

Imprese & Città  
N 05 – Inverno 2014

Rivista della Camera  
di Commercio di Milano

# I&C / N 05

## I&C/COLOPHON

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**

Coordinamento editoriale

**Pasquale Alferj**

Redazione

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

Traduzioni

**Barbara Racah** (Abstracts)

Registrazione Tribunale di Milano n. 270  
del 9 settembre 2013

Tutti i diritti riservati

© 2014, Edizioni Angelo Guerini e Associati SpA  
via Comelico, 3 - 20135 Milano

Progetto grafico

**Heartfelt.it**

Sito internet

**www.mi.camcom.it**

Codice ISBN 978-88-6250-528-4

Codice ISSN 2283-401X

Prezzo di copertina: € 13,00

Abbonamento (3 fascicoli, per annata):

Italia € 30,00

Europa: € 60,00

extra Europa: € 80,00

Per informazioni: [riviste@internationalbookseller.com](mailto:riviste@internationalbookseller.com)

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).

<b>APERTURA</b>	—
<b>Marco Cucculelli, Fabio Menghini.</b> Indirizzare gli investimenti privati verso le imprese a più alta crescita	7
<b>FOCUS</b>	—
<b>LA GRANDE TRASFORMAZIONE DEL LAVORO E DELLA FORMAZIONE</b>	
<b>Luciano Pero.</b> Come cambia il lavoro nell'era di internet e delle community	22
<b>Pasquale Alferj, Alessandra Favazzo.</b> Robot e computer rubano lavoro?	28
<b>Giulio Sapelli.</b> Al di là del capitalismo finanziario. Sarà ancora merce il lavoro?	33
<b>Filippo Viola.</b> Il futuro dell'istruzione	38
<b>Giuliano Di Caro.</b> Un mese all'anno di MIT in Italia. L'esperienza del Pacioli di Crema	43
<b>Giuliano Di Caro.</b> Un Territorio, un Faberlab. Confartigianato punta forte sulla formazione digitale	46
<b>Susanna Sancassani.</b> Formare e intraprendere	49
<b>Nicola Zanardi.</b> The big player	55
<b>Augusto Carena.</b> Ucronie	59
<b>LE CITTÀ SI POSSONO AMMALARE?</b>	—
<b>Mara Seveglievich.</b> Vicenza, bella senz'anima	64
<b>NUOVI PROCESSI DI GOVERNO</b>	—
<b>MILANO. IMPRESE ETNICHE E LAVORATORI MIGRANTI TRANSNAZIONALI</b>	
<b>Francesca Giangrande, Paola Piscitelli.</b> Eglptaly. Una storia d'impresa tra territori translocali	68
<b>Egidio Riva, Mario Lucchini.</b> La natalità delle imprese straniere a Milano: un'analisi spaziale	85
<b>MILANO PRODUTTIVA</b>	—
<b>Aurora Caiazzo, Ivan Izzo.</b> Cercasi lavoro	95
<b>SULLE TRASFORMAZIONI URBANE DEL XXI SECOLO</b>	—
<b>Giulio Sapelli.</b> Il destino umano tra città e metropoli	108
<b>LETTERE</b>	—
<b>Stati Uniti. Sandro Malavasi.</b> Come cresce Google	113
<b>Napoli. Iaria Vitellio.</b> MappiNa, una narrazione urbana collaborativa	116
<b>Abstracts</b>	121

# IN QUESTO NUMERO SI LEGGE

Nei numeri scorsi abbiamo insistito molto sulla 'rivoluzione digitale' nella manifattura. Lo scopo era di attirare l'attenzione sulla profonda riorganizzazione economica e sociale indotta dalle tecnologie ICT e, al tempo stesso, di suscitare una discussione tra i vari soggetti coinvolti, in particolare le imprese, preoccupati dal fatto che – dati del censimento di Mediobanca alla mano – tra il 1993 e il 2013 l'anzianità media dei macchinari è più che raddoppiata passando da nove a diciannove anni. Questi dati mostrano quanto il nostro sistema produttivo si sia allontanato dalla cosiddetta 'frontiera tecnologica', proprio negli anni in cui il ciclo di vita delle tecnologie stava drasticamente riducendosi. Un altro indicatore di questa situazione è il nostro export di beni ad alto contenuto tecnologico, che rappresenta solo il 6% del totale, contro il 16% della media europea. Esiste una significativa pattuglia di imprese che innovano e sono capaci, grazie alla loro 'strategia dinamica', di adattarsi ai cambiamenti dei mercati. Ma è noto – l'ha ricordato recentemente anche il governatore della Banca d'Italia – che la specializzazione del nostro Paese è in settori a media-bassa tecnologia e ciò espone maggiormente le aziende italiane alla competizione internazionale.

Nei mesi trascorsi dall'uscita dell'ultimo numero, qualcosa si è però messo in moto nel nostro Paese: l'Aspen Institute Italia ha organizzato lo scorso novembre a Torino, in collaborazione con Fiat Chrysler Automobile (FCA), un seminario sul ruolo strategico delle tecnologie digitali per la rimodulazione del nostro sistema industriale. Si può fare di più? Certo, ed è questo il nostro auspicio. Alcuni giorni prima dell'incontro torinese, in Francia è stato presentato al governo il rapporto *La transformation numerique de l'industrie française*. Quest'ultimo ha messo in evidenza che la trasformazione digitale del sistema industriale francese presenta più opportunità che rischi, in particolare per le piccole e medie imprese che possono uscirne rafforzate, e costituisce un acceleratore per la nascita di nuove.

Inoltre, è significativo il fatto che nella sesta delle 180 raccomandazioni per una rapida trasformazione digitale dell'economia francese si manifesti l'intenzione di «portare il livello d'ambizione del piano industriale 'Fabbriche del futuro' allo stesso livello del programma tedesco 'Industria 4.0'» (cui abbiamo accennato nel numero scorso). La Germania è stata, infatti, il primo Paese europeo a interrogarsi su come conservare la propria leadership nei prodotti a media e alta intensità tecnologica, con l'obiettivo di occupare «il campo dell'industria

4.0 in modo attivo». Questo avveniva nel 2006. La nuova coalizione ha confermato l'impegno coinvolgendo ancora di più i ministeri dell'Economia, della Ricerca e dell'Istruzione, delle Infrastrutture, le parti sociali e i centri di ricerca. L'auspicio è che anche da noi maturino la consapevolezza e la spinta da parte delle stesse imprese e del governo ad affrontare con urgenza il problema attraverso una mirata politica di investimenti (i tedeschi da qui al 2020 prevedono di investire in tecnologie dell'informazione e della comunicazione circa 11 miliardi di euro).

Per molte piccole e medie imprese la transizione al digitale non sarà semplice. Nell'attuale situazione di crisi, date le difficoltà di accesso al credito, possono non considerarla una questione prioritaria. Perché questo accada, sarà necessario un profondo lavoro di persuasione nei loro confronti e, soprattutto, l'invenzione di strumenti finanziari ad hoc.

Nell'era della 'rivoluzione digitale', cambia l'ambiente di lavoro, cambiano le forme organizzative e cambia la stessa antropologia del lavoro, com'è ben espresso in uno degli articoli centrali di questo numero.

Il processo d'innovazione tecnologica condiziona sempre di più le varie tipologie di lavoro. Tutte ne escono trasformate. Il legame tra scuola e industria è diventato sempre più centrale, perché la prima deve assicurare una formazione 'disciplinare' capace di tenere uniti studio ed esperienze, condizione necessaria per possedere quella 'flessibilità mentale' sempre più richiesta per esercitare professioni, molte delle quali ancora da inventare. E questo anche perché l'impiego delle tecnologie digitali tenderà a ridurre gli spazi del lavoro dipendente, mentre aumenterà quelli del lavoro autonomo e intermittente. Lo sviluppo di nuovi media digitali di formazione come MOOC (sia di scuola superiore e/o universitari sia aziendali sia di enti privati) assicura l'accesso a una formazione ininterrotta, necessaria a 'singolarizzare' le competenze per lavori che hanno bisogno di un costante aggiornamento.

L'Italia, come d'altronde altri Paesi europei, non è stata in grado di mantenere la scuola al passo con lo sviluppo delle nuove tecnologie. Tuttora nell'istruzione superiore persistono resistenze che ostacolano l'esplorazione di nuovi strumenti didattici, integrati a quelli tradizionali, e di nuove metodologie didattiche. Questa situazione è destinata a cambiare, grazie alla presenza nel corpo insegnanti di docenti più giovani che vogliono 'sperimentare' e migliorare la qualità e gli esiti del proprio lavoro.

La scuola, oltre ad assicurare l'apprendimento, ha responsabilità educative e di socializzazione. Autostima, autonomia, autoformazione sono tre concetti-segnavia da raccogliere e sviluppare.

Milano è multietnica anche per quanto riguarda le imprese. Studiare la concentrazione delle 'imprese etniche' nei diversi quartieri della città contribuisce a spiegare la nascita e il successo di queste attività. Osservare il rapporto che gli immigrati hanno con la città ci aiuta a conoscerli meglio e ad entrare in un mondo molto particolare. Ci sono delle migrazioni di gruppi e famiglie che provengono dalla stessa regione, o addirittura dallo stesso villaggio, e che nel luogo di destinazione possono formare una comunità di parenti e vicini, che qui vivono e lavorano temporaneamente, ma per periodi lunghi. Lunghi quanto la durata di un lavoro nel campo dell'edilizia. È il caso dei migranti di Tatun, un quartiere egiziano nel cuore di Milano: esperienza presentata con sguardo urbanistico e antropologico. Si tratta di una migrazione molto dinamica di lavoratori edili che hanno 'costruito' una rete di relazioni tra due realtà.

Nella sezione **Milano Produttiva** è presentata una ricognizione sul lavoro che manca e della cui assenza soffrono soprattutto i giovani (il tasso di disoccupazione nazionale nella fascia 15-24 anni è pressoché raddoppiato tra il 2008 e oggi, passando dal 21,2% al 41,7%).

## In questo numero si legge

La sezione **Lettere** ospita una riflessione sulla 'visione Google' del mondo interconnesso, a partire dalle acquisizioni fatte in questi ultimi anni, sempre più orientate verso aziende dell'intelligenza artificiale perché il suo obiettivo è di trasformarsi da 'motore di ricerca' a 'neuroprotesi', e la presentazione di MappiNa, una collaborative mapping, ossia una narrazione di Napoli sul web fatta dai suoi abitanti.

**Marco Cucculelli** è professore associato di economia industriale e applicata all'Università Politecnica delle Marche

**Fabio Menghini** è economista industriale esperto in imprese manifatturiere e servizi finanziari

# INDIRIZZARE GLI INVESTIMENTI PRIVATI VERSO LE IMPRESE A PIÙ ALTA CRESCITA



**Il perdurare oltre ogni aspettativa di una fase di stagnazione economica in tutti i principali Paesi industrializzati, e in Italia in particolare, non ha finora generato nel dibattito economico e politico idee e progetti che vadano oltre la riproposizione di misure tradizionali dimostrate finora largamente inefficaci.**

Come, per esempio, quella di puntare sul recupero del potere di acquisto delle famiglie per riattivare i consumi, obiettivo difficilmente raggiungibile in un contesto di livelli di disoccupazione eccezionalmente elevati e di diminuzione del reddito in termini reali.

Anche le ipotesi di intervento dello Stato nell'economia attraverso investimenti pubblici, in particolare per lo sviluppo delle infrastrutture, seppure indispensabili, non sembrano in grado di riflettere l'urgenza che l'incombere della recessione impone.

Si tratta infatti di misure che richiedono tempi importanti di realizzazione e periodi ancora più lunghi per produrre qualche beneficio in termini di stimoli al PIL. Esse inoltre si scontrano con l'elevata dimensione del debito pubblico italiano e con i vincoli posti dal patto di stabilità europeo. Anche l'idea infine, spesso ricorrente, di puntare sull'aumento dell'export non sembra poter offrire risultati a breve termine. Sì, è vero, l'Italia continua a registrare buone performance nel commercio con l'estero. Non va tuttavia dimenticato che gran parte delle

nostre esportazioni è diretta verso quelle economie sviluppate (Germania, Francia, Svizzera, USA, Regno Unito) la cui domanda resta debole. Imprimere una differente destinazione al nostro commercio con l'estero, in misura tale da produrre effetti di qualche rilevanza per il Paese, appare una prospettiva problematica, sia perché implicherebbe lo sviluppo di nuove capacità competitive per le imprese italiane (e qui torniamo alla variabile tempo) sia perché anche le nazioni che finora hanno registrato i più elevati tassi di crescita stanno ormai mostrando significativi segni di rallentamento (vedi Cina e Brasile in particolare).

In sintesi, individuare opportune misure di politica economica in una situazione di così grave difficoltà per l'Italia e per gran parte dell'Europa e di altri Paesi dell'area OCSE, è certamente un'opera molto complessa e richiede il coinvolgimento di tutte le energie disponibili.

Anche perché, lo si è visto, ricette su cui contare con certezza purtroppo non esistono. Si dovranno quindi mettere in atto molte e differenti iniziative, anche in parallelo tra loro, partendo da obiettivi di concretezza e realizzabilità, all'interno di orizzonti temporali ben definiti.

### Stimolare la ripresa degli investimenti privati

Con l'intento di focalizzarsi sulla concretezza, di seguito viene ripreso e approfondito un tema già esaminato in altri contesti e che riguarda il ruolo degli investimenti privati come possibile motore della ripresa economica a breve termine. Pur non essendo questa l'unica azione possibile e certamente non da sola risolutiva, essa potrebbe avviarsi in tempi relativamente rapidi e rappresentare l'occasione per una forma di collaborazione tra pubblico e privato, basata su un approccio di 'attivismo microeconomico', tale da coinvolgere le differenti istanze, sia imprenditoriali sia pubbliche, soprattutto a livello territoriale.

Secondo McKinsey<sup>1</sup>, che ha avuto il merito di dare a questa ipotesi un credibile fondamento analitico, in Europa e in Italia esistono ingenti risorse finanziarie attualmente non investite per la sfiducia nelle prospettive economiche<sup>2</sup>. In un'analisi che sfortunatamente si ferma al 2012, McKinsey fa notare come gli investimenti privati in Italia abbiano rappresentato la componente che ha maggiormente pesato sul declino del PIL: meno 90 miliardi di euro tra il 2007 e il 2012.

Viene rilevata inoltre una stretta correlazione tra investimenti e occupazione: a ogni milione di euro investito in Italia nel periodo 1993-2012, sono corrisposti circa venti nuovi occupati. Il recupero degli investimenti persi nel periodo 2007-2012 consentirebbe così, per esemplificare, la creazione di oltre 1,6 milioni di nuovi posti di lavoro<sup>3</sup>. Si tratta di evidenze che spingono da sole a considerare in modo approfondito questa opzione.

### Intervenire nell'industria manifatturiera

Una serie di iniziative che coinvolgano il settore privato nel rilancio degli investimenti vedrebbe naturalmente l'industria manifatturiera come settore centrale di intervento. Su questo aspetto convergono molte valutazioni svolte recentemente nei maggiori Paesi industrializzati.

Come ha osservato Suzanne Berger nella sua ricerca sull'industria manifatturiera americana: «Il grande picco di disoccupazione negli ultimi cinque anni è stato per molta parte dovuto

#### Note

<sup>1</sup> Su questo argomento e su quelli che lo hanno preceduto si fa riferimento a: V. Terzi e altri, *Investire nella crescita: Idee per rilanciare l'Italia*, McKinsey & Company, maggio 2013; R. Dobbs e altri, *Investing in growth: Europe's next challenge*, McKinsey Global Institute, dicembre 2012.

<sup>2</sup> McKinsey cita anche l'esistenza di ostacoli al 'far impresa'. Su questo tema si tornerà nel corso del presente lavoro.

<sup>3</sup> Si veda V. Terzi e altri, *Investire nella crescita*, cit., p. 9.

alla perdita di posti di lavoro nel settore manifatturiero. E con la ripresa dell'economia, questa occupazione sta tornando solo molto lentamente. [...] Oggi, nuovi posti di lavoro nell'industria manifatturiera sono spesso associati a più bassi salari e a minori benefici. La nazione ha vissuto un precipitoso declino nella dimensione del settore manifatturiero e nel numero degli occupati. Una forte base manifatturiera è necessaria al Paese per tre ragioni: perché produce buoni posti di lavoro, perché è decisiva per salvaguardare la nostra sicurezza nazionale, perché è vitale alla nostra economia dell'innovazione»<sup>4</sup>.

Secondo il McKinsey Global Institute, «il settore manifatturiero contribuisce in modo eccezionale alla ricerca e sviluppo, alla crescita della produttività e al commercio con l'estero di cui rappresenta circa il 70% nelle economie dove l'industria manifatturiera è più sviluppata»<sup>5</sup>.

Inoltre, a sfatare parzialmente la spesso diffusa convinzione che industria e servizi rappresentino due settori dell'economia dall'andamento divergente, in cui la prima è inevitabilmente destinata a cedere di importanza al secondo con il crescere dello sviluppo economico, sempre il McKinsey Global Institute mette in evidenza come attività di servizio quali la ricerca e sviluppo, il marketing e le vendite e il customer support rappresentino oggi una quota importante di quanto l'industria manifatturiera produce. Così come i servizi di logistica, le telecomunicazioni, le attività nell'ambito delle IT e così via.



**Si stima che in USA 4,7 milioni di posti di lavoro nei servizi dipendano oggi dal settore manifatturiero. Per contro i servizi generano 1.400 miliardi di dollari annui di domanda per l'industria manifatturiera<sup>6</sup>.**

Manifattura e servizi risultano quindi indissolubilmente legati. Non solo il valore aggiunto dei manufatti incorpora molte attività di servizio, ma questi contenuti modificano marcatamente il modello tradizionale dei beni prodotti e la generazione dei ricavi dell'industria.

Quando Berger e McKinsey, parlano dell'industria come di un settore in grado di generare buoni (e cioè remunerativi) posti di lavoro, si riferiscono anche alla capacità che industria e servizi insieme hanno di produrre elevato valore aggiunto per il cliente finale. Per converso un comparto di servizi senza manifattura sarebbe destinato a operare in ambiti marginali, a manifestare bassi livelli di produttività e a generare ben poco remunerative opportunità occupazionali come già appare in molti settori del terziario tradizionale.

È per questa ragione quindi che in tutti i Paesi più industrializzati è ancora l'industria manifatturiera (con i suoi nuovi e per certi versi indistinti confini con la produzione di servizi) a risultare determinante nel guidare il ritmo e la direzione di crescita della produttività e lo sviluppo dell'innovazione. È sempre l'industria manifatturiera, infine, a indirizzare/cogliere le tendenze emergenti della domanda, ridisegnare le tradizionali filiere produttive, così come le soluzioni logistiche e la gestione dei rapporti con i mercati di sbocco finali.

<sup>4</sup> S. Berger, *Making in America*, The MIT Press, Cambridge, Massachusetts 2013, pp. X, XI, 1-5.

<sup>5</sup> J. Manyika e altri, *Manufacturing the future, the next era of global growth and innovation*, McKinsey Global Institute, november 2012, pp. 2-3.

<sup>6</sup> *Ibidem*, p. 7.

Infine, importanti fenomeni di ri-localizzazione delle attività produttive nei Paesi industrializzati sono, come noto, in atto ormai da tempo. Contestualmente e da più parti si sta rilevando come la scarsità di competenze capaci di sviluppare e gestire i nuovi sistemi manifatturieri e di servizio sia diventata il vero e più serio problema inerente il fattore lavoro. E ovviamente anche una straordinaria opportunità di crescita di nuova occupazione specializzata. «L'industria manifatturiera sta incrementando i suoi contenuti di tecnologia negli impianti e nelle attività di back office. L'offerta di competenze per gestire queste nuove complessità è decisamente minore della domanda»<sup>7</sup>. McKinsey stima una carenza potenziale, nel mondo, di 40 milioni di lavoratori con skill adeguati, a partire dal 2020.

### Individuare i protagonisti del cambiamento: le High Growth Firm

Fin qui non c'è molto di nuovo rispetto a quanto si è spesso e da più parti dichiarato, circa la necessità di sostenere l'industria, salvaguardarne i posti di lavoro, ripensare il ruolo dei distretti e così via. Da tutto questo, lo si è visto, non si è mai ricavato molto. Non solo perché, come spesso accade, alle dichiarazioni stentano a seguire i fatti, ma anche perché più ampio è il target di riferimento (l'industria in senso lato, oppure l'industria manifatturiera, o anche il singolo settore), più elevato risulta il rischio, implicito in una visione di insieme, di mettere in atto misure generiche o indifferenziate che per loro natura non sono in grado di produrre risultati efficaci.

Qualsiasi iniziativa si voglia oggi intraprendere per rilanciare gli investimenti nell'industria manifatturiera, dovrà dunque avere caratteristiche di estrema selettività, evidenza e misurabilità dei risultati, attrattività per chi investe con proprio capitale di rischio.

Con l'intento di definire il target di possibili interventi di carattere non tradizionale, focalizzeremo di seguito l'attenzione sulle cosiddette High Growth Firm (HGF), da tempo oggetto di studi in tutti i principali Paesi industrializzati e tutto sommato ancora abbastanza trascurate in Italia.

Dalle ricerche svolte nella maggior parte delle economie avanzate, è emerso con costante regolarità come all'interno dell'industria manifatturiera di un Paese o di un'area o cluster/distretto industriale, il contributo alla crescita dell'occupazione e del PIL sia dato da un numero molto ristretto di aziende.

«Solo un piccolo gruppo di imprese 'High Growth' crea la maggior parte della crescita occupazionale all'interno di un sistema produttivo». Così affermano Herman e Williams a proposito del Canada: «tra il 2003 e il 2006, solo il 4,7% delle aziende (13mila su un totale di 1,2 milioni) ha realizzato il 45% della creazione netta di nuovi posti di lavoro in Canada. Oltre la metà del restante 95% di aziende ha avuto un andamento dell'occupazione stabile o declinante»<sup>8</sup>.

Nel caso degli Stati Uniti, uno studio di McKinsey rivela: «mentre il mondo delle piccole imprese risulta particolarmente vasto, il suo reale impatto economico si origina da un assai più limitato sottoinsieme di imprese ad alta crescita. Queste aziende, come mostrano numerose ricerche, sono in grado di raddoppiare i loro ricavi e la loro occupazione ogni quattro anni»<sup>9</sup>.

In uno studio dell'OCSE, che mette a confronto l'esperienza di molti e differenti Paesi industrializzati, si fa notare: «Un limitato numero di cosiddette imprese 'High Growth' dà un importante contributo alla creazione dei posti di lavoro e alla crescita della produttività

<sup>7</sup> J. Manyika e altri, *Manufacturing the future*, cit., p. 11.

<sup>8</sup> D. Herman, A. D. Williams, *Driving Canadian Growth and Innovation*, Centre For Digital Entrepreneurship and Economic Performance, Toronto, maggio 2013.

<sup>9</sup> J. Horn, D. Pleasance, «Restarting the us Small-Business Growth Engine», *McKinsey Quarterly*, novembre 2012.

nell'area OCSE. Le imprese High Growth sono quelle che sanno meglio tradurre le strategie in azione a livello di R&D, innovazione e formazione, acquisizione di mano d'opera esperta e sua ulteriore qualificazione»<sup>10</sup>.

In base a queste evidenze in molti Paesi le HGF hanno attirato l'attenzione dei policy maker. Piuttosto che ricorrere a iniziative generiche a sostegno delle piccole imprese, si è deciso infatti di adottare interventi selettivi volti ad accrescere il numero delle aziende in grado di diventare 'ad alta crescita' e, per questa via, generare un maggior contributo allo sviluppo economico nel suo complesso.

Come rileva Hulten<sup>11</sup> a proposito del Knowledge Based Capital (KBC): «Il contributo all'occupazione e all'innovazione di queste piccole imprese suggerisce che qualsiasi politica di crescita del capitale basato sulla conoscenza dovrebbe prestare particolare attenzione alle loro esigenze e ai vincoli a cui sono sottoposte. Incoraggiare la formazione di KBC nelle imprese 'High Growth' è particolarmente importante considerato il loro alto tasso di sviluppo. La strada per crescere richiede cambiamenti nel modo in cui esse sono gestite, e investimenti nelle capacità organizzative sono parte del loro processo di trasformazione. Le piccole imprese hanno inoltre necessità di capitali esterni quando si trovano in fasi di rapida crescita. E questo rappresenta un problema nella maggioranza dei casi»<sup>12</sup>.

Analogamente, Herman e Williams affermano: «Il target principale dei policy maker dovrebbe essere di aiutare ad allargare il gruppo delle imprese ad alta crescita e alto impatto economico. Questo significa, tra l'altro, identificare candidati ad alto potenziale all'interno del più vasto insieme delle piccole imprese e mettere in atto politiche che garantiscano la crescita piuttosto che la dimensione»<sup>13</sup>.

Naturalmente questo processo selettivo consente anche di attrarre in misura maggiore gli investimenti privati che in queste tipologie di aziende troverebbero delle opportunità di generazione di reddito e capital gain assai maggiori di quelle che spesso vengono loro prospettate nel tentativo di salvataggio di aziende ormai in crisi.

### Le imprese High Growth sono in grado di anticipare il cambiamento

Oltre al loro contributo in termini di creazione di occupazione, le HGF risultano importanti perché sono alla base del cambiamento strutturale del sistema economico. Esse infatti rappresentano i vettori attraverso i quali l'innovazione tecnologica, organizzativa e dei modelli di business entrano nel sistema economico e ne alterano le condizioni competitive. Più in generale, queste imprese fungono da stimolo alla competizione, circostanza che favorisce appunto la crescita della produttività e dell'occupazione.

Nella logica di Kirzner<sup>14</sup>, secondo la quale la prontezza mentale dell'imprenditore al cambiamento esterno (*alertness*) è il driver della crescita dell'impresa, l'espansione delle imprese ad alto potenziale 'anticipa' la crescita del settore poiché rende manifeste le opportunità imprenditoriali che nel settore si vanno generando. Ed è interessante notare che questa funzione anticipatrice coinvolge non solo i nuovi imprenditori, naturalmente orientati a perseguire un'opportunità di mercato nascente, ma anche gli operatori da tempo presenti nell'industria.

<sup>10</sup> OCSE, *Small Business, Job Creation and Growth: Facts, Obstacles and Best Practices*, Parigi 1997.

<sup>11</sup> C. Hulten, *Stimulating Economic Growth through Knowledge Based Investments*, Working Papers Series, OECD 2013.

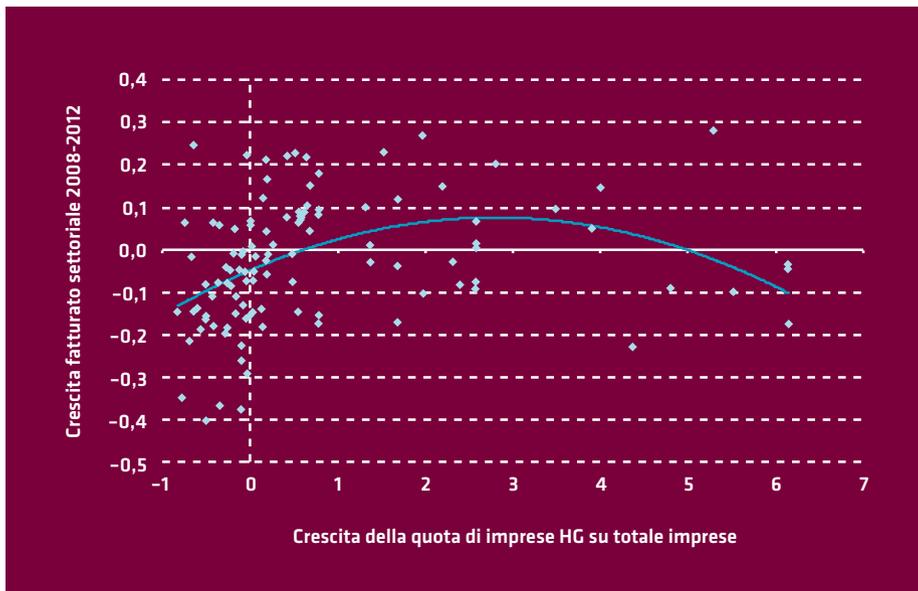
<sup>12</sup> *Ibidem*.

<sup>13</sup> D. Herman, A.D. Williams, *Driving Canadian Growth and Innovation*, cit.

<sup>14</sup> J.M. Kirzner, «Entrepreneurial Discovery and the Competitive Market Process: An Austrian Approach», *Journal of Economic Literature*, a. XXXV, 1997, pp. 60-85.

Il grafico 1 fornisce evidenza empirica a sostegno di questa relazione nel caso dell'industria manifatturiera marchigiana. Nell'asse orizzontale è riportata la variazione percentuale della quota di imprese ad alta crescita sul totale delle imprese nel periodo compreso tra il 2004 e il 2008<sup>15</sup>. In ordinata è riportato il tasso di espansione del settore tra il 2008 e il 2012. La relazione positiva tra le due variabili mostra come un ampliamento della quota di imprese ad alta crescita sembra precedere l'espansione del settore di alcuni anni: in altre parole, lo sviluppo delle HGF rappresenta un segnale anticipatore della crescita dell'industria. L'ipotesi sottostante tale evidenza è riconducibile alla capacità di alcune imprese di individuare – meglio di altre – settori in espansione particolarmente promettenti e di investire in questi. La correttezza della previsione si riflette in una effettiva crescita del settore che conferma – ex post – la corretta valutazione effettuata dagli imprenditori.

Dunque, anche se alcune delle imprese che registrano condizioni di alta crescita possono trovarsi in un settore in espansione per ragioni del tutto casuali, è molto probabile che la capacità imprenditoriale di leggere l'evoluzione potenziale del mercato sia alla base delle corrette scelte strategiche di queste stesse imprese. Tali aziende, che si collocano in filoni di domanda particolarmente promettenti, saranno quelle che sperimenteranno una crescita più elevata della media delle altre imprese. Occorre aggiungere che le imprese in grado di anticipare correttamente l'evoluzione del settore produttivo sono quelle che riescono a sviluppare significativi processi di apprendimento all'interno del settore<sup>16</sup>.



**GRAFICO 1 –**  
**Relazione tra**  
**crescita della**  
**quota di imprese**  
**HG per settore nel**  
**quadriennio 2004-**  
**2008 e crescita**  
**del fatturato**  
**settoriale nel**  
**quadriennio**  
**successivo**  
**2008-2012**  
 (tasso di crescita

percentuale)  
 Fonte: nostra  
 elaborazione su  
 dati AIDA - Bureau  
 van Dijk

<sup>15</sup> La crescita è calcolata come variazione tra il livello medio del biennio 2006-08 e il livello medio del biennio 2004-06. J.W. Bos, E. Stam, «Gazelles and industry growth: a study of young high-growth firms in the Netherlands», *Industrial and Corporate Change*, vol. 23, n. 1, 2014, pp. 145-169.

<sup>16</sup> M. Cucculelli, F. Menghini, «Crescita dell'impresa e competitività del sistema produttivo manifatturiero. Analisi e proposte di intervento per le Marche», in *Rapporto Marche + 20* per la Regione Marche a cura di P. Alessandrini.

## HGF in Lombardia e nelle Marche: una visione d'insieme

Al fine di fornire un fondamento concreto a quanto finora descritto, si riporta di seguito un breve profilo delle HGF presenti in Lombardia e nelle Marche, come noto due tra le regioni più industrializzate d'Italia.

Applicando il criterio di selezione per l'alta crescita basato sulla variazione del fatturato, si possono selezionare 281 imprese manifatturiere nelle Marche e 1.925 in Lombardia che hanno registrato una crescita delle vendite superiore al 100% tra il 2008 e il 2012. Considerato il criterio meno stringente usato per questa selezione rispetto ad altri lavori<sup>17</sup>, le imprese selezionate rappresentano una quota che oscilla tra il 14% e il 16% del totale delle imprese manifatturiere con meno di 500 addetti<sup>18</sup>, rispettivamente per la Lombardia e le Marche (tabella 1)<sup>19</sup>.

Viene quindi confermato, in entrambe le regioni, che un numero estremamente contenuto di imprese realizzano le più significative performance di crescita. Come sottolineato in precedenza dunque, il settore manifatturiero non è un universo indistinto ed esaminarne da vicino le singole componenti diventa sempre più importante quanto più cresce l'urgenza di intervenire e limitati risultano essere i mezzi su cui poter contare.

**TABELLA 1 – Peso percentuale delle imprese ad alta crescita sul totale delle imprese per classe dimensionale in Lombardia e nelle Marche** (anno 2012 – valori percentuali)<sup>20</sup>

Fonte: nostra elaborazione su dati AIDA- Bureau van Dijk

	Classi di addetti						Totale
	<10	10-20	20-50*	50-100	100-250	250-500	
Lombardia	20,3	15,8	15,1	18,7	25,0	4,3	14,1
Marche	16,7	18,1	18,2	9,5	40,0	25,0	16,3

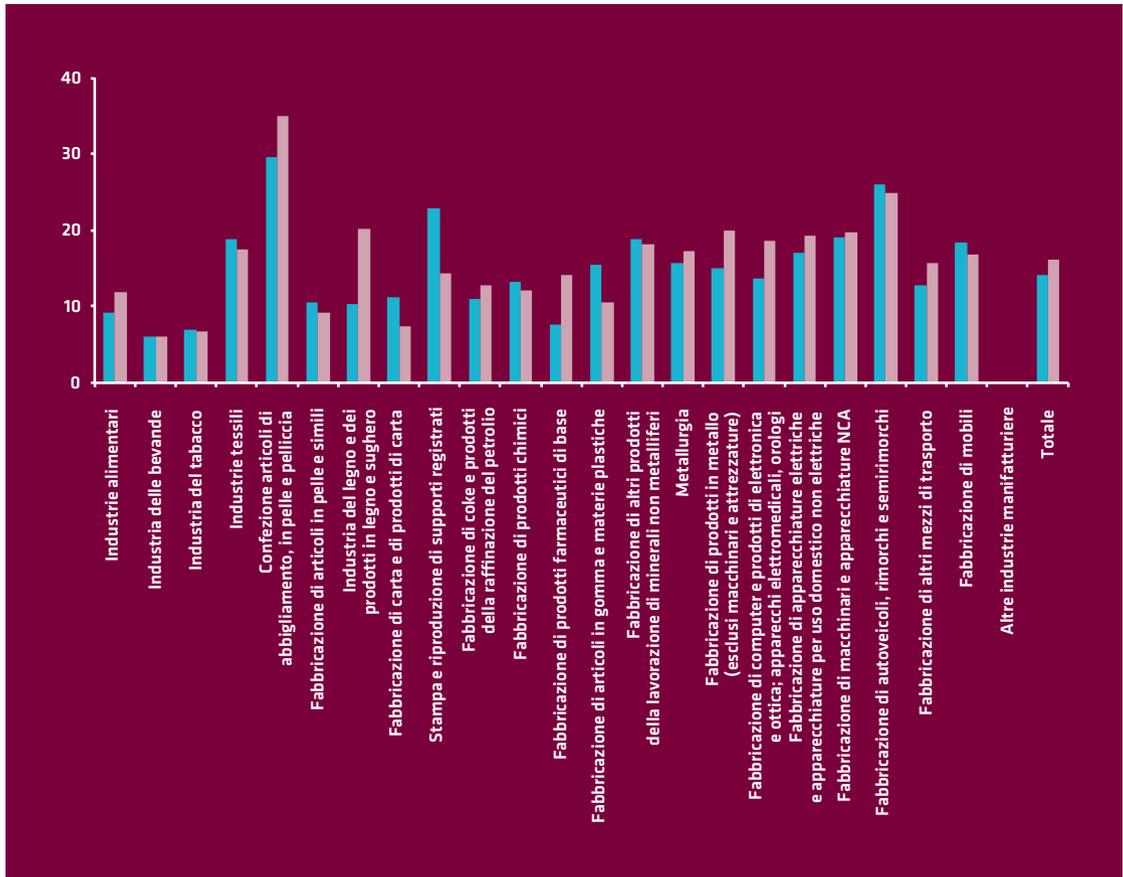
La divisione delle imprese ad alta crescita per settori sulla base della classificazione ISTAT Ateco 2007 (due cifre) conferma la sostanziale irrilevanza della componente settoriale nell'identificazione delle imprese ad alta crescita. Dei 22 settori considerati, 18 si collocano in un intorno molto compatto della media regionale (grafico 2), mentre soltanto quattro settori (abbigliamento, pelli e calzature, coke e prodotti petroliferi e mezzi di trasporto) mostrano una presenza di HGF significativamente più elevata della media. Peraltro, all'interno di questi quattro settori le differenze regionali non appaiono rilevanti, tranne la maggiore presenza di imprese HG delle pelli e cuoio nelle Marche e nel coke-prodotti petroliferi in Lombardia.

