiting professor presso il Center for Urbanism, School of Architecture Royal Danish Academy for the Fine Arts di Copenhagen

# MIX FUNZIONALE E FATTIBILITÀ DEL PROGETTO URBANO. IL CASO DI BICOCCA A MILANO



**Nell'arco di una decina d'anni, tra il 1976 e il 1986, si avvicendano a Milano ipotesi e orientamenti riguardo alla necessità di fare fronte a una riduzione progressiva delle attività industriali, all'emergenza dei severi problemi occupazionali che ne conseguono e a una dismissione di ampi manufatti produttivi il cui impatto trasfigura intere aree urbane.**

È proprio durante questo periodo che si va costruendo e dibattendo il progetto di riconversione delle aree Pirelli a Milano Bicocca<sup>1</sup>, al quale abbiamo dedicato da poco un'intensa attività di ricerca sul campo<sup>2</sup>.

## **Note**

<sup>1</sup> Nel sito di Bicocca, a partire dal 1939, nell'arco di circa trent'anni vengono acquisite dalle industrie Pirelli le aree per un totale di 714.035 metri quadrati, dei quali, prima degli interventi di riconversione, 372.385 erano edificati per una superficie calpestabile di 598.788 metri quadrati.

<sup>2</sup> Questo testo illustra alcuni degli esiti di una ricerca coordinata con Paola Savoldi per conto del Plan ur-

### Un mutamento epocale, un'esperienza pionieristica

Un momento cruciale, perché connotato da una fase di profonda crisi che accende i toni del confronto politico, accelera i tempi e le innovazioni nel campo della pianificazione urbana, anima il mercato immobiliare e porta a maturazione un filone importante del dibattito disciplinare. Il progetto Bicocca è l'occasione concreta con la quale si misurano di fatto tutte queste dimensioni, l'esperienza spartiacque che permetterà di distinguere un prima e un dopo tanto nella formulazione di nuove procedure urbanistiche, quanto nella sperimentazione di nuove forme di definizione e gestione di grandi progetti urbani a Milano e, più in generale, in Italia<sup>3</sup>.



**Il dibattito su prospettive e programmi di riuso delle aree industriali nella fase in cui le industrie Pirelli prefigurano la dismissione e la delocalizzazione delle proprie attività è quanto mai sintomatico del cambiamento epocale entro cui avanzano tali progetti.**

Nel momento in cui si apre alla sostituzione delle funzioni produttive in fase di dismissione o alla loro ri-localizzazione, il richiamo è sistematicamente all'insediamento di attività che permettano un passaggio graduale da forme materiali di produzione alla ricerca attorno a (nuove) forme di produzione materiale. Agli albori, a Bicocca la scelta è stata quella di mantenere un'impronta produttiva: la concezione di un polo tecnologico, per la ricerca applicata<sup>4</sup>. Come commenta Vittorio Gregotti: «negli anni in cui la questione è stata impostata, all'inizio, i modelli di riferimento erano i modelli americani, tra tutti il caso assai noto della Route 128, strada dell'innovazione tecnologica nei pressi di Boston e delle università di Harvard e MIT. In ogni caso, la visione era quella di una grande area dedicata alla ricerca: un'idea affascinante»<sup>5</sup>.

### Magniloquenza, responsabilità civile, *real estate*: dopo il grattacielo, un quartiere

In realtà, la lettura di documenti, ricerche e testimonianze dell'epoca consente di mettere a fuoco come risultasse allora difficile persino quantificare e precisare la domanda di spazi che nuove attività economiche emergenti avrebbero richiesto.

In un convegno cittadino sulla qualità urbana, nel 1987, si segnalava che risultavano ignoti i termini dei fabbisogni reali di spazi per nuove strutture produttive, mentre al contempo il pro-

banisme construction et architecture, condotta presso il dipartimento di Architettura e studi urbani del Politecnico di Milano, che ha messo sotto osservazione il tema del mix funzionale in tre grandi progetti di riconversione urbana. Il caso di Bicocca è oggetto di un approfondimento realizzato da chi scrive con Francesco Curci, Paola Savoldi e Giovanni Hanninen, fotografo.

<sup>3</sup> Cfr. R. Camagni, M.C. Gibelli (a cura di), *Alta tecnologia e rivitalizzazione metropolitana*, Franco Angeli, Milano 1992, e M. Bolocan Goldstein (a cura di), *Trasformazioni a Milano: Pirelli Bicocca direttrice Nord-Est*, Franco Angeli, Milano 2003.

<sup>4</sup> M.C. Gibelli, «Il nord Milano nel ciclo di vita dell'area metropolitana milanese», in R. Camagni, M.C. Gibelli (a cura di), *Alta tecnologia e rivitalizzazione metropolitana*, cit., pp. 163-186; A. Lanzani, «Il progetto Bicocca e il suo inquadramento metropolitano. Contesti territoriali e situazioni insediative nel nord Milano», in R. Camagni, M.C. Gibelli (a cura di), *Alta tecnologia e rivitalizzazione metropolitana*, cit., pp. 290-298.

<sup>5</sup> Intervista a Vittorio Gregotti, Milano 9 aprile 2013.

blema della casa e del fabbisogno di abitazioni a costi accessibili era rimosso e l'esodo della popolazione continuo<sup>6</sup>.

Il passaggio da una possibile visione, tendenzialmente di specializzazione funzionale, a un'altra assai più versatile e aperta a una varietà di funzioni è un passaggio che è insieme segnato dalla messa alla prova della realtà delle ipotesi di parco tecnologico e da alcuni rilevanti mutamenti del mercato immobiliare. Si tratta di un passaggio fortemente alimentato dalla proprietà delle aree, che è sotto la pressione congiunta dell'esposizione finanziaria e della responsabilità diretta sul destino delle proprie aree. Da questo punto di vista, il progetto Bicocca è ben distante dalle operazioni di riconversione di grandi aree industriali realizzate negli anni a seguire, concepite e avviate in un'epoca dominata dalla finanziarizzazione del mercato immobiliare e dall'azzardo che ha contrassegnato diffusamente l'operato dei promotori, sostanzialmente invisibili e quasi indifferenti al destino materiale dei progetti.

A essere rilevante, tanto più per la proprietà unica dell'intero comparto di aree, è infatti il ruolo centrale giocato in modo diretto da Leopoldo Pirelli. Per quanto Pirelli sia una multinazionale, nella fase di concezione e avvio della riconversione permangono ancora i tratti di una grande impresa familiare. E non è indifferente – come segnala nel suo racconto Vittorio Gregotti<sup>7</sup> – il convincimento di Leopoldo Pirelli nel consegnare alla città di Milano una nuova porzione di città, un nuovo quartiere. Qualche decennio prima, in una fase di grande espansione dell'industria, nelle aree in cui era stata dismessa la fabbrica originaria (rilocalizzata in zona Bicocca), Pirelli aveva edificato il grattacielo che costituisce tuttora uno dei simboli più importanti della città e dell'architettura moderna a Milano. In questo caso, l'area in dismissione è assai più grande, la delocalizzazione avviene altrove, ma permane la volontà di affermare in modo simbolico la responsabilità – civile? – di un capitalismo familiare che, mentre dismette posti di lavoro, restituisce alla città una porzione di nuova edificazione. Certo, i simboli di magniloquenza civile, sia nel caso del grattacielo Pirelli sia nel caso di Bicocca, si combinano a una non indifferente operazione di messa a reddito dei suoli e di investimento immobiliare. Lo scenario della trasformazione conclamato e pubblicizzato è profondamente mutato: il 40% degli edifici saranno destinati all'università, il 32% ad aziende, il 23% a residenze, il 5% servizi pubblici e commerciali; sull'area graviteranno 40mila persone: 25mila studenti, 12mila lavoratori, 4mila residenti.

Il forte incremento della quota di residenza e di commercio e una più consistente presenza dell'università hanno marcato un cambiamento importante nel profilo del quartiere. Nelle parole di un attore chiave del processo di commercializzazione, da noi intervistato, «cavalcare l'integrazione delle funzioni è stato un eccellente piano B, una scelta rimediabile vincente»; ma nella prospettiva della pianificazione urbanistica consolidata, la concezione di un'evoluzione progressiva e non predefinita delle scelte funzionali, di fatto già introdotta attraverso il masterplan e poi rafforzata dalla scelta del progetto di Gregotti, costituiva certamente una sorta di minaccia alla possibilità stessa di regia pubblica sull'intervento (e sui suoi effetti in termini di costi e benefici collettivi).

Questa svolta e questo disinvestimento rispetto all'insediamento di attività di frontiera tra ricerca e produzione sono certamente da ricondurre al 1991, quando il fallimento di una strategia di acquisizioni ed espansione a livello internazionale porta il gruppo Pirelli a ridimensionare le proprie attività produttive e a definire un piano di ristrutturazione industriale che muove nella direzione di attività finanziarie e, per l'appunto, immobiliari. Ed è in questa esplicita prospettiva che nel 1992 il progetto Bicocca torna a essere tema di rilancio per il gruppo. E

<sup>6</sup> A. Mioni, «Introduzione: questioni da dibattere sulla qualità urbanistica di Milano», in A. Mioni, C. Macchi Cassia, *Milano. Lombardia: prospettiva qualità*, INU Lombardia/FrancoAngeli, Milano 1987.

<sup>7</sup> Intervista a Vittorio Gregotti, Milano 9 aprile 2013.

inoltre, a quel tempo, cambiano le condizioni al contorno: esaurita una fase di suburbanizzazione, cresce la domanda di abitazioni in città.

Da un lato, la residenza viene via via introdotta nel progetto su pressione 'politica' in riferimento all'interesse e alla disponibilità a investire delle cooperative edilizie, che a fronte di una crescente tensione abitativa nell'area milanese sollecitano nuovi interventi. D'altra parte, la residenza appare in quella fase sempre più una funzione che offre condizioni di profitto garantite<sup>8</sup>. Entro breve tempo, viene deciso un investimento assai più cospicuo da parte dell'università, esteso a facoltà e centri di ricerca che vanno al di là di quelli a vocazione scientifica. La stessa realizzazione, in una fase successiva, del teatro degli Arcimboldi, è stata un'operazione fortemente supportata da Pirelli, che vi ha contribuito in parte quale scemuto degli oneri di urbanizzazione e in parte come sponsor: la sua attrattività avrebbe garantito un beneficio rilevante in termini di immagine generale del nuovo quartiere.

Non sono mancate a riguardo le critiche circa i benefici di lungo periodo per l'amministrazione comunale, che risulta proprietaria dello stabile e a cui fa capo la sua non facile gestione e programmazione<sup>9</sup>. Ma, d'altra parte, tra i nostri interlocutori, chi ha seguito da vicino il piano delle vendite è quanto mai efficace nel testimoniare la rilevanza di alcune decisioni nel segnare la progressiva evoluzione di Bicocca da parco tecnologico a quel quartiere che una fortunata campagna pubblicitaria prometteva essere la 'crema della città'<sup>10</sup>.

### Bicocca oggi

A oggi, il processo di trasformazione delle aree di Pirelli-Bicocca è sostanzialmente completato. Il potenziamento della rete ferroviaria regionale, la linea tramviaria che connette con il centro città e, da ultima, la quinta linea della metropolitana inaugurata nel 2013, garantiscono buone e rapide connessioni con il centro della città e con il nord Milano. Più difficile risulta l'attraversamento est-ovest: la rete stradale è sottodimensionata e la linea ferroviaria costituisce una barriera rilevante. In questo senso, se a est è la ferrovia a costituire una barriera importante rispetto al contesto urbano, a ovest, il disegno dell'impianto urbano tende a marcare una separazione rispetto al più antico quartiere di Bicocca che sta al di là di viale Sarca, un asse a scorrimento veloce e il parco pubblico realizzato ai piedi del comparto residenziale denominato 'Esplanade'. Al confine sud-ovest del quartiere, la 'collina dei ciliegi' è un rilievo artificiale adiacente al nucleo storico delle abitazioni dei lavoratori - mantenuto in proprietà pubblica - e destinato a parco pubblico. Entro il quartiere, il disegno degli spazi aperti è tale da garantire elevata permeabilità e accesso. La scelta di una pratica assai estensiva dell'«asservimento a uso pubblico» degli spazi aperti di proprietà privata conferisce al quartiere un carattere differente rispetto alla più parte dei nuovi quartieri organizzati a partire da una separazione netta tra spazi aperti pubblici e spazi aperti privati attraverso recinti.