<sup>17</sup> OECD, *Eurostat- OECD Manual on Business Demography Statistics*, Parigi 2007; OECD, *High-Growth Enterprises: What Governments Can Do to Make a Difference*, Parigi 2010.

<sup>18</sup> Le imprese con oltre 500 addetti sono state escluse perché la crescita osservata in questo gruppo è in larga parte esterna, cioè derivante da processi di acquisizione e fusione tra imprese.

<sup>19</sup> L'evidenza disponibile in campo internazionale mostra valori che difficilmente salgono oltre il 10% e si concentrano intorno al 4-6% nella gran parte dei Paesi OCSE.

<sup>20</sup> Il dato riportato in ciascuna cella rappresenta il peso – in termini percentuali – delle imprese ad alta crescita sul totale delle imprese presenti nella classe dimensionale di appartenenza. Per esempio, nella classe delle imprese con meno di 10 addetti, le imprese ad alta crescita sono pari al 18,2% del totale delle imprese della classe dimensionale. La colonna Totale indica il peso delle imprese ad alta crescita sul totale delle imprese per tutte le classi dimensionali con meno di 500 addetti.



**GRAFICO 2 - Quota di imprese ad alta crescita sul totale delle imprese, per settore in Lombardia e nelle Marche**  
(anno 2012 – valori percentuali)

Fonte: nostra elaborazione su dati AIDA - Bureau van Dijk

■ Lombardia      ■ Marche

### Modelli evolutivi delle HGF

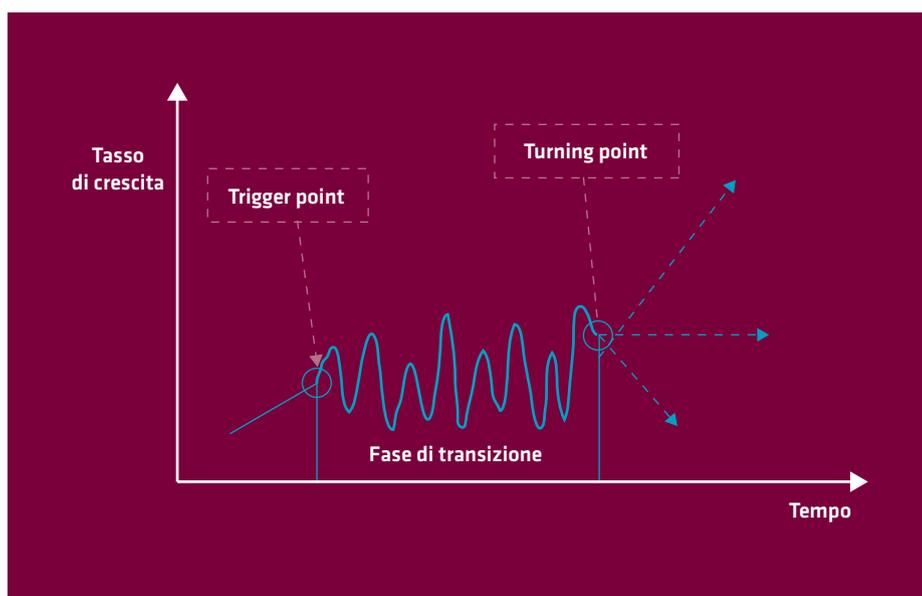
Quali sono, ci si potrà chiedere, gli ingredienti che consentono a queste piccole percentuali di imprese di distaccarsi in modo così marcato dai pattern di sviluppo delle altre, anche appartenenti allo stesso settore? Ed esistono dei modelli che consentano di anticipare la loro storia e i futuri track record?

Nonostante il forte interesse da parte degli studiosi, ancora molto poco si conosce in merito alle dinamiche interne delle imprese ad alta crescita. Questo è derivato in parte dalla tendenza a focalizzare le ricerche su quanto le aziende crescono, piuttosto che esaminare come si realizzino i loro processi interni di sviluppo.

Un primo passo in avanti in questa direzione è stato fatto con l'introduzione del concetto di strategia dinamica, che ha evidenziato l'importanza per le imprese di adattarsi continua-

mente ai cambiamenti dell'ambiente circostante. Il solo aspetto dinamico della gestione però non è sufficiente per spiegare la complessità del fenomeno della crescita.

L'analisi empirica ha dunque spostato l'attenzione sulle forze che spingono le aziende attraverso diversi stadi di sviluppo, segnalati come eventi importanti denominati *trigger point*<sup>21</sup>. Il *trigger point* è definito come un cambiamento sistematico nella struttura e nel modello di business di un'impresa, che fornisce un'opportunità critica per la modifica della sua traiettoria di espansione. In base a tale approccio, il processo globale di crescita che sperimentano le imprese comprende tre fasi che si susseguono nel tempo: un *trigger point* iniziale (punto d'innesco), un 'periodo di transizione' e un *turning point* (punto di svolta).



**FIGURA 1 - Punti di cambiamento sistematico (*trigger point*) e punti di svolta (*turning point*)<sup>22</sup>**

Fonte: nostra elaborazione su dati AIDA - Bureau van Dijk

I cambiamenti sistematici si possono manifestare attraverso un'ampia varietà di forme, solitamente nel mezzo della fase di sviluppo dell'azienda: per questo sono considerati dei precursori del cambiamento. Alcuni cambiamenti possono derivare da situazioni esterne, mentre altri possono essere deliberatamente pianificati e opportunamente eseguiti dall'azienda stessa. Un punto chiave da evidenziare è che, sebbene i cambiamenti sistematici offrano all'organizzazione una grande opportunità di sviluppo, questi sono anche in grado di causare difficoltà aggiuntive relative alla capacità di gestire o assorbire la crescita.

Dopo il cambiamento sistematico iniziale, le imprese spesso sperimentano una fase di transizione che può portare a un periodo di considerevole instabilità e cambiamento. La fase di transizione risulta particolarmente critica per determinare il successo ultimo dell'opportunità di crescita. La sua durata nel tempo può essere estremamente variabile e spesso può precipi-

<sup>21</sup> R. Brown, S. Mawson, «Trigger points and high-growth firms. Conceptualization and review of public policy implications», *Journal of Small Business and Enterprise Development*, n. 20, 2013.

<sup>22</sup> *Ibidem*.

tare in un ulteriore cambiamento secondario, che spesso amplifica l'effetto di quello originario. Per questi motivi, la fase di transizione è quella che risulta particolarmente critica per lo sviluppo, essendo spesso associata a un successivo periodo di forte cambiamento, comprende elementi sia positivi sia negativi. La sua durata è variabile e dipende dalle risorse a disposizione dell'azienda e dalle sue capacità manageriali. È la fase nella quale appare opportuno intervenire per massimizzare le probabilità che l'impresa avvii un punto di svolta positivo, o riduca le probabilità di avviarsi su un percorso di stagnazione o flessione.

Il periodo di transizione termina con l'inizio della nuova traiettoria di crescita dell'azienda. In alcuni casi il punto di svolta può coincidere con un evento identificabile in un particolare momento come, per esempio, la firma di un contratto o il completamento di una trattativa di acquisizione, oppure può essere il risultato dell'azione congiunta di più fattori.

È importante considerare che la crescita che segue un importante cambiamento sistematico spesso richiede all'impresa una forte iniezione di capitale finanziario e organizzativo-manageriale, aspetto questo che rende la fase di transizione e la crescita successiva al punto di svolta il momento più adatto per intervenire con iniziative a sostegno dello sviluppo<sup>23</sup>.

In generale, a prescindere dalla durata, i punti di svolta sono momenti particolarmente critici in quanto l'azienda inizia ad allontanarsi dalla fase di transizione per iniziare una nuova traiettoria di sviluppo. Non è però scontato che il nuovo percorso intrapreso sia per forza positivo, in alcuni casi può essere infatti neutrale o addirittura negativo. Per questi motivi, è estremamente importante riconoscere i cambiamenti sistematici di crescita e gestire nel modo migliore la successiva fase di transizione.

### Definire un'agenda per l'intervento pubblico-privato nelle HGF

Quanto è stato finora descritto mette in evidenza come ogni realtà imprenditoriale rappresenti un organismo vitale con un ruolo attivo nel cambiamento ma anche sottoposto all'influenza di molte variabili esterne. Con gli strumenti oggi a disposizione non è impossibile anticipare le traiettorie di sviluppo di queste imprese e, per tale via, affiancarle con la finalità di aumentare il loro contributo al sistema economico.

Anche per queste ragioni si ritiene che proprio le HGF possano rappresentare il target principale di un'iniziativa di tipo non convenzionale rivolta al rilancio degli investimenti privati, che persegue anche la finalità dell'occupazione nell'industria manifatturiera italiana.

Con l'obiettivo di definire un'agenda che garantisca il massimo di efficacia operativa, due dovrebbero essere gli obiettivi primari di intervento sulle HGF:

- sostenere e accelerare lo sviluppo delle HGF esistenti per consentire il pieno dispiegarsi dei loro effetti nel contesto in cui sono inserite;
- individuare le imprese con i necessari (pre)requisiti per diventare HGF e affiancare il loro percorso di crescita. In questo modo si renderà possibile aumentarne il numero, accrescendo così la forza competitiva della nostra industria.

Dall'osservazione delle HGF, la cui distribuzione è abbastanza uniforme nell'ambito di un numero di settori piuttosto vasto, emerge come prima regola generale quella di evitare la tentazione di compiere generalizzazioni di tipo settoriale.

Intervenire nelle HGF, in altre parole, significa selezionare le aziende una a una, valutare le capacità innovative e di leadership dell'imprenditore, l'adeguatezza del portafoglio

<sup>23</sup> M. Cucculelli, «Le imprese ad alta crescita nelle Marche», *Rapporto Annuale*, Confindustria Marche, Ancona 2012.

prodotti venduti e la coerenza del quadro strategico e di mercato. L'obiettivo primario infatti è quello di comprenderne i vantaggi comparati iniziali e cosa potrebbe derivare, in termini di rafforzamento della posizione di mercato dell'impresa, a seguito dell'eventuale attivazione di investimenti esterni. Inoltre è indispensabile individuare a che distanza l'azienda si trovi da quello che sopra è stato definito come 'punto di cambiamento sistematico'. Infatti, intervenire troppo in anticipo non serve e in ritardo sarebbe probabilmente inutile.

L'osservazione sul campo di tante storie di successo (e talvolta di fallimento) di imprese ad alta crescita consente di individuare, con buon livello di approssimazione, i fattori che in modo ricorrente limitano le capacità delle aziende di raggiungere il loro punto di take off e, da lì, partire per conseguire tassi di crescita elevati.

1. *Difficoltà di accesso ai finanziamenti*: le imprese 'High Growth' registrano in media maggiori difficoltà a ottenere finanziamenti rispetto a quelle con tassi di crescita più modesti. Ciò è dovuto a una più consistente entità degli investimenti necessari a sostenerne lo sviluppo e alla tipologia di innovazioni perseguite. In particolare, investimenti ingenti e di elevato profilo innovativo – quali quelli in ambito ICT – accentuano il grado di rischio intrinseco della spesa in beni capitali e introducono elementi di difficoltà nella valutazione degli stessi da parte delle banche e degli intermediari finanziari non specializzati.
2. *Espansione all'estero – internazionalizzazione*: per le piccole imprese in fase di espansione, l'ingresso in nuovi mercati è indispensabile non solo per accrescere il fatturato, ma anche per operare nei Paesi dove la presenza di concorrenti, clienti e fornitori evoluti può rappresentare uno stimolo vitale. D'altra parte, per queste aziende risulta spesso arduo non solo identificare i mercati, ma anche superare le barriere all'ingresso rappresentate da problemi di carattere valutario, di certificazione dei prodotti e dei processi, di accesso o creazione di reti di vendita.
3. *Investimenti in tecnologia e in R&D*: per ottenere rapidi incrementi di produttività e per sviluppare l'innovazione.
4. *Disponibilità di competenze manageriali e di risorse qualificate*: esiste una marcata correlazione positiva tra forme organizzative e propensione all'innovazione e alla crescita, più elevata nel caso della gestione manageriale di impresa. Nelle organizzazioni dove prevalgono modelli più accentrati (tipici delle piccole imprese), la spinta all'innovazione risulta – in media – assai meno intensa. Inoltre i modelli organizzativi di tipo tradizionale sembrano ostacolare la diffusione di sistemi gestionali evoluti (ERP) che consentono di pianificare i processi – organizzativi e produttivi – e rendono più efficiente l'impiego delle risorse<sup>24</sup>.

In sintesi, l'indicazione degli ostacoli alla crescita consente di individuare le direttrici sulle quali intervenire a sostegno dell'espansione delle imprese. In particolare, si segnala come questa tipologia di intervento implichi un orientamento molto diverso da quello tradizionalmente adottato nelle politiche a sostegno all'imprenditorialità e allo start-up d'impresa, nelle quali viene privilegiata l'attivazione di un numero elevato di imprese, di piccola dimensione, giovani e in settori non tradizionali. Al contrario, le politiche per le HGF dovrebbero essere molto selettive, indirizzate a piccoli numeri, finalizzate a costruire risorse interne alle imprese in grado di sostenere la crescita. Inoltre, dovrebbero prescindere dal fatto che le imprese siano nuove o mature, gestite da neo-imprenditori o da dipendenti attraverso spin-off. Infine, dovrebbero mirare ad attenuare i fattori di ostacolo alla crescita sensibilizzando gli intermediari finanziari

<sup>24</sup> Si veda su questo argomento: F. Menghini, «Alle piccole imprese e al paese serve innovazione», *Imprese e Città*, n. 3, 2014.

specializzati al sostegno di investimenti ad alto grado di rischio e coinvolgendo nelle attività di sviluppo le strutture di supporto alle attività internazionali.

### Attivare un programma concreto a supporto delle HGF

A conclusione di queste riflessioni sulle HGF come possibile iniziativa concreta per rilanciare gli investimenti privati e contribuire alla ripresa del PIL, resta da accennare a tre temi che appaiono rilevanti per ricondurre queste ipotesi a livelli operativi:

1. per quali motivi gli investimenti privati dovrebbero confluire nelle HGF;
2. come favorire la discesa in campo degli investitori privati;
3. quale ruolo spetta al settore pubblico in questo piano di azione.

### Indirizzare gli investimenti privati verso le HGF

Secondo le analisi di McKinsey, cui si è fatto riferimento in apertura di questo lavoro, «tra il 2007 e il 2012 in Europa gli investimenti privati sono crollati di circa 475 miliardi di euro, un importo pari a dieci volte la riduzione dei consumi avvenuta nello stesso periodo e a cinque volte la riduzione complessiva del PIL. Le aziende», sempre secondo McKinsey, «detengono un ammontare significativo di liquidità bloccato in azienda o investito in strumenti finanziari a breve termine che veniva stimato intorno ai 750 miliardi di euro a fine 2011, di cui circa 70 riferibili ad aziende italiane»<sup>25</sup>.

Ancora McKinsey rileva «che gli investimenti diretti esteri di origine italiana sono passati da un flusso medio netto di 18,4 miliardi di euro nel periodo 2002-2006 a un flusso medio netto di 38 miliardi di euro nel periodo 2007-2011 con un picco di oltre 70 miliardi netti nel 2007»<sup>26</sup>.

Un ulteriore aspetto merita la nostra attenzione. In un articolo del gennaio di quest'anno, il *Financial Times*<sup>27</sup> ricordava come nel 2013 si erano registrate 23 acquisizioni di imprese italiane da parte di aziende tedesche, che si aggiungevano alle 20 del 2012. In totale, nel 2013 le aziende italiane acquisite da gruppi esteri sono state 271.

Tra le ragioni di quest'ondata di acquisizioni, al primo posto si individuano le difficoltà finanziarie delle aziende acquisite, a volte intrecciate con problematiche di passaggio generazionale, che hanno portato il loro valore a prezzi di saldo.

In molti casi, le aziende tedesche (e non solo) hanno colto queste occasioni per acquisire i loro tradizionali fornitori, in altri hanno voluto integrare la gamma delle loro produzioni (vedi il caso Ducati e più recentemente MV Augusta di cui il gruppo Mercedes Benz ha acquisito il 25%), in altri ancora inglobare pericolosi concorrenti.

In sintesi dunque, ci troviamo di fronte a una situazione nella quale:

- esistono consistenti stock di liquidità disponibili da investire;
- c'è un interesse a sfruttare l'attuale congiuntura economica negativa per acquisire operatori eccellenti, ma in difficoltà;
- queste mosse sono finora state condotte da imprese straniere, tipicamente focalizzate nel proprio 'core business' con obiettivi molto stringenti di crescita delle quote di mercato e dei margini.

<sup>25</sup> V. Terzi e altri, *Investire nella crescita*, cit., p. 3.

<sup>26</sup> *Ibidem*, p. 11.

<sup>27</sup> J. Vasagar, «Mittelstand businesses snap up distressed Italian rivals», *The Financial Times*, 27 gennaio 2014.

E gli imprenditori italiani? E i 70 miliardi di euro disponibili (secondo McKinsey) nelle casse dei potenziali investitori privati nazionali? Nella sua analisi, questa società di consulenza rinvia alla 'difficoltà di fare impresa' riscontrata da parte di molti operatori italiani. Ci si riferisce con questo termine ad aspetti che per troppo tempo sono rimasti nelle agende dei governi che si sono succeduti: dalla giustizia civile, all'imposizione fiscale, al mercato del lavoro. Tutti temi importantissimi sui quali non è certo il caso di discutere. Fa una certa impressione però rilevare come i tedeschi e gli altri acquirenti internazionali (tra cui molte imprese USA) non sembrano, nelle loro decisioni, aver dato un peso rilevante ai problemi del 'fare impresa' in Italia. Certo, si potrà dire che il loro programma sarà quello di trasferire all'estero, prima o poi, tutto quanto è oggi localizzato nel nostro Paese. Per ora, comunque, sembrano soddisfatti per i valori molto bassi a cui hanno potuto realizzare le loro acquisizioni, per la competenza della manodopera e per la ricchezza del tessuto industriale in cui le aziende acquistate risultano inserite. A proposito di quest'ultimo aspetto si ricorda il caso di Philip Morris che ha di recente deciso di mettere 500 milioni di euro in un investimento *green field* che porterà alla costruzione di uno stabilimento per circa 600 lavoratori vicino a Bologna, all'interno del cosiddetto distretto del 'packaging'.

Sul comportamento dei capitali italiani si potrebbero svolgere parecchie riflessioni, dalla triste eclisse della grande industria nostrana, all'incapacità pressoché generalizzata di realizzare passaggi generazionali di successo, alla forte ostilità ad adeguare le strutture organizzative aziendali a sistemi di gestione di tipo manageriale, orientati allo sviluppo della redditività e del business. Ne sono derivati migrazioni di capitali (e aziende) verso altri Paesi, processi di diversificazione a volte avventati, spesso non correlati al core business dell'impresa e non rivolti a salvaguardare l'insieme di competenze e risorse create, che dovrebbero rappresentare il più importante e primario valore di qualsiasi attore imprenditoriale. Gli investimenti, spesso fallimentari, nell'immobiliare, compreso quello turistico, di molti imprenditori di prima generazione, sono solo un esempio in questo senso.



**Con uno sguardo al futuro e un pensiero a quello che i policy maker potrebbero fare per riattivare una canalizzazione degli investimenti privati verso finalità produttive, le HGF rappresentano senz'altro un terreno primario di azione.**

Un deciso e incisivo impegno dell'ente pubblico verso le HGF, in direzione cioè di imprese con grandi potenziali di crescita, potrebbe costituire l'ambito sul quale far convergere l'interesse di quegli imprenditori e di quei finanziatori che hanno ancora la volontà di operare nel nostro Paese e che sono disponibili a valutare progetti che rispondano a requisiti ben definiti e presentino prospettive di remuneratività adeguate.

Il pubblico deve oggi svolgere un ruolo di guida nell'economia, un'area a cui troppo a lungo è rimasto indifferente. E deve farlo in modo innovativo, soprattutto impiegando un linguaggio che il settore privato possa intendere. Ciò significa elaborare business plan, prendere decisioni sulla base di dati concreti, assicurare a chi investe adeguate *way out* e garanzie per una parte dei capitali impiegati almeno nelle fasi più rischiose degli interventi.

### Conoscere le esigenze delle imprese e quelle degli investitori

Un esempio cui può valer la pena far riferimento è quello della City di Londra che si è impegnata a individuare come consentire alle piccole imprese di ottenere capitale di rischio adeguato per finanziare la loro crescita.

«Le HGF necessitano di finanza esterna per realizzare il loro potenziale di crescita. In genere la fonte primaria di finanziamento è rappresentata dalle banche che tendono a porre restrizioni sull'ammontare dei prestiti e sul tipo di attività da finanziare. Le piccole aziende dotate di un potenziale per individuare elevati livelli di crescita sono quelle spesso considerate troppo rischiose dalle banche. Per contro l'equity finance è generalmente considerato come la forma più appropriata per appoggiarle.

Il finanziamento in equity permette di realizzare infatti un'iniezione permanente di finanza nel business in cambio di una partecipazione nello stesso. Un ulteriore vantaggio è fornito dal fatto che tipicamente gli investitori privati sono in grado di fornire un valore aggiunto diretto al business attraverso la loro rete di relazioni, la consulenza, la partecipazione alla definizione delle strategie di espansione»<sup>28</sup>.

Sempre secondo lo studio realizzato per conto della City di Londra esistono molte e differenti forme disponibili a finanziare le aziende in crescita e, generalmente, a ogni stadio di sviluppo possono evidenziarsi quelle più appropriate, secondo un modello di *funding escalator*. Per esemplificare, queste includono i finanziamenti di *business angels*, *venture capitalists*, fondi di private equity, fino naturalmente alla stessa quotazione. La City di Londra ha studiato i gap esistenti che frenano l'intervento di questa gamma di possibili attori, con l'intento di rafforzare il contributo di equity a favore della crescita delle imprese HGF.

In altri termini, pur in presenza di ostacoli oggettivi al coinvolgimento dei privati, esiste la possibilità di mobilitare gli investimenti quando si creino iniziative concrete e punti di riferimento in grado di attivare risorse verso obiettivi di crescita e di valorizzazione di realtà imprenditoriali in grado di generare ritorni tangibili sia per gli investitori sia per il tessuto economico circostante. Spesso gli investitori privati lamentano l'assenza di attenzione verso le loro esigenze e la loro disponibilità a contribuire a iniziative che abbiano un fondamento di economicità. Aprire tavoli comuni di discussione, studiare e affrontare congiuntamente ostacoli e opportunità, rappresenta un primo passo importante da compiere da parte del settore pubblico.

### Il ruolo del settore pubblico

Dalla concretezza e dall'incisività di azione dell'ente pubblico dipende il successo o il fallimento di iniziative come quelle prospettate e alcune regole di base dovrebbero essere poste alla base della loro attuazione.

- *La loro localizzazione geografica.* Progetti di tipo centralizzato non funzionano in quanto per loro natura non sono in grado di individuare le opportunità su cui investire a causa del loro campo di osservazione inevitabilmente troppo ampio e distante. Granularità, attenzione al particolare, conoscenza del territorio, sono elementi decisivi per un'azione che possa avere probabilità di successo. In altri termini investire nelle HGF è un compito da svolgersi a livello locale, con imprenditori, camere di commercio, enti locali, seduti allo stesso tavolo dei potenziali partner ai quali spetta l'onere di intervento.
- *Per quanto possibile l'azione deve essere concentrata su mezzi e strumenti già esistenti.* Il poco tempo a disposizione (o già scaduto?) non consente di immaginare la progettazio-

<sup>28</sup> C. Mason e altri, *The City's role in providing for the public equity financing needs of UK SMEs*, URS, Londra, marzo 2010.

ne di nulla di nuovo. Del resto, ci sono già molte iniziative e strutture che potrebbero essere messe immediatamente al servizio di questi progetti una volta che se ne condividesse la priorità. Ci si riferisce, per esemplificare a:

- finanziarie regionali, di cui molte regioni italiane sono dotate; parecchie di esse hanno fondi in dotazione che già oggi consentono l'investimento in imprese industriali indipendentemente o a fianco dei capitali privati;
  - camere di commercio (quelle lombarde hanno già avviato con successo da alcuni anni un fondo di private equity, denominato Futurimpresa);
  - il Fondo Italiano d'investimento, uno strumento concepito per sostenere le imprese di piccole e medie dimensioni, che interviene sia in modo diretto nelle imprese sia in altri fondi o società di investimento.
- *L'ente pubblico deve concentrarsi principalmente su un ruolo di facilitatore* degli investimenti privati, svolgendo attività di scouting delle imprese, promozione e successiva valutazione delle azioni intraprese.
  - *Co-investimenti pubblici e privati possono avere un'importante valenza.* La presenza del privato garantisce la potenziale validità economica del target di investimento prescelto, mentre il pubblico potrebbe fornire garanzie che consentano, almeno in parte, di mitigare i rischi di impresa nelle fasi iniziali di investimento.
  - *Il modello di approccio tipico deve essere quello del private equity.* Investimenti privati, affiancati dal pubblico, vanno ad acquisire quote di HGF con precisi obiettivi e finalità di investimento e predefiniti tempi e vie d'uscita.
  - Al pubblico, infine, spetterebbe il ruolo di favorire quelle operazioni che più siano congruenti allo sviluppo e al sostegno di imprese HGF e che quindi abbiano valenza di natura prettamente industriale e non finanziaria, in grado di generare importanti esternalità nei tessuti produttivi circostanti.

Un censimento dinamico delle HGF operanti nel territorio e di quelle realtà che mostrano le caratteristiche per diventare HGF, un'azione concreta di promozione verso queste imprese, la rigorosa definizione di priorità di intervento, invertendo gli approcci tradizionali spesso basati sulla gestione delle emergenze o della distribuzione indifferenziata dei fondi pubblici, potrebbero e dovrebbero rappresentare il primo passo in questa direzione.



**Luciano Pero** è docente di Organizzazione presso il MIP Politecnico di Milano e professore di Sistemi organizzativi della Facoltà di Ingegneria dei sistemi presso la sede di Como

# COME CAMBIA IL LAVORO NELL'ERA DI INTERNET E DELLE COMMUNITY



**Viviamo nell'era di internet, cioè in un tempo in cui si sta accelerando la rivoluzione ICT con l'integrazione di diverse tecnologie elettroniche che sinora erano rimaste separate, come per esempio i computer, i robot, le reti e gli strumenti di comunicazione, le stampanti 3D e così via.**

Ci siamo quindi ormai tutti abituati alla comparsa quotidiana di nuove applicazioni e di nuove soluzioni tecniche che cambiano la nostra vita giorno dopo giorno.

## **Tanti nuovi lavori o un cambio di paradigma?**

Non stupisce quindi che le nuove tecnologie si diffondano anche sul posto di lavoro. La cosa curiosa è che queste innovazioni del lavoro siano percepite nell'immaginario collettivo non tanto come un cambio di paradigma epocale (quale io credo che siano), ma piuttosto come un cambiamento che procede per piccoli passi, con la comparsa qua e là di singole nuove figure professionali, di nuovi contenuti dei soliti ruoli, oppure di nuovi lavori, uno diverso dall'altro. Oggi, a differenza per esempio degli anni venti, con la rivoluzione della catena di montaggio di Henry Ford, non c'è ancora la consapevolezza che la rivoluzione tecnologica in corso stia acce-

lerando lo sviluppo di un nuovo paradigma del lavoro, che è in effetti completamente diverso da quelli che abbiamo conosciuto.

Certo le cause del cambio di paradigma non sono solo nelle nuove tecnologie, esse affondano anche nei nuovi modelli organizzativi (come la Lean e i distretti industriali), nelle nuove esigenze dei mercati, più turbolenti e meno prevedibili, e, soprattutto, nella nuova cultura del mondo globalizzato, più individualista e di rete. Tuttavia, come affermano alcuni studiosi, la distanza tra la realtà produttiva e la sua rappresentazione sociale è ormai arrivata a un punto tale da poter dire che «il lavoro è cambiato più rapidamente delle sue rappresentazioni e delle sue rappresentanze»<sup>1</sup>. I motivi di questo ritardo delle rappresentazioni non si possono ricondurre alla scarsa osservabilità dei fenomeni di cambiamento, ma piuttosto alla mancanza di una cultura capace di interpretarli e di nominarli. C'è quindi bisogno di una ricerca antropologica sul nuovo lavoro, e non solo di una descrizione sociologica in senso stretto. Propongo alcune idee in questa direzione.

### Come cambia l'ambiente di lavoro

Il primo grande cambiamento riguarda lo stesso contesto in cui si va a lavorare, anche se spesso le persone non ci fanno caso. I mutamenti dell'ambiente di lavoro sono forse quelli meno noti ma, certo, i più incisivi.

*Dai settori produttivi alle filiere integrate.* In passato ogni azienda era facilmente collocabile in un settore produttivo, che era il suo mercato diretto. Da questi confini rigorosi dipendeva il lavoro: i lavoratori erano suddivisi per settori e in ciascuno di essi si definivano le professioni lavorative. Oggi la realtà è molto diversa. Quanto maggiori sono la competitività e le performance di un'azienda, tanto più questi confini sono permeabili o superati. Per esempio, un'azienda agricola moderna non si occupa più solo della produzione di prodotti agricoli, ma di solito effettua anche alcune lavorazioni, li trasforma e li confeziona, inoltre si occupa dello smaltimento rifiuti, spesso produce energia e frequentemente è legata alle catene turistiche con un agriturismo. Inoltre ha un suo network commerciale ed è attiva nel marketing. Siamo perciò di fronte a filiere produttive integrate, a monte e a valle, che sono trasversali ai settori tradizionali. L'ambiente di lavoro di conseguenza si allarga sino a comprendere attività di tutti e tre i settori (agricoltura, industria e servizi) e il lavoro ne è profondamente modificato, nel linguaggio, nella cultura e nelle competenze.

*Dall'azienda locale al network globale.* Una seconda grande trasformazione del lavoro nasce dallo spostamento del baricentro aziendale da un fuoco sulla realtà locale, a un fuoco che è tanto locale quanto globale (si usa dire appunto *global-local*). L'internazionalizzazione dell'economia ha trasformato anche la piccola azienda. Essa, come le grandi, diventa il nodo di una rete globale o di un network globale, che comprende sia i siti produttivi sia quelli logistici e di vendita in diversi continenti. Nelle *global supply chain* si devono intrattenere rapporti complicati di tipo produttivo e commerciale con unità collocate in altri Paesi del mondo, in cui lavorano persone di altre culture, di altre lingue, che svolgono altri ruoli. Non è facile immaginare la complessità e l'intensità della relazione che si deve mettere in campo per operare efficacemente in questi network<sup>2</sup>. Siamo ormai agli antipodi del paradigma fordista che si basava

#### Note

<sup>1</sup> R. Grandinetti, E. Rullani, «Nuovi spazi di contrattazione nel post-fordismo», *Economia e Società Regionale*, 113, 2011/2, pp. 22 sgg.

<sup>2</sup> L. Pero, L. Campagna, «Innovazione organizzativa e partecipazione diretta», *Quaderni di management*, 50, marzo-aprile 2011, pp. 63-74.

sull'unico o prevalente rapporto gerarchico tra capo e collaboratore. Oggi la situazione è assai diversa: le relazioni gerarchiche e l'imperativo efficientista permangono, ma sono inseriti in un contesto di forte interscambio comunicativo con molte altre persone, talora vicine, ma spesso lontane. La coesistenza dell'imperativo produttivo con le dinamiche relazionali e interculturali è uno dei più affascinanti temi di studio sul lavoro nei nuovi network.

### Come cambiano le forme di organizzazione del lavoro

Un secondo aspetto del cambiamento del lavoro è dato da come mutano le forme in cui il lavoro è organizzato, sia dal punto di vista istituzionale sia da quello del coordinamento e controllo. Per semplicità, si può osservare che l'organizzazione del lavoro cambia perché le imprese hanno necessità di perseguire due nuovi obiettivi, che sono essenziali per affrontare la grande turbolenza dei nuovi mercati. Essi richiedono il coinvolgimento dei lavoratori da un lato nella gestione del rischio e dall'altro nella gestione delle complessità.

*Dal lavoro dipendente al lavoro indipendente.* Il primo obiettivo è di coinvolgere nel rischio di mercato e di impresa una parte dei lavoratori, soprattutto quelli che svolgono attività con elevati contenuti tecnologici, professionali e di ricerca, i cosiddetti *knowledge workers*. Queste attività, infatti, senza un investimento personale o di piccola impresa, risulterebbero troppo dispendiose, complicate e lente all'interno della grande impresa. Ne segue che il contratto di lavoro con questi lavoratori tende a uscire dal canone del lavoro dipendente e assume invece prevalentemente la forma di lavoro autonomo o indipendente, nelle varie soluzioni ampiamente studiate (collaborazione a progetto, partita IVA, somministrato ecc.).

*Dal coordinamento e controllo per standard al coordinamento per team.* Un secondo obiettivo che le imprese moderne devono perseguire è quello di coinvolgere i lavoratori nella gestione della complessità tecnologica e organizzativa che si crea nei nuovi network.