Nel merito del mix funzionale, il quartiere realizzato vede una composizione articolata e che si gioca su diverse scale. A scala cittadina, Bicocca corrisponde al contempo a una sede universitaria, a un quartiere residenziale e a un polo direzionale. Sebbene la funzione universitaria sia quella che movimenta la quota più consistente di frequentatori, le altre funzioni sono pure rilevanti per consistenza e profilo. La presenza di alcune funzioni di rilievo cittadino e regionale è stata importante nel posizionare il quartiere alla scala urbana e metropolitana e garantisce una frequentazione eterogenea (sia pure, come vedremo, molto scandita nel

<sup>8</sup> Intervista a Davide Cornago, al tempo progettista presso lo Studio Gregotti, Milano 11 marzo 2013.

<sup>9</sup> D. Ponzini, *Il territorio dei beni culturali*, Carocci, Roma 2008.

<sup>10</sup> Quando nel 1996 viene avviata la campagna promozionale curata da una rinomata agenzia pubblicitaria milanese, la Bicocca è «la crema di Milano» e poi «la città antistress», «l'infuso di Milano». Si veda U. Visconti, «Il confronto con il mercato mobiliare», in M. Bolocan Goldstein, *Trasformazioni a Milano*, cit.

tempo e negli orari e complementare a quella locale): l'università, le sedi direzionali di Siemens e Deutsche Bank, il teatro degli Arcimboldi, lo spazio espositivo di Hangar Bicocca. A scala d'insieme del quartiere, è possibile distinguere un ambito prevalentemente destinato a funzioni terziarie a sud; una porzione destinata a residenza, cultura e commercio nell'ambito centrale con una differenziazione della residenza in edilizia privata e in edilizia convenzionata (cooperative); infine una porzione a nord destinata a uffici e funzioni di ricerca industriale. La presenza dell'università è distribuita nell'intero ambito, con una prevalente e consistente dislocazione nella porzione nord. Mentre la dislocazione delle funzioni è per lo più per interi blocchi, a una scala più minuta, la combinazione di funzioni diverse si gioca in alcuni casi entro i singoli blocchi, a scala dell'edificio, attraverso la dislocazione ai piani terra e ai primi piani di funzioni con accesso pubblico (negozi, servizi medici e di ristorazione, biblioteca...) e a quelli successivi della residenza privata.

#### Usi e funzionamenti dello spazio urbano. Sollecitazioni per l'urbanistica contemporanea

«Bicocca è una scommessa commercialmente vinta. Non vi è nomea di quartiere dormitorio... Le funzioni sono separate e nette. Al bar parlano di neutrini, di investimenti immobiliari... c'è una promiscuità ordinata. Qui vedi bene l'elemento differenziante rispetto a quello che altri progetti e quartieri non hanno. Bicocca pretende prezzi più alti, non a caso»<sup>11</sup>.



**Un'esplorazione ravvicinata e attenta del funzionamento del quartiere consente di riconoscere che certamente a Bicocca il *range* delle funzioni presenti e degli usi è consistente, sia rispetto alla gamma degli usi sia rispetto al rango delle funzioni (locali, cittadine, regionali).**

Ma insieme ai tratti di omogeneità indotti dall'impronta del disegno architettonico, certamente anche la dislocazione e l'organizzazione delle funzioni contribuisce a rendere opaca la varietà funzionale e a contenere gli effetti di intersezione, frammistione e sinergia tra le funzioni.

Il funzionamento delle diverse componenti del quartiere avviene in successione alternata nel tempo e nello spazio: l'uso intensivo connesso all'università e i flussi intensi di studenti e staff, che caratterizzano il quartiere negli orari di ingresso e uscita e nel corso della pausa pranzo, cessano completamente nelle ore serali e sono sospesi nel fine settimana. È in quegli orari invece che i residenti, per lo più in età lavorativa, sono presenti nel quartiere.

A cose fatte, a partire dal fondo, e dunque dal presente, risulta rilevante discutere dei modi d'uso che attualmente connotano gli spazi del quartiere (rilevati attraverso osservazione diretta e interviste). Tali aspetti possono essere infatti considerati elementi che, nel loro insieme, influiscono in modo sensibile sulla natura del mix funzionale prodotto. Il che dimostra, a nostro avviso, come l'obiettivo del mix funzionale non si dia in modo linearmente pianificabile, ma piuttosto come effetto combinatorio di alcune dimensioni che, tutte, concorrono al 'risultato'; e dimostra anche come tali dimensioni non siano tutte direttamente riconducibili a una definizione stretta della disciplina urbanistica e tuttavia la influenzino fortemente. In

<sup>11</sup> Intervista ad A.M., abitante, Milano 28 febbraio 2013.

questa ricostruzione e interpretazione del caso di Bicocca, è utile mettere a fuoco alcuni temi emersi e che certamente possono sollecitare riflessioni in merito a questioni irrisolte attorno al tema della declinazione concreta del mix funzionale, che pure è estensivamente evocato nei progetti di trasformazione urbana più recenti.

*La pianificazione commerciale.* L'offerta commerciale è schiacciata su pochi segmenti; la ristorazione anzitutto, a servizio degli studenti e dei lavoratori che usano intensivamente il quartiere nelle ore e nelle giornate lavorative: questa è una delle affermazioni che più ricorrono nelle interviste condotte. L'osservazione conferma il quadro. Mancano servizi ed esercizi commerciali di prossimità per i residenti: l'ufficio postale, per esempio, che ha ben funzionato fino a qualche tempo fa, serve ora esclusivamente clienti con profilo aziendale; oppure l'assenza entro il perimetro del nuovo progetto di una farmacia, di una lavanderia, di un'edicola. Entro questi spazi si assiste però a un avvicendamento rapido di attività spesso omogenee. Sono numerosissimi i caffè che non reggono la competizione reciproca. Non c'è alcuna forma di regolazione sul tipo di attività commerciale che è possibile insediare. I problemi relativi ai tagli delle unità immobiliari destinate al commercio – troppo ampie – e a una mancata razionalità complessiva, in assenza di regolazione dei segmenti merceologici da insediare, spiegano dunque le ragioni dello stato di debolezza e monotonia in cui versano le attività commerciali nel quartiere. Le considerazioni riguardo l'organizzazione e la gestione dei singoli spazi commerciali, come si intuisce, hanno occupato un tempo e un ambito in parte distinti rispetto alla realizzazione delle opere e alle competenze che tecnicamente si fanno risalire al settore urbanistico dell'amministrazione comunale (più precisamente a chi si occupa dell'attuazione dei singoli piani d'area). Il successo o l'insuccesso del progetto dipende dunque da una fase che, in questo caso, non è più governata né dall'operatore né dall'amministrazione. Ma è forse anche un problema di massa critica, come ipotizza Vittorio Gregotti. Il grado di attrattività di un simile insediamento per operatori commerciali che potrebbero ampliare la gamma dei segmenti merceologici presenti (e dunque la forza complessiva del nuovo insediamento urbano) dipende anche dal numero degli abitanti che esso è in grado di ospitare.

*L'asservimento a uso pubblico degli spazi aperti.* Tra i principi affermati con forza dal progetto originario, l'accessibilità e l'uso pubblico degli spazi ineditati sono stati perseguiti con determinazione e con relativo successo.



**Diversamente da quanto accade nel caso di altri progetti recenti di trasformazione urbana a Milano, la transizione da spazi privati a spazi pubblici è immediata, senza il filtro di spazi intermedi, come accade nel caso di spazi aperti di proprietà collettiva, spesso recintati, che compongono una sorta di filtro attorno agli immobili residenziali.**

Con una sola eccezione (in corrispondenza di viale Sarca), gli spazi del quartiere non hanno accessi regolati. Si tratta di un'ampia superficie che qualsiasi cittadino può decidere di attraversare. A fronte di spazi di questa natura, se ne intuisce la varietà d'usi possibili; l'aspetto più interessante e problematico riguarda però il titolo di godimento reale su parte di questi spazi

da parte di proprietari privati. È il caso della piazza principale, in particolare: oltre a rappresentare un ambito cruciale rispetto all'articolazione delle funzioni commerciali, è un utile terreno di approfondimento riguardo al rapporto tra spazi e usi, poiché le superfici di cui si compone sono asservite a uso pubblico, ma sono di proprietà privata. La proprietà è, infatti, detenuta da un soggetto che unisce l'insieme di coloro che posseggono un alloggio o un esercizio commerciale collocato in uno dei quattro grandi blocchi che compongono il lotto di cui fa parte la piazza stessa. A governare questo regime è un sistema di amministrazione che fa capo a un 'supercondominio', entro il quale convergono i rappresentanti di quattro diversi blocchi condominiali. I proprietari sono tenuti a provvedere alla manutenzione degli spazi della piazza garantendone l'accessibilità e la cura. Logiche e priorità dei residenti rispetto agli investimenti possibili nella manutenzione di questi spazi non coincidono con logiche e priorità dei (pochi) commercianti-proprietari. I meccanismi di rappresentanza e di decisione rendono la voce dei commercianti molto debole. I residenti, con qualche eccezione, non sono interessati a prendersi carico del buon 'funzionamento' degli spazi della piazza, non ne vedono in via diretta i benefici. L'idea che il sistema degli esercizi commerciali e le pratiche d'uso degli spazi aperti possano valorizzare anche gli immobili residenziali non è immediata. D'altra parte, sono invece infastiditi all'idea di dover sostenere i costi di pulizia e manutenzione di uno spazio che è di uso pubblico. In questa prospettiva è come se il destino della *mixité* funzionale fosse parzialmente ascritto a un insieme di individui proprietari, che praticano però il loro ruolo senza la consapevolezza e la competenza necessarie a definire quelle azioni che garantirebbero una maggiore sostenibilità economica della manutenzione degli spazi e una migliore qualità degli esiti: alcuni spazi comuni posti ai piani terra potrebbero, per esempio, essere ceduti in affitto, ma ciò richiederebbe capacità di iniziativa e disponibilità a montare una gestione improntata a una logica di valorizzazione immobiliare, seppure a piccola scala.

*Gli standard urbanistici.* Alcuni dei servizi di prossimità che abitualmente sono programmati nel quadro di un grande progetto di trasformazione, nel caso del quartiere Bicocca, a oggi, non sono disponibili. È il caso della scuola materna, contemplata nel progetto originario, ma non ancora realizzata. Nonostante la presenza di nuclei familiari giovani e l'aumento dei nuovi nati nel giro di pochi anni, Bicocca è dunque sprovvista di una scuola materna. Il rimedio viene cercato nelle vicinanze, presso quartieri consolidati che sostengono, come carico aggiuntivo, l'utenza del nuovo quartiere. Ciò è in parte compensato dai processi d'invecchiamento che connotano alcuni quartieri più maturi, tanto da ridurre progressivamente il numero degli iscritti presso le scuole pubbliche. Come è evidente, la realizzazione della scuola non è stata una priorità. La poca urgenza da parte dell'operatore e l'incertezza normativa hanno rallentato di molto il processo, causando nei fatti un progressivo aumento del costo dell'opera e dunque un gioco al posticipo (infinito) da parte del promotore. Come sostiene un'operatrice del settore: «un problema dei grandi progetti è che quando si fanno le stime dei costi entro un orizzonte di dieci anni (che corrispondono alla durata delle convenzioni urbanistiche), sai già che i prezzi che hai previsto cresceranno. Ma poiché per lo scomputo degli oneri vale la data di contratto, che è la data della convenzione urbanistica in cui si quantificano oneri e opere, l'operatore deve sobbarcarsi un costo maggiore di quel che ha concordato con l'amministrazione»<sup>12</sup>. D'altra parte è il sistema dei servizi di prossimità che, nel complesso, presenta caratteri di debolezza. Se da un lato la realizzazione del teatro degli Arcimboldi è stata computata come quota di standard urbanistico, dall'altro funzioni di servizio a scala più minuta non sono in

<sup>12</sup> Intervista a Ornella Lachi, architetto e direttore tecnico di progetto, in passato impegnata nello sviluppo di Bicocca.

alcun modo messe in valore: è il caso della biblioteca universitaria, il cui accesso è garantito a tutti i cittadini, ma le cui attività non aprono di fatto al quartiere e ai suoi residenti; ma è pure il caso dell'ufficio postale, avviato all'interno del quartiere e poi convertito, nella medesima sede, in una filiale non più aperta al pubblico, ma riservata a imprese e a professionisti. Non c'è dubbio che funzioni 'eccellenti' di rango metropolitano, quali l'università e il teatro, producano effetti di interesse generale e possano essere ricondotti alla categoria dello standard urbanistico. È vero anche però che, proprio in ragione della sua articolazione funzionale, Bicocca non è solo il quartiere delle 'grandi funzioni', ma anche un quartiere d'abitazione dove i servizi di ordine minore pesano sull'organizzazione degli spazi e degli spostamenti, e dunque sulla qualità della vita quotidiana.

*Ritmi e alternanze.* Tra i rilievi che ricorrono nelle parole delle persone intervistate, Bicocca è un quartiere che vive secondo i ritmi scanditi dalle attività lavorative e universitarie. Un ritmo lavorativo che, per molti versi, potrebbe essere considerato in sintonia con i tempi che hanno scandito in passato l'uso degli spazi della fabbrica. Nelle ore diurne dei giorni feriali approdano studenti e lavoratori (fino a 60mila spostamenti al giorno). Contemporaneamente, buona parte dei 6mila residenti si sposta in direzione del proprio luogo di lavoro che, nella maggior parte dei casi, non coincide con l'area del quartiere. Popolazioni diverse che muovono in versi opposti, una dinamica abbastanza costante di entrate e uscite. Di fatto emergono geografie d'uso degli spazi del quartiere che spesso non coincidono: un uso intensivo degli spazi aperti a ridosso delle sedi universitarie, e una pratica dei consumi che coinvolge per lo più i servizi collegati alla ristorazione da parte degli universitari e di alcuni lavoratori; un uso più limitato degli spazi aperti da parte dei residenti, prevalentemente nelle ore serali e nei giorni feriali, quando però gran parte dei caffè e dei ristoranti cessano di lavorare.

Molto spesso nel dibattito cittadino attorno a Bicocca, così come secondo il punto di vista di gran parte dei residenti, questo aspetto è considerato un elemento critico nel funzionamento del nuovo quartiere. Si descrive il fenomeno come una forma di segregazione delle popolazioni che a diverso titolo frequentano gli spazi di Bicocca. Assumendo questa prospettiva, il principio del mix funzionale sarebbe soddisfatto per difetto. Tuttavia, così è descritto il quartiere durante i giorni festivi: «il sabato e la domenica sono i giorni più belli. Pace totale, tutti rilassati, come penso anche in altre aree della città»<sup>13</sup>.



**Viene da chiedersi: la 'sindrome da quartiere vuoto' nelle ore e nei giorni non lavorativi non produce effetti simili anche in altre aree urbane più mature la cui immagine è tuttavia tutt'altro che negativa?**

Pur constatando dunque tali alternanze nell'accensione di funzioni prevalenti, riteniamo che l'esperienza di Bicocca rappresenti, tra le grandi trasformazioni urbane che hanno riguardato le città italiane, uno dei casi in cui la sfida del mix funzionale è meglio articolata. Certo, restano interrogativi non di poco conto rispetto all'assenza di alcuni servizi di base, al futuro degli esercizi commerciali presenti e ai margini d'azione rispetto a possibili spazi (e tempi) di maggiore integrazione tra alcune attività legate alle funzioni maggiori. Tra le persone inter-

■ <sup>13</sup> Intervista a G.F., abitante, Milano 13 aprile 2013.

vistate, qualcuno mette in evidenza che l'istituzione universitaria potrebbe creare occasioni di formazione e discussione più aperte alla cittadinanza su temi che potrebbero anche accendere l'interesse di coloro che risiedono nel quartiere: «le uniche possibilità di contatto con l'università sono state un questionario, tempo fa, e questa intervista, oggi. Perché non fanno un corso di economia? L'anziano non deve isolarsi, ma stare con i giovani. Altro che cucina e ginnastica. Abbiamo bisogno di comprendere e discutere di politica, di economia, di psicologia!»<sup>14</sup>.

---



■ <sup>14</sup> Intervista a E.R., abitante, Milano 21 giugno 2013.

# ***CORE CITIES VS CITTÀ METROPOLITANE?*** **LA GESTIONE DELLE AREE METROPOLITANE NEL REGNO UNITO**



**Il dibattito sul livello di governo per l'area vasta, con particolare attenzione al livello metropolitano, ha assunto negli ultimi anni una notevole rilevanza in tutta Europa.**

Va considerato che circa il 68% della popolazione europea vive in aree metropolitane, dove viene generato più dei due terzi del PIL dell'intero continente. In quest'ottica, nella nuova programmazione, la Commissione europea ha già previsto uno specifico sostegno riservato allo sviluppo urbano per la coesione territoriale 2014-2020. In particolare sono previsti investi-

menti strategici con un approccio trasversale che ha come scopo il sostegno degli obiettivi di Europa 2020<sup>1</sup>. Fondamentalmente il Fondo europeo per lo sviluppo regionale (ERDF) supporta lo sviluppo urbano sostenibile attraverso il finanziamento di strategie integrate con obiettivi economici, ambientali, climatici e sociali per le aree urbane. Questo significa che le risorse

## **Note**

<sup>1</sup> Si veda European Commission, *Integrated Sustainable urban development - Coesion Policy 2014-2020*, DG Regio, Bruxelles 2012.

devono essere concentrate su aree target, cercando di mettere a sistema le azioni sostenute da altri programmi (per esempio il Fondo sociale europeo) che favoriscano la formazione professionale, l'inclusione sociale e la capacità istituzionale. Il problema è anche capire cosa si intenda esattamente per 'area urbana', per 'città' e soprattutto per 'città metropolitana'.

Le aree urbane metropolitane più grandi d'Europa sono Londra e Parigi. Ma solo sei sono le città con un centro di circa tre milioni di abitanti: Atene, Berlino, Madrid, Barcellona, Napoli e Milano.

A livello europeo è più o meno condiviso che un agglomerato urbano presenti caratteristiche metropolitane quando vengono superate determinate soglie dimensionali fisiche e demografiche, di densità abitativa, di concentrazione di attività produttive e, soprattutto, di relazioni tra i centri che compongono l'aggregato<sup>2</sup>. Lo stesso titolo di 'città' non è assegnato in maniera omogenea in tutti i Paesi dell'Unione europea: molto dipende dalle tradizioni e dalla storia locale. Di recente l'UE in collaborazione con l'OECD ne ha elaborato una definizione basandosi sulle dimensioni e sulla funzione attrattiva delle aree urbane<sup>3</sup>. Ne deriva quindi una suddivisione delle aree metropolitane a seconda del numero degli abitanti:

- grandi aree metropolitane (popolazione con più di 1,5 milioni di abitanti);
- aree metropolitane (popolazione compresa tra 500mila e 1,5 milioni di abitanti);
- aree urbane di media dimensione (popolazione compresa tra 200mila e 500mila abitanti);
- piccole aree urbane (popolazione inferiore a 200mila abitanti).

In base a questa suddivisione, solo quattro città italiane (Roma, Milano, Napoli e Torino) fanno parte del primo gruppo, nel secondo rientrano Palermo, Bologna, Firenze, Genova, Catania, Bari, Venezia (tabella 1). Nell'esperienza europea, la presenza di un'area metropolitana non ha però, necessariamente, sempre comportato anche l'organizzazione di un governo di natura

metropolitana, come invece emerge dalle aspettative sull'istituzione delle 'città metropolitane' in Italia. I governi metropolitani in Europa sono assai limitati e riguardano essenzialmente città di vaste estensioni. Specifici status sono stati assegnati a singoli territori (come le città Lander tedesche o la comunità autonoma di Madrid, che di fatto rappresentano territori di natura metropolitana) o è stata riconosciuta ad alcuni territori e amministrazioni la possibilità, autonoma, di associarsi (si pensi per esempio a Barcellona, dove di fatto esiste una città metropolitana, ma non un governo metropolitano eletto dai cittadini). È evidente che lo status metropolitano non può essere deciso solamente dall'alto, ma necessita di una contrattazione dal basso e della manifestazione di un'esigenza specifica di raccordo di area vasta, voluto in primo luogo a livello locale.

Ma qual è oggi il panorama europeo? In primo luogo le esperienze in essere sono abbastanza limitate dal punto di vista numerico e riguardano essenzialmente città molto grandi, spesso con un ruolo di capitali o di cosiddette *global cities*<sup>4</sup>.

### **Il governo delle aree urbane nel Regno Unito: un'area metropolitana e le Core Cities**

In Inghilterra esiste per esempio un solo governo metropolitano, quello di Londra; in altri casi i livelli di aggregazione metropolitana sono di natura volontaria e funzionale a un coordinamento istituzionale per politiche e servizi per l'area vasta. Queste aggregazioni sono per lo più promosse direttamente dagli enti locali. È questo il caso di Manchester, che una volta abolito il livello di governo delle contee metropolitane (*Greater Manchester*) ha costituito l'AMGA (*Association of Greater Manchester Authorities*) con l'obiettivo di coordinare lo sviluppo economico, la rigenerazione urbana, i servizi di trasporto pubblico e altre funzioni di natura strategica<sup>5</sup>.

Non va sottaciuto che il tema dei livelli amministrativi e della loro abolizione o ripristino è stato spesso oggetto di attenzione da parte dei vari governi con-

<sup>2</sup> Si veda il recente rapporto del Censis, *Il Governo delle aree metropolitane in Europa*, Roma 2014.

<sup>3</sup> L. Dijkstra, H. Poelman, *Cities in Europe-The New ocse-ec definition*, DG Regional and Urban Policy, European Union, Bruxelles 2012.

<sup>4</sup> Si veda il citato rapporto Censis sulle aree metropolitane in Europa.

<sup>5</sup> Per approfondimenti si rimanda al portale dell'associazione: <http://www.agma.gov.uk>.

**TABELLA 1 – Le aree metropolitane italiane nel contesto europeo** (valori assoluti e percentuali, anno 2012)

Fonte: nostra elaborazione su dati OECD / Metropolitan Areas Database; si veda il sito internet:

[http://stats.oecd.org/Index.aspx?datasetcode=REG\\_DEMO\\_TL2](http://stats.oecd.org/Index.aspx?datasetcode=REG_DEMO_TL2)

Città metropolitana	Totale popolazione	Posizione su classifica europea	% totale nazionale	% popolazione comune centrale	% popolazione hinterland	% tasso di crescita medio annuo 2000-2012	Superficie Km <sup>2</sup>	Densità abitanti/Km <sup>2</sup>
Milano	4.109.109	5	6,76	74,9	25,1	0,549	2.637,8	1.557,8
Roma	4.077.212	6	6,7	64,4	35,6	0,807	5.686,5	717,0
Napoli	3.562.170	8	5,86	87,1	12,9	0,1	1.558,6	2.285,5
Torino	1.760.857	28	2,9	49,6	50,4	0,358	1.781,3	988,5
Palermo	937.903	56	1,54	69,8	30,2	0,06	835,6	1.122,5
Bologna	754.387	72	1,24	49,2	50,8	0,582	2.036,1	370,5
Firenze	727.903	78	1,2	49,2	50,8	0,315	1.737,9	418,9
Genova	711.715	80	1,17	82,0	18,0	-0,315	1.113,6	639,1
Catania	627.045	94	1,03	46,6	53,4	0,215	609,3	1.029,1
Bari	580.804	100	0,95	54,4	45,6	0,242	755,0	769,3
Venezia	543.705	108	0,89	47,9	52,1	0,134	1.089,2	499,2

servatori e laburisti nel Regno Unito negli ultimi trent'anni. Già Margaret Thatcher nel 1985 con l'approvazione del *Local Government Act* abolì dall'oggi ai domani le città metropolitane e alcune contee. La legge di fatto andò a colpire solo Londra e Manchester visto che gli altri livelli di governo aboliti non suscitarono particolari dibattiti<sup>6</sup>. Già allora fu evidente che l'abolizione del Greater London Council (GLC) era frutto dei dissidi puramente politici tra la Thatcher e l'allora sindaco Livingstone<sup>7</sup> e non certo di opportunità di semplificazione del sistema degli enti locali. Certamente Londra perdendo il governo metropolitano di area vasta subì conseguenze disastrose proprio nella gestione dei servizi pubblici unitari (trasporti, polizia urbana, raccolta dei rifiuti) che tornarono a una totale parcellizzazione sui 32 *borough* più la City of London. Solo il primo governo Blair istituì nuovamente nel 2000 il nuovo governo

metropolitano con l'istituzione della Greater London Authority (GLA).