**La complessità tecnologica nasce oggi non solo dalle nuove tecnologie, ma anche dal fatto che ogni ruolo prevede l'utilizzo di una numerosa molteplicità di sistemi, sia di produzione sia di comunicazione e controllo.**

Basti pensare al ruolo di cassiera nel supermercato e a quante tecnologie essa debba utilizzare oltre a quella tipica di cassa (per esempio bancomat, carte di credito, pagamenti di bollette, schede telefoniche, carta fedeltà, sconti per i soci ecc.). La complessità gestionale nasce a sua volta dalla molteplicità delle relazioni che bisogna intrattenere e dalla numerosità dei vincoli-opportunità di cui bisogna tener conto per risolvere anche semplici problemi.

L'attuale esplosione del lavoro in team è, a mio avviso, un segno della crescente complessità che non è più gestibile con i tradizionali sistemi gerarchici e con il solo rapporto tra capo e collaboratore. Il lavoro in team è utilizzato nella direzione delle imprese (i team direzionali), nelle fabbriche (i team operai), nei progetti (i team di progetto interfunzionale) e nei servizi (i vari team operativi e di gestione del cliente). Il rapido passaggio che è in corso oggi, da forme di coordinamento 'fordista', basate su standard e procedure chiuse, a nuove forme di coordinamento per team, basate sulla cooperazione diretta delle persone, sono un segno

evidente della necessità per le imprese di coinvolgere i lavoratori nella soluzione di problemi difficili, che a loro volta hanno origine nella turbolenza dei mercati e nell'innovazione tecnologica e organizzativa.

### Spunti per una nuova antropologia del lavoro: quattro metafore

Nella ricerca sui mutamenti del lavoro siamo solo agli inizi: non abbiamo ancora elaborato i concetti e le categorie portanti e non possediamo ancora le parole giuste. Propongo allora alcune metafore che tentano di individuare le principali novità del contenuto interno del lavoro, prescindendo, almeno in parte, dalle condizioni esterne in cui il lavoro è svolto, come per esempio il salario, l'orario e il tipo di rapporto di lavoro – precario o stabile – offerto al lavoratore. Questo descrivere principalmente il contenuto interno del lavoro, ma con categorie nuove, può sembrare semplicistico, ma credo che sia fondamentale per comprendere le novità che abbiamo di fronte. È questo lo scopo principale di queste metafore.

*Il luogo di lavoro come rete di ruoli.* Nel sistema fordista il posto di lavoro era un pezzettino ben definito del reparto, circoscritto e chiuso; la relazione prevalente era con il capo che portava al lavoratore i pezzi da lavorare, li contava, ti diceva che cosa fare e ti controllava strettamente. Con i compagni di lavoro si parlava di nascosto. Oggi l'ambiente è molto diverso. In primo luogo perché le diversità delle forme organizzative sono aumentate: per esempio nella manifattura ci sono le isole di montaggio, le linee a flusso, quelle con convogliatore oppure a caduta, le catene di montaggio con diversi congegni di supporto come i bracci robotici, le macchine ad assegnazione singola o in coppia, le macchine automatiche che devono essere sorvegliate e servite da uno solo o da un team e così via. Al di fuori della manifattura, poi, c'è una varietà enorme. Ma soprattutto in queste nuove forme compare la necessità per il singolo lavoratore di coordinarsi e di lavorare insieme ad altre persone. Per esempio, nelle isole e nelle linee a flusso la disposizione delle macchine e la suddivisione dei compiti può variare frequentemente a causa del cambio di prodotto e quindi bisogna ogni volta accordarsi con i compagni di lavoro. Inoltre, quasi dovunque, i lavoratori diretti, cui sono attribuiti compiti di controllo qualità e di prima manutenzione, devono avere un frequente dialogo con attrezzisti, manutentori, specialisti di qualità, ingegneri di produzione ecc. La percezione di massa dei lavoratori è che il posto di lavoro è mutevole, immerso in un ambiente con confini variabili, più legato a un gruppo di persone che a una singola macchina o postazione di lavoro. Inoltre si deve dialogare continuamente non solo col capo ma con molte persone. Si lavora cioè in rete e in team anche nel piccolo reparto. La fatica della relazione è uno degli ingredienti base del nuovo stress dei lavori contemporanei.

*La produzione come un ibrido uomo-macchina e l'intelligenza collettiva.* Le nuove catene sono un mix evoluto di manualità e di automazione e sono quindi molto diverse dalle catene di montaggio di Ford e degli anni sessanta. L'integrazione uomo-macchina è molto elevata e assume forme diverse e imprevedute anche nei servizi tradizionali come le banche, la sanità e i trasporti. Ci sono casi in cui l'uomo serve la macchina, altri in cui la macchina serve l'uomo, altri in cui la macchina fa quel che l'uomo non è capace di fare, altri in cui l'uomo fa quello che la macchina non sa fare. Basta osservare il funzionamento di una catena di assemblaggio, o di una sala operatoria o di una corsia di ospedale, per vedere come l'intreccio tra operazioni manuali fatte dall'uomo e operazioni automatizzate sia bizzarro, complesso e soprattutto variabile nel tempo. Infatti la disponibilità di robot e di congegni della microelettronica (computer, sensori, segnalatori, display, touch screen ecc.) consente una progressiva invenzione di aggregati che riducono la fatica umana, impediscono gli errori e tagliano le cosiddette attività senza valore aggiunto. Tuttavia, la lenta avanzata delle macchine spinge sempre più a far fare alle

persone quelle attività complesse di tipo relazionale, in cooperazione tra più soggetti, che le macchine non riescono a fare. Così man mano che il robot sostituisce il braccio umano e il computer sostituisce la memoria umana, viene in primo piano, in quanto meno sostituibile, la capacità cooperativa delle persone nel fare operazioni complesse, nell'imparare insieme, nel governare e tenere a regime un impianto o un servizio, cioè un insieme complicato di macchine. Ma ciò che è più importante è che le macchine devono essere collegate ai mercati, cioè ai desideri dei clienti, o semplicemente ai bisogni dei cittadini. E sono tutti esseri umani. Alla destrezza individuale subentra pian piano l'intelligenza collettiva che si deve fare carico di tutti gli aspetti di contesto (per esempio qualità, utilizzo da parte del cliente, complessità del prodotto, normative ecc.). La centralità dell'intelligenza collettiva è ancor più evidente in situazioni non manifatturiere, per la difficoltà della relazione di servizio. L'intelligenza collettiva mette in secondo piano la fatica e l'abilità manuale e pone al centro la capacità relazionale e di ascolto intelligente.

*Il lavoro come laboratorio di sperimentazione tecnica e sociale.* Dappertutto sta crescendo la pressione per il miglioramento continuo delle performance.



**Il miglioramento si può sviluppare con molti metodi, ma nella sostanza si tratta di trovare soluzioni nuove che combinino in modo più efficiente i fattori produttivi, cioè macchine, persone, clienti, energia e materiali.**

Questa ricerca di combinazioni più vantaggiose è relativamente semplice nelle situazioni tradizionali, con alta manualità e macchine elementari. E infatti in questi casi si ricorre ai suggerimenti degli operai, anche con successo. Ma quando il sistema produttivo e di erogazione del servizio diventa più complesso, per la presenza d'impianti sofisticati oppure per l'uso di forme organizzative evolute come i team, allora la ricerca di miglioramento rende necessario effettuare veri e propri esperimenti sulle macchine e sulle persone, e spesso anche sui clienti, per scoprire a quali condizioni lo si raggiunge. Per esempio, si possono variare appositamente le condizioni di funzionamento delle macchine per scoprire con quali assetti si massimizzano i risultati. In questi casi i luoghi di lavoro diventano laboratori in cui si fanno esperimenti, tecnici e sociali nello stesso tempo, in cui tutti sono coinvolti, anche gli ultimi lavoratori. Certo, l'operaio non è lo scienziato che gestisce l'esperimento. L'operaio diventa piuttosto un segnalatore, spesso un diagnosta, talora un suggeritore di soluzioni, ma in ogni caso l'innovazione non è più una prerogativa esclusiva degli specialisti.

*La filiera e l'azienda come rete di comunità professionali e di team.* Questa quarta metafora è conseguenza delle precedenti. Il miscuglio di team e di reti professionali, che s'intrecciano dentro un'impresa o trasversalmente a diverse imprese, conduce a far percepire la vita aziendale in modo nuovo, come una rete complessa di comunità diverse, che devono confrontarsi, negoziare e cooperare nel rispetto reciproco poiché ciascuna ha una propria cultura. Ogni comunità ha il compito di gestire un aspetto della vita aziendale o di filiera: ci sono le reti commerciali, del marketing, della produzione, della progettazione e così via, ciascuna con le sue specificità tecniche. Le comunità professionali operano tipicamente con il lavoro in team. Esse non an-

nullano le gerarchie ma si affiancano a esse. Quasi ovunque i team e le gerarchie convivono, talora in conflitto ma talora sostenendosi a vicenda, temperandosi all'interno delle comunità professionali. A oggi sembra essere percepita come più forte la dimensione del team in un ambiente ancora gerarchico, ma in molte aziende di successo sta crescendo impetuosamente la dimensione trasversale delle comunità professionali, che talora sono più forti delle gerarchie, soprattutto quelle intermedie<sup>3</sup>. In Italia questo fenomeno è ancora poco percepito, perché da noi sono dominanti la formalità e la gerarchia. Inoltre sempre più spesso vengono adottati gli strumenti e le tecnologie dei social network per migliorare la qualità, per sviluppare nuovi prodotti o per risolvere i guasti e altri problemi complessi. In sintesi si stanno progressivamente affermando nei luoghi di lavoro nuove forme di socializzazione, sostenute dalle tecnologie di rete e di community, che integrano o sostituiscono il rapporto capo-collaboratore che era dominante ed esclusivo nel fordismo.



<sup>3</sup> S. Black, L. Lynch, «What's Driving the New Economy? The Benefits of Workplace Innovation», *Economics Journal*, 114, 2004.

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

# ROBOT E COMPUTER RUBANO LAVORO?



Nei numeri scorsi di *Imprese & Città* abbiamo parlato a lungo di ‘produzione intelligente’ o ‘fabbrica 2.0’, cioè di ‘nuova manifattura’, e anche di ‘internet delle cose’, ‘cloud computing’ e altre innovazioni tecnologiche, e toccato con mano quella ‘terziarizzazione della fabbrica’ intravista da alcuni sociologi del lavoro intorno agli anni settanta del secolo scorso, quando i personal computer erano di là da venire.

Sono cambiati gli spazi lavorativi, si è trasformata in profondità l'organizzazione del lavoro, è mutato lo stesso concetto di lavoro – non a caso parliamo sempre più di ‘lavori’ – e questi cambiamenti sono, in un certo senso, figli dell'onda lunga della rivoluzione ‘silenziosa’ prevista da Bill Gates nella sua celebre frase ‘un computer su ogni scrivania e uno in ogni casa’. Se già all'inizio degli anni ottanta la diffusione dei computer negli uffici aveva avuto ripercussioni sul piano dell'organizzazione aziendale e dell'occupazione, ren-

dendo ridondanti alcune figure professionali, come per esempio quella dello stenografo, oggi le continue implementazioni degli skill e della memoria di macchine e computer, la digitalizzazione delle informazioni e dei processi, l'open source, la crescita esponenziale di internet e il costante sviluppo di nuove App per device elettronici stanno mutando anche – e soprattutto – la tipologia dei lavori e le prospettive occupazionali di quelli che un tempo venivano chiamati i ‘colletti bianchi’.

## Tecnologie digitali versus lavoro impiegatizio

Un recente studio di Carl Benedikt Frey e Michael A. Osborne<sup>1</sup>, infatti, annuncia che entro il 2030 molte mansioni impiegatizie (restano esclusi quindi i livelli dirigenziali) potranno essere svolte da macchine o computer, con il rischio di ampie ricadute sull'occupazione e sull'identità delle classi medie. Nel dettaglio, lo studio dei due ricercatori americani considera le probabilità di 'computerizzazione' di settecentodue professioni (l'impatto è stato misurato negli Stati Uniti), con risultati in qualche modo sorprendenti. A rischiare l'estinzione sarebbe il 47% degli impieghi esaminati<sup>2</sup>: non sono solo alcuni lavori manuali, per i quali molto probabilmente l'uomo verrà sostituito da software e robot di ultima generazione, come per esempio chi assembla pezzi sulla catena di montaggio oppure il magazziniere, ma anche lavori impiegatizi legati al settore manifatturiero e terziario. Secondo i nostri autori, che hanno presente la situazione americana, la medesima sorte potrebbe toccare, nel prossimo futuro, anche a commesse e commessi di negozi e centri commerciali, dal momento che si prevede un rapido boom degli acquisti tramite e-commerce, oltre che a un mestiere come quello dell'agente di viaggio, da anni in crisi a causa delle sempre più diffuse (ed economiche) prenotazioni online. Un esercito di segretarie, contabili e operatori di call center rischia di scomparire sotto i colpi delle ultime novità digitali. Dal novero non sono esclusi neppure i tecnici (almeno quelli che si occupano del controllo del funzionamento di impianti e macchinari, sostituibili attraverso l'utilizzo della tecnologia sensoristica). Per non parlare delle banche. In Inghilterra, Barclays sta già sperimentando in trentasette filiali nuovi metodi di automazione che tagliano il personale – in particolare i cassieri –, lasciando i clienti interagire direttamente con sportelli elettronici. Ma anche da noi, alcune

banche – già da oggi – non fanno attività di sportello al pomeriggio e invitano i clienti a usare 'totem' informatici per molteplici operazioni di pagamento. Non sono esenti dalla 'sostituzione', parziale per il momento, figure professionali che richiedono livelli superiori di formazione come, per esempio, l'assistente giuridico o *paralegal*, che si occupa del lavoro di ricerca – principalmente bibliografico e giurisprudenziale – preparatorio al processo. Si tratta di attività che possono essere svolte da un computer in grado di selezionare i documenti importanti attraverso alcuni sofisticati algoritmi. Insomma, neppure alcune professioni intellettuali, secondo Frey e Osborne, sono al riparo da sostituzioni via tecnologie digitali. Ovviamente i mestieri 'standardizzabili' sono maggiormente minacciati da computer sempre più sofisticati e veloci, capaci di gestire e 'interpretare' milioni di documenti e di connettere informazioni diverse (i cosiddetti 'big data') senza veder diminuita la produttività e l'attenzione. Di difficile automazione restano, invece, i mestieri legati alla sfera dell'emozionalità e della creatività (come per esempio lo psicoterapeuta-psicoanalista, l'educatore, l'architetto, il medico, il designer, il responsabile delle risorse umane, quello della logistica, il parrucchiere ecc.). Stesso discorso per il settore dei servizi alla persona, in costante crescita nei Paesi occidentali a causa del progressivo invecchiamento della popolazione e delle politiche pubbliche di contenimento della spesa sociale.

## Integrare gli skill: il (post)lavoro nella seconda era delle macchine

Secondo il ragionamento di Frey e Osborne, la caratteristica principale delle nuove tecnologie dell'informazione e della comunicazione, che per comodità chiamiamo 'digitali', è la loro pervasività, poiché esse si prestano a un diffuso utilizzo in ampi settori dell'attività economica e sociale. Gli effetti sull'organizzazione

### Note

<sup>1</sup> C.B. Frey, M.A. Osborne, «The future of employment: how susceptible are jobs to computerisation?», *The Leadership Quarterly*, vol. 21, settembre 2013, pp. 922-958.

<sup>2</sup> Risultati analoghi si possono leggere, per l'Europa, in uno studio del think tank economico Bruegel (J. Bowles, *The computerisation of European jobs*, Bruegel, luglio 2014) e per la Francia nell'indagine realizzata dalla società Roland Berger per il settimanale *Le Point* («Nouveaux jobs: l'étude qui change tout», 3 luglio 2014, pp. 58-73). Per l'Italia si parla di 12 milioni di disoccupati, secondo un calcolo su base ISTAT effettuato dal quotidiano *pagina99* dell'8-9 marzo 2014 e pubblicato nell'articolo «12 milioni di posti a rischio. Così l'automazione manda all'aria il mondo del lavoro» di Nicolò Cavalli (pp. 1-3).

delle imprese e sul lavoro sono facilmente intuibili. Erik Brynjolfsson e Andrew McAfee, due economisti americani del MIT di Boston, hanno recentemente pubblicato il libro *The Second Machine Age*<sup>3</sup>, che sembra prendere le mosse proprio dai risultati dello studio di Frey e Osborne. I due autori, infatti, hanno rimesso al centro della discussione la questione della disoccupazione tecnologica, proprio analizzando gli esiti della massiccia digitalizzazione del processo produttivo sul lavoro operaio e su quello degli impiegati.

L'analisi dei due professori del MIT concorda con lo studio di Frey e Osborne quando afferma che le tecnologie dell'informazione tendono a sostituire il lavoro anche negli ambiti in cui l'apporto dell'uomo sembrava fino a ieri inattuabile e investono anche i lavori nell'ambito dei servizi mediamente qualificati, ritenuti al riparo dal 'potere' delle macchine. La regola è, infatti, che le nuove tecnologie possono arrivare a sostituire più i lavori di routine e standardizzabili e meno quelli non standardizzabili. Inoltre, concorda anche nel ritenere che, insieme al profilo della fabbrica, a cambiare è anche quello dei rispettivi lavori esercitati. In queste ricerche, a colpire è l'enfasi portata sull'efficienza, la 'performance' e l'abbattimento dei costi, senza alcun

riferimento, anche in nota, ai problemi sociali che la riduzione di lavoro su larga scala comporta.

Secondo Brynjolfsson e McAfee, il futuro dell'occupazione è sempre più deciso dal progresso tecnologico, che negli ultimi anni è stato più rapido e continuo rispetto al previsto, e la disoccupazione potrebbe, in prospettiva, arrivare a coinvolgere quasi metà della popolazione attiva. E la carta vincente per la ricollocazione delle risorse del ceto medio in esubero, secondo i due autori, sembra essere una sorta di 'lavoro ibrido' o di 'integrazione delle competenze', che combina le enormi opportunità che i computer odierni possono assicurare con gli skill umani che nessuna macchina (verrebbe da dire, almeno fino a oggi) è in grado di sostituire. Se, infatti, in attività routinarie e combinatorie, come il calcolo e l'elaborazione dei dati, il computer è imbattibile, l'uomo ha delle abilità altrettanto uniche: sa tessere strategie, creare nuove idee, generare innovazioni grazie alla propria inventiva, tutti skill che stanno alla base della sua capacità di agire.

I lavoratori del ceto impiegatizio, scrivono i due autori, prima occupati in mansioni routinarie e di scarso valore cognitivo, potrebbero dunque essere spinti verso lavori legati alla creatività e alle nuove tecnologie.



**Profili nuovi, come per esempio quello del consulente per la privacy (che rivela eventuali elementi di vulnerabilità nella vita online delle persone) o del personal digital curator (che si occupa di tenere aggiornati App e device), si stanno affacciando nel mercato delle professioni<sup>4</sup>. Ma la strada sembra ancora lunga.**

Siamo ancora sul terreno della 'tendenza', il dettaglio delle 'nuove professioni' è per il momento solo un esercizio a cui prestare attenzione e su cui riflettere. Quello che però dobbiamo chiederci è: riusciremo ad affrontare il passaggio tra vecchie e nuove professioni

e trovare un nuovo equilibrio che non lasci indietro una grossa fetta della popolazione? Siamo davvero certi che in questi settori si apriranno sufficienti sviluppi e opportunità di impiego tali da rimpiazzare le vecchie professioni? Per i due ricercatori, la 'seconda età delle

<sup>3</sup> E. Brynjolfsson, A. McAfee, *The Second Machine Age. Work, Progress and Prosperity in a Time of Brilliant Technologies*, W.W. Norton & Co., New York-Londra 2014.

<sup>4</sup> Uno studio completo sulle venti professioni del futuro è stato realizzato quest'anno dall'agenzia Spark & Honey (<http://www.slideshare.net/sparkandhoney/jobs-of-the-future-deck-v3-090413mf>).

macchine' è anche fonte di crescenti disuguaglianze sociali, con una forte polarizzazione delle ricchezze, con il ceto operaio messo alle strette dalla concorrenza delle macchine e della manodopera a basso costo dei Paesi in via di sviluppo, una classe media schiacciata e al centro di un forte ridimensionamento e un management ('stockoptionista') sempre più ricco e inavvicinabile. L'attuale fase di stagnazione dei redditi medi e la scarsa crescita dei posti di lavoro sono legati proprio all'accelerato ritmo d'implementazione nell'ultimo decennio delle tecnologie digitali, che hanno favorito l'avanzata delle imprese *capital intensive*.

### Disoccupazione tecnologica: alle radici del problema

L'automazione è una vecchia conoscenza che ci accompagna da metà del secolo scorso, dagli albori della cibernetica<sup>5</sup>, con la promessa di un futuro in cui la tecnologia avrebbe reso la nostra vita migliore e più ricca. E anche il dibattito sulla 'disoccupazione tecnologica' non è quindi nuovo. Una disoccupazione spiegata sempre come temporanea perché riassorbibile in un secondo tempo, via via che a valle delle mansioni sostituite dal salto tecnologico si creano nuovi impieghi. Ma Brynjolfsson e McAfee pensano che l'attuale ondata d'innovazioni legata alle tecnologie dell'informazione e della comunicazione non abbia equivalenti nella storia. Sono convinti che questa volta il principio della 'distruzione creatrice', caro a Joseph Schumpeter, non possa funzionare. Contrariamente a lui, sono pessimisti sia per la peculiarità della 'rivoluzione digitale' sia perché quest'ultima non ha ancora dispiegato tutte le sue potenzialità in quanto destinata a conoscere ulteriori ondate d'innovazioni.

Le tecnologie digitali sono considerate dai due autori *disruptive*: mettono alla prova modelli produttivi ed economici consolidati (pensiamo, per esempio, alla manifattura additiva, al *cloud computing*, alla sensoristica e all'internet delle cose, di cui la rivista ha parlato nei numeri scorsi, ai software che rendono obso-

leto il lavoro umano impiegato nella progettazione, gestione e controllo).

McAfee condivide con gli studiosi dell'automazione degli anni sessanta del secolo scorso la convinzione che stiamo assistendo alla nascita di un «mondo dell'abbondanza e non della scarsità». «La nostra sfida», dichiara, «sta nel condividere questa ricchezza in un mondo che richiede meno lavoro. Non è facile, ma è a questo che bisogna prepararsi: assicurare un'equa ripartizione alla ricchezza creata». E questo, prosegue, «non è un problema tecnico ma politico»<sup>6</sup>.

Quando, nel 1966, la Commissione nazionale degli Stati Uniti per la tecnologia, l'automazione e il progresso economico pubblicò il suo Rapporto, la domanda principale a cui era chiamato a dare una risposta riguardava proprio la relazione tra la disoccupazione e i cambiamenti tecnologici. E il Rapporto, come pure il dibattito che ne seguì, metteva in evidenza che, a farsi carico degli effetti dell'automazione e degli obiettivi di politica economica, avrebbe dovuto essere la politica pubblica. E l'obiettivo principe, da non dimenticare, era la 'piena occupazione'. Pensiamo sia utile questa lunga citazione da un articolo di Federico Caffè che riassume bene i termini della questione. «Le misure [...] effettivamente appropriate alla intensità degli squilibri che possono essere provocati dal dinamismo tecnologico sono da ravvisare nell'espansione della domanda globale in funzione del livello potenziale di sviluppo dell'economia, ovvero nell'accettazione di un impegno, da parte della collettività, nel senso di assicurare un sufficiente reddito a coloro che siano rimasti privi di attività lavorativa. E ciò non nelle consuete forme di prestazioni assicurative e assistenziali a favore dei disoccupati, ma come riconoscimento al cittadino di un diritto al cosiddetto *reddito garantito*, ovvero all'ottenimento di sussidi in qualche modo sostitutivi di sgravi fiscali estesi a coloro che hanno redditi troppo esigui per beneficiarne, formule queste che sono state ampiamente dibattute negli ultimi tempi, rimanendo tuttavia nello stadio di semplici proposte»<sup>7</sup> (risale ad alcu-

<sup>5</sup> Per Norbert Wiener (*The Human Use of Human Beings. Cybernetic and Society*, Da Capo Press, Boston 1950), Herman Kahn, Anthony J. Wiener ([eds.], *Year Two Thousand*, Collier-McMillan, New York 1967) e Daniel Bell, Stephen R. Graubard («Toward the Year 2000. Work in Progress», *Dedalus*, n. 3, 1967), per citare gli studi più influenti, la questione alla base dei loro scenari era la contraddizione tra aumento della produttività e lavoro necessario.

<sup>6</sup> A. McAfee, «Ralentir les innovations technologiques serait immoral», *Le Monde*, 1 luglio 2014, p. 7.

<sup>7</sup> F. Caffè, «Gli aspetti sociali dell'automazione», in *Teorie e problemi di politica sociale*, Laterza, Roma-Bari 1970, p. 129.

ni anni prima, al 1962, la proposta formulata da Milton Friedman di una 'tassazione negativa' e di corrispondere sussidi alle famiglie con reddito al di sotto di una soglia di povertà stabilita).

Forse questo 'passo indietro' temporale può servirci per fare qualche passo avanti nel presente. Non è difficile misurare la distanza di quell'epoca rispetto alla nostra e a rivelarlo è il diverso ruolo attribuito all'economia<sup>8</sup>. Non era mai successo. Negli anni sessanta l'economia era 'dentro' la politica e la società; gli anni

ottanta hanno visto emergere un 'nuovo spirito del capitalismo' in cui è il discorso economico che legittima quello politico, al punto che a contare (e decidere) sono unicamente i parametri economici. E si è prodotta l'illusione che economia e società coincidano. L'attuale crisi dovrebbe costringerci a riflettere sul fatto che l'esistenza umana non è riducibile all'efficienza economica. Il lavoro è importante perché 'accompagna' la nostra vita, alla stessa stregua delle 'altre cose che contano: l'arte, la cultura, la metafisica'.



<sup>8</sup> La distinzione tra tempo di lavoro e tempo libero era chiara. Oggi, con i nuovi dispositivi tecnologici, la linea di demarcazione tra i due ambiti è sempre più sfumata. Si è 'sempre' al lavoro, anche se a volte in forma 'intermittente'.

# AL DI LÀ DEL CAPITALISMO FINANZIARIO. SARÀ ANCORA MERCE IL LAVORO?



È ormai diffusa la quasi stucchevole affermazione per cui dalla crisi economica mondiale in corso stia emergendo una nuova formazione economico-sociale capitalista. In questo in verità non vi è nulla di nuovo, gli andamenti delle forze produttive sono sempre intimamente legati alle forme della produzione e quindi ai rapporti sociali.

Anzi molto spesso nella storia capitalistica questi ultimi hanno avuto un ruolo determinante nel preformare le stesse forze produttive che ben poco hanno di meccanico e deterministico. Il sismografo più sensibile e rilevante che segnala i mutamenti tra forme dell'accumulazione e rapporti sociali di produzione è il lavoro. Parlo naturalmente del lavoro vivo, incorporato in quel reticolo di rapporti contrattuali che rinserrano la forza di lavoro, ossia quella parte del tempo di lavoro che configura il rapporto capitalistico. In esso, vivaddio, a

essere venduto o sottoposto al lavoro comandato, non è tutto il lavoro della persona lavoratrice, come è nei rapporti di schiavitù, ma solo il tempo durante il quale la persona è sottoposta ai rapporti sociali di lavoro.

## Dal crollo di Bretton Woods all'ascesi dell'*owner capitalism*

Per capire cosa è cambiato in questi ultimi, bisogna risalire non alla crisi in corso, bensì alle sue origini. Si

tratta di vari fenomeni solo apparentemente distinti, ma tra loro legati. L'uno risale al crollo del sistema di Bretton Woods tra il 1971 e il 1973, quando il dollaro smise di essere moneta di riferimento e ci si avventurò in un sistema mondiale di alti tassi di interesse e di profonda volatilità dei rapporti tra le valute. L'eccesso di liquidità che si creò, grazie all'intensificazione dei rapporti oligopolistici sul fronte del commercio mondiale delle materie prime, generò un profondo spostamento tra valore della produzione e del pluslavoro che ne derivava e valore della circolazione monetaria che iniziò a valorizzarsi a tassi di crescita molto più forti di quanto non fosse in passato di per se stessa e con se stessa. La circolarità denaro-merce-denaro, dove il denaro fi-

nale era naturalmente superiore a quello iniziale realizzandosi nella produzione come plusvalore, non era più solo. Al suo fianco il denaro diveniva merce di se stesso attraverso una grande trasformazione dei meccanismi e delle regole di scambio (derivati *et similia*, scambiati in *shadow banks* e in *shadow pools*) per creare ulteriori masse di denaro da valorizzare a loro volta. Contestualmente il *managerial capitalism*, dove la proprietà era divisa dal controllo e il manager dominava l'azionista, veniva via via sostituito dall'*owner capitalism* dove nominalmente l'azionista domina il manager, mentre in effetti è quest'ultimo a dominare l'azionista stesso, come dimostrano le *stock options* e le vertiginose ascese di stipendi variabili dei top manager.



**Mentre si celebra lo *share holder value* si esalta in realtà il predominio dei manager superpagati secondo algoritmi sconosciuti tanto agli azionisti quanto ai capitalisti.**

Che cosa c'entra questo con il lavoro? C'entra, eccome. L'inizio di questa intersezione tra *owner capitalism*, dominato dai manager stockoptionisti, e lo sviluppo delle forze produttive, ha la sua acme nel lungo ciclo ininterrotto di crescita dell'economia statunitense, ciclo che dura dalla fine degli anni ottanta fino alla prima metà del primo decennio del secondo millennio. Alla base di questo lungo ciclo, in cui pareva che il capitalismo non avesse più crisi, stava l'intersezione dell'*owner capitalism* con l'ITC, ossia con quel nuovo ciclo Kondratieff, di grappoli di innovazione nel campo delle telecomunicazioni, della valorizzazione sul piano spaziale dell'elettromagnetismo e insieme della miniaturizzazione tipica delle terre rare. La produttività del lavoro crebbe a dismisura. Questo per due fattori: il primo fu l'abbassamento dei costi di transazione: tempo e spazio tendevano ai costi zero. Il secondo fu l'aumento della produttività del lavoro, che non a caso avvenne nei sistemi sociali in grado di sviluppare quote crescenti di plusvalore contestualmente alla creazione di enormi masse di domanda interna. La domanda pareva diventare l'elemento essenziale, non solo nei mercati dove questo processo ebbe inizio, *in primis* il mondo anglosassone a *common law*, ma anche in misura minore l'Europa continentale a sistema giuridico

romano-germanico. I mercati dovevano essere creati in quelli che un tempo si chiamavano Paesi in via di sviluppo e che ora si chiamano BRICS. Naturalmente, come oggi sappiamo, questi mercati che generarono l'illusione che tutte le economie cosiddette avanzate potessero essere fondate su modelli *export-lead*, non si svilupparono come previsto. E così inizia, nascostamente dapprima, una gigantesca crisi di sovraccapacità produttiva. La prova di ciò non sta tanto e soltanto negli enormi stoccaggi di merci invendute, ma soprattutto nella colossale riduzione della forza lavoro occupata su scala mondiale e soprattutto in quelle grandi corporation che erano state all'origine del lungo ciclo della new economy e della diffusione dell'ITC. Naturalmente da circa trent'anni, non a caso, la dimensione media su scala mondiale si va riducendo e questo per la crescente produttività del lavoro creata non grazie alla lunghezza del tempo di lavoro, ma all'intensificazione della produttività tecnologica tutta *labour-saving*. La creazione del cosiddetto nuovo proletariato asiatico che è una realtà, beninteso, che coinvolge centinaia di milioni di nuovi proletari, non deve trarre in inganno. Si tratta di un fenomeno temporaneo, che non durerà più di un cinquantennio, ossia il battito di un ciglio nella storia. E ciò perché questo nuovo prole-

tariato sarà prestissimo investito (anzi lo è già) della legge gerschenkroniana del vantaggio dell'arretratezza, ossia del fatto che in India, in Cina, in Malesia, in Birmania, a Singapore, in Perù ecc., non si percorrono tutte le fasi della crescita tecnologica, ma si saltano tali fasi e ci si aggrappa, nella produzione di plusvalore, all'ultima disponibile. Questo non significa che non esistano ancora immense sacche di plusvalore relativo, ossia creato non dalla tecnologia ma dalla durata della giornata di lavoro e dai bassi salari. Fenomeno che accompagna sempre l'accumulazione capitalistica e che, come dirò dopo, riappare oggi, sfatando ogni determinismo tecnologico, proprio nel vecchio continente, sotto il tallone dell'ordo-liberalismo teutonico che risponde alla caduta del tasso di profitto con l'abbassamento dei salari e con la deflazione, generando sempre in tal modo nuove crisi da sottoconsumo come sono oggi quelle in corso in Europa.

### Credito, tempo ed economia generale

Che ruolo ha avuto la finanza in questo interessante panorama analitico e di grande sofferenza sociale? Essa non è più divenuta una variante della classica produzione di plusvalore derivante dall'acquisizione del pluslavoro grazie al lavoro comandato, così come lo descriveva Ricardo. È divenuta qualcosa di più. È divenuta lo strumento che maschera la caduta tendenziale del saggio di profitto generata dalla crescente disoccupazione, quindi dal crollo del lavoro vivo e altresì dalla crescente crisi di sovrapproduzione che genera la non solvibilità della domanda. La finanza serve a prendere tempo, ossia il processo che prima ho evocato ha trasformato tutte le imprese in grado di generare masse rilevanti di *cash flow* in imprese di nuovo tipo che creano cioè, accanto al valore generato dalla produzione, un valore generato dalla finanziarizzazione grazie all'estensione della circolazione del denaro contro denaro e soprattutto attraverso la gestione dell'indebitamento che si spinge sino al punto di vendere debito per il debito, con altissimi tassi di rischio. Naturalmente questo processo ha investito nei sistemi bancocentrici europei anche le banche e nei sistemi non bancocentrici, come quelli anglosassoni, tutte le istituzioni non dirette all'erogazione dei crediti, ma alla creazione di valore di denaro dal denaro, come fondi di investimento *et similia*. Di tutto questo ci siamo accorti solo nel 2007, con la crisi da eccesso di rischio che generò il crollo di Lehman Brothers. Lo Stato, tutti gli

stati mondiali, avevano accompagnato questo processo, lo avevano sostenuto con le deregolamentazioni alla Clinton e alla Blair e avevano diffuso la certezza, così come era stato nella grande crisi delle casse di risparmio nordamericane alla fine degli anni ottanta del Novecento, che lo Stato sarebbe intervenuto per salvare il salvabile. A quel tempo, nel 2007, ciò non avvenne. In verità si trattò di un non salvataggio dettato più dal timore e dall'inesperienza tecnica perché, come sappiamo, dopo di allora, lo Stato, o con le nazionalizzazioni delle banche o con i finanziamenti delle industrie attraverso prestiti ad alto rischio (vedi Obama e l'industria automobilistica americana), interviene; vedasi il ruolo crescente delle banche centrali con politiche nekeynesiane per arginare la disgregazione sociale. Lo Stato è sempre intervenuto, cosicché si potrebbe veramente parlare a livello mondiale dell'ascesa di una nuova forma di capitalismo monopolistico di Stato che cerca, con i suoi interventi, di far fronte sia alla crisi industriale, e alla disoccupazione che ne deriva, sia all'eccesso di rischio. Ciò che si contrappone all'ascesa di questo nuovo capitalismo monopolistico di Stato, a dominazione finanziaria, è l'ordo-liberalismo teutonico-nordico che ha dietro di sé una lunga tradizione intellettuale e che con l'unificazione della nazione tedesca, negli anni novanta, ha profondamente cambiato l'equilibrio di potenza in Europa. L'ordo-liberalismo ha tutte le caratteristiche sopra descritte del capitalismo finanziarizzato, ma se ne differenzia perché al sistema di libera concorrenza ha sostituito in effetti il sistema di potenza: impone bassi salari, abbassamento della spesa pubblica, distruzione del welfare a tutti gli altri stati europei che non possono seguire il suo modello *export-lead* con la stessa intensità, mentre garantisce pluralità delle forme di allocazione dei diritti di proprietà e ruolo dello Stato al suo interno, Stato che sostituisce il principio di sussidiarietà quando esso fallisce, ruolo che invece vieta a tutti gli altri stati europei. E fa questo attraverso il controllo delle istituzioni europee prive di legittimazione popolare, con una fermezza e una continuità impressionanti, come ci dimostra la deflazione europea in corso. Ciò nonostante il meccanismo di consustanzializzazione della finanza nella produzione si è pienamente invertito anche in Europa e quindi gli effetti sul lavoro sono assai simili a quelli prima descritti a livello mondiale. Ossia: disoccupazione di massa per restringimento della base produttiva, abbassamento dei redditi per diminuzione della massa salariale, crisi crescente delle

piccole unità produttive che non possono generare la finanziarizzazione prima descritta.

C'è di più, tuttavia. La finanza si incontra con nuove tecnologie che cent'anni fa non avevamo previsto.

### La 'distruzione' non è più 'creatrice'

Schumpeter parlava di distruzione creatrice. Nuove tecnologie, nuove imprese avrebbero distrutto le tecnologie e le imprese incapaci di adattarsi ai nuovi cambiamenti, e dalla crisi si sarebbe creato nuovo plusvalore generato dalla espropriazione del pluslavoro attraverso la riproduzione allargata del meccanismo del capitalismo. Si distruggeva ma si creava. E non solo variando i tassi di interesse, come aveva in mente Keynes, ma facendo circolare merce contro merce come aveva in mente Piero Sraffa, nel suo *Produzione di merci a mezzo di merci*, che rimane il più bel libro di economia del Novecento. Ora le cose sembrano cambiare. Perché il nuovo ciclo Kondratieff che si avvicina ha talune caratteristiche prima sconosciute. Pone all'ordine del giorno la creazione diffusa di sistemi naturalmente complessi e stratificati quanto a tecnologie di intelligenze artificiali che producono a loro volta intelligenze. È come se si elevasse l'ITC all'ennesima potenza. Le stampanti 3D, con la meccanica per diffusione e non per estrusione che ne deriva grazie all'uso del laser, sono solo l'inizio. Il seguito saranno i robot isomorfi, omeostatici tanto con il corpo umano, quanto con il mutare delle macchine e dell'ambiente in cui sono immersi. Di qui qualcosa di straordinariamente nuovo, ossia la caduta verticale generalizzata, non puntiforme come un tempo, non solo dei lavoratori altamente qualificati ma dei 'colletti bianchi', ossia degli ingegneri, dei fisici, dei matematici. Prima gli scanner sostituivano i tipografi, i computer le dattilografe e le segretarie, i disegnatori e i progettisti, ma appunto in forma puntiforme. Qui si agirà invece su larga scala e si farà tabula rasa di milioni di milioni di brillanti laureati e Phd. Se pensiamo poi che l'altro grande ciclo Kondratieff che si avvicina riguarda la manipolazione del plasma e del DNA siamo ancora più convinti che la mutazione sarà straordinaria. E qui non si tratta soltanto di cadute etiche, ossia che per il neopaganesimo dilagante si possa pensare di sostituirsi a Dio nella creazione e allo stesso amore tra i sessi nella procreazione. Si tratta di qualcosa di più. L'ha ben capito il primo ministro Cameron, quando ha di fatto impedito il take over di Pfizer su Astra-Zeneca, con una motiva-

zione strabiliante per l'ordo-liberalismo dilagante e terrificante per lo *shareholder value*. Cameron ha con chiarezza affermato che l'americana Pfizer, che produce farmaci di bassa capacità di contrasto contro le nuove malattie da batteri dilaganti, non si sarebbe mai impadronita di Astra-Zeneca che invece combatteva quelle malattie dilaganti grazie alla ricerca scientifica. E che quindi Astra-Zeneca apparteneva non solo agli azionisti, ma anche a tutte le università inglesi in cui si faceva ricerca contro la minaccia batterica. Minaccia, dico io che non devo partecipare a una competizione elettorale e che sono certo immune da simpatie razziste di sorta, minaccia che diviene realtà con le crescenti immigrazioni che portano con i popoli batteri di tutto il mondo in tutto il mondo, interessando popolazioni che hanno bassissimi gradi di immunità verso di essi.

Tornando al lavoro, anche qui centinaia di migliaia di medici andranno a casa o si dedicheranno al giardinaggio, sostituiti da robot *et similia*, come già accade oggi con la telemedicina. Insomma il lavoro qualificato è destinato a ridursi su larga scala aprendo un nuovo corso della sua storia. Naturalmente ci sono altri processi in corso. Il primo è quello demografico, determinato dall'aumento generalizzato su scala mondiale della lunghezza del ciclo di vita e quindi della necessità di professioni che colmino il bisogno crescente di cura della persona. Come sapevano molto bene le sante suore, non c'è robot che possa lavare le parti intime dei vecchi, che possa raccogliere le bave di saliva dei malati di Alzheimer con un atto di amore e non con una freddezza meccanica che rende ancora più triste la morte. Quindi le occupazioni che cresceranno saranno quelle dedicate alla cura della persona, intesa nel senso più ampio possibile, per diminuire il flusso generale di angoscia di chi vive fino a cent'anni. Ma non basta creare solo infermieri, bisogna formare lettori, giocolieri, psicologi e psichiatri, architetti e diffusori dei valori cooperativi che inducano i vecchi a non morire da soli, in un'ottica di individualismo borghese, ma di farlo con dolcezza prendendo più tempo, condividendo amicizia e amore, non solo dolore, come ci insegna quel bellissimo film di Dustin Hoffman, *Quartet*, che tutti dovrebbero vedere.

### La buona finanza

E la finanza? Qui la finanza naturalmente entra in gioco e può svolgere un ruolo importantissimo, perché

tutte codeste attività sono a bassa produzione di plusvalore e quindi di lunghissimo termine nella creazione del profitto, mentre invece richiedono subitanei investimenti. La finanza ha qui, lo ripeto, un grandissimo valore, purché cambi integralmente il suo volto. Al posto della turbofinanza dei manager stockoptionisti, che già si sono impegnati a costruire ospedali e case di riposo, per spremere plusvalore dalla malattia e dalla morte, la buona finanza può svolgere un ruolo altamente benefico. Basta leggere quell'Enciclica straordinaria di Benedetto XVI, la *Caritas in Veritate*, dove si parla di buona finanza, per comprendere ciò che voglio dire. Del resto il filantropismo giudaico ha scoperto da tempo questa grande verità (basta pensare alla stragrande maggioranza degli ospedali israelitici nel mondo), così come del resto avevano già fatto e fanno le banche cooperative, dandoci una grande lezione di speranza nel mezzo di questa crisi devastante e disastrosa, generata dai manager stockoptionisti e dagli ordo-liberalisti. Ma veniamo ancora al lavoro e al suo futuro. Da tutto quanto si è qui detto, la finanziarizzazione del ciclo capitalistico è molto probabile che produca un effetto contro-intuitivo. Da un lato c'è lo shortermismo e l'ansia per i dividendi che fa crollare gli investimenti e quindi incentiva la disoccupazione, però esistono altre tre sfere del lavoro e del suo mondo che fanno presagire un profondo contrasto tra rapporti sociali di produzione e forze produttive. Il primo universo è che nella circolarità delle merci rimarrà sempre un

insostituibile ruolo per il lavoro operaio e non, qualificato e specializzato. Del resto, in tutto il mondo, dalla Germania alla Cina, vi è scarsità di fresatori, saldatori, manutentori, ingegneri chimici e informatici. Questa scarsità di lavoro fa presagire che sarà sempre più difficile ridurre il lavoro a merce per la consapevolezza che non potrà non crescere da parte della persona lavoratrice il valore della sua forza di lavoro. Vi è poi un altro orizzonte che rende altresì assai problematica la mercificazione del lavoro. Coloro che rimarranno per portare la fiaccola della scienza e della tecnologia nelle imprese e nelle istituzioni in cui si diffonderanno quei processi che abbiamo evocato, parlando di intelligenza artificiale e di scienza della vita, difficilmente potranno accettare un lavoro salariato puro e semplice, e un lavoro comandato solo diretto a spremere plusvalore. È un fenomeno questo che è già diffuso nell'impresa dell'high tech, con le organizzazioni piatte, i team ecc. In definitiva, anche se i dirigenti del mondo cooperativo non se ne accorgono, il capitalismo più avanzato fa suoi quei principi che essi hanno spesso dimenticato. E che dire poi di quell'enorme massa di lavoratori esperti, qualificati, che dovranno occuparsi delle persone e curarle? È possibile svolgere tali lavori senza una *pietas*, un'intima comprensione del dolore e della lotta per superarlo? E quindi questo futuro, finanza o non finanza, non pone forse le basi per il superamento del lavoro come merce? La sentinella attende nella notte. Il richiamo arriverà.



**Filippo Viola** è dirigente scolastico utilizzato presso l'Ufficio scolastico regionale per il Veneto

# IL FUTURO DELL'ISTRUZIONE



**Le tecnologie dell'informazione e della comunicazione permeano ormai tutti gli aspetti della vita quotidiana. In Europa, come in altri Paesi, un numero crescente di persone usa normalmente dispositivi informatici.**

Tutto il mondo è ormai connesso attraverso la rete internet, compresi i Paesi economicamente più fragili. Con uno smartphone, attraverso la rete, si dispone in modo continuo di un sistema di comunicazione che tiene istantaneamente informati sulle ultime notizie pubbliche e private. Lo stesso smartphone può fungere da protesi cognitiva. Aiuta a rievocare ricordi di latino, a cercare l'etimologia di un termine o una ricetta. Il rapporto *Eurydice* della Commissione europea «Cifre chiave sull'utilizzo delle TIC per l'apprendimento e l'innovazione nelle scuole in Europa - 2011» mette in evidenza come gli studenti usino più frequentemente il computer a casa che a scuola.

A livello nazionale, l'ISTAT conferma questa tendenza. Dal rapporto «Cittadini e nuove tecnologie» del dicembre 2013 emerge come le famiglie con almeno un minore siano le più tecnologiche (l'87% possiede un personal computer e l'85% ha accesso a internet da casa) e che solo l'1,2% degli studenti dai 13 ai 17 anni ha usato il computer solo a scuola. Nel 2009 quest'ultimo dato riguardava il 2,3% degli studenti. È ragionevole immaginare che, andando indietro nel tempo, il peso della scuola come occasione di contatto dei giovani con le tecnologie informatiche potesse essere maggiore. In Europa come in Italia i dati sembrano confermare l'idea, largamente accreditata, secondo la quale la

scuola e la formazione nel loro complesso non siano state in grado di stare al passo con lo sviluppo delle tecnologie dell'informazione.

Ma questo universo emergente che sembra ormai assediare e quasi soffocare tutti i settori dell'istruzione è nato proprio nei centri di ricerca universitaria e ha avuto tra le prime applicazioni quelle didattiche, nelle scuole i cui docenti hanno mantenuto uno stretto rapporto con il mondo della ricerca pedagogica.

Il 'brodo primordiale' si è sviluppato a partire da un virtuoso incontro tra università, azienda e mondo della pedagogia. Il tutto in un contesto culturale che favoriva il libero sviluppo delle idee creatrici e il confronto tra discipline diverse. Lì si sono incontrati: matematici avvezzi al pensiero astratto con ingegneri saldamente ancorati al mondo concreto; sapere e fare; azienda e università. È lì che il 'futuro' ha mosso i suoi primi passi.

### Le origini del futuro

Titola in modo analogo un noto libro sulle origini di internet<sup>1</sup>, il paradosso vuole ovviamente sottolineare lo stupore per la velocità con cui si sono imposte le due più recenti rivoluzioni tecnologiche: la rivoluzione dei computer e quella telematica.

### Simulare mondi artificiali

Il computer nasce come macchina da calcolo, ma molto rapidamente si impone soprattutto come medium in grado di simulare. Di questo si accorge Seymour Papert<sup>2</sup> già nel 1967 e propone di usarlo per costruire mondi artificiali con cui far interagire i bambini. Nella sua prospettiva, l'apprendimento è un processo di costruzione della conoscenza che, oltre a nascere dall'interazione col mondo fisico, può anche emergere interagendo con mondi artificiali opportunamente creati. Inventa così il linguaggio LOGO che permette di far muovere una 'tartaruga', rappresentata da un triangolino. La 'tartaruga', adeguatamente programmata, lascia delle tracce sullo schermo, con le quali costruisce

disegni basati su relazioni geometriche. I bambini che la programmano possono così a loro volta costruirsi conoscenze sulla geometria. Nella doppia costruzione, concreta e cognitiva, sta il nucleo teorico del 'costruzionismo' di Papert: la sua rivoluzione è epistemologica e pedagogica, rispetto al costruttivismo cognitivo di Piaget. L'apprendimento è più efficace se, insieme alla conoscenza, il bambino costruisce un oggetto concreto: un testo, una musica, un programma per la 'tartaruga'<sup>3</sup>. Oggi potremmo aggiungere: un oggetto con la stampante 3D, un robot in grado di gareggiare con altri robot in un contesto strutturato.

Docenti di tutto il mondo cominciano a sperimentare in classe le teorie di Papert. Il clima culturale che nasce intorno a queste esperienze favorisce la diffusione dei paradigmi pedagogici oggi dominanti. Insomma, è anche grazie alle conferme che riceve dall'emergente mondo delle tecnologie dell'informazione che il paradigma costruttivista diventa prevalente in ambito educativo.

### Internet e l'emergere delle comunità virtuali

Alla BBN Technologies (originariamente Bolt, Beranek and Newman), Cambridge, Massachusetts, l'azienda che opera in stretto rapporto con il MIT (Massachusetts Institute of Technology), stesso luogo in cui Seymour Papert insieme con Wally Feuerzeig lavora all'implementazione del linguaggio LOGO, inizia la storia di internet. Nel volgere di un ventennio molti istituti di ricerca di area scientifica di tutto il mondo sono collegati in rete. Poco dopo, l'introduzione del web, ma soprattutto la commercializzazione degli accessi, fa sì che internet diventi un fenomeno globale e di massa. Nel corso degli anni in cui internet ha collegato le comunità scientifiche, sono iniziate forme nuove di collaborazione a distanza. Esperti di diverse discipline, avvalendosi della posta elettronica e di liste di distribuzione, hanno potuto sviluppare discussioni collettive sui propri temi di ricerca. Questo modello ha favorito il sorgere di comunità come quella di Linux che ha così potuto sperimentare un sistema di produzione

#### Note

<sup>1</sup> K. Hafne, M. Lyon, *La storia del futuro: le origini di Internet*, Feltrinelli, Milano 1998. Qualche anno dopo vi è anche: J. Attali, *Breve storia del futuro*, Fazi, Roma 2007.

<sup>2</sup> S. Papert, *Mindstorms*, edizioni Emme, Milano 1980.

<sup>3</sup> S. Papert, *I bambini e il computer. Nuove idee per i nuovi strumenti dell'educazione*, Rizzoli, Milano 1994.

collaborativa del software che non ha pari e ha veicolato la cultura del software libero e dell'open source.

### Istruzione superiore oggi

Nelle università, internet, che era inizialmente prerogativa dell'area scientifica, si è ormai diffusa in tutti i settori e ha permeato l'area didattica: è un fiorire di corsi online. La diffusione della banda larga ha aperto la possibilità di istituire vere e proprie università virtuali. È possibile seguire percorsi di laurea interamente online. L'università a distanza, per esempio il Consorzio Nettuno in Italia<sup>4</sup>, che prima si limitava a diffondere lezioni via satellite, si è arricchita di piattaforme e-learning che permettono di simulare l'interazione sociale tra studenti. Si sta cercando di riprodurre tutta la ricchezza dell'esperienza di apprendimento in presenza. L'interazione col docente viene mediata dalla disponibilità di tutor online.

L'e-learning realizza economie di scala nell'erogazione

delle lezioni, abbassa i costi di produzione della didattica e permette agli studenti di fruire delle lezioni in qualunque momento della propria vita. L'interazione sociale, basata sulla comunicazione differita nel tempo, fa il resto. Ogni studente può realizzare, in questo modo, una buona integrazione tra studio e lavoro, tra studio e tempo libero. Non è più necessario spostarsi per studiare. È tecnicamente possibile pensare a un futuro basato su un'università diffusa e a basso costo. C'è da chiedersi però se sia uno scenario credibile quello che presuppone che la socialità online possa sostituire la socialità in presenza.

### Istruzione oggi

Contrariamente a quanto si crede, la scuola – nella sua componente pionieristica – coglie subito le potenzialità di internet e dei suoi paradigmi collaborativi e adotta nuovi modelli di didattica basati sulla collaborazione del gruppo.



**Sicuramente le possibilità relazionali offerte da internet non sono estranee al recupero del paradigma costruttivista sociale, in ambito pedagogico, e alla diffusione di metodologie di apprendimento cooperativo.**

Rispetto all'università vi sono però significative differenze. Sembrano esserci nel complesso più resistenze all'innovazione. Nel caso italiano può concorrere l'elevata età media dei docenti e l'assenza di massicci investimenti statali. Ma la causa principale probabilmente sta altrove.

La scuola ha compiti e obblighi diversi. Oltre ad avere la responsabilità degli apprendimenti ha anche quella educativa e di socializzazione. Per queste ragioni, la scuola ha necessità di valorizzare, con la giusta ponderazione, tutte le modalità con cui attua la propria didattica. Le recenti indicazioni per il curriculum del primo ciclo con grande equilibrio affermano: «Il 'fare scuola' oggi significa mettere in relazione la complessità di

modi radicalmente nuovi di apprendimento con un'opera quotidiana di guida, attenta al metodo, ai nuovi media e alla ricerca multi-dimensionale. Al contempo significa curare e consolidare le competenze e i saperi di base, che sono irrinunciabili perché sono le fondamenta per l'uso consapevole del sapere diffuso e perché rendono precocemente effettiva ogni possibilità di apprendimento nel corso della vita».

Per far fronte alle diverse necessità, la scuola ha risposto dotandosi in modo spontaneo di un meccanismo di gestione dell'innovazione, in termini di ricerca e sviluppo. Nell'universo scolastico coesistono sia situazioni innovative che esplorano nuove possibilità metodologico-didattiche sia didattiche tradizionali.

<sup>4</sup> Il consorzio Nettuno ([www.uninettunouniversity.net/it/mooc.aspx](http://www.uninettunouniversity.net/it/mooc.aspx)) è uno dei soggetti più attivi nel progetto OpenUpEd, un progetto di MOOC (Massive Open Online Courses) europeo ([www.openuped.eu](http://www.openuped.eu)).

L'ingresso di docenti un po' più giovani, ma soprattutto la voglia di migliorare gli esiti del proprio lavoro, ha favorito la crescita di una leva di docenti che usa internet e i social network, per promuovere il dialogo con gli studenti e tra gli studenti, anche fuori dall'aula.

Sono altresì aumentati i docenti che usano con regolarità ambienti e-learning, in cui i loro studenti, oltre ad attuare 'conversazioni sulle pratiche'<sup>5</sup>, possono disporre di materiali didattici, registrazioni di lezioni e appunti presi nella lavagna interattiva multimediale (LIM) nel corso delle lezioni.

Si sono costituite numerose comunità che rendono disponibili in modalità gratuita, con licenza *creative commons*, lezioni e *object learning*. Molti docenti usano con i propri studenti le straordinarie possibilità di costruzione condivisa della conoscenza offerta da Wiki.

Alcune scuole stanno sperimentando l'uso della 'classe capovolta' (*flipped classroom*)<sup>6</sup>. Gli insegnanti forniscono agli studenti, prima, attraverso la rete, le lezioni preregistrate, in modo da poter usare, poi, il tempo in aula per discutere e rielaborare i materiali forniti. Sembra un banale ribaltamento di tempi, ma in realtà è un modo per modificare in modo sostanziale il funzionamento della classe. Certo, viene spontaneo chiedersi per quale ragione, chi non fa i compiti assegnati dopo la lezione, sia invece portato a farli prima.

Da anni si è stabilizzata una comunità di docenti che utilizza la robotica in chiave educativa. Il progetto avviato grazie alla collaborazione di docenti del MIT con la Lego, oggi si sta sviluppando intorno ad altre piattaforme hardware, compresa l'italiana scheda Arduino. Il progetto Arduino, iniziato a Ivrea per semplificare il processo di prototipazione elettronica, consiste in una scheda di piccole dimensioni e di un linguaggio che ne permette la programmazione (sia il software sia

l'hardware sono distribuiti in modalità *open source*). È un oggetto conosciuto e apprezzato in tutto il mondo, inserito dal *New York Times* tra i dieci oggetti 'internet of things' dell'anno 2009. Arduino è diffusissima nelle scuole tecniche, in Piemonte è sorta attorno a questa esperienza una rete di scuole<sup>7</sup>.

Ultimo, ma non per questo meno importante, l'incontro tra l'esperienza dei Fablab, laboratori di fabbricazione di oggetti tramite stampanti 3D, schede Arduino o dispositivi analoghi, e il mondo della scuola e dell'università. Qui sta accadendo qualcosa di magico. Si sta riproducendo in modo diffuso lo spirito che ha animato i primissimi pionieri come Seymour Papert. Una recente dichiarazione della ministra dell'istruzione coglie questo spirito: «un maker impara a sperimentare, a condividere la propria conoscenza e a collaborare con i pari, creando una comunità che si auto-forma»<sup>8</sup>. Interessante è il fatto che in questo spirito si riaprano le collaborazioni tra scuola, università e sistema delle imprese<sup>9</sup>. Vi sono naturalmente anche le iniziative dell'Europa e le sperimentazioni ministeriali.

L'Unione Europea ha messo a disposizione delle scuole europee uno dei primi e dei più grandi social network, la piattaforma eTwinning<sup>10</sup>, che promuove i gemellaggi tra scuole europee e favorisce la collaborazione online in situazione protetta per gli studenti e il personale della scuola. eTwinning è il punto d'incontro di quasi 230.277 utenti e 115.275 scuole registrate in tutta Europa. Il portale fornisce agli insegnanti strumenti online per cercare partner, istituire progetti, condividere idee, scambiare buone pratiche e iniziare subito a lavorare insieme.

In Italia i più recenti piani di finanziamento del ministero dell'istruzione hanno riguardato la fornitura di LIM e le sperimentazioni 'Classi 2.0' e 'Scuole 2.0', due

<sup>5</sup> Si fa qui riferimento alle comunità di pratiche. E. Wenger, «How we learn. Communities of practice: the social fabric of a learning organization», *Health Forum Journal*, anno 39, n. 4, 1996, pp. 20-26.

<sup>6</sup> M. Maglioni, F. Biscaro, *La classe capovolta. Innovare la didattica con la flipped classroom*, Erickson, Gardolo (TN) 2014.

<sup>7</sup> L'Associazione Dschola ha promosso il progetto Arduino con la collaborazione dell'Associazione Docabout e di CSP-Innovazione nelle ICT, con l'obiettivo di divulgare un uso consapevole della piattaforma Arduino nelle scuole piemontesi.

<sup>8</sup> Anche il documento *La Buona Scuola*, oggetto attualmente di un'ampia discussione che coinvolge tutto il mondo della scuola, fa riferimento a questa esperienza.

<sup>9</sup> A riguardo si stanno facendo passi avanti: si veda l'esperienza degli istituti tecnici superiori (ITS) in cui avviene un'esemplare integrazione tra sistema delle imprese, università e istituzioni scolastiche; in modo simile può agire il comitato tecnico-scientifico previsto dalla riforma della secondaria di secondo grado.

<sup>10</sup> [www.etwinning.it](http://www.etwinning.it).

progetti, questi ultimi, che prevedono la dotazione – nel primo caso per singole classi, nel secondo per un'intera scuola – di aule dotate di LIM e di un tablet per ogni studente.

### Ricordiamoci del futuro

Con questo provocatorio ossimoro, Roberto Benigni ha spiazzato il giornalista Massimo Giannini che lo intervistava e ci ha fornito tutta la ricchezza polisemica che – forse – permette di dare la difficile risposta al tema del futuro dell'istruzione e della formazione.

Occorre ricordarsi che il 'futuro' è iniziato da quasi cinquant'anni e si è sviluppato in contesti culturali di virtuosa collaborazione. Oggi le culture che ha generato si stanno diffondendo in modo massiccio e si riproducono nelle nostre scuole. Occorre valorizzarle e promuoverle con tutti gli strumenti di cui si dispone. In

questa direzione si muove il documento «La Buona Scuola» quando propone: «Serve quindi un piano nazionale che consenta di introdurre il *coding* (la programmazione) nella scuola italiana», anche se dimentica che quella della programmazione è una pratica spontaneamente introdotta nelle scuole fin dai tempi di LOGO. Ricordare è anche un modo per valorizzare ciò che è già stato fatto.

Il presente è il luogo della competizione tra passato e futuro e non è detto che il futuro abbia tutte le carte in regola per prevalere.

Il 'futuro' può essere un potente veicolo anche per il 'passato'. Si pensi all'uso che il terrorismo passatista e integralista fa delle tecnologie della comunicazione. Si vive in un'epoca di grande incertezza individuale e collettiva, compito dell'istruzione diventa anche quello di educare i giovani a un'ulteriore responsabilità: la responsabilità per il futuro.



# UN MESE ALL'ANNO DI MIT IN ITALIA. L'ESPERIENZA DEL PACIOLI DI CREMA



**Lezioni teoriche versus lezioni pratiche. Un dilemma amletico vecchio come l'idea stessa di insegnamento. In Italia c'è chi ha provato a interpretarlo in maniera atipica sperimentando.**

All'istituto tecnico Pacioli di Crema tira infatti aria di cambiamento, almeno per alcuni giorni l'anno. Nel mese di gennaio la didattica diventa dunque sperimentale. L'impianto è quello statunitense: si parte da dimostrazioni pratiche per poi arrivare alla teoria, non viceversa come accade di norma. E si parla in lingua inglese.

In una struttura didattica tradizionale italiana, ma al tempo stesso vivace in alcune realtà, piomba così un altro modello di insegnamento, quello dei *Global teaching labs*. Dal 2007 nella scuola cremasca si svolgono cicli di lezioni di discipline scientifiche che ricalcano le modalità di insegnamento improntate sull'*imparare facendo*. È la formula dell'*hands on*, tipica dell'approccio americano, condotta non a caso da docenti statunitensi. Il fatto è che questi insegnanti sono studenti a loro volta, soltanto un po' più grandi di quelli cremaschi. E sono stati selezionati dal prestigioso Massachusetts Institute of Technology (MIT) di Boston, università all'avanguardia nel campo delle tecnologie.

Durante il loro periodo di vacanze dalle lezioni universitarie, arrivano in Italia per un mese di insegnamento in affiancamento ai docenti italiani. Uno scambio che, assicurano i docenti italiani e gli studenti americani, imbastisce un circolo virtuoso. Per gli universitari giunti da Boston – quest'anno un drappello composto da 31 di loro – si tratta di un'imperdibile occasione di tirocinio all'estero. Per gli insegnanti italiani è certamente uno stimolo per confrontarsi con una diversa modalità di insegnamento, in cui i libri cedono il passo, per esempio, ai video di YouTube e alle cattedre invase da attrezzature e strumenti per le dimostrazioni pratiche. D'altronde sono studenti dell'università *non plus ultra* del campo della robotica, dove uno dei corsi base più popolari è quello di *toy design*, in cui gli studenti devono ideare e realizzare un giocattolo funzionante che viene valutato in una competizione finale. A dimostrazione che dalla pratica si può partire per raggiungere, e ridefinire, le vette della conoscenza. Per gli studenti italiani, infine, il beneficio è evidente: la boccata d'aria fresca dello sperimentare lezioni coinvolgenti perché atipiche, senza più distinzioni tra aula e laboratorio.

Esperienze estemporanee? Niente affatto, a giudicare dalla crescente rete internazionale che si sta sviluppando<sup>1</sup>. Dall'Italia, il progetto Global Teaching Lab si è infatti esteso anche ad altri Paesi, come Spagna, Germania, Messico. L'idea è nata su oltreoceano, ma da una docente italiana del MIT: Serenella Sferza, milanese trapiantata a Boston, dove è responsabile del MIT Italy Program, vero e proprio ponte tra Italia e Stati Uniti. All'estremità europea del ponte ecco il Pacioli di Crema, punto di riferimento per l'internazionalizzazione del nostro sistema scolastico e scuola di riferimento per la realizzazione di accordi di collaborazione tra le università USA e le nostre scuole superiori.



## Oggi l'istituto coordina una rete di 32 scuole per i progetti internazionali e da quattro anni realizza inoltre scambi educativi con l'Università di Canton, e quindi con la Cina. Non solo United States insomma.

Il tragitto verso l'internazionalizzazione dell'istituto Pacioli lo ha portato anche sulle tracce del progetto SITE, riconosciuto ufficialmente dall'Ambasciata Generale d'Italia a Washington: 55 le università USA coinvolte e oltre 60 laureati americani selezionati ogni anno per insegnare in inglese nella rete di scuole italiane coordinate dal Pacioli. Così le scuole superiori del nostro Paese ospitano quei neolaureati statunitensi che svolgono il loro tirocinio come assistenti di lingua. Una situazione win-win, per dirla all'americana.

E i costi? Piuttosto contenuti, in verità. Il MIT paga le spese di viaggio, le scuole circa 800 euro per la permanenza degli ospiti. Il resto è perlopiù materiali low cost o gratuiti perché immateriali: dai video di YouTube, appunto, proiettati sulle lavagne elettroniche, alla scoperta sul campo dei componenti più adatti per le costruzioni green perché a basso impatto ambientale, fino agli alambicchi da laboratorio utili a svelare i pigmenti dei vegetali, o ai rudimenti dell'arte del dibattito, così bistrattata da noi (ahinoi non soltanto nelle scuole) e che invece

### Note

<sup>1</sup> Le esperienze didattiche di 22 scuole medie superiori all'avanguardia nei metodi didattici sono state presentate recentemente a Genova durante la Fiera della Conoscenza (Abcd).

spesso vediamo nei film e nelle serie tv americane, emblematici di un modello di valutazione dell'eccellenza certo più individualista del nostro, ma non per questo meno intrigante da un punto di vista formativo.

Dopotutto, il nocciolo di esperienze come quelle del Pacioli sta proprio nel superamento della classica contrapposizione tra teoria e pratica, troppo spesso vissuta come se l'una lottasse per il predominio sull'altra. In una società globale liquida e interconnessa, al contrario, è bene sperimentare fin da giovani, sui banchi di scuola, la straordinaria varietà di approcci possibili messi a disposizione dalla contemporaneità. Così che la formazione non sia mai a senso unico.



# UN TERRITORIO, UN FABERLAB. CONFARTIGIANATO PUNTA FORTE SULLA FORMAZIONE DIGITALE



**Due appassionati di skateboard, una necessità: non arrivare a destinazione sudati e scompigliati, senza però rinunciare al proprio mezzo di trasporto preferito.**

Soluzioni? Si inventano On Board, un sistema di guida elettrica dello skate controllabile attraverso il loro smartphone. Un premio alla Makers Faire di Roma e l'ipotesi di creare una start-up attorno a quest'idea.

Succede nella provincia di Varese e tutto ha inizio in un luogo inaugurato il primo giorno di primavera del 2014: il Faberlab Varese di Tradate, officina e powerhouse della formazione e della produzione digitale interamente finanziata da Confartigianato Imprese Varese. Qui i due amanti dello skateboard hanno frequentato un corso di Arduino – tecnologia gamechanger nata in Italia e incentrata su una scheda elettronica customizzabile a seconda delle esigenze – ne hanno appreso le basi e hanno tirato dritto con la loro idea. Ma poiché una rondine non fa certo primavera, quale che sia la data di apertura di un ambizioso progetto, va subito detto che il ragazzo e la ragazza di On Board sono soltanto due delle già centinaia di frequentatori del Faberlab, cospicua platea attratta in meno di sei mesi: studenti, professori, privati cittadini. E naturalmente imprese.

### Di Faberlab ce n'è uno

Un progetto unico in Italia, quello del Faberlab, che racconta come un'associazione di categoria possa puntare forte sulla formazione digitale di un intero territorio. Avviando un circolo virtuoso che coinvolge scuole, imprese e nuove tecnologie.

«I corsi di Arduino sono soltanto una delle molte tipologie di corsi e attività pratiche che mettiamo a disposizione di tutti», spiega Angelo Bongio di Faberlab. «Abbiamo spazi dedicati agli incontri e ai corsi sui temi più svariati, dall'utilizzo del web per il business alle diverse fasi del digital manufacturing, quindi progettazione, prototipizzazione e stampa 3D. Ma nella nostra officina abbiamo stampanti 3D e laser cutter.



**Raccontiamo come funziona la tecnologia, facciamo formazione e poi mettiamo in pratica ciò di cui parliamo.**

Confartigianato è l'unica associazione di categoria in Italia ad aver aperto uno spazio come il nostro, totalmente autofinanziato. Lo fanno per esempio negli Stati Uniti, su ispirazione di Obama, mentre da noi si interviene sul macrotema innovazione in maniera spesso superficiale. E invece anche nel nostro Paese c'è un enorme potenziale da intercettare e supportare. Per questo la scelta di Confartigianato è stata quella di finanziare il progetto ma di non limitare l'accesso al Faberlab soltanto alle imprese. Qui entrano tutti, dai 5 ai 99 anni».

### Studenti maker del domani

Già, i bambini. Sono loro, gli alunni delle elementari, i primi soggetti coinvolti in questa 'filiera formativa', che si estende fino alle classi delle scuole superiori della zona. Il 'numero zero' divenuto poi modello e replicato con altri bambini delle elementari è andato in scena a fine maggio, quando una classe della scuola primaria Rocca di Colle Brianza ha visitato il Faberlab, a coronamento dell'iniziativa Piccoli artigiani crescono promossa dal sindaco della cittadina, Marco Manzoni.