La storia sembra in parte ripetersi visto che oggi sono otto le città, amministrate dai *New Labours*, a sottolineare l'importanza delle città medie nel panorama economico nazionale e a rivendicare autonomia nel disegno delle proprie politiche urbane nei confronti del governo Cameron. Birmingham, Leeds, Liverpool, Manchester, Newcastle, Nottingham e Sheffield fanno tutte parte del *Core Cities group*, un'associazione fondata 16 anni fa, il cui coordinatore è eletto tra i sindaci delle città che ne fanno parte. Obiettivo dell'associazione è dare autonomia alle grandi aree urbane del Paese in termini di programmazione economica. Infatti, le *Core Cities* rappresentano circa il 27% del sistema economico nazionale e raccolgono un totale di 16 milioni di abitanti. Sono le otto maggiori città inglesi per attività economica al di fuori dell'area metropoli-

<sup>6</sup> Il *Local Government Act* del 1985 abolì, oltre a quelle di Londra e Manchester, alcune contee metropolitane: Merseyside County Council, South Yorkshire County Council, Tyne and Wear County Council, West Midlands County Council, West Yorkshire County Council. Si veda W. Hampton, *Local Government and Urban Politics*, Longman, Londra 1991.

<sup>7</sup> Il dibattito sull'abolizione del GLC è ampiamente ricostruito in F. Musco, *Rigenerazione urbana e sostenibilità*, Franco Angeli, Milano 2009.

tana di Londra. Si tratta di una vera e propria iniziativa di promozione di autonomia locale 'dal basso' che ha come riferimento le aree urbane e non le aree regionali, oltretutto in corso di smantellamento da parte del governo di Cameron con il *Localism Act* del 2011. L'associazione si pone alcuni passaggi chiari per raggiungere i propri obiettivi istituzionali:

- definire una strategia politica unitaria per le città associate, garantendo un processo costante di contrattazione con il governo centrale;
- pubblicare e promuovere un'agenda comune sulla politica economica per le aree urbane medie del Regno Unito;
- collaborare alla definizione di buone pratiche da replicare nelle città associate e in altri contesti.

L'associazione si sta muovendo bene, tanto che sono stati attivati i primi accordi nell'ottica di *devolution* locale (*City Deals*). Si tratta di accordi tra il governo e le *Core Cities* finalizzati ad attivare processi economici specifici in cambio di una quota maggiore sul gettito fiscale locale o di altre agevolazioni specifiche.

### I progetti

Di fatto, quindi, sono stati messi a punto progetti di natura molto diversa tra loro. A Manchester sono state avviate iniziative di investimento modale; a Newcastle la costruzione di infrastrutture con prestiti a garanzia statale; a Leeds progetti specifici per contrastare la disoccupazione in aree delimitate della città con progetti di formazione professionale.



**Sebbene molte delle iniziative contenute nei City Deals, sottoscritti negli ultimi anni dall'associazione con il governo nazionale, abbiano un'attuazione di medio e lungo periodo (per esempio i progetti di natura infrastrutturale hanno durata anche ventennale), cominciano già a vedersi i primi risultati in termini di posti di lavoro e di crescita<sup>8</sup>.**

#### Greater Manchester City Deal

Manchester ha sviluppato un'iniziativa finanziaria che ha permesso alla città di trattenere una quota di ogni incremento fiscale risultante dall'investimento di fondi pubblici locali nella realizzazione di infrastrutture. I fondi raccolti dall'incremento fiscale possono essere impiegati e spesi in iniziative locali senza nuove assegnazioni da parte del governo centrale. La formula per calcolare la quota che va trattenuta localmente viene definita nell'accordo città-governo e ha permesso, per esempio, di avviare i lavori per la costruzione della nuova autostrada che collega la città all'aeroporto.

#### Newcastle City Deal

La città di Newcastle ha sviluppato l'*Accelerated Development Zone* (ADZ) che permette al governo locale di

avviare circa 100 milioni di euro di investimenti in tre anni con l'obiettivo di generare oltre un miliardo di euro in un periodo di 25 anni.

Nella prima fase del progetto per l'ADZ è stato realizzato un incubatore di impresa in parte occupato dall'University of Newcastle. Allo stesso tempo è stato sviluppato un sistema di distribuzione locale di energia a basso costo rivolto alle imprese che decidono di avviare un'attività nell'area. Il sistema di distribuzione energetica è funzionale anche per l'edilizia a basso costo prevista nelle aree limitrofe. Sebbene al momento il progetto ADZ sia nelle fasi iniziali, tra gli obiettivi di lungo periodo ci sono 13mila posti di lavoro, circa 300 m<sup>2</sup> di nuovi uffici, 36.600 m<sup>2</sup> di negozi, hotel e ristoranti da realizzare in un periodo di 25 anni.

<sup>8</sup> Si veda il rapporto elaborato dall'associazione: *Competitive Cities, Prosperous People: A Core Cities Prospectus for Growth*, Manchester City Council, Manchester 2013.



**FIGURA 1 -**  
Il marketing  
di Core Cities:  
abitanti e  
potenziale  
economico

### Leeds City Region City Deal

Leeds e i comuni limitrofi di Bradford e Wakefield hanno sviluppato un modello di *youth contract* per garantire il passaggio dall'istruzione alla professione di 2.500 studenti alla fine della scuola superiore. Il progetto ha l'obiettivo di intercettare gli studenti che, terminata la scuola, non riescono a entrare nel mondo del lavoro. Allo stato attuale hanno aderito al programma 1.506 giovani e 926 di questi stanno seguendo una delle iniziative di formazione avanzata e d'inserimento professionale proposte.

Le Core Cities hanno sviluppato e programmato numerosi progetti in accordo con il governo nazionale.

Si tratta di iniziative innovative sia in termini finanziari - l'apertura alla rivisitazione del sistema fiscale può rappresentare l'inizio di un processo di *devolution* più ampio - sia in termini di *policy design* a livello locale.

Le Core Cities sperimentano, scambiano risultati e cercano di riproporre modelli di successo alle città appartenenti alla rete. Indipendentemente dall'attendibilità dei risultati economici attesi nel lungo periodo, sono sicuramente riuscite a occupare un posto di rilievo nel dibattito sulle aree metropolitane nel Regno Unito.

Senza per questo necessariamente diventare 'città metropolitane' in base a una legge nazionale.



**Fabrizio Di Benedetto** è dottorando di ricerca in Diritto dell'Unione europea,  
Università degli Studi di Milano

# SE LA RETE TELEFONICA DIVENTA ASSET MILITARE



**Non è detto che sia stato l'aumento della partecipazione azionaria di Telefónica in Telco, holding che controlla Telecom Italia, a richiamare l'attenzione del governo italiano sulla rete.**

Tuttavia, solo dopo che l'operatore spagnolo ha acquisito la maggioranza relativa di Telco, Palazzo Chigi ha accelerato il completamento del decreto legge 15 marzo 2012, n. 21 (DL 21/12), ossia la nuova normativa

sui poteri speciali del governo a tutela dei settori strategici, fra cui le telecomunicazioni. La norma, infatti, attendeva misure di attuazione<sup>1</sup> che definissero gli asset cui si applica.

## Note

<sup>1</sup> In assenza di attuazione rimane in vigore la precedente normativa sui poteri speciali (DL 332/94), la quale è però oggetto della procedura di infrazione della Commissione europea n. 2009/2255, che è stata causa della riforma dei poteri speciali.

## La normativa per l'esercizio dei poteri speciali

Una prima attuazione ha riguardato l'art. 1 del DL 21/12, relativo ai settori della difesa e della sicurezza nazionale<sup>2</sup>. Si tratta del decreto del Presidente del Consiglio dei Ministri (DPCM) 253/12, che individua gli asset strategici militari italiani. Questo testo è stato recentemente integrato dal DPCM 129/13, il quale inserisce la rete telefonica fra gli asset della difesa. Le conseguenze di ciò, per quel che attiene all'esercizio dei poteri speciali, sono di tutta rilevanza. Infatti, applicandosi l'art. 1 del DL 21/12, il governo italiano potrà imporre condizioni o opporsi a qualsiasi acquisto<sup>3</sup> della rete, oggi proprietà di Telecom, da parte di soggetti che non siano enti pubblici italiani o società da essi controllate, qualora tale investimento possa pregiudicare gravemente gli interessi essenziali della difesa e della sicurezza nazionale. L'art. 1 del DL 21/12 e le citate norme di attuazione disciplinano in modo chiaro la procedura di verifica del suddetto pregiudizio. Pertanto, nell'ambito delle iniziative che Telefónica prenderà per definire il futuro assetto di Telecom, la nuova *golden share* – o *golden power* com'è stata ribattezzata – giocherà un grande ruolo, rimettendo di fatto all'esecutivo la scelta del soggetto che deterrà il controllo della rete. Bisogna notare, infatti, che l'operazione di acquisto di Telecom da parte di Telefónica non è ancora ultimata e quindi il DPCM 129/13 – pur entrando in vigore dopo l'assunzione della partecipazione di maggioranza relativa di Telefónica in Telco – si applicherà ai prossimi passaggi della fusione. È chiaro che il governo non è tenuto a porre condizioni o a opporsi all'acquisto della rete da parte di soggetti privati. L'esecutivo potrebbe decidere, dopo una valutazione appropriata dei rischi per la sicurezza nazionale, di far assumere il controllo della rete interamente a Telefónica e di non porre alcuna condizione. Tuttavia, è ragionevole ritenere questa ipotesi poco probabile. Indipendentemente da come il governo italiano userà i poteri speciali, la Commissione europea ha già iniziato

a chiedere dettagli circa il contenuto del DPCM 129/13. Potrebbe prospettarsi, in altri termini, una procedura di infrazione contro l'Italia per violazione della libera circolazione dei capitali. Infatti, per costante giurisprudenza della Corte di giustizia dell'UE<sup>4</sup> (di seguito Corte), le norme sui poteri speciali degli stati rappresentano sempre una restrizione alla circolazione dei capitali, ovvero alla libertà dei soggetti di uno stato membro di investire in altri stati dell'UE. Tale limitazione può essere compatibile con il diritto dell'UE, a certe condizioni fissate dalla Corte<sup>5</sup>. Invero, una restrizione deve essere giustificata da ragioni di ordine pubblico o pubblica sicurezza, di cui all'art. 65 TFUE (Trattato sul funzionamento dell'Unione europea), se applicata in modo discriminatorio fra soggetti europei. Se non discriminatoria, invece, una restrizione deve essere giustificata da esigenze imperative di interesse generale riconducibili alle ragioni contenute nell'art. 65. Inoltre, prescindendo dal carattere discriminatorio, una limitazione alla circolazione dei capitali deve essere idonea e proporzionata, ovvero contenere solo le misure indispensabili al perseguimento di un obiettivo e non andare oltre a quanto necessario per il suo raggiungimento. Nel caso delle *golden share*, gli ultimi due requisiti sono soddisfatti solo da norme nazionali trasparenti e prevedibili, che riducano quindi la discrezionalità dell'esecutivo e che possibilmente conferiscano a quest'ultimo poteri di opposizione e non di previa autorizzazione.