Oggi il meccanismo è collaudato e il Faberlab sta per avviare il progetto Makers for Kids: se le insegnanti portano i bambini durante la settimana, i genitori possono fare lo stesso il sabato, su prenotazione. «Ai corsi per bambini lavoriamo in collaborazione con Re Mida, centro per il recupero e il riutilizzo di materiali di scarto delle aziende che conduce laboratori di creatività. Dalle aziende tessili hanno recuperato dei rocchetti, dai quali abbiamo creato, con le stampanti 3D, dei giunti, dei blocchi componibili, come fossero dei lego, che facciamo liberamente usare ai bimbi. Oppure recuperiamo pannelli di forex e con il laser cutter li tagliamo a comporre i pezzi del tangram, un gioco cinese. Con i ragazzi delle medie e delle superiori, introduciamo invece i principi della stampa e della progettazione 3D, invitandoli anche a iscriversi ai corsi extracurricolari, più dettagliati e pratici. Altri si iscrivono ai corsi di Arduino, talvolta presieduti da uno dei fondatori di questa tecnologia. Sono incontri a cui partecipano anche gli adulti provenienti dal mondo delle imprese locali». Insomma: giovani e uomini d'azienda, insieme a sperimentare il making digitale nella stessa officina, che gioca anche il ruolo di piattaforma di incontro tra futuri talenti e possibili datori di lavoro del domani. «Inoltre chissà, magari Cecilia [di On Board, ndr] avvierà la sua start-up e usufruirà dei servizi di Confartigianato Varese, senza contare il beneficio di reputazione portato all'associazione dalle attività che nascono e si sviluppano al Faberlab».

### Aziende che pensano in 3D

E le imprese, in uno spazio così aperto e variamente frequentato, che fanno di preciso? «Oltre a venire per aggiornamenti e corsi teorici, spesso hanno un progetto già avviato che portano a compimento al Faberlab, dove trovano le macchine e il supporto. È il caso dell'azienda che produce materiale per fumatori, che qui ha prototipato e stampato un prodotto personalizzato per una grande marca automobilistica, oppure dell'azienda che produce led per il mercato israeliano e nella nostra officina ha sviluppato una confezione per i suoi prodotti, o ancora quella che produce pezzi customizzati per gli strumenti musicali».

Pian piano, il Faberlab sta attraendo per affinità varie realtà locali. Qui si terrà il Linux Day, il seminario annuale degli accoliti del sistema operativo open source. E poiché il gruppo di Varese è stato sfrattato dalla vecchia sede, probabilmente verranno qui per i loro incontri settimanali.

Se troveranno spazio, verrebbe da dire: tra i corsi, gli incontri sui business model e sul futuro dell'artigianato digitale, le orde di studenti la mattina e la sera, o nei week end, i professori, gli imprenditori del territorio, finanche i ragazzi che nella stampa 3D e nei laser cutter hanno trovato un nuovo modo di stampare, incidere e modellare loghi e disegni sulle t-shirt. Meno di sei mesi e siamo già a un migliaio di persone passate da queste parti, più una cinquantina tra maker, aziende e designer. Attività febbrile, compilazione frenetica del calendario e accostamenti non ordinari, di persone e idee. Per il momento, missione compiuta. E domani, anticipano senza sbottonarsi troppo, sarà il Faberlab ad andare nelle scuole. Magari portando qualche dono.



# FORMARE E INTRAPRENDERE



**Xavier Niel è un nome che in Italia non suscita particolari emozioni. Si tratta del proprietario miliardario (in euro) di Free, una delle principali società francesi del settore delle comunicazioni mobili e di internet.**

Emil Molt è ancora meno noto: era il direttore della fabbrica di sigarette Waldorf Astoria di Stoccarda negli anni immediatamente successivi alla prima guerra mondiale.

Cos'hanno in comune Xavier Niel ed Emil Molt? Sono entrambi operatori del mondo produttivo, un imprenditore e un manager di alto livello, che hanno condiviso un disagio: la percezione che le metodologie formative messe a disposizione dai percorsi tradizionali disponibili nei loro contesti (la Francia contemporanea il primo, la Germania tra le due guerre il secondo) non fossero adeguate e si sono impegnati nel finanziare imprese

formative innovative. Entrambi volevano vedere un nuovo modo di 'fare scuola' che portasse a risultati differenti rispetto a quelli che vedevano emergere dai percorsi tradizionali, ma si badi bene: non hanno investito sponsorizzando nuovi corsi che insegnassero ai futuri dipendenti 'contenuti nuovi', ma hanno investito sull'ideazione e la messa in atto di un 'metodo nuovo' di insegnamento. L'iniziativa di Emil Molt nelle fabbriche Waldorf Astoria ha permesso la nascita della pedagogia steineriana che, in quanto a innovatività ed efficacia degli approcci, avrebbe ancora molto da insegnare dopo quasi un secolo, mentre Xavier Niel ha inventa-

to la prima 'scuola senza docenti' e ha fondato lo scorso anno a Parigi la *Scuola 42*, con il motto *Born to Code*, una scuola gratuita per sviluppatori di software. Niel ha investito patrimonio proprio (venti milioni di euro finora e un piano di spesa di altri cinquanta in dieci anni), per lanciare un'iniziativa che si propone di rilanciare il settore ICT francese partendo dalla formazione di coorti selezionatissime di giovani programmatori attraverso una nuova metodologia. La selezione (articolata in due successivi test online e in una settimana di workshop a Parigi che porta all'ammissione di meno di un terzo dei candidati) si basa esclusivamente sulle capacità informatiche che si è in grado di dimostrare. La scuola accoglie ogni anno circa 800 giovani dai 18 ai 30 anni, indipendentemente dal loro livello di istruzione, ed è aperta 24 ore su 24, tutti i giorni della settimana. La durata dei corsi varia dai tre ai cinque anni.

### Da docenti a facilitatori

Il modello didattico della *Scuola 42* è interessante: ogni studente ha il suo computer in rete, non ci sono docenti, ma 'facilitatori' che non hanno il ruolo di proporre agli studenti i contenuti, ma di predisporre delle sfide di difficoltà crescente e di monitorare le risposte che gli studenti riescono a dare. Ma come nascono queste 'risposte' se nessuno 'insegna'? Cercando e selezionando contenuti online e confrontandosi con i colleghi. Esattamente come fanno tutti gli informatici professionali che si trovano ad affrontare nuove sfide. Sembra banale e riduttivo? Chi conosce da vicino il mondo dell'informatica sa che un tale approccio non fa che prendere atto di quelle che sono le reali dinamiche di apprendimento delle abilità di *coding* nel mondo reale. Da dove verrebbero altrimenti i teenager che ogni tanto diventano improvvisamente famosi come hacker o inventori di nuove *app* di successo? Trasformare una 'prassi autoformativa spontanea' in un percorso accompagnato e strutturato in tappe successive come ha deciso di fare Niel è certamente una sfida, ma il nome stesso della scuola è una sfida: chiamare una scuola con un numero, 42, può apparire una stranezza, ma si tratta di un numero speciale per gli informatici. Si ispira infatti al romanzo *Guida galattica per gli autostoppisti*, di Douglas Adams in cui '42' è 'il senso della vita', ovvero la risposta che il supercomputer, costruito per dare 'la risposta alla domanda fondamentale sulla vita, l'universo e tutto quanto', fornisce dopo sette milioni e mezzo di anni di elaborazioni.

«Quarantadue!» urlò Loonquawl. «Questo è tutto ciò che sai dire dopo un lavoro di sette milioni e mezzo di anni?». «Ho controllato molto approfonditamente», disse il computer, «e questa è sicuramente la risposta. A essere sinceri, penso che il problema sia che voi non abbiate mai saputo veramente qual è la domanda»  
(Douglas Adams, *Guida galattica per gli autostoppisti*).

La *Scuola 42* non dà certificati o diplomi riconosciuti a livello statale, ma anche quest'anno pare abbia ricevuto un numero di richieste di iscrizione pari a dieci volte i candidati ammissibili. Il prossimo anno avremo i primi studenti che avranno completato il percorso base di tre anni e saranno possibili le prime valutazioni sull'efficacia del percorso.

Niel non è il solo a pensare che la formazione tradizionale non sia la risposta più adeguata alla necessità di risorse espressa dalla nuova imprenditoria, in particolare in ambito ICT.

### Biodiversità didattica

Anche le imprese ICT statunitensi sostengono spesso che la formazione universitaria non solo sia incapace di formare gli studenti per i mestieri del futuro, ma risulti spesso scarsamente efficace anche per quelli del presente. Tradizionalmente l'imprenditoria statunitense ha sempre avuto un rapporto di dialogo e collaborazione molto stretto con le università, sostenuto da importanti investimenti sia nel campo didattico sia in quello della ricerca. Da un paio d'anni però gli imprenditori statunitensi hanno a disposizione interlocutori sicuramente meno pretenziosi e potenzialmente altrettanto interessanti: le start-up che, a partire da partnership con università dapprima strettamente legate all'ambito statunitense, ma ora sempre più planetarie, gestiscono i MOOC, Massive Online Open Courses. Si tratta di iniziative lanciate nella primavera 2012 (le più note sono Coursera, edX e Udacity) con il supporto di istituzioni universitarie di primissimo piano (MIT, Harvard, Princeton, Stanford ecc.) che propongono corsi online tenuti per lo più da docenti di chiara fama, accessibili gratuitamente da chiunque. Il numero dei partecipanti a ogni corso è mediamente pari a molte migliaia (di qui l'aggettivo 'massive' presente nell'acronimo).

I MOOC non nascono dal nulla, ma si sono sviluppati nell'ambito del terreno fertile creato dalle numerose iniziative di open courseware degli ultimi anni che

hanno sviluppato prassi operative e cultura nel campo dell'open education universitaria soprattutto negli USA, che ha portato negli anni alla creazione di importanti iniziative per rendere accessibile gratuitamente il 'courseware' (slide, dispense, video, esercitazioni) prodotto dalle università.

Fino a ora le iniziative di open courseware avevano principalmente l'obiettivo di promuovere l'immagine dell'istituzione e di attivare iniziative di divulgazione che sostenessero obiettivi di 'social & global responsibility', senza porsi obiettivi di ritorno economico diretto: basti pensare all'approccio apertamente filantropico dell'iniziativa di courseware del MIT, ma anche il massiccio impegno delle più prestigiose università americane nell'offerta di corsi online sia attraverso iTunesU, partito nel 2007, che ospita ormai oltre mille università, di cui una decina italiane, e conta oltre 700

milioni di download di contenuti, o il più modesto YouTubeEDU, da sempre in rincorsa sul fronte higher education, fermo a circa 500 università e con nessun dato ufficiale sulle visualizzazioni in ambito HE.

Il momento chiave per la nascita della filosofia MOOC viene collocato a Stanford nel settembre 2011, quando un corso online gratuito di Intelligenza artificiale tenuto da Peter Norvig e Sebastian Thrun ha attratto più di 160mila studenti provenienti da tutto il mondo (oltre 23mila hanno completato il corso) e ha suggerito il lancio di Coursera, la più aggressiva start-up dedicata ai MOOC.

A differenza dei 'tradizionali' open courseware, che vivevano completamente all'interno delle università, i MOOC sono infatti gestiti da apposite start-up che vedono alcune università prestigiose come i principali, ma non gli unici, finanziatori.



**I MOOC sono generalmente basati su un set di materiali (per lo più brevi video di alta qualità) costruiti ad hoc da docenti, selezionati non solo per la loro fama, ma anche per le elevate capacità comunicative, integrati da attività da svolgersi in uno spazio di alcune settimane.**

Il ruolo degli scambi tra pari (*peer-to-peer*) è molto importante (è, per esempio, al centro delle attività di valutazione delle esercitazioni) ed è quello che garantisce la sostenibilità con altissimi numeri di utenti di un contesto di apprendimento a elevato tasso di interazione sociale.

Il completamento del percorso dà luogo a un certificato di partecipazione, gratuito nella maggior parte dei casi. Alcune università stanno ora sperimentando anche il rilascio a pagamento (poche decine di dollari) di crediti universitari riconosciuti, in alcuni casi chiedendo di integrare il percorso con specifici *assignments* che vengono valutati. La maggior parte dei corsi è tenuta da docenti di chiara fama e proposta da università prestigiose, i contenuti si collocano prevalentemente nell'area STEM (Science-Technologies-Engineering-Math), ma anche il lato *humanities* sta iniziando a emergere. Anche se le due start-up americane leader nei MOOC, Coursera ([www.coursera.com](http://www.coursera.com) lanciata con Stanford e

Princeton), edX ([www.edx.com](http://www.edx.com) partita da una partnership tra Harvard e MIT), stanno avendo un successo di scala planetaria; più importante sul piano quantitativo (più di 5 milioni di iscritti la prima e più di 1 milione la seconda) è la terza in classifica, Udacity ([www.udacity.com](http://www.udacity.com)), a interessarci di più per la dimensione innovativa del suo rapporto con il mondo imprenditoriale. Udacity è un'iniziativa esplicitamente *for-profit* fondata da Sebastian Thrun, che ha lasciato Stanford dopo aver lanciato il primo famoso MOOC sull'Intelligenza artificiale.

### Sartoria formativa

L'approccio di Udacity prevede un forte livello di coinvolgimento delle imprese sia nella progettazione dei contenuti sia nell'ideazione di project work che gli studenti devono svolgere e Thrun ha l'obiettivo di creare un sistema di certificazioni riconosciuto da un ampio

bacino di aziende del settore. L'iniziativa di maggiore interesse lanciata di recente da Udacity è una partnership con AT&T: la costruzione di *nano-degrees*, 'mini-lauree' che prevedono un percorso online della durata di circa un anno al costo di 200 dollari al mese. Il percorso non prevede titoli riconosciuti dalle università, ma AT&T si propone di assumere un centinaio di giovani attingendo al bacino dei partecipanti al corso. Anche Cloudera, Autodesk and Salesforce hanno 'endorsed' i *nano-degrees* promossi da Udacity: significa che lo riterranno un titolo di cui tenere conto nei loro percorsi di valutazione delle risorse in ingresso. Sarà così preoccupante per i partecipanti il mancato riconoscimento da parte di un'università 'bricks and mortar'? È solo l'inizio: Sebastian Thrun ha l'obiettivo di trasformare la sua piattaforma in un'iniziativa formativa flessibile al servizio delle imprese. Ma, nella sua visione, essere 'al servizio delle imprese' non significa solo lavorare insieme a loro nella costruzione dei percorsi, significa anche supportare in modo nuovo il *recruiting*, mettendo a disposizione i dati sul comportamento di decine di migliaia di 'studenti' di ogni età provenienti da tutto il mondo, che stanno seguendo il corso, oppure lanciare iniziative destinate alla crescita culturale dei propri potenziali clienti in modo che capiscano meglio i prodotti o i servizi offerti.

### Condividere la conoscenza per fertilizzare

Un caso interessante in questo senso è quello di *23andMe*, una start-up biotech nota per la creazione di un nuovo mercato di servizi per il grande pubblico connessi ai test genetici. I suoi giovani promotori hanno intuito che il principale limite all'espansione del loro business era costituito dalla scarsa conoscenza delle tematiche connesse alla genetica da parte dei cittadini. Circa un anno fa hanno così deciso di lanciare in partnership con Udacity un MOOC sulla genetica *Tales from the Genome* che finora è stato seguito da oltre 14mila persone. Quante di loro diventeranno clienti di *23andMe*? Al momento è troppo presto per dirlo, però la strada è stata aperta e approcci simili vengono percorsi anche da soggetti di ben altro prestigio come la Bank of America che ha da poco stretto una partnership con un'altra iniziativa leader nel settore dell'open education: la Khan Foundation.

La storia della Khan Foundation è semplice, ma merita una piccola digressione. Salman Amin 'Sal' Khan, fondatore della Khan Academy, è un imprenditore statu-

nitense originario del Bangladesh. Fino a pochi anni fa il suo principale interesse era l'analisi degli *hedge fund*. Nel 2006, con l'intento di aiutare una cugina con le lezioni di matematica, Khan crea il proprio account su YouTube, proprio come potrebbe fare ciascuno di noi in qualsiasi momento, e incomincia a pubblicare dei video tutorial autoprodotti che possano essere utili alla cugina per svolgere gli esercizi in cui trova difficoltà. Niente di speciale dal punto di vista tecnico o pedagogico: catture di schermo accompagnate da un audio che commenta le operazioni che vengono svolte. I video ebbero un immediato sfolgorante successo con migliaia di visualizzazioni. Impressionato dalla scoperta di una domanda così evidente, Sal Khan decise di dedicarsi totalmente alla costruzione di un canale web di video didattici prodotti artigianalmente e lanciò la Khan Academy, iniziativa non-profit con l'obiettivo di offrire a tutti la possibilità di accedere gratuitamente a strumenti di formazione chiari, semplici e aperti. Le migliaia di visualizzazioni dei suoi video divennero rapidamente milioni e nel 2014 il canale YouTube della Khan Academy può vantare oltre 2 milioni di iscritti e oltre 450 milioni di visualizzazioni dei video pubblicati.

### Alfabetizzazione e comunicazione

Si tratta apparentemente di una storia limitata allo stretto ambito scolastico, ma, vedendone gli straordinari successi, la Bank of America ha stretto nel 2013 una partnership con la Khan Foundation con lo scopo di lanciare un programma di 'Alfabetizzazione finanziaria' rivolto sia ai correntisti sia ai comuni cittadini, per migliorare la comprensione delle questioni finanziarie di base. L'iniziativa è stata battezzata *Better Money Habits* ([www.BetterMoneyHabits.com](http://www.BetterMoneyHabits.com)) e la Bank of America si è impegnata a non dare un taglio commerciale ai contenuti e renderla invece una formazione di carattere generale, in uno spirito di Corporate Social Responsibility. La scelta della partnership con la Khan Academy, piuttosto che con una grande agenzia di comunicazione, è stata dettata da una considerazione di base: la Khan Academy ha dimostrato la propria abilità nel tradurre argomenti complessi in semplici materiali didattici che chi apprende può utilizzare a suo piacimento. Gli argomenti infatti sono di interesse generale: come funziona un mutuo o come pianificare le proprie spese per riuscire a ripagare i debiti che si sono contratti.

## La fine della centralità: la formazione a rete e in rete

In passato le imprese potevano contare su un ventaglio di alternative abbastanza chiaro per influire sulla formazione: creare la propria 'scuola di impresa', acquistare corsi esterni o tentare di avviare il dialogo con le università e i soggetti formativi esistenti sul territorio, magari con l'aiuto di qualche sponsorizzazione ad hoc. L'obiettivo della formazione era altrettanto chiaro: riprodurre il sapere necessario a gestire i processi dell'impresa. Ma quale sapere è necessario adesso alle imprese? La chiave sta sempre nei contenuti tecnici specifici o sono entrate in gioco nuove conoscenze trasversali capaci di 'fare la differenza' anche in termini di produttività e successo commerciale? E, soprattutto, chi è il destinatario dei processi di condivisione del sapere utili all'impresa? Le risposte non sono scontate: non si tratta più di condividere il sapere solo con la 'forza lavoro', ma con tutti i soggetti dalla cui crescita di consapevolezza e conoscenza può discendere un vantaggio per l'impresa: i clienti attuali e potenziali, i fornitori, i policy maker, il 'grande pubblico' in senso lato... Rispondere alla matrice di obiettivi formativi che si crea incrociando questo ampio spettro di contenuti e destinatari non è abitudine di nessuno dei soggetti che tradizionalmente hanno presidiato i vari percorsi di formazione. Con le start-up dei MOOC e i nuovi soggetti promotori di iniziative di formazione basate sulla rete sono entrati in gioco nuovi operatori che, avendo dimostrato di essere capaci di raccogliere milioni di dollari di venture capital, hanno ormai chiarito che non si tratta

di una moda, ma di essere qui per restare: hanno la forza di porsi come nuovi interlocutori per chiunque voglia condividere conoscenza, pensando a nuovi target e utilizzando nuovi strumenti. Si tratta di interlocutori che hanno un plus fondamentale: quello di combinare l'agilità progettuale e realizzativa con la capacità di attrarre e valorizzare i migliori docenti provenienti da università e istituzioni formative tradizionali, ma anche dalle realtà istituzionali o imprenditoriali offrendo loro nuove opportunità di visibilità e relazioni.

Già qualche anno fa Joichi Ito, direttore del MIT Media Lab, scrisse nel suo blog: «I don't think education is about centralized instruction anymore; rather, it is the process of establishing oneself as a node in a broad network of distributed creativity». Dal suo punto di osservazione privilegiato di docente di primo piano del MIT, aveva messo a fuoco il tema della crisi della formazione centralizzata che offre percorsi standard in cui l'unica sfida per chi li intraprende è riuscire ad adeguarsi e stare al passo. Con l'evoluzione delle nuove dinamiche di insegnamento/apprendimento che stanno crescendo in rete il concetto di 'centralizzazione' si sta perdendo del tutto: da un lato è saltato completamente il fatto che esista un numero limitato e ben identificato di soggetti a cui si riconosce il ruolo di fonte accreditata di condivisione di sapere di qualità (ripensiamo a Sal Khan: non era né un docente né un pedagogista e milioni di ragazzi hanno imparato da lui e grazie a lui la matematica), dall'altro nessuno si aspetta più di trovare le risposte alle proprie esigenze formative in un'unica fonte capace di offrire un percorso onnicomprensivo.



**In questa destrutturazione il compito delle imprese come creatori e catalizzatori non solo di formazione, ma di processi più articolati di knowledge sharing con una platea planetaria di interlocutori ha l'occasione di giocare un nuovo ruolo.**

Xavier Niel ha inventato da zero una nuova metodologia didattica basata sull'utilizzo di risorse disponibili sul web e di professionisti esperti che giocano il ruolo di facilitatori: come abbiamo visto, il suo obiettivo è rilanciare la concorrenzialità della Francia nel campo della programmazione informatica. Considerando che

è il fondatore di una società che produce milioni di utili con internet e la telefonia mobile, è difficile immaginare che questa impresa formativa non abbia anche un'importante valenza strategica. Allo stesso modo costruire un portale MOOC rivolgendoci a un'audience planetaria per formare (e scegliere) i nostri potenziali

## Focus

collaboratori, come abbiamo visto fare a AT&T con Udacity, o utilizzare, come ha scelto di fare la Bank of America, gli strumenti più accattivanti dell'*open education* per migliorare la comprensione che i nostri potenziali clienti hanno dei servizi che offriamo, non sono solo futuri possibili, ma percorsi già intrapresi in

molte parti del mondo con i quali tutto il sistema formativo tradizionale dovrà, prima o poi, fare i conti e nei quali il ruolo delle imprese come soggetti e motori di nuove strategie di *knowledge sharing* vede aprirsi una nuova grande occasione di modificare radicalmente il rapporto tra formazione e impresa.



# THE BIG PLAYER



«Tutto col gioco. Niente per gioco».  
Baden Powell

«Avete mai visto insegnare a giocare a pallone a un bambino con un manuale facendo passare anni prima che il bambino dia un solo calcio?».

La dichiarazione di Thomas Kalil, direttore dell'ufficio delle politiche scientifiche e tecnologiche della Casa Bianca, è legata al tema centrale delle modalità didattiche e formative che si affacciano, in modo sempre più frastagliato, nel mondo dell'educazione, scolastica e non. E che vedono la progettazione, il fare e il giocare come pilastri dell'educazione a venire. Abbiamo scritto 'didattiche e formative' perché incontriamo un primo bivio che non è solo semantico: 'didattica', ambito della pedagogia che ha per oggetto lo studio dei metodi per l'insegnamento; 'formazione', ampia disciplina con l'obiettivo di una maturazione delle facoltà psichiche e

intellettuali grazie a una miscela di studio ed esperienze. Questa differenza, che nella storia dell'insegnamento ha avuto confini e pesi assolutamente distinti e definiti, vede in questi anni mutare i suoi paradigmi. È uno dei punti che concorrono a una nuova profilazione del mondo accademico e, soprattutto, di tutto quello che sta al di fuori del mondo istituzionale dell'istruzione. Normalmente (e un po' grossolanamente) si parla di didattica riferendosi a un target più giovane e comune legato a passaggi precisi in ambito pedagogico, mentre nella formazione si pone più l'accento sull'aspetto esperienziale. Che cosa è successo in questi anni nel rapporto tra didattica e formazione? E quanto hanno influito le tecnologie? Certamente è cambiato moltissimo senza che avvenisse una vera e

propria formalizzazione di questi cambiamenti. E sicuramente si è rovesciato un processo. Se prima era *top down* adesso è assolutamente *bottom up*. Le proposte, le novità, gli approcci, il fluire dinamico della didattica avvengono da pratiche che hanno origine 'dal basso' e non solo da addetti ai lavori, ma anche da altre figure e ambienti.

Il millennio appena iniziato ha visto affacciarsi prepotentemente la scienza al centro del palcoscenico di ogni tessitura sociale, economica e politica. Una scienza intesa in un'accezione fin troppo complessa e vasta, con perimetri continuamente in divenire che configurano una frammentazione e una biodiversità didattica sempre più ampia. Stiamo assistendo alla rottura del rapporto tra i percorsi didattici e formativi e il mondo del lavoro, caratteristica che invece aveva attraversato (e rassicurato) tutto il Novecento.

Si sono frammentate, più dal basso che dall'alto, le dinamiche didattiche istituzionali, sotto il peso dell'infinita disponibilità di conoscenza e della enorme quantità di strumenti, più o meno tecnologici, che nascono quotidianamente, per tutti gli ambiti e per tutte le età.

### La società del DNA. Formazione permanente, lavoro ridondante

Che cosa sono didattica e formazione oggi? Come cambiano i paradigmi mentre bio, nano e info-scienze producono in continuità nuova conoscenza?

Siamo diventati 'discenti a vita', a partire dagli ambiti pre-scolari via via fino alle università e, più tardi, alle specializzazioni e ai *refill* necessari allo svolgimento di buona parte di ogni attività.

E, d'altra parte, che cosa è il lavoro oggi, quanto è necessario, quali competenze servono? A parte una generica richiesta, esclusivamente quantitativa, di aumento di produttività, quasi a prescindere dallo specifico contesto, si fa fatica a dare un ruolo oggi al lavoro, in continuità con la sua centralità del secolo scorso. Anzi, moltissimi lavori, forse la maggior parte, sono diventati inutili o ridondanti.

Due punti di riferimento reciproci, formazione e lavoro, stanno quindi cambiando contemporaneamente i loro orizzonti e le rispettive posizioni. Non è facile immaginare o interpretare le nuove coordinate. Che cosa può derivare da questa separazione sempre più evidente tra modalità e contenuti della formazione e necessità, se ancora ci sono, del mondo lavorativo?

Sta avvenendo un fenomeno che alcuni epistemologi

hanno già ipotizzato per l'intera società: il superamento della serialità e dei flussi costanti che le società del Novecento, disegnate dalla rivoluzione industriale, proponevano (lavoro fisso, certezze assolute, sapere come *asset* immutabile), con la necessità di produzione di una conoscenza nuova ma sempre coerente e granitica, almeno nei suoi fondamentali e nelle sue applicazioni.

Una destrutturazione ormai costante porta invece la società a configurarsi come una struttura del DNA. Basata, cioè, sulla discontinuità, sulla mancanza di una visione semplificata ma anzi ridondante e replicante, proprio come buona parte del genoma. Una società che si stacca dal modello, forse eccessivamente protettivo, delle regole dei sistemi produttivi legati all'economia e alla finanza e si focalizza su temi più legati alla condivisione, alle prospettive, a utopie rese più urgenti e vive dall'aumento delle disuguaglianze all'interno delle stesse aree geografiche.

Una società più creativa e più fragile. Più esposta e più diseguale.

### Autoformazione, autonomia, autostima

Nel nuovo millennio le tecnologie da una parte e, soprattutto, la finanza dall'altra, tolgono centralità al ruolo del lavoro, mentre l'accademia cerca di mantenere saldi i suoi principi eludendo, in parte, gli eventi salienti:

- l'interrompersi del flusso naturale tra livelli di formazione e livelli di lavoro (anche e soprattutto per un eccesso di domanda di lavoro dovuto alla sua sempre maggiore inessentialità);
- la difficoltà della maggior parte degli impianti didattici e accademici di dare risposte, oggettivamente difficili, a una domanda di formazione che possa avere un collegamento diretto con i mondi che hanno a che fare con un lavoro realmente legato e utile alla contemporaneità;
- la necessità sempre più urgente degli individui, causa delle due condizioni di cui sopra, dell'*autoformazione* permanente, della sempre maggiore *autonomia* rispetto al lavoro e del rafforzamento di una *autostima* individuale.

Tre 'A', queste ultime, che sovrappongono vita e lavoro, aumentando le difficoltà di approccio a un mondo che ha caratteristiche urgenti e importanti di novità. Un mondo davvero nuovo.

In questo magma indistinto dove è difficile, proprio per le ondate sempre più frequenti di nuova conoscenza, anche solo trovare sentieri per un orientamento quantomeno basico, uno degli esercizi più frequenti e dibattuti è dato dagli approcci, dalle metodologie, dalle dinamiche create (e continuamente modificate) dall'uso delle tecnologie.

Se partiamo dai primi anni di vita del bambino e dalla presunta o acclarata necessità di programmazione (*coding*), è chiaro fin da subito che i metodi di ingaggio e di interesse hanno modalità che sono soprattutto figlie delle tecnologie. Senza voler entrare nelle dinamiche massmediali sull'esistenza o meno dei nativi digitali, in fondo un'etichetta indistinta che accompagna in parallelo gli anni di nascita con l'introduzione di interfacce particolarmente intuitive per i giovanissimi utenti, è ormai assodato, a livello didattico, il peso sempre maggiore che il fare e il giocare, la sperimentazione e l'errore hanno nell'apprendi-

mento strettamente legato alla progettazione individuale e collettiva. Il che avvicina didattica e formazione in maniera significativa. Crescere le nuove generazioni, soprattutto in ambito scientifico, è, in realtà, un sottoinsieme del grande ombrello del formare e del tenere in costante aggiornamento anche una grande parte delle generazioni più e meno giovani, che hanno bisogno di strumentazioni cognitive sempre diverse in modo da essere almeno adeguate alla convivenza sociale e anche a eventuali attività. Oppure necessarie a una nuova sceneggiatura lavorativa, quasi sempre autonoma, magari all'interno di reti e di ecosistemi.

Tra gli effetti collaterali della globalizzazione finanziaria e della crescita impetuosa della strumentazione tecnologica troviamo, inoltre, una riduzione consistente del numero di persone legate ad attività lavorative garantite e durature, nelle grandi così come nelle piccole e medie aziende.



**C'è meno lavoro dipendente, c'è più lavoro autonomo, c'è un lavoro sempre più distribuito, c'è una necessità globale di flessibilità mentale per avere visione, ma anche per un apprendimento sempre più veloce e costante delle tecnologie che abilitano e definiscono professioni sempre più diverse, sempre più specialistiche, sempre più liquide.**

### Design, Make, Play

*Design, Make e Play* sono oggi le parole d'ordine di una formazione allo stato nascente e, al contempo, già matura, ma sono anche le radici delle attività più ambite o semplicemente possibili per le giovani generazioni:

- il *designer* (progettista) nelle sue forme e accezioni più ampie;
- il *maker*, artigiano che utilizza una gamma di tecnologie sempre più ampie e specifiche;
- il *player*, giocatore-utente che, attraverso il gioco, apprende e crea trasferendo e acquisendo competenze necessarie per le sue attività attuali e potenziali.

Se la prima attività ha allargato competenze e ambiti di un mestiere, quello del *designer*, nato sostanzialmente prima delle tecnologie e figlio di una progettazione espressione del saper fare artigiano e della manifattura novecentesca, *maker* e *player* vedono ridefinire il proprio significato.

Proprio partendo dalla radice latina 'ludo', che presuppone un piacere nella pratica del gioco, è sempre più definita una figura a metà tra l'utente e il creatore. Una figura che, nell'ambito più stretto e specifico delle tecnologie, prende il nome di *prosumer*, consumatore e produttore allo stesso tempo. Le modalità dell'imparare e quelle del lavorare convergono sempre di più perché il mondo digitale fa da acceleratore, offrendo una strumentazione comune.

Così come il confine tra ambienti didattici e formativi, più o meno formali, è stato quanto meno modificato

attraverso sconfinamenti successivi, fino a essere quasi completamente abbattuto da una completa ibridazione dei criteri che informano i due diversi ambiti. Dove l'accesso ai saperi può diventare sempre più casuale. Una sorta di *knowledge random access*.

### The big player

La figura del *player*, sempre più centrale, non nasce dal nulla. Tutte le dinamiche del gioco (da *try and error*, competizione, collaborazione per la competizione, *what if*, 'facciamo che tu...', sperimentazione e scambio di ruoli) sono modalità spontanee che l'uomo mette in campo per imparare da sempre, soprattutto nei primi anni di età.

Perché lo definiamo con l'etimo anglosassone (dove, tra le altre cose, significa anche suonare)? Perché, se dobbiamo avvicinarci a una figura professionale che può trarre, molto spesso in autonomia, il massimo dei vantaggi da un contesto scientifico-tecnologico di siffatte caratteristiche, il rapporto con il gioco (e, ovviamente, con le sue regole) trova radici fertili in quei Paesi che creano tecnologie e che ne formalizzano gli utilizzi. Senza dimenticare che la natura dello scopo dà forma all'azione in sé e il gioco per imparare è strutturalmente diverso dal gioco che serve per far passare il tempo. Il cooperare per competere è anche una delle caratteristiche di qualsiasi gioco di squadra, di qualsiasi team. Le ondate di conoscenza successive e ravvicinate, la necessità di essere in rete continuamente per avere una strumentazione adeguata di saperi, l'impossibilità di essere 'uno nessuno e centomila' in un processo che spesso necessita di skill diversi, porta a mettere al centro la figura di colui che gioca, con il suo portato di passione e di autonomia, che spesso ha bisogno della competenza e dell'abilità degli altri. Anche solo per misurarsi. Che può anche, in questo caso, ridefinire le modalità di gioco (crea, progetta, sperimenta, cambia

di volta in volta fonti conoscitive, regole, sovverte paradigmi consolidati). La formazione che si sta affacciando, con le sue dinamiche che non si discostano dai meccanismi della ricerca che lavora per addizione e per scarti logici, necessita di una mole di dati sempre più importante per poi interpretarli in un'ottica spesso inconsueta. In fondo, la stessa improvvisazione musicale si basa sulla migliore conoscenza delle regole possibili, che poi sono superate e trasgredite. I metodi di formazione alla musica che si sono succeduti tendono a modificare il processo di accumulazione del sapere passando continuamente dalla teoria alla pratica e non attendendo di aver imparato tutte le basi teoriche adeguate per poter provare, cioè suonare (*play*), cioè giocare (*play*). Per continuare in questa metafora pensiamo all'esplosione della musica rock negli ultimi sessant'anni, alla quantità di talento, sintesi efficacissime di testi, musica, *action*, espressioni quasi polisensoriali dei periodi in cui sono state realizzate e fruite. E quanto gioco, quanta gioia, quanta identità hanno saputo dare a milioni di persone, basandosi spesso su una ristretta competenza tecnica.

Didattica e formazione, sempre di più e sempre più naturalmente, trovano (e qualche volta subiscono) gioco e giocatori al centro dei loro percorsi mentre bio, nano, info-scienze, da una parte, e la centralità della strumentazione scientifica e tecnologica dall'altra, sono i paradigmi su cui avviene il confronto. *Design, Make e Play* sono i pilastri di un sistema che oggi si riferisce soprattutto ai cosiddetti STEM (*Science, Technology, Engineering, Mathematics*), le basi della cultura scientifica oggi dominante. In realtà sono i pilastri di un sistema che tende alla riprogettazione, alla riorganizzazione, al ripensamento di tutte le discipline, nessuna esclusa, in maniera più libera e senza confini. Ancora una volta, in questi anni, la multidisciplinarietà sta al centro e cambia le regole del gioco. Un gioco sempre più ampio e interessante.



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

# UCRONIE



**Seduto (un paio di millenni in anticipo sui tempi) nella posa meditativa del pensatore di Rodin, Socrate rimugina ad alta voce, mentre Sàpilo si avvicina incuriosito.**

**SOCRATE:** MOOC, MOOC, chi è costui?

**SÀPILO:** Socrate, è qualche giorno che ti sento pronunciare questo monosillabo barbaro con aria perplessa. Era dai tempi dell'I-P-H-O-N-E<sup>1</sup> che non ti vedevo così smarrito...

**SOCRATE:** ... MOOC... Buon pomeriggio, Sàpilo. MOOC, MOOC... Da qualunque parte lo rigiri, non mi suggerisce assolutamente nulla. Eppure, Sàpilo, retori e sofisti

non parlano d'altro in questi giorni. E con tono spaventato, come se stesse per giungere un nemico alle frontiere... Persino Platone, che da mesi tenta di convincermi ad aprire una Scuola – inutilmente, come puoi immaginare, perché ciò che io solo so è di non sapere ecc. ecc. – persino il mio discepolo Platone, dicevo, appare turbato e quando gli chiedo lumi egli glissa distattamente...

## Note

<sup>1</sup> «Piotèa, o della comunicazione», *Imprese o Città*, n. 3, 2014.

**SÀPILO:** Ti vuole bene, Socrate. E sa che forse una spiegazione ti metterebbe di mal animo.

**SOCRATE:** Tu dici, Sàpilo? Evvia, sono uomo di mondo, ho fatto tre anni di militare a Potidea, per non parlare delle altre campagne di guerra. E poi, la verità non è forse da ricercarsi al di là di quanto essa ci possa far piacere?

**SÀPILO:** Sai che su questo non abbiamo sempre la stessa opinione. Ma ti sono amico e non mi sento di ostacolare questo tuo desiderio.

**SOCRATE:** Ebbene, Sàpilo, dimmi: chi è mai questo MOOC?

**SÀPILO:** Non *chi*, ma piuttosto *cosa*. Si tratta di un acronimo, che definisce un nuovo modo di trasmettere la conoscenza. Non chiedermi cosa significhi alla lettera, è un barbarismo, da una lingua che conosco poco. Ma, più o meno, vuol dire 'corsi aperti di massa online'.

**SOCRATE:** Detto così, mio caro, non ne so certo molto più di prima. Qualcosa che ha a che fare con l'insegnamento, potrei azzardare. Ma quell'*aperto* mi inquieta un po', e la parola *massa* altrettanto. Quanto all'altro termine che hai usato, brancolo nel buio.

**SÀPILO:** *Online...* Già, un termine straniero per un concetto non così semplice da spiegare...

**SOCRATE:** Or dunque, Sàpilo, prova a illuminarmi. Non vorrei lasciarmi estraneo a un tema che agita in tal modo gli animi dei nostri intellettuali...

**SÀPILO** (*armandosi di pazienza*): Proviamoci. Dunque, come sai bene, nella nostra Atene, da diversi anni, è tutto un fiorire di Scuole dedicate a formare i nostri giovani per i ruoli che in futuro dovranno assumere nella gestione della *polis*: commercianti, ingegneri, uomini di legge e politici, per non citarne che alcuni.

**SOCRATE:** Lo so bene, amico mio. Ai miei tempi, ci si preoccupava di crescere i giovani affinché fossero persone virtuose, forti nel corpo e nello spirito, e buoni cittadini. Ad apprendere una professione, o un mestiere, ci pensava poi la vita, e le frequentazioni con coloro che potessero insegnarti i rudimenti prima, e poi le sottigliezze del fare. Ma vedo che, nel solo arco della nostra generazione, le cose sono cambiate.

**SÀPILO:** Sono cambiate sì, o Socrate. Guardati intorno: grandi navi, utensili raffinati, artigianato sofisticato, sistemi di commercio diffusi, colonie da gestire, conoscenze e informazioni da scambiare... Come possiamo tenere insieme tutta questa complessità con la sola forza del nostro intelletto e le poche conoscenze tecniche che avevamo ai nostri tempi?

**SOCRATE:** Lo riconosco, Sàpilo. Quando eravamo gio-

vani, non era così difficile, pur di averne la volontà e la condizione sociale, comprendere quanto bastasse di ciascuno di questi ambiti per coglierne le basi e le connessioni, e poterle governare a vantaggio della collettività.

**SÀPILO:** Già. Misura d'uomo, così dicevano i nostri vecchi. Allora chi accedeva a un'Educazione – per così dire – 'superiore' doveva possedere sì un patrimonio di conoscenze 'tecniche'; ma, soprattutto, era chiamato a coltivare un senso del proprio ruolo nella società, una padronanza dei propri mezzi e delle proprie emozioni, un equilibrio insomma che lo avrebbe guidato nel dirigere le cose del mondo. Buone letture dei classici e ottime frequentazioni personali. Bei tempi!

**SOCRATE:** E dunque?

**SÀPILO:** Purtroppo, oggi non è più sufficiente, Socrate. Il mondo nuovo che abbiamo costruito si è portato con sé, senza che ce ne accorgessimo, nuove necessità che non possiamo trascurare, pena vedere le nostre più complesse attività fermarsi per mancanza di competenze.

**SOCRATE:** E sia. D'altra parte, pur non condividendone la passione, me ne sono accorto persino io. A pochi piedi di distanza da qui c'è una Scuola per matematici, un Ateneo del commercio, un'Accademia di retorica... Persino il mio Platone, come ti dicevo, sta pensando a una Scuola per filosofi: come se la filosofia fosse cosa che si possa insegnare... E dunque: se sia bene tutto ciò non so dirlo, ma certamente ha grande successo. Non più di qualche anno fa, quando si faceva mezzogiorno, trovavo sempre più di un sofista in Agorà per discorrere: oggi sono tutti impegnati a insegnare. E i loro discepoli, mi raccontano, vengono contesi a suon di dracme per le posizioni più ambite...

**SÀPILO:** Non v'è dubbio, Socrate. È difficile anche per me dire se sia meglio o peggio; convergo comunque che funzioni, almeno per le finanze dei sedicenti maestri. E, tuttavia, ho idea che qualche crepa si sia aperta persino in questa perfetta macchina della conoscenza.

**SOCRATE:** Di che parli? Ha forse a che fare con il MOOC?

**SÀPILO:** In qualche misura sì. Vedi, amico mio, da diversi anni ormai i nostri giovani hanno capito che uscire dalla scuola 'giusta', asini o meno, può essere di grande aiuto nella costruzione del loro futuro professionale.

**SOCRATE:** Non me ne meraviglio. Quale miglior garanzia per la qualità di un discepolo che non la testimonianza di un Maestro che con lui abbia a lungo conversato, lo abbia messo alla prova e stimolato al pensiero

per anni e anni? Che lo abbia personalmente 'formato' alla vita? Che ne abbia potuto apprezzare direttamente la virtù? Quanto alla 'asinità', non può certo essere chiamato Maestro chi ne accetti la presenza tra i propri allievi.

**SÀPILO:** Questo è uno dei punti. Dimmi, Socrate: quanti discepoli poteva seguire, vent'anni fa, uno dei nostri migliori Maestri?

**SOCRATE:** Non ricordo esattamente: dieci, forse venti giovani, nel caso dei più ambiti.

**SÀPILO:** Non sei lontano. Ebbene, ti meraviglieresti se ti dicessi che oggi Harvårdion, uno di quelli che vanno per la maggiore, ha dovuto acquistare un nuovo edificio per ospitare i suoi cento discepoli?

**SOCRATE:** Per Zeus! E dove ha trovato cento giovani nobili che seguano i suoi insegnamenti? E, scusa il basso profilo della prossima domanda: ma dove ha trovato il denaro per acquistare la nuova Scuola?

**SÀPILO:** Te l'avevo detto, Socrate: le cose stanno cambiando più velocemente di quanto ci rendiamo conto, e forse di quanto desidereremmo. Ormai non sono più solo i giovani nobili che attendono alla costruzione di

un'educazione superiore. Visto l'effetto sulle prospettive di carriera, anche i figli di commercianti e ricchi artigiani oggi chiedono in gran numero di accedere alla sua Scuola. Ciò che consente ad Harvårdion di richiedere rette piuttosto elevate; e in questo rispondo alla tua prosaica seconda curiosità. Ma non è tutto.

**SOCRATE:** Mi sembrava già abbastanza. E cos'altro accade?

**SÀPILO:** Succede che sulle diverse sponde dei nostri mari, da oriente a occidente, le nostre conquiste tecnologiche, artigianali, commerciali e artistiche non passano inosservate. Così, da qualche anno, i figli di nobili, governanti e benestanti dall'Egitto alla Persia (sì, proprio i nostri nemici storici) chiedono di entrare nelle nostre Scuole migliori; e lo scorso anno il loro numero era già una frazione consistente dei discepoli...

**SOCRATE:** I Persiani? Dopo tutto ciò che abbiamo fatto per tenerli fuori dalla nostra terra?

**SÀPILO:** E non basta ancora. Dicevamo poco fa che ogni singolo aspetto del nostro mondo è diventato infinitamente complesso e articolato.



**Non ti sarà difficile immaginare, dunque, che coloro che hanno appreso vent'anni fa un mestiere o una professione, oggi si trovano a possedere competenze tecniche vecchie, inadatte ai lavori come oggi vengono svolti, dai cantieri navali alle attività commerciali.**

A chi credi che si rivolgano per aggiornarle, e consentirsi così di non essere brutalmente esclusi dalle attività in cui sono tuttora impiegati?

**SOCRATE:** Potrei averne qualche idea. Fammi capire, dunque. Coorti di persone da ogni dove bussano affamate di conoscenza alle porte delle nostre Scuole. E chi mai potrà aprirglielle?

**SÀPILO:** Dipende, Socrate. Harvårdion, per esempio, ha messo un limite al numero dei discepoli (per quanto cento persone non siano affatto poche). Ma molte altre Scuole (anzi dovrei forse dire scuole, senza la maiuscola) sono sorte, come tu stesso hai notato, per rispondere a questa richiesta di massa.

**SOCRATE:** Massa, massa... non era nella definizione di MOOC che mi hai dato poc'anzi?

**SÀPILO:** Esattamente, Socrate. Ma non anticipiamo i tempi.

**SOCRATE:** E, di grazia, da dove spuntano tutti questi Maestri (o forse dovrei dire maestri, con la minuscola) che improvvisamente diventano necessari per riempire tutte codeste scuole?

**SÀPILO:** Ce lo domandiamo in molti. Sai, Socrate, tra il popolo comincia a circolare un abominevole aforisma. Dice, più o meno, qualcosa come: 'Chi sa, fa. Chi non sa, insegna. E chi non sa insegnare, insegna le arti ginniche'...

**SOCRATE:** Ahimè, Sàpilo. Non c'è più filosofia...

**SÀPILO:** Puoi ben dirlo. Comunque, per tornare al nostro ragionamento, maiuscole o minuscole che siano le esse o le emme, la questione della qualità dell'insegna-

mento, del numero dei discepoli, del tempo che i maestri possono dedicare loro, e delle rette che vanno pagate in questi anni ha generato una divisione in questo fiorire di opportunità: tra le scuole di eccellenza, e tutte le altre.

**SOCRATE:** Ho la vaga impressione di sapere a chi spettano i posti migliori nella società...

**SÀPILO:** Non sbagli, Socrate. Ma, anche così, devi riconoscere che ultimamente questa situazione era un affare per tutti. Le *Scuole* con la *esse* maiuscola prosperavano, diffondendo la loro fama insieme alla percezione di un circolo molto esclusivo, che si alimentava da sé. Per così dire, delle 'classi di classe'. Le *scuole* (minuscole) raccoglievano le moltitudini rimanenti, senza troppe preoccupazioni per la qualità perché le richieste erano molte, e in qualche modo aiutavano comunque a sollevare il livello medio di conoscenza nella società. Un certo Kepuos ha persino inventato una scuola (con la *esse* minima) per aiutare coloro che non riuscivano a superare gli esami delle scuole. C'era spazio per tutti. E i nostri governanti in fondo vedevano di buon occhio questa diffusione, perché una scuola modesta, pensavano, è sempre meglio di nessuna scuola. E non di rado contribuivano a sostenere i loro costi sempre crescenti. Finché...

**SOCRATE:** Finché?

**SÀPILO:** Finché è arrivato il MOOC.

**SOCRATE:** Dovevo aspettarmelo. Lasciami indovinare. Per quanto numerose e diffuse, oggi le scuole non bastano più a sostenere le richieste di conoscenza. E, forse, si pone il problema dell'accesso per coloro che non possono permettersi costi troppo elevati. MOOC, dicevamo. Corsi, aperti, massa: potrebbe essere un modo per aprire in qualche maniera l'apprendimento superiore a quantità sempre più grandi di persone, a costi sempre più accessibili...

**SÀPILO:** Proprio così, o Socrate.

**SOCRATE:** E come demone può funzionare un sistema del genere?

**SÀPILO:** È l'uovo di Colombo, Socrate!

**SOCRATE:** Colombo, Colombo... chi è costui?

**SÀPILO:** Scusami, Socrate, la mia passione per gli anacronismi. Proviamo a riformularla così: 'è l'uovo del Piccione!'

**SOCRATE:** Colombo, Piccione: proprio non intendo cosa vuoi dirmi.

**SÀPILO:** Hai ragione, provo a spiegarmi meglio. Vedi, come possono migliaia di volenterosi giovani affollare per anni e anni le aule di una scuola per apprendere dalla viva voce di un maestro?

**SOCRATE:** Ci vorrebbero delle piazze, Sàpilo.

**SÀPILO:** E dove metteremmo tutte queste persone a dormire, come gli daremmo da mangiare, e quanto costerebbe a ciascuna di esse mantenersi per lunghi periodi nella nostra Atene che, sappiamo bene, non è certo a buon mercato?

**SOCRATE:** Non saprei proprio, sei tu l'economista.

**SÀPILO:** E, dimmi: coloro che, lavorando, volessero aggiornare le proprie conoscenze, dovrebbero forse rinunciare alle proprie attività per mesi, per dedicarsi all'apprendimento nelle stesse ore in cui dovrebbero guadagnarsi da vivere e mandare avanti la nostra *polis*?

**SOCRATE:** Sarebbe un problema, certo. Ma qual è la soluzione che codesto MOOC suggerirebbe?

**SÀPILO:** Lasciarli a casa loro, Socrate.

**SOCRATE:** Ohibò. E come potrebbero essi apprendere, stando a casa loro?

**SÀPILO:** I piccioni, Socrate, i piccioni.

**SOCRATE:** Che dici, Sàpilo: proprio non ti seguo.

**SÀPILO:** Se la montagna non va a Maometto, Maometto andrà alla montagna. Ecco, di nuovo i miei anacronismi. Me ne scuso. Vedi, amico, qualcuno ha pensato che forse la presenza fisica non è sempre fondamentale per un'educazione superiore. In fondo, si può trascrivere su papiro il contenuto di una lezione di ciascuno dei maestri, e inviarlo a ciascuno dei discepoli, acciocché questi possa studiarlo e apprendere. A casa propria, per chi si voglia dedicare esclusivamente allo studio. Là dove lavora, e nel tempo libero, o nelle ore che gli vengano concesse, per chi voglia aggiornare le competenze tecniche. Basta solo un esercito di amanuensi (con beneficio dell'occupazione) e piccioni viaggiatori ben addestrati.

**SOCRATE:** Eccoli i piccioni. Sàpilo, di tanto in tanto mi meraviglio del tuo gusto per le battute.

**SÀPILO:** Gli stessi piccioni, d'altra parte, torneranno ad Atene trasportando i compiti che i maestri avranno assegnato e i discepoli avranno svolto. E, periodicamente, le esamiazioni con cui le scuole attesteranno quanto essi avranno appreso.

**SOCRATE:** Per essere ingegnoso, lo è certo. Ma non sarà un po' lento, Sàpilo? E un po', come dire, 'freddo' rispetto a seguire un maestro nella sua aula?

**SÀPILO:** La tecnologia non aspetta, Socrate. Ricordi l'I-P-H-O-N-E?

**SOCRATE:** Lo ricordo sì, Sàpilo. Quel monolito nero inventato in Atlantide, di cui ci parlava l'altra volta Piotea. 'Quello' che ti fa apparire le immagini in movi-

mento, e ascoltare le voci di chi è lontano come se fosse di fronte a te, e nello stesso momento in cui parla?

**SÀPILO:** Proprio 'quello'. Si sono già avviati contatti con un artigiano dell'oriente che ne produrrà in grandi quantitativi. E, allora, 'quello' sostituirà i piccioni. E tutti potranno seguire i migliori maestri mentre discutano dei loro argomenti. A costi affrontabili da molti.

**SOCRATE:** Ma è meraviglioso! Chiunque avrà diritto, dunque, purché ne abbia volontà, a un'educazione superiore? E potremo così creare «un posto per la comunicazione e la circolazione del pensiero, tramite il dialogo tra persone, attraverso un'ampia quantità di Paesi»<sup>2</sup>?

**SÀPILO:** Così sembrerebbe, Socrate. Le migliaia di discepoli, con 'quello', potranno scambiarsi messaggi tra loro, e condividere passioni e conoscenze.

**SOCRATE:** E, immagino, qualunque discepolo potrà interrogare il proprio maestro per riceverne chiarimenti, per esporre tesi e venirne approvati o confutati, per approfondire i risvolti più nascosti del sapere! O per chiedere consigli di vita, che un buon maestro deve poter elargire accanto a ciò che di un argomento di studio si deve sapere. O ancora per esercitare la propria arte dialettica e la retorica, ricevendo dal maestro, in lunghe discussioni, giudizi sulla capacità di sostenere una tesi e argomentarla correttamente. O dialogare sulle conseguenze morali e sociali di quanto appreso, e...

**SÀPILO:** Non ne sono certo, Socrate. Ricorda che parliamo di un maestro per decine, centinaia o migliaia di discepoli.

**SOCRATE:** Ah. Dunque solo pochi potranno creare una relazione approfondita con il loro maestro.

**SÀPILO:** Già.

**SOCRATE:** E forse varrà anche il contrario. Come potrà il maestro approfondire le qualità e le conoscenze delle migliaia di suoi discepoli? Solo attraverso le esaminazioni scritte che da essi riceverà?

**SÀPILO:** Già.

**SOCRATE:** E potremo essere sicuri che tali esaminazioni saranno frutto dell'opera del discepolo o non, per esempio, di altri da esso assoldati che a esse rispondano per lui?

**SÀPILO:** Già.

**SOCRATE:** E coloro che vogliono cercare le migliori giovani menti per dar loro importanti incarichi, si fideranno di un tale sistema di qualificazione? O non preferiranno attingere per le loro necessità alle vecchie Scuole, o persino alle scuole, piuttosto che ai MOOC?

**SÀPILO:** Già.

**SOCRATE:** E i giovani non preferiranno, a questo punto, avendone i mezzi, tornare alle vecchie Scuole, ampliando il solco tra eccellenze e altro?

**SÀPILO:** Già.

**SOCRATE:** Forse, Sàpilo, bisognerà pensare a come potremmo correggere per il meglio queste novità.

**SÀPILO:** Forse, Socrate.



<sup>2</sup> John Henry Newman, *The idea of University*, 1858. Cit. da *The Economist*, June 28th 2014.

# VICENZA, BELLA SENZ'ANIMA



... Non chiamarmi, angelo che convinci  
ogni spazio qui attorno alla tua norma.  
Resta a guardare il lampo del disgelo

dai tuoi ordini dorici o corinzi  
mentre io cerco - adesso che ritorna  
la primavera - un non murato cielo

mentre già scorgo l'ultimo angelo che laggiù  
all'imboccatura di una stretta convalle  
dei Berici fa il conto dei miei anni.

Mi grida di lontano: «Perché ti affanni  
a correre? C'è il vuoto alle tue spalle,  
i fantasmi di Aznèciv non t'inseguono più...»

**Fernando Bandini**

Se una notte d'inverno un viaggiatore percorresse il tratto della Postumia di accesso a Vicenza, da ovest, incontrerebbe da ambo i lati della strada minute ragazze discinte, così, ogni tanto, non troppo provocanti e un po' defilate, anche con un qualche stile tutto loro.

Se un giorno di tarda primavera un viaggiatore diretto all'ennesima mostra/*monstre* di Goldin in Basilica Palladiana, arrivasse in automobile da una qualsiasi delle direttrici periferiche verso il centro storico ('centro storico': che termine ambiguo!), si troverebbe immerso in un paesaggio urbano da terzo mondo, costellato da cartelloni pubblicitari, alberghi da appuntamenti, palestre di arti marziali, kebabbari, *hard discount* e rosticcerie: un panorama visivo indegno di una città patrimonio Unesco, ma frequente in Italia, non solo a Vicenza.

Una città alla rovescia, in un mondo (il primo mondo) alla rovescia. Lo aveva già trasformato in dolente poesia del ricordo il filologo, latinista e poeta vicentino Fernando Bandini, recentemente scomparso, nei suoi versi per una Aznèciv sfasata e sfocata rispetto a quella della sua giovinezza, abitata da angeli e da fantasmi, come una vecchia foto notturna in bianco e nero di cui ci colpiscono sovrapposizioni e velature biancastre: fantasmi, appunto.

Vicenza «tra le province dell'universo è bellissima» per Filippo Pigafetta nella seconda metà del XVI secolo: nucleo rinascimentale compatto e palladiano nei secoli oltre Palladio, caso unico in Italia e in Europa; gioiello rinascimentale di palazzi e strade che della matrice romana, classica, si fregiano orgogliosamente spesso contro la Serenissima, in funzione antiveneziana; esempio virtuoso per secoli di felice interazione con il territorio e la sua organizzazione ambientale e sociale (si pensi alla cultura della villa veneta intesa nel Cinquecento come presidio aristocratico alla bonifica e alla valorizzazione delle campagne e, in parte, fino al Settecento con la coltivazione del gelso per la produzione della seta; ma anche, per esempio, alla distribuzione degli interventi di edilizia minore e di messa a coltura delle terre immediatamente limitrofe alla città da parte della nobile famiglia dei Proti – attualmente patrimonio IPAB – fin dalla *deditio* della città alla Serenissima nel 1404). Oggi, come quasi dappertutto in Italia, un territorio, una zona industriale, una prima periferia e un centro storico violati da capannoni sfitti, lunghe teorie di cartelloni pubblicitari ai margini delle statali e delle provinciali, gelaterie annunciate da coni gelato alti tre metri, cartelloni pubblicitari della mostra in corso e di quella precedente da tempo conclusa, *new-jersey* biancorossi a delimitare le rotatorie (proprio i colori della squadra di calcio locale, il mitico Lanerossi Vicenza degli anni d'oro della serie A, almeno), cassonetti per la raccolta differenziata, anch'essi inutilmente differenziati nella forma e nel colore in bella vista, dislocati in tratti di pregio artistico e ambientale, davanti all'Arco delle Scalette di Monte Berico, davanti a piccole chiese, sugli spigoli dei palazzi palladiani di città. Icone della globalizzazione? No: icone della modernità e della volgarità dei tempi.

### Attenti agli schei

La 'piccola Roma', l'«invenzione scenografica» frutto del «capriccio e della vanità patrizia di un gruppo di signori di media potenza e di scarso peso politico», il «contrappunto fra l'esaltazione neoclassica e il colore veneto, semiorientale che la compenetra dovunque» di cui scriveva a metà degli anni cinquanta Guido Piovene nel *Viaggio in Italia* (1957), semplicemente non esistono più se non nella suggestione di qualche serata novembrina o marzolina, quando la Piazza dei Signori è deserta e silenziosa, i bar hanno ritirato i tavoli dal plateatico, il selciato è lucido di pioggia e le serliane delle logge illuminate dalla luce fredda dei led si fanno guardare dal Caffè Garibaldi.

Il resto dell'anno Vicenza è ormai una cittadina semituristica senz'anima, una «bella di nessuno» – per citare la calzante definizione di Frida Kahlo data recentemente da Achille Bonito Oliva – soffocata da mercati e mercatini tutti i fine settimana, ingombra di casette tirolesi a Natale, ostaggio di un turismo mordi e fuggi di cui tutti si lamentano (salvo camparci bene nell'era dei centri commerciali, bar e soprattutto paninerie, stuzzicherie, gelaterie, tramezzinerie...), *locatión* ideale di grandi eventi goldiniani che impediscono praticamente di vedere nella sua integrità il salone della Basilica, poiché prevalgono i pannelli stabili per le mostre; con una ricca pinacoteca recentemente riallestita ma sempre vuota (si riempie solo nella 'notte dei

musei, come se vicentini e non aspettassero quella per godere dei Montagna, Cima da Conegliano, Tiepolo e Piazzetta), un Teatro Olimpico unico al mondo mai affollato e perennemente in attesa di restauro, ville come la Rotonda e la Valmarana ai Nani con gli spettacolosi affreschi dei Tiepolo meta occasionale di turisti acculturati, ma solo se avanza tempo.

Grandi lavoratori, i vicentini. Figli di un familismo cattolico radicato, alla base degli esperimenti sociali otto e novecenteschi dei Rossi e dei Marzotto, che ancoravano i loro operai al territorio con casette e piccoli orti urbani, asili d'infanzia e dopolavoro, teatri sociali e retorica per rinsaldare il legame con la madre-fabbrica, sopire le rivendicazioni e prevenire gli scioperi o sopirli con i licenziamenti e il ritorno all'ordine.



**Lavoratori che, trasformati in piccoli artigiani e imprenditori dopo il boom economico, rimangono pervicacemente e ostinatamente arroccati su un'idea di famiglia chiusa, da cui non si esce mai per prendere una boccata d'aria, e che non prevede esposizione, tradimenti, disabilità, diversità, neppure sano divertimento (non sanno divertirsi, i vicentini).**

Famiglie (non individui), facile preda di leghe e lighe più chiuse, dure e pure che veramente xenofobe, che lavano i panni sporchi nelle acque torbide dell'ignoranza familiare, che vanno ancora a messa la domenica e fanno studiare i figli non per farli volare lontano, ma per rifagocitarli nella fabbrichetta, nella conceria, nello studio avviato di commercialista. Quei lavoratori con pochi sogni e speranze, che trascinano la vita fra capannoni e albergoni, in villette disperse nel cosiddetto diffuso, attenti solo ai *schei* motore e senso di tutta la vita, immortalati recentemente da Alessandro Rossetto in *Piccola Patria*. I Rossi e i Marzotto hanno lasciato soli i vicentini a occuparsi delle loro case in mezzo al nulla, delle loro fabbriche in crisi, a cercare l'unica compagnia dei loro cellulari.

### **Vicentinità**

Già Percy Allum, sociologo e politologo inglese dell'università di Reading, noto negli ambienti universitari per un saggio pubblicato per Einaudi nel 1975, *Potere e società a Napoli nel dopoguerra*, in cui analizzava il degrado e il malcostume urbanistico legati alla DC dell'epoca, fin dagli anni ottanta aveva individuato Vicenza come caso emblematico all'interno della macroarea del Nord-Est, e aveva fatto oggetto di analisi appassionata – assai poco *British*, di fatto – soprattutto i rapporti fra gli ambienti cattolici e curiali e le scelte politiche, cogliendo già lucidamente l'idea di 'vicentinità' e precisandone i contorni. Come aveva fatto con Napoli, la disegnava anche, Vicenza, in nitidi e incisivi pastelli, non certo da *peintre du dimanche*, come amava definirsi.

Ma cos'è la 'vicentinità'? È ancora un po' quella del *Commissario Pepe* di Scola, del 1969: un groviglio di ipocrisia a coprire un'immoralità trasversale alle diverse classi sociali, fatta di *lap-dance*, di giovani studentesse escort figlie della crisi. Fatta da tutti i vicentini, che non denunciano mai nulla. Storia dell'altro ieri, e forse di oggi, a Vicenza: i vicentini lo sanno bene, ma non ne parlano, celano, nascondono, ostentano l'indifferenza del quieto vivere. Un'anima profondamente 'democristiana' ha Vicenza, nel senso deteriore del termine. Quella stessa ben

espressa nel romanzo di Mariapia Veladiano, donna di scuola, cattolica 'contro', *La vita accanto* (2011), in cui una famiglia altolocata nasconde una bambina brutta e se ne vergogna, perché sa che la città è escludente e giudicante, incapace realmente di sincerità e proiezione affettiva, nella cornice di grande bellezza del suo Corso, della sua Piazza dei Signori (una delle più belle d'Europa, direi), nei monumenti palladiani che l'hanno nobilitata e contemporaneamente ingessata, bloccata, protetta e chiusa nel suo bozzolo di ipocrisia, nella sua campana di vetro, nella sua murrina fermacarte con la neve che cade.

Nella sua 'vicinità'.

Forse le nuove generazioni, formate da quel liceo classico Pigafetta che ha ospitato Franco Volpi, Gianantonio Stella, Ilvo Diamanti, più a stretto contatto con ambiti d'intervento come il volontariato, il rapporto con gli immigrati (tantissimi, soprattutto serbi), il rapporto con i soldati statunitensi della base NATO, la Caserma Ederle e adesso il Dal Molin, sempre ricusati, spesso pregiudizialmente, senza veri tentativi di inclusione, riusciranno a trovare un varco virtuoso: la cultura, l'apertura all'altro, il coraggio di intervenire e denunciare.

Cosa? Per esempio l'attuale amministrazione comunale che fa coincidere nel suo Piano di Assetto del Territorio il pubblico interesse (il 'bene comune', concetto di grande nobiltà, inutilmente diffuso e quasi urlato da Salvatore Settis sulla stampa) con la somma degli interessi privati mobilitati per la costruzione della 'casetta': 'liberi di costruire' seminando centinaia di nuove abitazioni in zona agricola! Per esempio le diverse amministrazioni che hanno partorito e mai fermato, corretto, riveduto l'ecomostro fuoriscala del Tribunale nuovo, di due 'archistar' portoghesi come Goncalo Byrne e Joao Nunes. Che, dalle loro cattedre di architettura del paesaggio (?), non hanno apposto la loro firma a un inesistente recupero dello storico Cotonificio Rossi, di cui rimane, isolata e incongrua, una ciminiera in mezzo ai camminamenti e agli appartamenti, ma hanno firmato senza alcuna esitazione un progetto che ha mostruosamente cementificato l'unico accesso ancora integro e di valore paesaggistico alla città storica, quello da sud-est della Riviera Berica, a poche centinaia di metri dall'icona della città del Palladio: villa Capra Valmarana, detta la Rotonda. E sono addirittura saliti in cattedra, chiamati recentemente da importanti associazioni culturali di architettura contemporanea, mai, se non blandamente, contestati.

Al nostro viaggiatore invernale non resta praticamente nulla per consolarsi, se non andare a dormire (difficile trovare locali aperti in centro fino a tardi nelle serate fredde). A quello tardoprimaverile può bastare un piatto di polenta e baccalà da Righetti, un'istituzione in città: cucina tradizionale, servizio semiself-service, pagamenti sulla fiducia. Ma forse l'hanno comprato i cinesi. Così i *rumors* locali, almeno.



**Francesca Giangrande** è urbanista e dottoranda in Ingegneria dell'architettura e dell'urbanistica presso l'Università La Sapienza di Roma

**Paola Piscitelli** è urbanista e dottoranda in Pianificazione territoriale e politiche pubbliche del territorio presso l'Università IUAV di Venezia

# EGIPTALY. UNA STORIA D'IMPRESA TRA TERRITORI TRANSLOCALI



«Si noti il paradosso: nel momento stesso in cui l'Europa concepisce e gestisce se stessa come una fortezza, i migranti già installati tessono legami commerciali e costruiscono degli spazi economici transnazionali tra qui e là»<sup>1</sup>.

«Questo, quindi, necessariamente, non è neppure un resoconto di viaggio, perché viaggiare implica un movimento tra posizioni fisse, un punto di partenza e uno di arrivo, presuppone che si conosca un itinerario. Il viaggio lascia sottintendere inoltre un possibile ritorno, un potenziale rientro alla base. La migrazione, invece, comporta un movimento in cui non sono immutabili o certi né punti di partenza né quelli di arrivo, richiede che si risieda in una lingua, in storie, in

## Note

<sup>1</sup> M. Peraldi, A. Rahmi, «Dalle pateras al transnazionalismo. Forme sociali ed immagine politica dei movimenti migratori nel Marocco contemporaneo», *Mondi Migranti*, 2/2008.

identità costantemente soggette a mutazione. Sempre in transito, la promessa di un ritorno a casa – completando la storia, addomesticando la deviazione – diventa impossibilità. La storia cede il passo alle storie, così come l'Occidente cede il passo al mondo»<sup>2</sup>.

### **Tatun, un quartiere di Milano nel cuore d'Egitto**

L'articolo «Tatun: in Egitto l'ultimo quartiere di Milano»<sup>3</sup> del giornalista Gabriele Del Grande è stato una scoperta fortunata attorno a cui annodare un percorso di ricerca. Partendo da una particolare storia di migranti egiziani, ci siamo poste l'avvincente sfida di seguire il filo sottile tra Milano e Tatun sulle tracce dei migranti che l'hanno teso, per verificare le ricadute territoriali di tale transnazionalismo.

Tatun è un villaggio che conta circa 80mila abitanti, di cui circa 40mila sono emigrati nel capoluogo lombardo, tanto che gli egiziani la chiamano «Milano d'Egitto». A prima vista potrebbe assomigliare alla maggior parte degli *ezbet* (villaggi) rurali del Governatorato di Fayyum, se non fosse per le forti dissonanze visive che irrompono nel paesaggio sempre più



**FIGURA 1 -  
Localizzazione  
di Tatun, Fayyum,  
Egitto**

Fonte: foto  
satellitare da  
Google Earth

<sup>2</sup> Iain Chambers, *Paesaggi migratori*, Meltemi, Roma 2003.

<sup>3</sup> G. Del Grande, «C'è un quartiere di Milano a 150 km dal Cairo», blog *Fortress Europe*, 19 maggio 2010.

urbanizzato, che sta attraversando una vigorosa e repentina trasformazione. Lungo le strade ancora sterrate, tra le classiche case dei *fellaheen* (contadini) in mattoni di fango, sterco e paglia essiccata, spuntano come funghi nuovi palazzi e ville, prodotto delle rimesse e degli investimenti dei migranti che pendolano tra i due fronti.

I tatunesi sono la prova che i migranti non sono riconducibili solo a coloro che vivono nella condizione di «doppia assenza», così come la definiva Sayad<sup>4</sup>, bensì tracciano una 'doppia presenza' territoriale da approfondire, «nella convinzione che descrivere la migrazione è piuttosto descrivere e identificare degli spazio/tempi 'transnazionali', luoghi improbabili che la mondializzazione inserisce come aporie all'interno di sovranità nazionali diventate più fragili»<sup>5</sup>. Comprendere le ragioni e i fattori di 'singolari' dinamiche di scambio del territorio d'origine con quello di arrivo è la logica sottesa a tale indagine che mira a dimostrare quanto le migrazioni transnazionali abbiano un peso non più trascurabile in territori distanti, ma messi in relazione dai migranti 'costruttori di territori'.