## I precedenti della Corte

Ove venisse avviata una procedura di infrazione per presunta incompatibilità comunitaria del DPCM 129/13, il governo dovrebbe dunque provare che la norma è coerente coi citati requisiti. A tal fine, potrebbero essere utili alcuni precedenti giurisprudenziali. Infatti, la normativa italiana in esame non sembra molto diversa da quella belga in materia di poteri speciali nel settore energetico, oggetto di verifica da parte della

<sup>2</sup> Il decreto di attuazione dell'art. 2 del DL 21/12 non è ancora stato adottato, pertanto non vi è nessuna norma che stabilisca quali siano gli asset strategici civili, ossia nei settori energia, trasporti e comunicazioni. A questi ultimi continua perciò ad applicarsi il DL 332/94.

<sup>3</sup> L'art. 1, c. 5, DL 21/12 obbliga gli investitori a notificare al governo acquisti di pacchetti azionari, in società cui si applica la disciplina dei poteri speciali, che superino le soglie del 2, 3, 5, 10, 15, 20 e 25%.

<sup>4</sup> Per tutte, CGUE, 4 giugno 2002, causa C-503/99, *Commissione c. Belgio* e causa C-483/99, *Commissione c. Francia*.

<sup>5</sup> G. Tesaura, *Diritto dell'Unione europea*, CEDAM, Padova 2012, pp. 572-587.

Corte e ritenuta compatibile col diritto dell'UE<sup>6</sup>. La legge belga prevede che il governo possa opporsi a qualsiasi cessione delle infrastrutture energetiche, qualora tale vendita pregiudichi l'interesse nazionale. Tale potere è esercitato in maniera trasparente e non discrezionale dal ministro dell'economia e persegue un interesse pubblico, quale l'approvvigionamento delle fonti energetiche. Per questi motivi, la Corte ha ritenuto la norma belga non in contrasto col diritto dell'UE.

La nuova disciplina italiana in materia di poteri speciali non appare neppure troppo differente dalla norma olandese che dispone un divieto di privatizzazione per alcune società del settore energetico, recentemente oggetto di sentenza della Corte e rispetto cui quest'ultima ha ritenuto che, in linea di massima, vi fossero gli elementi per ritenere giustificata la restrizione<sup>7</sup>. La norma olandese, infatti, subordina il trasferimento di azioni dei gestori di reti energetiche all'approvazione del ministro dell'economia, il quale è tenuto a negarla qualora gli acquirenti non siano soggetti pubblici olandesi o società da questi controllate. La Corte ha ritenuto che le ragioni addotte dal governo olandese – riconducibili alla tutela della concorrenza<sup>8</sup> – potessero giustificare tale limitazione. Tuttavia, ha demandato al giudice nazionale l'esame concreto di compatibilità. La Corte si è mostrata incline ad ammettere una norma che limitasse tanto duramente la libera circolazione dei capitali, perché la fattispecie ricadeva non tanto e non solo nella giurisprudenza sui poteri speciali, quanto più nell'art. 345 TFUE, che lascia liberi gli stati di stabilire quali regimi di proprietà adottare, se pubblica o privata<sup>9</sup>.

Tralasciando per il momento il settore cui si applicano le norme citate, le somiglianze fra la norma belga, che ha ricevuto un avallo pieno dalla Corte, e quella italiana sono diverse. Innanzitutto, alla stregua della prima, le disposizioni italiane sono trasparenti e prevedibili, in quanto dettano chiaramente le condizioni per l'esercizio dei poteri speciali. Per di più, come la norma belga, anche quella italiana prevede un potere di opposizione

che però viene integrato da un potere – meno restrittivo – di dettare condizioni affinché un investimento nei settori strategici sia compatibile con gli interessi nazionali. Insomma, la normativa italiana potrebbe soddisfare tanto il criterio di idoneità quanto quello di proporzionalità.

Resta perciò da riflettere sull'eventuale giustificazione, che può essere suggerita dall'affinità fra la normativa olandese e quella italiana. Infatti, come la prima, anche la nuova *golden share* di quest'ultima favorisce la proprietà pubblica, diretta e indiretta, seppur nelle dovute proporzioni. Infatti, mentre l'ordinamento olandese dispone un divieto di privatizzazione, la norma italiana introduce solo un trattamento di favore per l'investimento pubblico italiano nei settori strategici militari rispetto a tutti gli altri investimenti nei medesimi settori. Difatti, il governo esercita il proprio potere di opposizione solo nei confronti di investitori privati. Se la Corte ha ritenuto in linea di principio giustificabile il (pesante) divieto olandese di privatizzazione, in virtù del combinato disposto dell'art. 345 TFUE con la giurisprudenza sulle *golden share*, si può immaginare che possa ritenere giustificabili i (più blandi) poteri speciali italiani sulla rete telefonica.

### Sicurezza e concorrenza come giustificazioni

Tuttavia, bisogna riconoscere che il settore economico cui si applicano i poteri speciali non è secondario nei giudizi della Corte. Se il DPCM 129/13 riguardasse settori che da sempre la Corte considera strategici, come l'energia, la prova della compatibilità della misura col diritto dell'UE sarebbe più agevole. Dalle infrastrutture dell'energia, infatti, dipende la vita delle persone e perciò la Corte ha spesso giustificato restrizioni alla libera circolazione a fini di sicurezza energetica. Un simile discorso per la rete telefonica non è mai stato fatto, eppure questa, come le reti energetiche, rappresenta un servizio di interesse economico generale e un settore strategico. Infatti, l'accesso alle comunicazioni telefoniche e a internet è oggi elemento

<sup>6</sup> CGUE, *Commissione c. Belgio*, cit.

<sup>7</sup> CGUE, 22 ottobre 2013, cause riunite da C-105/12 a C-107/12, *Essent e a.*

<sup>8</sup> Il caso *Essent* si discosta dalla giurisprudenza della Corte che, in passato, ha ritenuto le ragioni di tutela della concorrenza non sufficienti per giustificare restrizioni alle libertà fondamentali. Per tutte, CGUE, 4 giugno 2002, causa C-367/98, *Commissione c. Portogallo*, p. 52.

<sup>9</sup> L. Idot, «Propriété publique et exigences impérieuses d'intérêt général», *Europe*, n. 12, 2013, comm. 520.

imprescindibile per qualsiasi attività economica e non. Analogamente a quanto sostenuto per le reti energetiche, una restrizione alla libera circolazione dei capitali, che corrisponda a un maggiore controllo dello stato sulla rete telefonica, potrebbe garantire la sicurezza delle comunicazioni anche in momenti di emer-

genza. Tale controllo non significa necessariamente la proprietà pubblica della rete, ma può essere declinato in maniera differente, per esempio ricorrendo al potere del governo, così come riconosciuto dal DL 21/12, di imporre condizioni al privato proprietario della rete.



**La sicurezza non è però l'unica ragione che possa giustificare restrizioni alla libera circolazione dei capitali, come dimostra il citato caso olandese. Infatti, anche la prevenzione di distorsioni della concorrenza può giustificare limiti alla suddetta libertà<sup>10</sup>.**

Ovviamente un divieto di privatizzazione della rete non è necessario per ottenere un aumento della concorrenza nei mercati a monte e a valle rispetto all'infrastruttura. Si tratta di obiettivi che possono essere raggiunti anche da un'efficiente separazione delle reti, anche di proprietà privata, dai fornitori dei servizi. Ciononostante, un gestore direttamente o indirettamente controllato dallo stato – che dovrebbe essere neutrale per natura – potrebbe garantire meglio di un privato un accesso alla rete equo e trasparente a tutti gli operatori, così da stimolare una più effettiva concorrenza fra questi ultimi e quindi una riduzione dei prezzi<sup>11</sup>.

In altri termini, sottraendo al mercato un settore come quello delle infrastrutture essenziali, si possono produrre effetti pro-concorrenziali che aumentino il benessere del consumatore. Un tale risultato è però concretamente possibile solo se il gestore pubblico

assume realmente un ruolo imparziale, lontano da condizionamenti di qualsiasi carattere, politico *in primis*. Altrimenti, i vantaggi concorrenziali correlati alla proprietà pubblica delle reti resterebbero teorici. Concludendo, di varia natura sono le ragioni che il governo italiano potrebbe addurre per giustificare la scelta fatta col DPCM 129/13, da motivi di sicurezza a ragioni concorrenziali. In ogni caso, si tratta di motivi che trovano fondamento nella giurisprudenza della Corte, seppure da sempre applicati a settori diversi da quello delle telecomunicazioni. In caso di apertura di una procedura di infrazione, l'Italia avrebbe perciò la possibilità di chiedere alla Corte di estendere alle reti telefoniche i principi applicati da tempo a quelle energetiche, riconoscendo così che la sicurezza e la tutela della concorrenza nel settore delle telecomunicazioni non sono meno importanti di quelle in ambito energetico.



<sup>10</sup> CGUE, *Essent e a.*, cit., p. 55.

<sup>11</sup> Si noti che è possibile produrre effetti pro-concorrenziali solo se, anche in caso di proprietà pubblica delle reti, viene rispettato il principio della separazione fra rete e fornitore del servizio, alla stregua di quanto già previsto dalle direttive 72 e 73 del 2009 in campo energetico.

# PREZZI IMMOBILIARI E SVILUPPO



Quando nei mesi scorsi un grosso marchio italiano della moda ha annunciato che avrebbe aperto il suo primo negozio in Africa, e lo avrebbe fatto a Luanda in Angola, molti sono rimasti stupiti.

Una rapida verifica mostra che Luanda, in anni recenti, ha più volte guidato le classifiche del gruppo Mercer della città più cara al mondo e in particolare per gli *expatriates*, ovvero per chi dall'estero si trasferisce lì per motivi di lavoro. Ma c'è di più: a una crescita astronomica dei prezzi delle case e degli affitti dei negozi corrisponde, soprattutto in Africa, anche un aumento sostanzioso del prodotto interno lordo e del reddito pro capite. Di fatto i dati sul mercato immobiliare nei Paesi emergenti non solo riflettono il boom economico di

Paesi, come l'Angola, 'baciati' dal boom petrolifero, ma possono anche segnalare in anticipo la crescita futura. Alla base dei dati, ovviamente, c'è un meccanismo classico di domanda e offerta. Ovvero a Luanda, che pure vanta cinque milioni di abitanti ed è la capitale del secondo Paese produttore di greggio in Africa dopo la Nigeria, non abbondano case adatte alle fasce di reddito più alte, ma mancano soprattutto case per la classe media locale e strutture commerciali adatte ai grandi marchi della moda e del lusso. Ovvero, le poche

strutture esistenti hanno costi altissimi. In Angola, peraltro, oltre il 40% della popolazione vive a livello di povertà estrema e il Paese risente degli effetti di una lunga guerra civile durata oltre vent'anni, che ha distrutto le infrastrutture e i trasporti, ma anche l'agricoltura locale, al punto che solo il 3% del terreno arabile è coltivato. La crescita economica è quindi legata al greggio (che contribuisce per il 90% all'export del Paese e per il 50% al PIL) e ai minerali, partendo dai diamanti, di cui il Paese è il quarto produttore mondiale. Più interessante è però capire se il boom dei prezzi immobiliari possa essere un *early indicator*, cioè un segnale anticipato, non solo della crescita economica – che già esiste – ma anche della sua durata nel prossimo futuro. E ancor più se il boom immobiliare anticipi una maggiore diffusione della ricchezza. Nello stesso sondaggio di Mercer, per esempio, la quarta città più cara al mondo è N'Djamena in Ciad, dove l'arrivo di forti investimenti cinesi nel campo delle materie prime è responsabile di un forte rialzo dei prezzi e ha messo in luce una carenza netta di abitazioni per famiglie con redditi medi e medio-alti.

### Scarsi gli studi

Gli studi accademici sul legame fra prezzi immobiliari e crescita economica sono pochi e le conclusioni non sempre nette, ma nel caso dell'Africa l'assenza di studi empirici è particolarmente evidente se si escludono quelli relativi al Sud Africa. Probabilmente il vero punto di paragone possono essere i Paesi emergenti (come Cina, Brasile e India) per capire se lì il boom dei prezzi immobiliari è stato uno dei primi segnali di un aumento diffuso del reddito pro capite, ovvero se ha preceduto il boom economico. Qualche segnale sul tema viene da una ricerca del gruppo immobiliare globale Jones Lang LaSalle, che peraltro vede l'Angola – confrontata con quasi 100 Paesi – nelle ultime posizioni dell'indice sulla trasparenza nel settore immobiliare. La sede in Sud Africa della Jones Lang LaSalle ha pubblicato di recente una lista di 20 città africane che rappresenterebbero la nuova frontiera del mercato immobiliare commerciale da oggi al 2020. Luanda è compresa nella lista.



**Queste città, diffuse su tutto il continente africano, sono quelle dove maggiore è, e soprattutto sarà, la domanda di investimenti immobiliari, con un effetto economico diffuso in termini di consumi e di creazione di posti di lavoro.**

Due sono le tesi centrali del managing director del gruppo in Sud Africa, Mark Bradford, che si collegano al nostro quesito di fondo. Innanzitutto l'idea che «gli ultimi 15 anni hanno visto economie come quella cinese e brasiliana emergere e guidare la crescita mondiale. E questo è avvenuto perchè possedevano l'equilibrio giusto fra le opportunità di crescita dei consumi, e le giuste infrastrutture operative per attrarre i venditori al dettaglio. Noi siamo convinti che è arrivato il momento per l'Africa di fare un passo avanti e prendere una posizione di rilievo per i prossimi 15 anni». Ancora più significativa è la sua opinione sul fatto che «l'influsso di dettaglianti è in realtà solo l'inizio del processo. Questo incoraggia a costruire centri commerciali di grosse dimensioni e

alta qualità, e di conseguenza spinge gli investitori a prestare attenzione a un ciclo di sviluppo in crescita». In altre parole, la domanda immobiliare genera investimenti e questo si traduce anche in crescita economica. In Sud Africa, per esempio, gli investimenti in edilizia con fini commerciali sono stati nel 2012 pari a 4,5 miliardi di dollari, di cui poco meno della metà diretta proprio a costruire spazi per la vendita al dettaglio, ma solo il 20% degli investimenti è arrivato dall'estero, mentre in mercati maturi come quelli europei metà degli investimenti per costruire negozi e centri commerciali arriva dall'estero. Il CEO del gruppo Christian Ulbrich ha aggiunto che «non senza rischi, società di servizi finanziari, dei beni di consumo, del farmaceutico, delle telecomunicazioni e

dell'energia continuano a puntare sulle opportunità africane».

### **Domanda e offerta**

Uno studio su questi temi è stato fatto nel 2005 anche da L.H.T Chui e K.W. Chau dell'università di Hong Kong e ha portato a conclusioni relativamente sorprendenti. Innanzitutto nel caso di Hong Kong non esiste un legame tra il PIL e gli investimenti immobiliari; in particolare, perché questi ultimi rappresentano in genere il frutto di decisioni prese con largo anticipo e in fasi economiche differenti. Ma c'è di più: secondo i due studiosi del dipartimento di costruzioni e settore immobiliare dell'università «i prezzi degli immobili, in particolare uffici e spazi residenziali, anticipano la crescita economica». Questo fatto ha tre implicazioni, valide almeno in parte anche nel caso africano: 1) se i prezzi immobiliari sono un segnale anticipato sulla crescita economica «possono essere utilizzati per prevedere la crescita stessa»; 2) per effetto di quanto

sopra, le politiche per stabilizzare i prezzi dell'edilizia residenziale avranno probabilmente lo stesso effetto sulla crescita economica e, infine, «ogni politica che deprime o sopprime il settore immobiliare, e in particolare quello residenziale, ha probabilmente anche un effetto negativo sul quadro economico complessivo e questo vale in forma inversa ogni qualvolta si registrano stimoli ai prezzi immobiliari». Anche uno studio simile e più recente, realizzato dall'università di Pretoria, cerca di trovare un nesso tra i prezzi dell'edilizia residenziale e la crescita economica di nove province del Sud Africa, ma i risultati non sono univoci perché molto diverso è il quadro di ogni singola provincia. Resta il fatto che Luanda e altre città simili, in Africa e altrove, non si segnalano solo per i costi stratosferici degli affitti, degli alberghi e di tutto il resto, ma anche per il fatto che i prezzi indicano un forte divario fra domanda e offerta. E fanno ben sperare che si traducano in crescita economica e investimenti, anche se non necessariamente in una più equa distribuzione dei redditi.



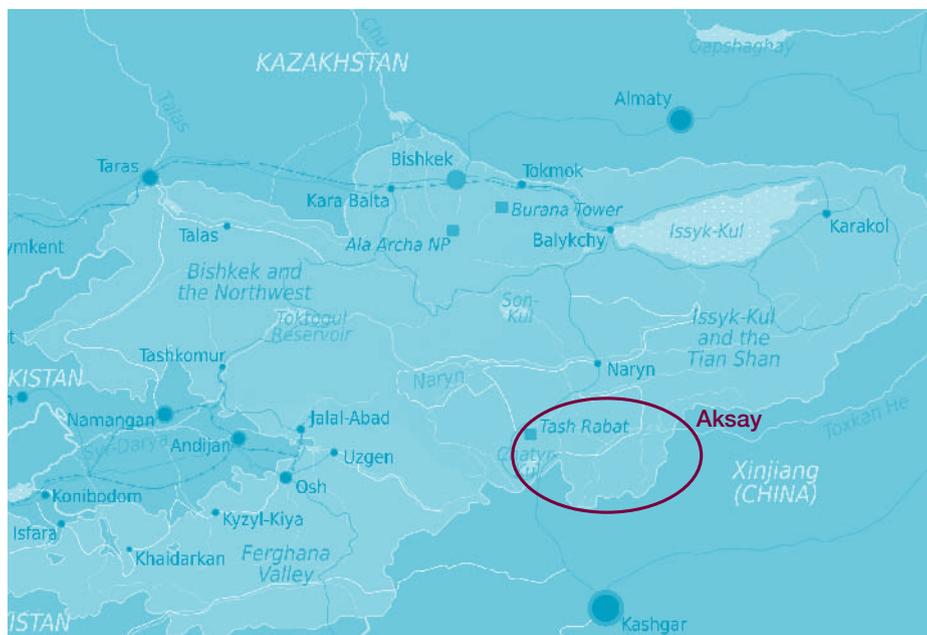
# LE CITTÀ TEMPORANEE DEI PASTORI NOMADI DEL KYRGYZSTAN



**Fischi e richiami rompono il silenzio nel vasto altipiano annunciando la comparsa, da dietro la collina, di uno sparuto gregge di pecore. Dietro di loro, il pastore Edil avanza lentamente sul suo cavallo facendo attenzione che le pecore zoppe non rimangano indietro.**

Si è fatta sera e il sole sta calando dietro le montagne innevate del Tian Shan, ultima coda dell'immensa catena orografica himalaiana. L'occhio si perde nell'infinito dello spazio e il sole basso sull'orizzonte allunga le ombre dei bassi cespugli. Non ci sono alberi qui: la valle di Aksay (letteralmente 'fiume bianco') si trova a 4.500 metri di quota. Siamo nel cuore del Kyrgyzstan, nella regione di Naryn, e l'immenso altipiano

(vasto 4.800 km<sup>2</sup>) corre lungo il confine con la Cina. Più lontano un altro pastore sta tornando al campo con la mandria di yak. La corsa degli animali alza una scia di polvere sottile color giallo ocra. Ulan rallenta, il suo cavallo ha corso troppo e a queste quote non gli fa bene. Demira, moglie di Ulan, si allaccia il grembiule ed esce dalla yurta per la mungitura serale degli yak.



**FIGURA 1 - La valle di Aksay in Kyrgyzstan (Asia centrale)**

## Pastori nomadi

Il Kyrgyzstan è un Paese per pastori. Con la sua altitudine media di 1.500 m e l'86% del territorio caratterizzato da pascoli alpini e distese semidesertiche, è una terra che per secoli ha permesso di vivere solo di pastorizia e allevamento, a fianco di un'agricoltura marginale e di sussistenza. In particolare è la pastorizia nomade o seminomade il sistema produttivo che meglio si adatta a queste condizioni geografiche e climatiche. Non è un caso quindi se, almeno dall'VIII secolo d.C., sul suolo dell'attuale Kyrgyzstan, si sono scontrate e avvicinate numerose tribù di pastori nomadi.

La radice della parola *nomade* significa 'colui che pascola; colui che va errando per mutare pascoli', e infatti le tribù nomadi sono *in primis* società di pastori e allevatori.

Dei pastori, ciò che più mi affascina è proprio la mobilità: l'organizzazione sociale e produttiva nomade, le implicazioni di questo stile di vita nella concezione dello spazio e delle relazioni, l'identità dei nomadi e la sostenibilità di questa economia. È per questa mia passione che ho lavorato due estati in Kyrgyzstan con un progetto del CBCD (the Centre for Bio-Cultural Diversity) all'università di Canterbury (UK), per valorizzare la cultura e le conoscenze tradizionali dei pastori kyrgyzi.

Oggi i pastori del Kyrgyzstan non sono più nomadi come un tempo, eppure mantengono un discreto grado di mobilità in tutte le stagioni dell'anno. Analogamente alle nostre realtà alpine, praticano la transumanza verticale: in montagna d'estate e a quote più basse d'inverno. In aggiunta, fanno una rotazione dei pascoli e dividono gli spazi per tipologia di animali, il tutto per uno sfruttamento sistematico e rinnovabile delle risorse. Generalmente i pastori vivono nelle *yrte* in estate, mentre d'inverno abitano al villaggio oppure in piccole case rustiche a pochi chilometri dal centro abitato. Nella stagione fredda gli animali vengono fatti pascolare nei terreni e sulle colline adiacenti al villaggio. Ma la valle di Aksay fa eccezione in materia di spostamenti stagionali. In questi alpeggi d'alta quota lontani dai paesi, i pastori non solo passano l'estate, ma in numerosi vi svernano. Nella bella stagione i campi dei pastori si collocano lungo i corsi d'acqua, distribuiti verso il centro dell'altipiano, mentre durante la stagione fredda abitano in case di mattoni addossate ai rilievi laterali. Si racconta che in passato numerose tribù confluivano in Aksay dalle vallate circostanti appositamente per passare i mesi più freddi e vi costruivano delle capanne seminterrate (*ghertan*) per stare al riparo da neve e aria. La peculiarità di Aksay è data da una particolare condizione di vento, che s'inca-

nala nelle valli laterali spazzando la neve, e dal forte sole in quota che rende l'erba molto nutriente, facendo sì che il versante soleggiato di questo altipiano sia da sempre appetibile per il pascolo invernale. Per questa ragione la valle è conosciuta in tutto il Kirgizstan e ha un'aurea leggendaria.

### **La yurta: casa e impresa dei pastori**

Demira lega le zampe posteriori al primo yak e inizia la mungitura. Il gesto esperto delle sue mani è accompagnato da alcuni suoni gutturali che emette per tranquillizzare l'animale. Gli yak sono la fonte principale per la sussistenza della sua famiglia: sanno adattarsi ai rigidi inverni e trarre sostentamento dalla poca vegetazione. Il loro latte è prezioso: vi si ricava lo yogurt, la

panna e il burro giallo che si conserva per l'inverno. I pastori kyrgyzi allevano inoltre pecore, mucche e cavalli. Qualcuno ha ancora i cammelli, animali un tempo funzionali per il trasporto della tenda negli spostamenti del campo.

Demira entra nella *yurta* con due secchi di latte, con un gesto scaramantico schizza qualche goccia di latte di fronte all'uscio<sup>1</sup>, quindi mette a scaldare l'acqua sulla stufa per fare il *ciai*, il tè. In assenza di legname, il combustibile che usa è lo sterco essiccato.

La *yurta* (o *bozu*) è la tipica casa estiva dei pastori a forma di cupola. In ogni *yurta* vive una famiglia nucleare (madre, padre e figli) o talvolta allargata (con l'aggiunta della moglie di uno dei figli e i rispettivi bambini).