### **Non solo pizza: una comunità reticolare nella 'non comunità' egiziana d'Italia**

«Io sono laureato in geologia. Sono venuto in Italia nel 2008. Mi sono messo a lavorare con loro, ho trovato subito un lavoro e sono rimasto qua. Non so perché ma sono rimasto qua. Mi dispiace non aver potuto sfruttare la mia laurea, oggi, perché l'Italia non è più per me. Non riesci più a mantenerti. Con tutti questi pagamenti che ci sono in giro... Spero che l'Italia si migliori un pochino. Perché noi siamo arrivati vicini al punto brutto. È un periodo difficile per tutti, sia per gli italiani che per gli stranieri. È uguale perché se stanno bene gli italiani stanno



**FIGURA 2 -  
Il landmark  
di Tatun**

Fonte: foto di Paola Piscitelli, marzo 2013, Tatun, Egitto

<sup>4</sup> A. Sayad, *La doppia assenza. Dalle illusioni dell'emigrato alle sofferenze dell'immigrato*, Raffaello Cortina, Milano 2002.

<sup>5</sup> M. Peraldi, A. Rahmi, «Dalle pateras al transnazionalismo. Forme sociali ed immagine politica dei movimenti migratori nel Marocco contemporaneo», *Mondi Migranti*, 2/2008.

bene gli egiziani» (Abd El Aziz, tratto dall'intervista svolta il 19 aprile 2013, ore 18.00, in un bar di via Spallanzani a Milano).

I pionieri della migrazione egiziana in Italia hanno trovato rapido inserimento nel settore della ristorazione, riuscendo a risolvere contemporaneamente i problemi del lavoro, dell'alloggio e del vitto. La figura del pizzaiolo egiziano, oggi piuttosto comune nella ristorazione dell'Italia nord-occidentale, incarna la conquista di una nicchia di mercato che ha permesso un collocamento del lavoratore egiziano nella società italiana, originando catene migratorie del settore.

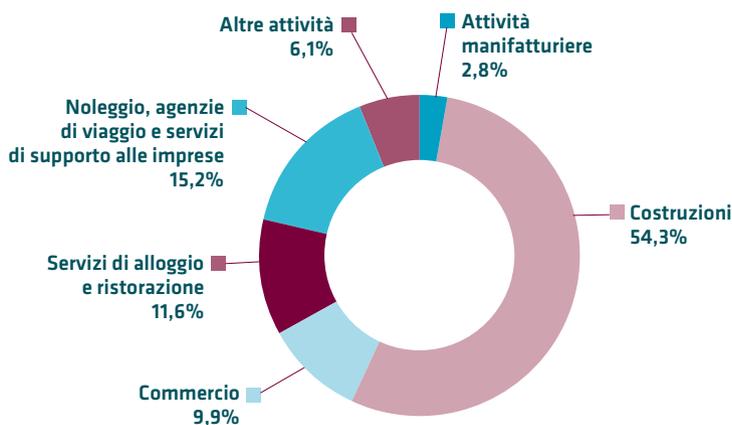
L'altra forma d'inserimento del lavoratore immigrato egiziano è il sistema dei subappalti edili, spesso unico modo per riuscire a lavorare. Analizzando l'andamento dei dati di Infocamere<sup>6</sup> relativi alle imprese egiziane, è possibile notare come il settore delle costruzioni sia ancora quello che in proporzione assorbe più lavoratori e rappresenti in assoluto un settore in espansione.

La forma di impresa individuale è la scelta di investimento predominante per gli egiziani, per via di una parziale liberalizzazione del settore commerciale dal 1998 in poi, unita alla convenienza di avere meno rischi e più libertà, come cessare l'attività in qualsiasi momento e senza registrarne la chiusura.

Dal censimento ISTAT 2011, il 71% degli egiziani risiede in Lombardia e il solo Comune di Milano accoglie quasi un egiziano su due, di cui la maggior parte proviene dai Governatorati Kaliyubia, El Fayyum, El Menoufia ed El Sharkiya.

Quella egiziana a Milano, definita da Ambrosini e Schellenbaum «comunità sommersa»<sup>7</sup>, risulta un'immigrazione silenziosa e poco visibile, territorialmente dispersa, riguardante prettamente soggetti maschili di giovane età e tendente maggiormente ad attivare dinamiche di integrazione culturale (quale quella religiosa musulmana) che non forme di coesione per Paese di provenienza.

A Milano, istituzioni e associazioni egiziane formali e riconoscibili sono pressoché assenti, anche se in passato è esistito un interesse in termini socio-organizzativi. A metà degli anni ottanta un'associazione informale di egiziani esisteva. Si trattava di egiziani arrivati da pochi anni, o che da pochi anni si erano sposati, spesso in matrimoni misti, e che condividevano con alcuni connazionali destini e percorsi di vita, novità e radicamenti. L'obiettivo di questa inizia-



**GRAFICO 1 - Ditte individuali con titolare egiziano per settore di attività economica in provincia di Milano (anno 2013 - valori percentuali)**

Fonte: elaborazione Servizio Studi - Camera di Commercio di Milano su dati Infocamere

<sup>6</sup> Elaborazione Servizio Studi - Camera di Commercio di Milano su dati Infocamere 2009-2013.

<sup>7</sup> M. Ambrosini, P. Schellenbaum, «Gli Egiziani in Italia. Tre casi studio: Roma, Milano, Emilia Romagna», Working Papers n. 14, Ricerca CESPI, 2005.

tiva era la creazione di uno spazio d'incontro, dove poter parlare la propria lingua e fare incontrare le mogli e i figli, per passare il tempo insieme, in cui si organizzavano tornei di calcio e concerti e che aveva anche le caratteristiche di un'associazione di mutuo soccorso, dove si facevano rimpatriare le salme dei deceduti a spese dell'associazione. Per diverse ragioni, da sospetti di controllo a mancanza di tempo e cambio generazionale dei fondatori, tale associazione ha perso la sua dinamica iniziale. In seguito è stata costituita l'associazione *Egitto 2000*, che faceva capo a un bar in via Porpora, ma anche questa esperienza si è affievolita negli ultimi anni. Per il resto, i luoghi più frequentati sono i centri di culto islamico (a Milano ne sono stati censiti circa 39, per lo più costituiti da magazzini, garage, cascine, sottoscala e capannoni. L'unica vera moschea è in provincia di Milano, a Segrate, la moschea Al-Rahman), e perciò entra in gioco il senso di appartenenza all'identità islamica piuttosto che egiziana.

Con occhio attento si possono, però, rintracciare delle tracce di sottoraggruppamenti, dovuti a legami per città di provenienza che ne fanno in ogni caso testimonianze puntuali e dinamiche anziché stanziali e corrispondenti a un circoscritto quartiere etnico.

Tra questi sottogruppi rientra la comunità dei tatunesi, leader nel campo dell'imprenditoria edile (detengono il sub-appalto di grossi cantieri di autostrade, aeroporti, hotel ecc.), che nel tempo, in virtù della loro accentuata mobilità tra Milano e Tatun, sono stati capaci di costruire una rete tra le due realtà, tale da rendere la loro migrazione molto dinamica.

I primi immigrati tatunesi arrivarono a Milano per caso. Un'agenzia di lavoro libica negli anni ottanta offriva ai disoccupati la possibilità di andare a lavorare a Tripoli. Il viaggio per la Libia aveva come prima tappa l'Iraq, come seconda l'Italia, dove in molti decisero di rimanere. I mondiali di calcio Italia '90 poi hanno rappresentato, secondo quanto riferito da più di un intervistato, una buona occasione per arrivare in aereo e restare allo scadere del visto turistico, cercando lavoro.



**A differenza della prima ondata di emigrazione, dovuta più a ragioni di curiosità, ambizione e spirito d'avventura, la seconda è l'esito di fattori economici, connessi con l'emergenza lavoro.**

Dal 1997 in molti emigrarono dai villaggi a causa degli effetti nefasti della riforma agraria di Mubarak. La liberalizzazione delle concessioni dei terreni agricoli e la parallela cancellazione dei sussidi ha di fatto punito i piccoli coltivatori; un terzo dei terreni è diventato edificabile perché più redditizio. Così un Paese che ancora impiega il 37% della manodopera nell'agricoltura ha visto crescere interi paesi senza strade asfaltate, né illuminazione né fognature e poi svuotarsi.

Dei tatunesi arrivati successivamente, tramite il passaparola, molti hanno preso a rimanere a Milano solo qualche mese, lavorando come muratori e operai. Altri, di sanatoria in sanatoria, sono riusciti a regolarizzare la loro condizione, ponendo le basi di un sistema informale, ma molto strutturato che li vede spedire inviti per contratti di lavoro ai fratelli e cugini rimasti in Egitto e chiedere i ricongiungimenti familiari. Ciò ha contribuito ad alimentare il 'sogno italiano', che lega Tatun direttamente a Milano, senza passare dal Cairo, e che resiste nonostante la crisi economica.

Ma dietro il sogno, le storie dei tatunesi intervistati a Milano raccontano di apprendimenti e perdite dovuti all'esperienza migratoria. I rischi del viaggio, le difficoltà di adattamento in Italia, i periodi d'inattività lavorativa, le forme di sfruttamento legate al sommerso e al capora-

lato tipici del settore delle costruzioni, non fanno rinnegare la scelta di partire per un arricchimento materiale e umano, ma la consapevolezza delle asperità reali e delle aspettative mancate rispetto all'immaginario del 'paradiso Milano', tanto esaltato dai 'migranti di successo' che rientrati a Tatun sfoggiano i simboli della raggiunta emancipazione economica e lavorativa, è forte. Così come è molto sentito il tema dello sgretolamento dei valori della comunità rurale, attribuito alle partenze e alla difficoltà delle relazioni a distanza:

«Il villaggio è cambiato. Ma questo cambiamento ha portato anche brutte cose, la gente prima era unita, ma adesso no, trovi come in Italia, che le persone non si interessano degli altri, non hanno voglia di conoscere gli altri... la maggior parte dei mesi che viene qua e poi prende queste tradizioni del cellulare, ci si telefona solo, la tecnologia... e così le altre tradizioni sono cascate: la tenerezza non c'è più» (Hameda).

Queste parole sono l'estratto di un 'mosaico' di voci composto intervistando tatunesi a Milano durante l'osservazione nella zona di Maciachini-Affori-Dergano, area considerata come quella più densamente popolata da egiziani provenienti da Tatun<sup>8</sup>. Nel campione degli intervistati (tutti maschi) alcuni sono piccoli-medi imprenditori. Due di essi appartengono alla prima generazione di migranti tatunesi a Milano; arrivati in città già maggiorenni, in cerca di lavoro, sono stati a lungo nei consueti circuiti del settore operaio prima che l'uno riuscisse ad aprire una ditta di pulizie e l'altro a rilevare l'attività economica di phone center. Sono i più soddisfatti della loro esperienza migratoria. Gli altri sono arrivati adolescenti a cavallo del Duemila, per ricongiungersi ai padri, ai cugini e ai fratelli maggiori che già vivevano a Milano e hanno iniziato a lavorare con loro ancora minorenni. Costoro hanno impiegato meno tempo ad aprire ditte, individuali o s.r.l., nel campo dell'edilizia, anche grazie all'azione di battistrada avviata dai parenti arrivati per primi. Maggiori sono state, però, le difficoltà a portarle avanti a causa della recente crisi economico-finanziaria. Il poco lavoro e i mancati pagamenti hanno comportato il licenziamento degli operai dipendenti che non riuscivano più a retribuire e una sfiducia crescente nel futuro della propria attività professionale. Ad accomunare tutti i soggetti, poi, sono le critiche verso la pesante pressione fiscale nei confronti degli imprenditori in Italia.

In ogni caso, molti degli intervistati non sognano di restare in Italia per sempre. La loro prospettiva è acquisire un'esperienza umana e professionale sufficiente per fare, prima o poi, ritorno a casa. Sussiste una forte cornice di valori del mondo rurale islamico di provenienza, entro cui quello che conta è realizzare tutte le tappe che le loro famiglie seguono da generazioni: sposarsi, metter su famiglia, costruire una casa bella e solida. L'Italia è funzionale a garantire condizioni migliori per la realizzazione di questo percorso.

Ciò spiega anche perché le mogli, scelte e sposate in una fase iniziale di stabilizzazione della condizione di lavoratori migranti, sono tatunesi che restano a Tatun (se non pochi casi di ricongiungimenti familiari a Milano) a crescere i figli e a garantire loro una discreta formazione con i soldi delle rimesse. Il prototipo della moglie ideale resta egiziano, anche se non sono affatto rare le relazioni sentimentali con donne italiane, in qualche caso sfociate in un secondo matrimonio. Queste, però, sono sempre tenute nascoste alla comunità.

La scarsa disponibilità a situazioni familiari miste s'inquadra in un codice culturale molto resistente, in cui la donna italiana è trattata con rispetto e distanza per periodi provvisori, ma solo quella egiziana può garantire un collegamento con la terra di origine, in grado di alimentare le catene migratorie e di tutelare il miglioramento e la crescita delle condizioni della famiglia.

<sup>8</sup> U. Contro, *Uno sguardo informale sugli egiziani milanesi*, in collaborazione con Al Jarida, il giornale italoarabo e l'associazione Arcobaleno Onlus, Milano 2010: «I migranti provenienti dal Fayyum tendono a concentrarsi in alcune zone di Milano, come viale Monza e via Padova e l'area tra piazzale Maciachini, Dergano, piazza Nigra, piazzale Lugano e piazza Bausan».

L'interazione col mondo italiano si limita a pochi spazi, oltre quelli del lavoro. Si possono annoverare tra questi le scuole di lingua italiana per stranieri, dove in molti casi li abbiamo incontrati<sup>9</sup>. Le scuole sono frequentate nelle fasi iniziali del soggiorno, solitamente in funzione dell'inserimento professionale. I migranti tatesi ci approdano per passaparola, su suggerimento dei parenti che, arrivati in Italia prima di loro, hanno imparato a proprie spese la necessità della conoscenza della lingua come strada principale all'autonomia e alla tutela personale. Le lasciano, però, molto presto, non appena hanno appreso gli elementi essenziali per comunicare, preferendo imparare il resto facendo pratica sul posto di lavoro.

Dalla nostra indagine empirica è risultata, poi, una maggiore propensione dei tatesi rispetto al gruppo più vasto dei connazionali immigrati a frequentare alcuni luoghi tipici del commercio etnico, quali barbieri arabi, *phone centers*, macellerie *halal*, negozi di kebab, bar cinesi. Tali attività commerciali, molto diffuse lungo gli assi stradali di via Jenner e via Imbonati a Maciachini (nostro ambito territoriale di riferimento a Milano), si tramutano in veri e propri luoghi d'incontro e di destinazione nel tempo libero, altrimenti speso passeggiando in gruppo lungo le stesse strade.

Le pratiche d'uso del corpo urbano limitate solo a certi spazi riflettono una geografia alternativa degli spazi di quella che Ash Amin definisce *togetherness*<sup>10</sup>, che va a inserirsi tra le molteplici geografie di composizione della città plurale contemporanea. La familiarità dei tatesi con certi luoghi particolari, da una parte, s'inquadra nell'influenza delle reti sociali d'appartenenza a praticare alcuni spazi piuttosto che altri; dall'altra, è la risposta a quelli che lo stesso Ash Amin chiama «assalti»<sup>11</sup> urbani: è lo spazio conquistato, ricavato, rivendicato, dove esporre le proprie differenze e coltivare i propri network di affiliazione e comunicazione. In altre parole, rappresenta la modalità di adattamento al dispositivo socio-territoriale di arrivo attraverso i caratteri delle reti migratorie di provenienza.

### **Sulla rotta dei migranti transnazionali milanesi: un mosaico di identità in transito e nuovi territori**

Tre ore di macchina dal Cairo attraverso la Valle del Nilo e il suo digradare di paesaggi, dal pianoro roccioso di Giza profilato dalle piramidi all'infinito verde dei palmeti delle campagne di Fayyum, portano a Tatum.

Quello che un tempo era un villaggio, oggi si presenta sotto forma di ambiente costruito, dominato dai contrasti, non più rurale ma neanche urbano. I nuovi palazzi che spuntano come funghi, molti dei quali incompleti e con i pilastri scoperti, in attesa dei risparmi per aggiungere piani e terminare gli esterni, rappresentano la principale forma d'investimento dei migranti circolatori tatesi.

La compresenza di vecchio e nuovo che compone il *patchwork* paesaggistico del luogo esprime lo scenario trasformativo che, dall'ambiente fisico alle pratiche sociali, sta investendo profondamente Tatum.

La struttura del villaggio estremamente elementare, articolata attorno a due assi perpendicolari orientati secondo i quattro punti cardinali, tradisce presto particolari notevoli. I numerosi

<sup>9</sup> In particolare: l'associazione Arcobaleno di via Corsico 6, zona Porta Genova; Alfabeti Onlus, che ha sede in via Abbiati 4, zona San Siro; il centro culturale multietnico La Tenda di via Livigno 11; Asnada Onlus, in via Ippocrate 45, all'interno dell'ex ospedale psichiatrico Paolo Pini.

<sup>10</sup> A. Amin, *Land of strangers*, Polity Press, Cambridge 2012. Il termine *togetherness* viene usato da Ash Amin in riferimento a tutti i luoghi che raccolgono le dinamiche sociali del lavorare, vivere, giocare o studiare insieme, in altre parole, dello stare insieme.

<sup>11</sup> *Ibidem*.

edifici imponenti che si susseguono lungo la via centrale rendono lampante il paradosso insito nell'immagine di questo tessuto di Tatun, che costituisce l'urbano più rinnovato, popolato principalmente dai 'nuovi ricchi', i migranti di successo. I fronti mostrano una concentrazione di palazzi fastosi ed attività ai piani terra, di recente costruzione. Sia gli interni sia gli esterni architettonici mostrano uno stile che fonde insieme tecniche costruttive arabe e italiane, con l'inserimento di componenti ornamentali come colonne, frontoni neoclassici, balaustre e balconate in marmo, tettoie a tegole a ornamento delle finestre, evidentemente estranei al contesto originario del villaggio.

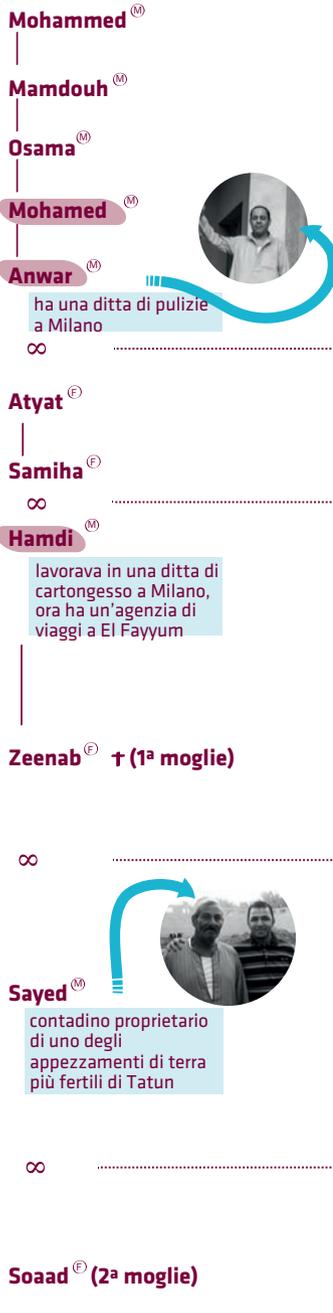
L'albero genealogico è una rappresentazione della prima famiglia con cui siamo venute a contatto a Tatun, che ci ha fatto dono della propria ospitalità dandoci la possibilità di osservare dall'interno le pratiche quotidiane di una storia di 'migranti di successo'.

Il signor Mansi è partito nel 1980 ed è rimasto in Italia un anno e mezzo, poi è rientrato a Tatun. A questo primo soggiorno ne sono seguiti due della medesima durata nel 1984 e nel 1989, prima che nel 1993 si impiantasse più stabilmente a Milano. Ha iniziato come lavoratore dipendente insieme ad amici e parenti, poi ha aperto varie attività, l'ultima delle quali una ditta di cartongesso. Tre anni fa è tornato definitivamente a Tatun, investendo i suoi risparmi nell'avvio di un'agenzia di trasporti turistici a Fayyum. Tale scelta segna un primo scarto rispetto ai suoi coetanei che, tornati dall'Italia, hanno cominciato a costruire nuovi palazzi non appena hanno potuto, anche quando il prezzo dei suoli è salito alle stelle per effetto dell'inflazione. Il signor Mansi, invece, è rimasto nella stessa casa costruita dal padre, dove è nato e cresciuto. L'ha messa un po' a nuovo, distribuendo diversamente gli ambienti e rifacendo la facciata dell'edificio, ma ha preferito investire i capitali di ritorno della migrazione in una nuova attività e aiutare economicamente il primogenito Ahmed nel primo periodo di studio all'estero.

Ahmed è un dottorando in Ingegneria, presso la sede comasca del Politecnico di Milano, dove ha frequentato anche il master. Quando il padre è rientrato stabilmente in Egitto, Ahmed ha preso a viaggiare, prima facendo il pendolare tra El Fayyum, Il Cairo (dove studiava e lavorava) e Tatun, e poi quattro anni fa si è trasferito in Italia. Ora vive in un monolocale a Como che riesce a pagare con la borsa di studio vinta al Politecnico. Nella carriera migratoria di Ahmed, palesemente anomala rispetto ai percorsi di inserimento lavorativo e residenziale dei suoi coetanei compaesani intervistati, si può tuttavia cogliere un tratto comune ai migranti tatunesi di seconda generazione, ovvero la forte propensione a mantenersi da soli, ricorrendo solo in casi davvero eccezionali al sostegno economico dei genitori, nonostante la dichiarata disponibilità di questi ultimi. L'unica connessione che ancora lo unisce a Tatun è rappresentata dalla madre che insegna arabo in una delle cinque scuole primarie di Tatun. Solida e autorevole, è un punto di riferimento forte per molte donne del villaggio; la sua casa è sempre piena di bambini, figli di parenti e vicine di casa. Ahmed la ritiene la principale responsabile della sua educazione, sprone costante a conseguire risultati eccellenti nell'ambito del suo percorso formativo e l'unica persona in grado di appoggiarlo nelle sue scelte.

Il cognato di Mansi, invece, rappresenta il profilo ideal-tipico del migrante di prima generazione. È partito per l'Italia nell'agosto del 1989, la sua carriera professionale a Milano è stata di passare da lavoratore dipendente ad amministratore unico di un'impresa di pulizie. La sua casa di Tatun è il simbolo di quello che è riuscito a costruire, sancisce il successo della scelta difficile di essere andati via, comprando la terra a 100mila euro nel 2000 e spendendone 200mila per costruirvi: i risparmi di 24 anni di lavoro in Italia. L'ultimo piano è stato lasciato vuoto per poter essere usato in futuro da qualche figlio o nipote e attualmente è usato come deposito per il cibo, configurandosi come il più efficace e paradossale compendio della contaminazione culturale degli spazi che ha avuto luogo a Tatun a seguito dell'emigrazione in Italia.

1<sup>a</sup> GENERAZIONE



2<sup>a</sup> GENERAZIONE



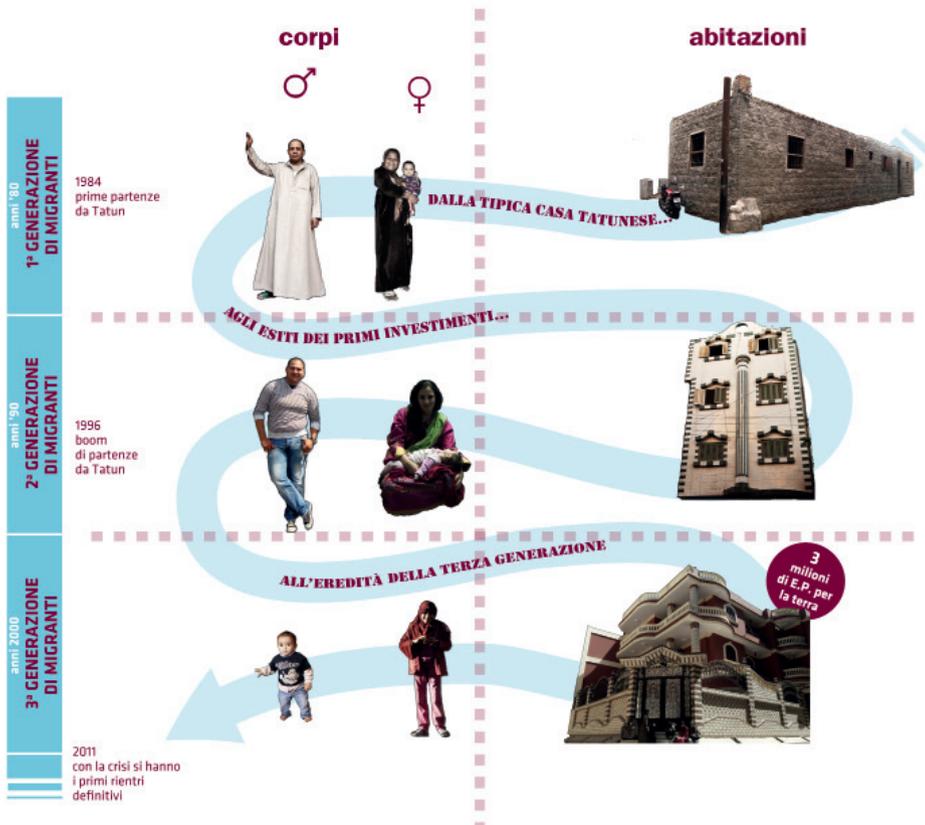
3<sup>a</sup> GENERAZIONE



FIGURA 3 - Albero genealogico della famiglia Mansi

Fonte: nostra elaborazione grafica

- <sup>M</sup> MASCHIO
- <sup>F</sup> FEMMINA
- ∞ SPOSATI
- FRATELLI
- ┌─┐ FIGLIO
- PERSONE EMIGRATE IN ITALIA



**FIGURA 4 - Evoluzioni attraverso tre generazioni di migranti**

Fonte: nostra elaborazione grafica

Accanto alle abitazioni private, scelte come principale forma d'investimento delle rimesse dei migranti, negli ultimi anni gli ex migranti stanno aprendo nuove attività commerciali, dagli spazi evidentemente segnati dalle tecniche e dai materiali edilizi appresi a Milano e dalle insegne con trionfanti titolazioni italiane: *Milano Juice*, *Sogno romano* o *Gioiello d'Italia*.

Le attività analoghe che stanno nascendo segnano al contempo la produzione di spazi nuovi e la loro appropriazione da parte di un gruppo prevalente, quello dei migranti, che trova in questi nuovi locali una 'collocazione' entro un contesto loro sempre più estraneo. Se il rapporto con lo spazio è al tempo stesso strumentale e simbolico, funzionale ed espressivo, cognitivo ed emotivo, 'centrarsi' in uno spazio definito non significa semplicemente farne uso, ma anche identificarsi con esso.

Ben diverso è il tessuto che si scopre addentrandosi nella spirale di vicoli a sud-ovest rispetto allo slargo tra i due assi, la cui tipica maglia stradale stretta costruita sugli *sqifa* (ingressi che creano percorsi zigzaganti), molti dei quali culminano in *cul de sac*, fa intuire che si tratti dell'*harat* (quartiere) più antico di Tatum. Qui le porte delle case creano una varietà di 'soglie vissute', con le donne che si ritrovano sedute a parlare e preparare il *mhashi*<sup>12</sup> e i bambini che giocano da porta a porta.

<sup>12</sup> Piatto tipico egiziano. La parola *mhashi* vuol dire 'ripieno', ma in arabo sta ormai per 'verdure ripiene', i cui ingredienti comuni sono il riso corto egiziano e una varietà di spezie e carne a seconda dei gusti delle abitudini.

La morfologia di questo nucleo inglobato nel restante tessuto insediativo che conserva intatti gli originali caratteri locali rivela un'esclusione dagli impatti sociospaziali della contaminazione rilevabile nel resto del villaggio e, con essa, il crescente divario fisico e sociale tra due zone appartenenti al medesimo villaggio.

Le catene migratorie verso l'Italia hanno generato una forte polarizzazione sociale, innanzitutto tra coloro che hanno migrato e coloro che non si sono mai mossi dal paese – dando luogo a una nuova stratificazione sociale – e, in secondo luogo, tra i generi: le donne, escluse dall'emigrazione vera e propria – eccezion fatta per i più recenti tentativi di ricongiungimenti familiari – vivono una segregazione spaziale via via crescente.

Nel gruppo dei migranti, poi, è possibile distinguere i migranti 'di successo' da quelli che invece non ce l'hanno fatta. La differenza si manifesta con forza dirompente nell'evidenza delle nuove abitazioni, in cui l'esito felice dell'esperienza migratoria assume la forma materiale e simbolica dello sfarzo e della completezza, mentre le case incompiute testimoniano vicissitudini negative.

Ma a colpire sono soprattutto i numerosi aspetti di fragilità in cui il villaggio permane. Il sistema fognario e delle reti idriche è estremamente precario. La distribuzione centralizzata delle acque bianche e potabili è ancora lungi dal sostituirsi a quella autonoma a pagamento, arrangiata con delle cisterne impiantate sui tetti. La raccolta dei rifiuti è effettuata in modo indifferenziato un paio di volte a settimana con una ruspa che percorre solo la strada principale del paese, mentre cumuli d'immondizia si affastellano ovunque e ingombrano il fitto reticolato di canali che irriga le campagne circostanti, fangosi e responsabili della diffusione di bilharziosi e dissenteria. La scarsissima dotazione di servizi collettivi trova la sua simbolizzazione nell'ospedale locale, in pessime condizioni igieniche e con attrezzature in larga parte assenti o fatiscenti.



**FIGURA 5 -  
Le abitazioni  
dei migranti  
di successo**

*Fonte: foto  
di Francesca  
Giangrande, marzo  
2013, Tatun, Egitto*



**FIGURA 6 -  
Le case incomplete  
dei migranti**

Fonte: foto  
di Francesca  
Giangrande, marzo  
2013, Tatun, Egitto



**FIGURA 7 -  
L'ospedale  
di Tatun**

Fonte: foto  
di Paola Piscitelli,  
marzo 2013, Tatun,  
Egitto

Il quadro di degrado sin qui delineato strida con le "fortune" che Tatun ha accumulato con l'emigrazione. Il villaggio mantiene e importa una 'crescita senza sviluppo', che non sfrutta le potenziali risorse della migrazione circolatoria.

Ciò dimostra quanto le migrazioni transnazionali dell'era globale abbiano un peso non più trascurabile nell'impattare su territori apparentemente distanti.

È nelle migrazioni stesse, dunque, che va ritrovato il motore del cambiamento virtuoso,

capace di mettere a frutto il notevole potenziale che esse implicano per migliorare le condizioni dei territori su cui si riversano.

### La sfida del co-sviluppo

I migranti rappresentano potenzialmente i principali agenti di sviluppo, non solo perché «favoriscono lo sviluppo dell'attività economica, restituendo al territorio più di quanto prendono»<sup>13</sup> attraverso le rimesse economiche, ma perché la loro diretta conoscenza del contesto d'arrivo e di quello di partenza (di cui detengono una visione ben più sapiente rispetto a quella degli attori esterni) li dota degli strumenti per innescare molteplici meccanismi di trasformazione virtuosa sui due fronti.

Il co-sviluppo in Italia viene definito dal CESPI (Centro studi di politica internazionale) come una serie di «pratiche senza politiche»: esso agisce come una massa corposa di iniziative a livello decentrato, non governativo, spesso di valore, ma sviluppate in totale assenza di politiche nazionali di co-sviluppo e, dunque, di una regia in grado di offrire un quadro di coerenza entro cui sviluppare tali iniziative, per cui esse si sviluppano in maniera molto frammentaria. Andrea Stocchiero<sup>14</sup> riconosce che sono soprattutto le autorità locali che dall'inizio del millennio cominciano a collaborare e a coinvolgere anche le associazioni d'immigrati presenti sui loro territori nei programmi di co-sviluppo. A Milano, per esempio, il Comune lavora sulle politiche di co-sviluppo dal 1994 e le prime valutazioni riportano già diverse difficoltà nel condurre azioni parallele nel Paese di origine e di arrivo, nell'avviare partenariati forti che non siano strumentali e non continuativi su entrambe le sponde, nel coinvolgere gruppi della diaspora nelle attività produttive, commerciali ecc. Riuscire a includere i migranti nella cooperazione, sebbene le



**FIGURA 8 -  
Donne sui tetti  
di Tatum**

Fonte: foto  
di Paola Piscitelli,  
marzo 2013, Tatum,  
Egitto

<sup>13</sup> V. Ianni (a cura di), *Verso una nuova visione dell'aiuto*, edito dall'ANCI e dal Ministero degli Affari Esteri – Direzione Generale per la Cooperazione allo Sviluppo, Roma 2004.

<sup>14</sup> A. Stocchiero, *Politiche migratorie e di cooperazione nel Mediterraneo*, dossier CESPI, Roma 2001.

sperimentazioni comincino a prendere forma e a sedimentare, richiede ancora un percorso lungo. Sempre Stocchiero sottolinea che uno dei limiti fondamentali all'effettivo avvio del percorso appena menzionato consiste nel fatto che la maggior parte delle politiche per lo sviluppo si basi sull'assunto fallace per cui i flussi di beni e di capitali sostituiscono i flussi di lavoro. Altresi i flussi dei beni e dei capitali e i flussi di lavoro sono tra loro complementari e lasciano tracce nello spazio<sup>15</sup>.

Voler ragionare sul co-sviluppo per noi, non significa rinunciare a essere critici e scettici verso quelle politiche di senso comune – 'aiutiamoli a casa loro perché non emigrino'<sup>16</sup> – in cui si parla di sviluppo in maniera strumentale. Si tratta piuttosto di promuovere il protagonismo dei migranti, da una parte sollecitando l'addensamento dei nessi relazionali tra reti locali sempre più solidali tra loro, dall'altra difendendo una progettazione che parta da unità territoriali singole, ma congiunte dai migranti, attraverso possibili luoghi di scambio, incontro e condivisione<sup>17</sup>, tra popolazioni con diverso grado di mobilità e diverse pratiche multilocali, più o meno sostenibili.

Nel caso dell'imprenditoria migrante transnazionale tra Milano e Tatum, le azioni immaginabili per invertire il paradigma prevalente del co-sviluppo di «more development for less migration» in favore di «better migration for more development»<sup>18</sup> rientrano in una gamma variegata che va dalla canalizzazione delle rimesse, alla creazione di una 'rete di imprenditori migranti transnazionali' per l'avviamento di start-up d'impresa promosse da e affidate ai migranti; dal supporto e la promozione di imprese e formazione transnazionali all'empowerment delle donne, dando spazio allo spirito imprenditoriale di cui sono portatrici<sup>19</sup>.