**La yurta per il pastore nomade è tutto: è spazio sociale, luogo di accoglienza e protezione; è luogo sacro, pregno di significati e valori simbolici; è emblema della cultura e dell'identità nomade.**

La *yurta* è anche l'unità produttiva minima dell'economia pastorale, dove ciascuno ha il proprio ruolo fondamentale: l'uomo conduce gli animali al pascolo; la donna munge, trasforma i prodotti derivati dal latte, cucina, tiene pulita la casa; i figli aiutano i genitori con gli animali e i tanti lavoretti quotidiani. Non esiste alcun individuo che alpeggia da solo, il nucleo di base è composto da almeno una donna e un uomo.

La donna mi porge un cuscino e fa segno di accomodarmi a terra nel posto riservato agli ospiti, il *toor*, al centro della *yurta* sul lato opposto all'entrata. Mi siedo sui comodi *schirdak*, tappeti di lana infeltrita e colorata che ricoprono il pavimento della tenda. L'ambiente interno è estremamente accogliente. Lo scheletro

della *yurta* è in legno dipinto di rosso acceso, composto da una cancellata che delimita la circonferenza e da lunghi pali che vi poggiano reggendo il *tunduk*, tettuccio a semisfera da cui entra aria e luce. Le giunture della cancellata sono nodi di pelle e le corde che assicurano i pali sono di pelo di yak. La struttura lignea viene avvolta all'esterno da grossi teli di feltro chiaro, ottimo isolante e buon impermeabile. I materiali utilizzati sono naturali e generalmente autoprodotti. Dentro la *yurta* c'è tutto quello che serve a un pastore per sopravvivere. L'essenzialità è virtù per il nomade.

Demira si aggiusta il fazzoletto sulla testa e mi sorride. Il suo volto, arso dal vento e dal sole d'alta quota, è ancora giovane e bello. La osservo mentre prepara

#### **Note**

<sup>1</sup> I kyrgyzi da dopo l'indipendenza del 1991 sono ufficialmente musulmani, ma questa religione sembra condizionare poco la società e la cultura. Tra i pastori è comune, invece, ritrovare pratiche e credenze antiche contro il malocchio e gli spiriti maligni.

l'impasto del pane con il figlio più piccolo che cerca di alzarsi in piedi reggendosi al suo grembiule. La divisione e l'organizzazione dello spazio all'interno della *yurta* (4-5 m<sup>2</sup>) sono essenziali e strettamente ritualizzate. Quello di destra è il lato delle donne, dove c'è la madia con il cibo e gli oggetti della cucina e dove, in caso di matrimonio, viene tirata una tenda dietro cui la giovane sposa riceve le visite. Il lato sinistro è invece lo spazio dove siedono gli uomini e vi appoggiano i loro indumenti e oggetti.

### Cultura tribale e vita di campo

Il pastore Ulan si affaccia all'uscio, si sfilia gli scarponi ed entra nella *yurta*. Appende il suo *kalpak*, tradizionale cappello bianco, il cappotto e il frustino del cavallo, sbatte vigorosamente il *kurnis*, latte di cavallo fermentato conservato dentro una sacca di pelle, e si siede di fianco a me. Sa che mi interessa delle tradizioni del popolo kyrgyzo e così inizia a raccontare: «Un tempo in Kirgizstan non esistevano né paesi né città. Erano tutti nomadi e vivevano tutto l'anno nelle *yurte*, spostando il campo ogni due o tre settimane. Agli inizi del Novecento sono state costruite le prime città e, pian piano, nel periodo sovietico, il nostro popolo è stato costretto a sedentarizzarsi. Oggi abbiamo tutti una casa al villaggio e spesso anche uno o più rustici dove chiudiamo gli animali nelle notti invernali».

Fino alla fine dell'Ottocento i popoli kyrgyzi erano organizzati in tribù (*uru*) e clan (*aiyl*). Il clan era un gruppo caratterizzato da legami di parentela di tipo patrilineare, generalmente composto da 30-50 *yurte*. All'interno del clan gli animali venivano gestiti in maniera collettiva. La disposizione del campo sottintendeva la gerarchia e lo status sociale delle varie famiglie: al centro veniva posizionata la tenda del capo, riconoscibile perché più grande, bianca e decorata con fasce colorate; tutto intorno, a raggiera, si distribuivano le tende delle altre famiglie, sulla destra le persone più fidate, sulla sinistra quelle meno; le tende di guerrieri e soldati, difensori del gruppo, si collocavano diametralmente più vicine alla *yurta* centrale,

mentre le più distanti erano quelle degli schiavi<sup>2</sup>.

L'insieme di più clan formava una tribù: un gruppo che occupava un determinato territorio e praticava l'endogamia. La tribù a differenza del clan non formava il campo e non era un'unità di produzione e solidarietà, ma assomigliava a un'unità politica. Compito fondamentale del leader della tribù (*biis* o *manap*) era assegnare i pascoli, garantirne un'appropriata gestione, difendere i territori e mantenere le relazioni con le altre comunità.

Oggi in Kirgizstan i clan non esistono più e le tribù hanno perso la loro autorità politica. L'intero sistema tribale, privato della funzione sociale, è crollato e di conseguenza è venuta meno la sua cultura e strutturale. Questo è il risultato di decenni di amministrazione sovietica che ha lavorato per affievolire l'autonomia di tribù e clan, eterne minacce al potere centrale. Il sistema tribale tradizionale si è svuotato di senso da quando è stata introdotta la divisione amministrativa del territorio in comuni, province e regioni, soppiantando la tradizionale spartizione territoriale attraverso lo scontro o la negoziazione. In secondo luogo, il principio di gestione del territorio è stato sostituito con quello della proprietà dei terreni.

I racconti di Ulan vengono interrotti dall'arrivo di Toko, un pastore che vive in una *yurta* poco distante. L'ospite viene fatto accomodare, gli viene servito il *ciay* e un pezzo di pane appena sfornato dal profumo delizioso. Toko spiega la ragione della sua venuta: l'indomani andrà in città, si recherà al mercato e cercherà di vendere alcune pecore.

Il legame con i mercati del bestiame è essenziale per i pastori kyrgyzi. In generale, più un gruppo si dedica esclusivamente alla pastorizia, maggiore è la sua dipendenza dai mercati. Al contrario, le società di pastori contadini sono maggiormente basate su un'economia di sussistenza. I mercati del bestiame più importanti si collocano vicino ai grossi centri abitati e si tengono tutte le settimane. I pastori vendono gli animali quando hanno bisogno di denaro liquido per acquistare beni che non producono (farina, spezie, tè, stoviglie, vestiti ecc.).

<sup>2</sup> Gli schiavi erano generalmente membri di tribù nemiche divenuti prigionieri di guerra. Erano addetti prevalentemente alla coltivazione dei campi e ai lavori agricoli: attività di second'ordine per un popolo la cui ricchezza primaria è data dalla proprietà del bestiame.



**FIGURA 2 - Il pastore Edil racconta e l'antropologa prende appunti**  
Alpeggi di At-Bashe (Naryn), Kyrgyzstan



**FIGURA 3 - I pastori giocano vicino alle yurte dopo lo scerinë: festa della comunità di alpeggio**  
Alpeggi di Chong-Kemin, Kyrgyzstan



**FIGURA 4 - Campo estivo con yurt e sterco di yak messo a essiccare. Lo sterco viene utilizzato dai pastori come combustibile**  
Alpeggi di Pshart (Murghab), Tajikistan. In Tajikistan c'è una numerosa comunità di pastori kyrgyzi, emigrati nel Pamir tajico agli inizi del periodo sovietico



**FIGURA 5 - Campo estivo e alloggi del CBT - Community Based Tourism - attorno al lago di Song-Kul**  
Alpeggi di Song-Kul (Naryn), Kyrgyzstan



**FIGURA 6 - Ricco antipasto in attesa della carne, in occasione di uno *scerinè*, festa estiva in alpeggio**  
Alpeggi di Ak-say (Naryn), Kirgizstan



**FIGURA 7 - Ogni mattina Demira munge gli yak. Dietro, il gregge di pecore si muove verso il pascolo**  
Alpeggi di Ak-say (Naryn), Kirgizstan



**FIGURA 8 - Padre e figlio, pastori da generazioni, mostrano con fierezza le loro pellicce di leopardo delle nevi e lana pregiata. Sullo sfondo tessuto antico ricamato**

Al villaggio di At-Bashe (Naryn), Kyrgyzstan



**FIGURA 9 - Un momento di riposo durante il montaggio della *yurta*. La sua struttura è scomponibile e interamente lignea**

Alpeggi di At-Bashe (Naryn), Kyrgyzstan

Toko ha bisogno di denaro perché presto darà una festa per il primo compleanno di suo figlio. Alla festa verranno invitati anche i pastori dei campi vicini, sarà un grande evento per la comunità d'alpeggio e il pastore vuole fare bella figura.

Il campo è composto generalmente da 3-5 *yurte* (mediamente 10-20 persone tra adulti e bambini) e solitamente unisce famiglie provenienti dallo stesso villaggio. Il campo è ancora oggi un'unità importante dal punto di vista della socialità e della mutualità, nonché dei consumi e della divisione del lavoro. All'interno del campo accade che i pastori si specializzino ciascuno nell'allevamento di un genere di animali, affidando ai compagni gli altri capi di bestiame.

Quando poi uccidono un animale, la carne viene redistribuita tra le famiglie secondo precise regole, spesso in occasione degli *scerinè*, feste estive, o dei *sogum*,

corrispettivi invernali: momenti in cui la comunità di campo si riunisce. Le relazioni sociali negli alpeggi sono fortemente mutualistiche e più informali e libere rispetto alle relazioni che si intrattengono al villaggio: nel campo la gerarchia tra giovani e anziani e quella tra donne e uomini è meno rigida.

### Conclusioni

La città dei pastori nomadi, intesa come *civitas/comunità*, è il campo. Il campo è una città che viene spostata ogni qualvolta le esigenze degli animali o le condizioni climatiche e morfologiche del territorio lo richiedano. Il campo può fungere anche da impresa (in passato lo era a tutti gli effetti), ma il nucleo produttivo fondamentale rimane la *yurta*. Essa equivale a un'impresa familiare con un buon grado di autosufficienza.



**Rispetto alle città dei pastori (campi) e alle loro imprese (*yurte*), i mercati sono spazialmente dislocati, ma mai slegati o indipendenti.**

Mentre il rapporto con i mercati garantisce libertà d'azione ai pastori, il rapporto con il potere centrale è spesso restrittivo e problematico: lo stato tende a definire confini, controllare spazi, spostamenti e risorse<sup>3</sup>, tutte azioni che limitano l'autonomia e la resilienza dei nomadi. Il potere centrale ha sempre mancato di comprendere l'importanza della mobilità dei pastori come soluzione adattiva vitale, considerando il

nomadismo economia e stile di vita non sviluppato, primitivo e arretrato. Al contrario, il nomadismo si dimostra il meccanismo che rende flessibili le imprese pastorali di fronte all'imprevedibile scarsità, alla marginalità e alla stagionalità delle risorse. E ancora la mobilità è ciò che permette ai soli popoli nomadi di vivere e trarre sostentamento in ambienti ostili all'uomo.



<sup>3</sup> Per esempio i conflitti, la vendita delle terre, la chiusura dei confini, il divieto d'accesso in aree protette, gli interessi economici su aree ricche di risorse primarie ecc. sono alcune delle politiche che minano l'economia pastorale nomade.

# ABSTRACTS

## OPENING

---

**Paolo Perulli. *Enterprises and cities: mutual learning***

The aim of the article is to introduce the reader to the new lexicon of enterprises and the city in contemporary globalization starting from a short historical account. Both enterprises and the city have a double nature: enterprises as a crossroad between market and hierarchy, and the city as a dualism of politics and economy. Both are 'web of contracts' with different natures and more extensive than at the time of the Nation-State. A mutual learning is therefore suggested. Enterprises can learn from the city the social norms that should regulate their internal constitution; the city can learn from the economic theory of contract how to build new forms of public-private partnership. By forming boundless functional spaces the new enterprises have critical impacts on the political dimension: a new theory of communitarian contracting is therefore needed.

*Keywords:* City, Enterprise, Mutual learning, Globalization

## FOCUS

**WHAT TYPE OF MANUFACTURING AFTER THE CRISIS?****Mario Baldassarri. *Knowing for Deciding***

Luigi Einaudi used to say: «Knowing for Deciding». Regarding this concept, politics can commit two opposite and very serious «mortal sins»: «Deciding without Knowing» or «Knowing without Deciding». This is apparent in our public finance accounts: an explosive current expenditure amounting to nearly 800 billion Euros (50% of our GNP), public investments down by 50% in the last ten years and, as a result of European restrictions that prevent resort to budget deficit, a tax pressure equivalent to approximately 47% of the GDP that soars to 60% of the most hard-pressed tax payers' income. This is why Italy is facing huge structural problems and this is why it can no longer «Decide without Knowing». It is not because of the Euro, Europe and «external constraints». Quite simply, our situation is no longer sustainable from the «inside». Following the current trends, pressed by the international and European cycles only, Italy will revert to pre-crisis 2007 incomes and employment levels in 2023. «Deciding while pretending not to Know» for thirty years has led us to the edge of a financial, economic and social abyss. Today, «Knowing without Deciding» could throw us over the edge and down the abyss in three months.

*Keywords:* Economic crisis, Italy

**Stefano Micelli. *The revolution of digital manufacturing: Italy's challenge***

Just over a year ago *The Economist* devoted its cover story to the upcoming industrial revolution, the third after the Industrial revolution in Great Britain during the late 18<sup>th</sup> century and the American revolution during the second half of the 19<sup>th</sup> century. The digital manufacturing revolution is ongoing, and the digital approach to production processes is radically transforming the last stronghold of the analogical world: manufacturing. A challenge for Italy, whose economy is strongly dependent on quality manufacturing. An opportunity for the younger entrepreneurs who are better equipped to make the most of new technology potentials and to combine them with the great craft tradition.

*Keywords:* Digital revolution, Manufacturing

**Silvia Oliva. *Back to growth. A different kind of manufacturing***

The manufacturing sector in North-East Italy remains essential for future economic development. While the present crisis reduced production activities and employment in the industry, the only real positive growth comes from the export of goods in both traditional and new Asian markets. However, competition shows that the best results are achieved by firms that aim at a mix of technologies, production quality, product customization and related services, new relations and type of customer approach. The need of a new revolution that adds value to the manufacturing potential of North East Italy is clearly perceived by the entrepreneurs themselves who focus on two items that made this transformation possible, technology and human capital, along with a rethinking of the localization strategies of the different phases of the value chain.

*Keywords:* Manufacturing, Growth, Technology

**Fabio Menghini. *Small enterprises and our country both need innovation***

While the global economy is gradually recovering, the Italian manufacturing industry is still struggling. One of the reasons is the delay in adopting Information and Communication Tech-

nology (ICT). The Italian industry, however, is still active in the global market, and represents a significant share of the Italian GDP. Developing a strategy to catch up with innovation is key at this stage, and should be focused on a few main areas, such as revitalizing industry clusters, re-defining a broad education policy and leveraging on state-owned industries.

*Keywords:* ICT, Industry clusters, Global value chain

### **Paolo Manfredi. *Craftsmanship for a smart city***

The debate on smart cities has recently dwindled. The economic crunch and the political crisis have played an important part in determining this situation, as well as an excessively scientific and top-down approach, combined with slow reforms and poor creativity in cities' governance. In order to fend off decline we have to think of what we need to make our cities smart, i.e. to improve the overall quality of city life. Handicraft enterprises, which are the natural evolution of renaissance art workshops, could do a lot to make our cities smart and people-friendly.

*Keywords:* Craftsmanship, Smart city

### **Anna Soru. *Recent graduates and employment: harsh reality and false myths***

Worsening unemployment is confirmed even among the most educated youth of the wealthiest Italian region. Among the causes are the crisis and serious structural problems in both the private sector and public administration. Choosing studies that lead to crowded professions also contributes to explaining the difficulties of many young people. Statements attributing youth unemployment to poor adaptability and insufficient pre-college working experience are not convincing.

*Keywords:* Graduates, Employment

### **Augusto Carena. *Piotèa, i.e. about communication***

In his usual promenade with Sapylos, Socrates runs into a seafarer just come back from Atlantis. The seafarer reports on the incredible advances of technology on the Island, exhibiting as evidence a strange, small, black object that catches Socrates' attention. Paradoxically, not the opportunities technology offers, but the – somehow – backward way people use it, surprises the philosopher. A short pamphlet about connection and solitude.

*Keywords:* Socrates, Technology

## CAN CITIES FALL ILL?

---

### **Isabella Pace. *Trieste. Neither here nor there***

Icon of the Austrian Empire, Trieste becomes – with the passing 19<sup>th</sup> and 20<sup>th</sup> centuries' national conflicts – the symbol of an Italianism denied, then found again, but never totally assumed. «Crossroads of Europe», «melting pot», «unfortunate challenge» or the more optimistic «gate to the East»: all these grave expressions try to define a permanently uncertain identity, which Claudio Magris calls «love/hatred» while Franco Basaglia says it is «neither here nor there».

*Keywords:* Trieste

## NEW PROCESSES OF GOVERNANCE

---

### CITIES & ENTERPRISES

#### **Gabriele Rabaiotti. *City enterprises. Another point of view***

The article discusses about the space that opens up within this «reversal». It reflects on the reciprocity implied in this concise interpretation used by Mumford as long as half a century ago and reverts to the «many practical aspects», rather than arguing on whether Mumford's views can be shared. The focus is not centered on the city and the world, but on the relationship between the city and the enterprise, and on the possibility of reversing our views on these two domains, looking at the targets achievable when aiming at reciprocity from a practical standpoint.

*Keywords:* City enterprises

#### **Pasquale Alferj - Alessandra Favazzo. *New spaces of urban economy***

In the last thirty years Milan has changed completely: the winding down of industrial production, the rise of creative activities and the advanced tertiary sector have transformed the face of the city. Projects of requalification of former industrial sites – such as via Savona 97 and the former Richard Ginori area – and the refunctionalization of space – the case of Frigoriferi Milanesi – have given rise to activities that are indissolubly linked to the urban dimension.

*Keywords:* Milan, Urban economy

#### **Antonella Bruzzese - Luca Tamini. *Milano Porta Nuova. Commercial services, creative productions and urban transformations***

The article reviews some of the issues of the research report on commercial services in a changing Milan. Open issues and evolution of scenarios in the spatial aggregation processes of urban economic activities (January 2014), with a focus on Porta Nuova. Assuming trade is key to the interpretation of urban change, the research investigates the overall dynamics that affect Milan's social and economic morphology through the interpretation of urban itineraries, comparison with the creative activities sector and presentation of topics and issues leading to the definition of an agenda with greater awareness of future public and private action.

*Keywords:* Milan, Urban transformation

#### **Matteo Bolocan. *New York geographies, rethinking Milan***

The contribution will be in terms of a «correspondence from NYC» in order to present and discuss some aspects of the political and spatial layout of the city, while Milan – the city in Southern Europe that most resembles New York – will remain in the background. The change in the urban economy of the global city par excellence – with the rise of the so-called «Silicon Alley» – together with political and cultural news concerning the election of the Democrat Bill De Blasio as mayor, with his program of radical social and spatial justice, become the occasion to present, in a stylized form, the «metropolitan revolution» that in the US debate assigns renewed centrality to the main cities in relaunching development «beyond the crisis». These considerations allow us to engage in a long-distance dialog with the urban metamorphosis that has involved Milan and that, in turn, defies consolidated images and demands new representations of the urban condition.

*Keywords:* Milan, New York, Handicraft enterprises

## PRODUCTIVE MILAN

---

### **Ivan Izzo. *Production and employment changes in the Milanese area based on the ninth census of the industries and services***

The census of industries and services carried out by ISTAT (Italian institute for statistics) every ten years has now reached its ninth issue. It is an extensive source of data, a perfect opportunity to measure the changes and trends that have emerged in the manufacturing and employment fabric of the Milanese area over the last ten years. The data highlight a heterogeneous reality, with a shift toward the tertiary sector, but still connected to a strong industrial basis on which one fifth of the wealth produced still depends.

*Keywords:* Milan, Production, Employment, Census of industries and services

## ON THE URBAN TRANSFORMATIONS OF THE 21<sup>ST</sup> CENTURY

---

### MILAN-COPENHAGEN-HAMBURG

#### **Giovanni Hänninen. *Photoessay***

A contribution based on images for research on the urban reconversion processes of industrial areas in Milan (Bicocca), Hamburg (HafenCity) and Copenhagen (Islands Brygge) in a functional mix perspective.

*Keywords:* Images, Urban reconversion

#### **Paola Savoldi. *Functional mix and urban project in use. A study on Milan, Copenhagen, Hamburg***

Bicocca in Milan, Islands Brygge in Copenhagen, HafenCity in Hamburg: three large projects of urban transformation, three large European cities, three different ways of reconvertng brownfield sites or port areas in new neighbourhoods. The three cases under discussion are characterized by a functional mix, and by verifying its practical application it is possible to formulate hypotheses on the metamorphosis of the modern city, the prospects of living and the challenges that urbanism and city governance are called to face.

*Keywords:* Urban transformation

#### **Massimo Bricocoli. *Functional mix and urban project feasibility. The case of Bicocca in Milan***

The initial reconversion project of the Pirelli areas in Milano Bicocca included the establishment of a scientific-technological center. The functional aspect is debated, as well as the real estate market conditions that lead toward the remodulation of the destinations into a multi-functional system that will host services, business, manufacturing and residential destinations. Not without tensions and conflicts, the combination guarantees the project's feasibility and economic sustainability.

*Key words:* Milan, Bicocca, Pirelli, Urban project, Functional mix, Urban regeneration

## LETTERS

---

### **Francesco Musco. *Core cities vs metropolitan cities? The management of metropolitan areas in the United Kingdom***

The debate on metropolitan cities in Europe has assumed a relevant role in policy design all over the continent. In the UK the recent reform of local governments introduced by the new

Localism Act (2011), attributed larger powers at the local level but at the same time reduced the roles of regional authorities and abolished county councils. In this context a group of medium-sized cities (Birmingham, Bristol, Leeds, Liverpool, Manchester, Newcastle, Nottingham and Sheffield) decided to set up the association Core Cities, to influence national policies despite the main role of London.

*Keywords:* Core cities, Metropolitan cities

**Fabrizio Di Benedetto. *If the telephone network becomes a military asset***

This paper outlines the last implementing decree of the new Italian golden share which includes the telephone network among the military assets. This provision will have strong relapses on the acquisition of Telecom Italia by Telefónica, because it makes it difficult for a private investor to purchase a strategic asset. For this reason, this legislation could be in contrast with the free movement of capital (art. 63 TFEU). This paper tries to envisage what kind of reasons the Italian government could adduce to justify the decree, in case of infringement procedure.

*Keywords:* Telephone network, Military assets

**Sandro Malavasi. *Real estate prices and development***

Why are African cities among the most expensive cities in the world, especially for expatriates who move abroad for work? One of these is Luanda, capital of Angola, a city with 5 million inhabitants. Angola is the second largest African producer after Nigeria. It is also rich in mineral resources, including diamonds. Is the boom in real estate prices just the result of the law of supply and demand in a country where 40% of the population lives in extreme poverty? It is more realistic to consider the rise in prices as an early indicator of economic growth and its duration, a hint of a broader diffusion of wealth.

*Keywords:* African cities, Real estate prices

**Valentina De Marchi. *The temporary cities of the nomadic shepherds of Kyrgyzstan***

We can consider nomadic peoples as those who move their 'cities' in accordance with their needs. Nomadic shepherds in Kyrgyzstan move their tents and camps to adapt to seasonal changes and geography, in order to provide food for their animals. Where resources are scarce or sparsely distributed, mobility and flexibility are adaptive solutions that ensure greater resilience in their 'pastoralist enterprise'. Without the freedom to move in order to access land and resources, many pastoralist economies experience decreased sustainability and lose their ability to adapt to economic and climatic changes.

*Keywords:* Temporary cities, Nomadic shepherds, Kyrgyzstan