<sup>15</sup> «L'inizio del ciclo di sviluppo in un Paese povero fa aumentare l'immigrazione, non diminuire [...]. L'inizio di un ciclo fa girare speranza, fa girare aspirazioni più di quanto non girino all'inizio le risorse materiali per vivere bene lì. Allora in questo delta tra aspirazioni, speranze e anche qualche soldo in più magari nelle tasche per comperare il famoso biglietto, e condizioni di vita che non sono ancora migliorate, significa che nella prima fase di uno sviluppo economico di un Paese aumenta la propensione a emigrare». Tratto dall'intervento «Un'altra globalizzazione: la sfida delle migrazioni transnazionali» di Maurizio Ambrosini al Corso di formazione alla politica 2009-2010 presso i Circoli Dossetti ([www.circolidossetti.it/corso-di-formazione-alla-politica-2009-2010/maurizio-ambrosini-unaltra-globalizzazione-la-sfida-delle-migrazioni-transnazionali](http://www.circolidossetti.it/corso-di-formazione-alla-politica-2009-2010/maurizio-ambrosini-unaltra-globalizzazione-la-sfida-delle-migrazioni-transnazionali)).

<sup>16</sup> «'Aiutiamoli a casa loro' è uno slogan giusto per quanto riguarda la costruzione di un mondo migliore, ma non è un approccio adeguato al tema dell'immigrazione di cui ci stiamo occupando. [...] E allora dovremmo, uno: liberarci dal fantasma dei modelli, due: capire che il livello fondamentale dell'integrazione è quello locale, delle politiche e dei processi locali, tre: capire che la politica non può tutto. [...] Nelle amministrazioni locali ci sono i sindaci che fanno le sparate, poi ci sono i funzionari, i tecnici come sapete, poi la macchina è un'altra cosa rispetto alle retoriche, [...] ma il punto vero è che c'è il mercato del lavoro, c'è la società civile, ci sono da una parte imprese e famiglie che hanno bisogno di immigrati e dall'altra associazioni, gente che si mobilita per aiutarli a trovar casa, a farsi curare, a mandare i figli a scuola, ad aiutarli se nei compiti hanno delle difficoltà. Per fortuna, la politica non può tutto», *ibidem*.

<sup>17</sup> «La condivisione non è qualcosa di buono in sé, né ha la forza di contrastare condizioni problematiche o di ricostruire robusti legami sociali. Spesso è elitaria, convive con il contrasto, il conflitto. E a volte contribuisce a generarli. È tuttavia una connotazione importante della città contemporanea. La ricerca di qualcosa che ancora possa 'libérer de la solitude' come dice, parlando d'altro, Donzelot. Ovvero dall'angoscia dell'individualizzazione entro una società individualizzata», tratto da C. Bianchetti, A. Balducci (a cura di), A. Pizzorno, P.L. Crosta, B. Secchi, *Competenza e rappresentanza*, Donzelli, Roma 2013.

<sup>18</sup> F. Pastore, «More development for less migration or better migration for more development? Shifting priorities in the European debate», *MigraCtion Europa*, special issue, CESPI, dicembre 2003.

<sup>19</sup> Lo 'spirito imprenditoriale' spesso assente nella componente maschile di migranti imprenditori di Tatum è straordinariamente presente, invece, nelle donne del villaggio che, nonostante il loro confinamento nello spazio privato, rivelano una capacità singolare di immaginare traiettorie di sviluppo per il loro marito. Le donne di Tatum parlano di capitali da 'far crescere', iniziative da avviare, fabbriche da aprire dove loro per prime possano trovare impiego: «una fabbrica tessile qui, per esempio, dove poter lavorare senza incontrare i rifiuti dei nostri mariti che non vogliono che lavoriamo fuori dal villaggio», servizi loro accessibili e finanche soluzioni per sollevare le disastrose condizioni in cui versa l'ospedale comunale, mediante una specie di 'partenariato' tra pubblico e privato.

Con il termine 'protagonismo' s'intende tutt'altro che mitizzare il migrante e caricarlo di ruoli per cui non tutti i migranti sono idonei o interessati, ma seguire quelle tracce di significazione che dalle pratiche abitative portano a scenari possibili nello sviluppo territoriale. Valorizzare il ruolo dei migranti rendendoli attori di spicco del co-sviluppo non significa dunque rinunciare alle politiche di sviluppo, indispensabili nelle realtà fragili, bensì implementarle elaborando strategie di partecipazione di tutti gli stakeholder coinvolti nel processo migratorio, per superare lo stato di sospensione del migrante e del suo ruolo marginale nella società di arrivo e favorire invece la sua doppia presenza «attraverso il vettore di una politica multiculturale» transnazionale.

### **Il transnazionalismo come chiave analitica e prospettiva progettuale**

Egyptaly è un medium di sintesi tra racconti di migranti e racconto del viaggio, ricerca di chi scrive; senza la ricostruzione di quelle storie non avremmo potuto comprendere il significato del transnazionalismo per Tatum.

Le politiche pubbliche, in Italia, adottano sovente lo schema «implicito di inclusione»<sup>20</sup>, con normative sanatorie incapaci di fronteggiare il fenomeno, per cui «tutto ciò che non è nazionale, non importa se è produttivo o irrinunciabile per la creazione del benessere nazionale, come gli stranieri e le relazioni transnazionali, viene intenzionalmente oscurato»<sup>21</sup>.

Risulta dunque necessaria una revisione più vigorosa degli strumenti di governance urbana: «il governo della città, intesa come luogo di compresenza di popolazioni differenti, deve potersi misurare con un'elevata capacità di comprensione e di stimolo delle situazioni di interazione sociale»<sup>22</sup>.

La chiave interpretativa del transnazionalismo, inteso come «il processo mediante il quale i migranti costruiscono campi sociali che legano insieme il Paese d'origine e quello d'insediamento»<sup>23</sup>, sposta lo studio dei fenomeni migratori nel campo delle discipline territoriali da un piano di esclusiva «giustapposizione in rapporto all'indigeno»<sup>24</sup> a uno relazionale. Le migrazioni transnazionali rappresentano processi che rompono i confini e fanno in modo che due stati-nazione diventino un unico spazio sociale dove con le persone circolino idee e simboli, ma anche conoscenze e competenze professionali e culturali: l'intraprendenza

<sup>20</sup> Compare in M. Ambrosini, *La fatica di integrarsi. Immigrazione e lavoro in Italia*, Il Mulino, Bologna 2001.

<sup>21</sup> U. Beck, *La società cosmopolita. Prospettive dell'epoca postnazionale*, Il Mulino, Bologna 2006.

<sup>22</sup> L. Marziani, *Spazi "Migranti". Viaggio nel quartiere Sant'Antonio a Pisa*, Corso di laurea in Scienze per la pace: cooperazione allo sviluppo e trasformazione dei conflitti, tesi di laurea specialistica A.A. 2008-2009, Pisa.

<sup>23</sup> Le prime a identificare e descrivere tali processi, a partire dal 1994, sono state alcune antropologhe sociali, Linda Basch, Nina Glick Schiller e Cristina Blanc-Szanton, che in un articolo scrivono: «We define 'transnationalism' as the processes by which immigrants forge and sustain multi-stranded social relations that link together their societies of origin and settlement. We call these processes transnationalism to emphasize that many immigrants today build social fields that cross geographic, cultural and political borders. An essential element is the multiplicity of involvements that trans-migrants sustain in both home and host societies». Tratto da L. Basch, N. Glick Schiller, C. Blanc-Szanton, «Transnationalism: a new analytical framework for understanding migration», *Annals of the New York Academy of Sciences*, volume 645, *Towards a Transnational Perspective on Migration: Race, Class, Ethnicity, and Nationalism Reconsidered*, pp. 1-24, luglio 1992.

<sup>24</sup> Tarrus parla di rappresentazioni riduttive del «migrante sotto la sola prospettiva della giustapposizione: quella che fornisce le cifre, il flusso, l'individuazione e, insomma, la misura della posizione dell'altro in rapporto all'indigeno (A. Tarrus, *Arabes de France dans l'économie mondiale souterraine*, Éditions de l'Aube, La Tour d'Aigues 1995)» in G. Attili, *Rappresentare la città dei migranti. Storie di vita e pianificazione urbana*, Jaca Book, Milano 2008, p. 38.

di migliaia di «formiche della globalizzazione»<sup>25</sup> realizza quella che si può chiamare 'globalizzazione dal basso'.

Il territorio acquisisce altresì una dimensione relazionale e in divenire: non è un'entità precostituita ma il frutto del processo di costruzione sociale operato dagli stessi migranti, una risorsa organizzativa che definisce progressivamente sempre nuove identità.

Lo studio delle migrazioni transnazionali richiede un approccio multisituato della ricerca<sup>26</sup>, nel nostro caso condotto con metodo etnografico, al fine di cogliere a fondo il rapporto di scambio tra cultura ospite e cultura ospitante, intendendo con esso sia l'apprendimento tra le due culture lavorative ed economiche – fulcro attorno a cui si crea la circolazione – sia le modifiche e gli adattamenti che questo genera sul territorio e sullo spazio abitativo.

La lente interpretativa del transnazionalismo rappresenta pertanto, dal nostro punto di vista, una fertile prospettiva progettuale, oltre che un'interessante chiave analitica: le riflessioni contestuali all'"intrapresa dello scambio" economico, culturale e sociale tra territori distanti interconnessi permettono di innescare nuove riflessioni sulle reti transnazionali e sulle più recenti definizioni di 'luogo' e 'territorio', uscendo dall'*impasse* avvertito nelle discipline territoriali e lanciando sfide importanti alla progettazione e alle politiche territoriali.

Il tentativo di ristabilire relazioni virtuose con i luoghi abitati, reinterpretandone i valori territoriali, può essere un modo efficace per favorire la crescita delle società locali. Questa può passare attraverso l'elemento del protagonismo dei migranti, ma anche della rinascita dell'idea di comunità, non intesa nel senso delle più note utopie comunitarie regressive, ma come nuova forma di 'comunità possibile' che sviluppa cooperazione, abitare, produzione e, nello stesso tempo, nuove pratiche collettive.



**A valle dell'indagine a Tatum, l'idea di comunità risulta piuttosto sfibrata, non solo perché sono andati oramai dispersi i valori più autentici di quella che un tempo era una forte comunità rurale, ma soprattutto perché questi sono stati soppiantati da un individualismo privo di qualsiasi disposizione concreta al comune e al senso civico.**

Anziché potenziare quest'ultimo, l'impatto con la realtà occidentale italiana ha avuto l'esito di polverizzarlo ulteriormente.

Occorre una ricerca più lunga e complessa per verificare la possibilità di una profonda riformulazione del concetto di 'comunità' a Tatum, per riattivare la cura e la cultura del territo-

<sup>25</sup> M. Ambrosini, «Un'altra globalizzazione: il transnazionalismo economico dei migranti», *Working Paper 5/08*, Dipartimento di Studi Sociali e Politici Facoltà di Scienze Politiche, Università degli Studi di Milano, 2008.

<sup>26</sup> «La simultaneità dei processi attivati dalle migrazioni transnazionali ha recentemente prodotto ricerche effettuate in maniera multi-situata, nelle società di origine e in quelle di destinazione. Ciò permette non solo di raccogliere informazioni su entrambi i contesti ma anche di indagare come l'uno influenzi e produca effetti sull'altro in maniera dialettica e bi-direzionale», tratto da E. Castagnone, A. Ferro, P. Mezzetti, «Strumenti metodologici per la ricerca sugli effetti delle migrazioni internazionali nel Paese d'origine», *Progetto MIDA-Ghana/Senegal, Roma, Quaderno 42/08*, Roma 2008.

rio possibile, probabilmente, solo dando forza ai soggetti che lo vivono e lo producono, vale a dire i suoi abitanti più stanziali e i migranti, che al ritmo circolare di partenze e rientri ne plasmano la forma.

L'indagine svolta ha posto le precondizioni necessarie per approfondire e verificare la possibilità di portare avanti una progettualità territoriale; l'auspicio è quello di individuare quali dispositivi urbani, finanziari e politici entrino in campo a favore dell'intrapresa di uno scambio nei territori congiunti dalle migrazioni. Qualora avesse senso parlare di atteggiamento cooperativo, ci si attenderebbe di capire le modalità per una cooperazione che punti a uno sviluppo locale più sostenibile, paritaria e basata – per dirla alla Tevoedjiré<sup>27</sup> – sul riconoscimento dei reciproci bisogni e dei possibili scambi; una cooperazione che assuma «la forma di rianimazione del territorio verso un riappropriarsi responsabile delle proprie risorse, facendo leva sull'unicità di ogni territorio pensato come essere vivente che dialoga con la storia e con i suoi saperi, ma anche con gli altri territori in un processo di relazione aperto e orizzontale. Significa altresì ragionare sulle forme di autogoverno locale, affinché le comunità possano avere voce in capitolo nella gestione del proprio territorio»<sup>28</sup>.



<sup>27</sup> Albert Tevoedjiré è un economista del Benin a cui si attribuisce: «una nuova cooperazione paritaria, basata sul riconoscimento dei reciproci bisogni e dei possibili scambi. Solo così il mondo potrà cambiare» ([www.lumbelumbe.org/blog/?cat=12&m=2010&paged=2](http://www.lumbelumbe.org/blog/?cat=12&m=2010&paged=2)).

<sup>28</sup> M. Nardelli, «Circo umanitario e cooperazione comunitaria», *Communitas*, 2/05.

**Egidio Riva** è docente e ricercatore presso il dipartimento di Sociologia dell'Università Cattolica di Milano e Fondazione ISMU

**Mario Lucchini** è professore associato presso il dipartimento di Sociologia e ricerca sociale all'Università degli Studi di Milano Bicocca e collaboratore presso la Fondazione ISMU

# LA NATALITÀ DELLE IMPRESE STRANIERE A MILANO: UN'ANALISI SPAZIALE



**Le analisi che abbiamo sinora compiute sulle imprese individuali di Milano e provincia<sup>1</sup> hanno mostrato che, a parità di altri fattori osservabili, le imprese straniere sopravvivono più a lungo di quelle a titolarità italiana; l'unica eccezione di rilievo è data dalle aziende cinesi, che sono le più esposte al rischio di cessazione.**

È comunque emersa una forte eterogeneità nelle dinamiche demografiche tra le imprese straniere secondo il Paese di nascita del titolare, un risultato che spinge a indagare più in profondità l'influenza di fattori di ordine etnico sulla natalità e mortalità d'impresa. Di

qui, proseguendo nel solco già tracciato dalla letteratura internazionale in materia, ci proponiamo di studiare se e in che misura, per ciascun quartiere della metropoli, le caratteristiche della popolazione residente e delle imprese attive influiscano sulla natalità delle im-

## Note

<sup>1</sup> E. Riva, M. Lucchini, «Demografia e sopravvivenza delle imprese straniere», in AA.vv., *Milano Produttiva 2013*, Guerini e Associati, Milano 2013; E. Riva, M. Lucchini, «Le imprese straniere a Milano e provincia», in AA.vv., *Milano Produttiva 2014*, Guerini e Associati, Milano 2014.

*prese straniere*. L'articolo è organizzato come segue. Il primo paragrafo propone la cornice teorica di riferimento. Successivamente vengono esplicitati i dati e i metodi impiegati nelle analisi. Il terzo paragrafo riporta l'analisi descrittiva e la lettura, mediante opportuni indici di autocorrelazione spaziale, della localizzazione delle nuove nascite di imprese straniere. Il quarto paragrafo presenta i risultati dei modelli di regressione spaziale costruiti per studiare la natalità delle imprese straniere nel 2013. In conclusione, vengono riassunti e discussi i risultati delle analisi.

### Il quadro teorico

Delle molteplici letture dell'imprenditoria straniera che sono state formulate<sup>2</sup>, alcune hanno messo a tema, quale variabile esplicativa, la localizzazione territoriale<sup>3</sup>; il che ha comportato studiare, tra l'altro, come la segregazione residenziale della popolazione e la concentrazione territoriale delle imprese di un certo gruppo etnico in particolari regioni, città, quartieri contribuiscono a spiegare la nascita e il successo delle imprese stesse<sup>4</sup>.

Quanto alla segregazione residenziale, due sono le ipotesi in campo sugli effetti che questa è in grado di

esercitare sull'impresa a titolarità straniera. La prima ipotesi ne analizza gli effetti virtualmente benefici. Il concentrarsi dei membri di un dato gruppo in aree circoscritte garantirebbe, in effetti, consistenti vantaggi per le imprese di connazionali che operano in quel medesimo spazio geografico. Vantaggi che rimandano alla possibilità di: attingere a un'offerta di lavoro, rappresentata dai connazionali, a basso costo, motivata e partecipe delle sorti dell'impresa; sfruttare le opportunità connesse all'esistenza di mercati etnici; fare leva sulle reti etniche per garantirsi le informazioni e le risorse finanziarie indispensabili per avviare e condurre con successo un'attività imprenditoriale<sup>5</sup>.

La seconda ipotesi si sofferma, invece, sui rischi che corrono le imprese ubicate in aree segnate dalla forte presenza di popolazione di origine straniera. Tra questi vi sono, per esempio: la volatilità dei mercati etnici, anche in ragione del potenziale di consumo limitato di buona parte della popolazione di origine straniera; l'intrinseca ambivalenza delle reti etniche, entro cui si possono produrre aspettative e obblighi sociali (quanto a processi di selezione e reclutamento del personale da impiegare, scelta dei partner commerciali, definizione del mercato di riferimento ecc.) tali da ostacolare l'intrapresa economica<sup>6</sup>.

<sup>2</sup> Per una rassegna si rimanda a R. Kloosterman, J. Rath, «Immigrant entrepreneurs in advanced economies: mixed embeddedness further explored», *Journal of Ethnic and Migration Studies*, vol. 27, n. 2, 2001, pp. 189-202.

<sup>3</sup> M. Sahin, P. Nijkamp, R. Stough, «Impact of urban conditions on firm performance of migrant entrepreneurs: a comparative Dutch-US study», *The Annals of Regional Science*, vol. 46, n. 3, 2011, pp. 661-689.

<sup>4</sup> L. Andersson, M. Hammarstedt, «Ethnic Enclaves, Networks and Self-Employment among Middle Eastern Immigrants in Sweden International Migration», Published online before print; T. Bates, «Minority entrepreneurship», *Foundations and Trends in Entrepreneurship*, n. 7, 2011, pp. 151-311; P. Beckers, B.F. Blumberg, «Immigrant entrepreneurship on the move: a longitudinal analysis of first and second-generation immigrant entrepreneurship in the Netherlands», *Entrepreneurship & Regional Development: An International Journal*, vol. 25, nn. 7-8, 2013, pp. 654-691; J. Logan, R. Alba, T. McNulty, «Ethnic economies in metropolitan regions: Miami and beyond», *Social Forces*, vol. 72, 1994, pp. 691-724; E. Razin, I. Light, «Ethnic entrepreneurs in America's largest metropolitan areas», *Urban Affairs Review*, vol. 33, n. 3, 1998, pp. 332-360.

<sup>5</sup> G.J. Borjas, «The self-employment experience of immigrants», *Journal of Human Resources*, vol. 21, 1986, pp. 487-506; I. Light, E. Bonacich, *Immigrant Entrepreneurs: Koreans in Los Angeles, 1965-1982*, University of California Press, Berkeley 1988; H. Metcalf, T. Modood, S. Virdee, *Asian self-employment: The interaction of culture and economics in England*, Policy Studies Institute, Londra 1996; J.M. Sanders, V. Nee, «Immigrant self-employment: the family as social capital and the value of human capital», *American Sociological Review*, vol. 61, n. 2, 1996, pp. 231-249; R. Waldinger, H. Aldrich, R. Ward, *Ethnic Entrepreneurs: Immigrant Business in Industrial Societies*, Sage Publications, Newbury Park 1990.

<sup>6</sup> H. Aldrich, J. Cater, T. Jones, D. McEvoy, P. Velleman, «Ethnic residential concentration and the protected market hypothesis», *Social Forces*, vol. 63, n. 4, 1985, pp. 996-1009; T. Bates, A. Robb, «Analysis of young neighborhood firms serving urban minority clients», *Journal of Economics and Business*, vol. 60, 2008, pp. 139-148; R. Waldinger, H. Aldrich, R. Ward, *Ethnic Entrepreneurs: Immigrant Business in Industrial Societies*, Sage Publications, Newbury Park 1990.

Anche in merito alla concentrazione territoriale delle aziende, due e contrapposte sono le interpretazioni che spiegano l'impatto di questa variabile sulle chance di successo delle imprese straniere. Da un lato vi sono autori che sostengono come i processi di clustering spaziale facilitino la nascita e lo sviluppo delle imprese grazie, per esempio, alla circolazione e allo scambio, tra gli imprenditori dotati del medesimo background socio-culturale, di capitali economici, informazioni, conoscenze e competenze; alla creazione di rapporti commerciali di fornitura e clientela; alla definizione di accordi intesi a limitare la concorrenza<sup>7</sup>. Dall'altro lato vi sono, invece, quanti rimarcano come il grado d'interazione con le imprese locali, specialmente quelle il cui titolare non appartiene a minoranze etniche, costituisca un buon predittore della performance delle imprese straniere<sup>8</sup>. In aggiunta, la concentrazione di imprese coetiche in aree delimitate del perimetro urbano sembrerebbe intensificare la competizione in mercati dal potenziale di crescita limitato, spesso a detrimento della loro capacità di generare profitto<sup>9</sup>.

Sulla scorta di queste considerazioni, che dunque non sciolgono in via definitiva il nodo del legame intercorrente tra i processi di concentrazione territoriale delle imprese e segregazione residenziale della popolazione da un lato, e le sorti dell'impresa straniera dall'altro, andiamo ora a esaminare le dinamiche di natalità d'impresa a Milano, mettendone esplicitamente a tema la natura spaziale.

Il dataset su cui abbiamo effettuato le elaborazioni ha per unità di analisi i nuclei di identità locale di Milano (NIL). Si tratta delle unità minime di programmazione previste all'interno del Piano di governo del territorio (PGT) che rappresentano aree definibili come quartieri della città. Nel dettaglio (figura 1), la città di Milano risulta suddivisa in 88 NIL.

Per ciascun NIL sono disponibili informazioni su:

- le imprese individuali attive al 31 dicembre 2013 (fonte Infocamere);
- le nuove nascite e le cessazioni di imprese individuali, dal 1° gennaio 1997 al 31 dicembre 2013 (fonte Infocamere);
- la popolazione residente al 31 dicembre 2012, per nazionalità (fonte Comune di Milano, Settore Statistica).

In questo lavoro, come vedremo più avanti, abbiamo utilizzato la distribuzione spaziale della popolazione residente e delle imprese entro i confini cittadini quali indicatori della possibile esistenza di reti etniche, di processi d'interazione di vario genere tra le imprese, di nicchie di mercato a connotazione etnica.

### La localizzazione delle nuove imprese nate

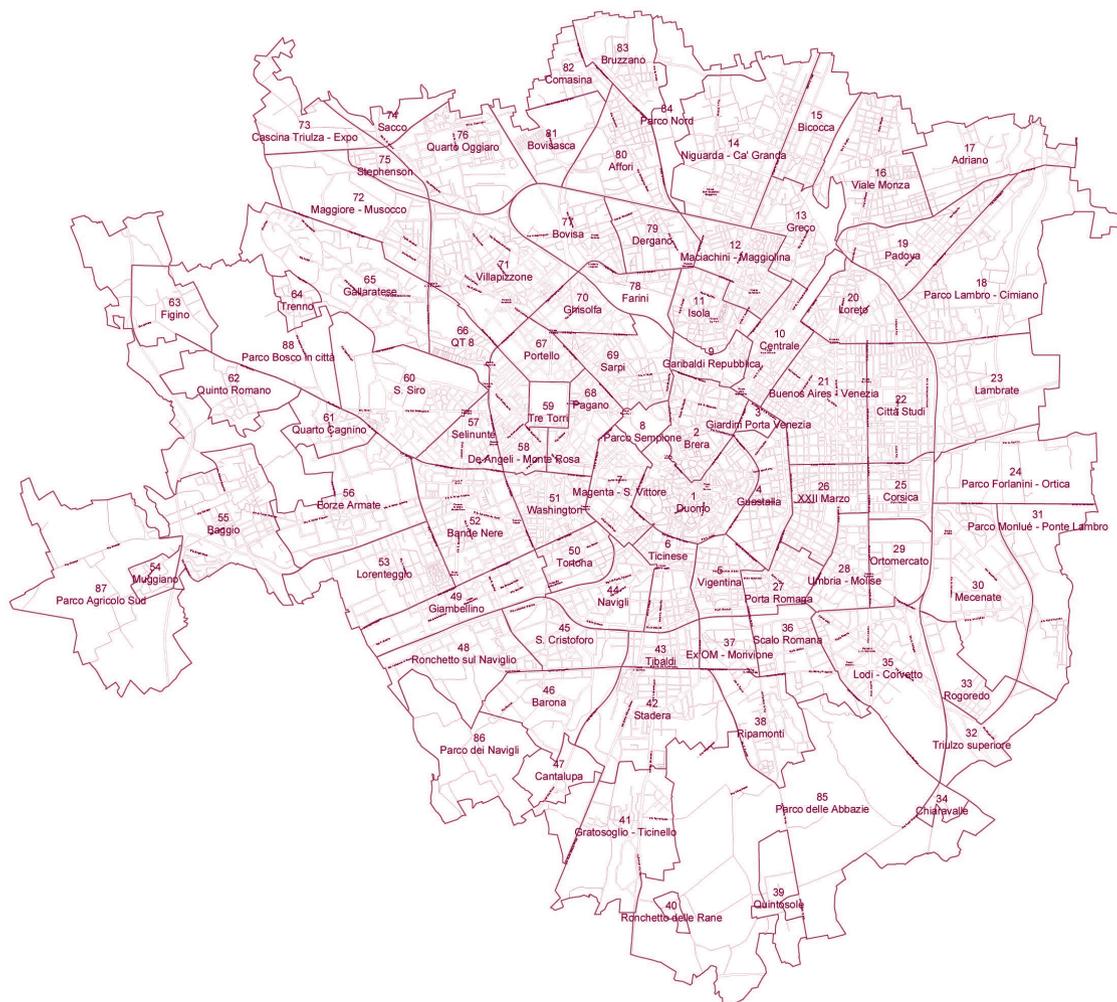
Nell'intervallo temporale in esame (1997-2013) sono state iscritte negli archivi camerali 85.831 nuove imprese. Quanto ai quartieri in cui le imprese in parola si sono situate, in cima alla graduatoria troviamo Buenos Aires-Venezia (5.094), seguito da Loreto (3.897), Sarpi (3.280), Villapizzone (2.681) e Padova (2.535). Con riguardo ai Paesi di origine del titolare, vi è una chiara prevalenza dell'Italia (57.910 nuove imprese, pari al 67,5% del totale). Tra i Paesi stranieri spicca la Cina (6.435), seguita, a breve distanza, dall'Egitto (5.984); in ordine decrescente d'importanza vi sono poi Bangladesh (1.728), Marocco (1.584), Perù (1.539). Ciò premesso, andiamo a investigare i processi di localizzazione delle nuove imprese straniere. Oltre alla statistica descrittiva, ci serviremo, come anticipato, degli indici di autocorrelazione spaziale di Moran. La tabella 1 riporta i valori dell'indice globale (I) di Moran.

Le nascite delle imprese cinesi sono avvenute soprattutto a Sarpi (1.321) e quindi nei quartieri di Loreto (397), Villapizzone (318), Buenos Aires-Venezia (283) e

<sup>7</sup> E. Bonacich, «A theory of middlemen minorities», *American Sociological Review*, vol. 38, n. 5, 1973, pp. 583-594; I. Light, E. Bonacich, *Immigrant Entrepreneurs: Koreans in Los Angeles 1965-1982*, University of California Press, Riverside, CA, 1988; K. Wilson, A. Portes, «Immigrant enclaves: an analysis of the labour market experience of Cubans in Miami», *American Journal of Sociology*, vol. 86, n. 2, 1980, pp. 295-319.

<sup>8</sup> T. Bates, «Race, self-employment, and upward mobility: an illusive American dream; response to John Sibley Butler's review essay», *Small Business Economics*, n. 12, pp. 189-190.

<sup>9</sup> R. Waldinger, H. Aldrich, R. Ward, *Ethnic Entrepreneurs: Immigrant Business in Industrial Societies*, Sage Publications, Newbury Park 1990; P.G. Min, «Problems of Korean Immigrant Entrepreneurs», *International Migration Review*, n. 24, 1990, pp. 436-455.



**FIGURA 1 - Nuclei di identità Locale (NIL)**

NIL: Suddivisione territoriale del Comune di Milano corrispondente alle unità minime di programmazione previste all'interno del Piano di Governo del Territorio (PGT)

Fonte: Comune di Milano - Settore Sistemi integrati per i Servizi e Statistica

Dergano (250). Secondo una diversa prospettiva, se misuriamo l'incidenza delle imprese a titolarità cinese sul totale delle nuove nate, notiamo che i valori di massima si osservano proprio a Sarpi (40,3%) e quindi in molti dei quartieri della zona Nord di Milano: Comasina (15,2%), Dergano (14,7%), Affori (14,3%), Bovisassa (13,4%). L'indice globale di Moran ( $I = 0,04$ ) rivela, sempre in proposito alla localizzazione delle nuove imprese

nate, che vi è un'autocorrelazione spaziale positiva dei dati, vale a dire una generale tendenza alla concentrazione delle imprese in questione entro i confini cittadini secondo un modello caratteristico di localizzazione. Autocorrelazioni positive e statisticamente significative, misurate dall'indice locale di Moran, si osservano in corrispondenza dei quartieri Dergano, Loreto, Isola: la variabile osservata (il numero delle nuove imprese

## Il metodo

Per rispondere agli interrogativi di ricerca andremo, in primo luogo, a misurare l'autocorrelazione spaziale dei dati, ossia la forza del processo di *clustering*. L'autocorrelazione spaziale scaturisce dall'esistenza di sotto-aree in corrispondenza delle quali un dato attributo d'interesse (Y) assume valori più alti o più bassi rispetto alla media. Vi è autocorrelazione spaziale se due o più oggetti (nella fattispecie i quartieri di Milano), che sono spazialmente vicini, tendono a essere più simili tra loro – in riferimento a un dato attributo Y (in questo caso le nuove imprese nate) – rispetto a due o più oggetti spazialmente distanti<sup>10</sup>. Ci serviremo, nelle analisi, di due indici di autocorrelazione spaziale: l'indice globale e l'indice locale di Moran. L'indice globale (I) di Moran – il solo che per ragioni di spazio riporteremo nel testo – esprime il grado complessivo di similarità tra i quartieri spazialmente vicini in riferimento alla variabile di interesse, data dalle nuove nascite di imprese<sup>11</sup>. Di seguito ne riportiamo la formalizzazione:

$$I = \frac{\sum_{i=1}^N \sum_{j=1}^N w_{ij} (y_i - \bar{y}) (y_j - \bar{y})}{\frac{1}{N} \sum_{i=1}^N (y_i - \bar{y})^2 \sum_{i=1}^N \sum_{j=1}^N w_{ij}}$$

dove:  $y_i$  è il valore assunto dalla variabile di interesse Y nel quartiere  $r_i$ ;  $y_j$  è il valore assunto da Y nel quartiere  $r_j$ ;  $\bar{y}$  è il valore medio di Y;  $w_{ij}$  esprime il peso spaziale, ovvero il grado di prossimità spaziale, tra l'oggetto i e l'oggetto j<sup>12</sup>. La matrice dei pesi prescelta è la matrice delle distanze (inverse). Nella costruzione dei pesi spaziali è stato fissato un valore di banda pari a 5.000 metri; vale a dire, oltre tale distanza si presume che non ci siano effetti di natura spaziale. Il valore assunto dall'indice globale di Moran cresce al crescere del numero dei quartieri, spazialmente vicini, che sono simili rispetto a Y. Nel caso di assenza di autocorrelazione, il valore atteso dell'indice I di Moran è pari a  $E(I) = -1/(N-1)$ . Se I risulta significativamente superiore a  $E(I)$ , allora si è in presenza di autocorrelazione positiva: i quartieri vicini tendono a esibire valori di Y simili. Di contro, se I risulta significativamente inferiore a  $E(I)$ , allora si è in presenza di autocorrelazione spaziale negativa: i quartieri vicini tendono a esibire valori dissimili di Y.

In secondo luogo, per studiare i processi di natalità delle imprese straniere nel 2013, abbiamo impiegato un modello standard (OLS) e due diversi modelli di regressione spaziale<sup>13</sup>. Tramite i modelli di regressione spaziale si arriva a stimare la relazione tra una variabile di outcome (Y) e uno o più regressori (X), tenendo in debita considerazione il fenomeno della dipendenza spaziale tra le osservazioni. Nel testo, sempre per ragioni di spazio, presenteremo solo il modello di 'errore spaziale' (*spatial error model*), che può essere formalizzato come segue:

$$Y = X\beta + \lambda W\xi + \varepsilon$$

dove Y denota il vettore di outcome; X la matrice dei regressori;  $\beta$  il vettore dei coefficienti da stimare;  $\lambda$  il parametro autoregressivo spaziale; W la matrice dei Paesi spaziali;  $\xi$  il vettore degli errori spaziali;  $\varepsilon$  il vettore di errori normalmente distribuiti, omoscedastici e incorrelati. In questo modello si assume che l'autocorrelazione spaziale sia generata dagli errori  $\varepsilon$  e, più nello specifico, dall'omissione di variabili esplicative che sono spazialmente dipendenti<sup>14</sup>.

<sup>10</sup> W.R. Tobler, «A computer movie simulating urban growth in the Detroit region», *Economic Geography*, vol. 46, pp. 234-240.

<sup>11</sup> D. Pfeiffer, T. Robinson, M. Stevenson, K. Stevens, D. Rogers, A. Clements, *Spatial Analysis in Epidemiology*, Oxford University Press, Oxford 2008.

<sup>12</sup> P. Moran, «The interpretation of statistical maps», *Journal of the Royal Statistical Society. Series B (Methodological)*, vol. 10, n. 2, pp. 243-251.

<sup>13</sup> M.D. Ward, K.S. Gleditsch, *Spatial Regression Models*, Sage, Thousand Oaks 2008.

<sup>14</sup> M. Pisati, «Tools for spatial data analysis», *Stata Technical Bulletin*, n. 60, pp. 21-37. In *Stata Technical Bulletin Reprints*, vol. 10, pp. 277-298, Stata Press, College Station 2001.

TABELLA 1 – Indice globale (I) di Moran per le nuove imprese nate (anni 1997-2013)

Paese di nascita del titolare	I	E(I)	sd(I)	z	p-value
Italia	0,05	-0,015	0,031	2,112	0,017
Cina	0,04	-0,015	0,021	2,589	0,005
Egitto	0,036	-0,015	0,031	1,653	0,049
Bangladesh	0,099	-0,015	0,024	4,676	0
Marocco	-0,033	-0,015	0,032	-0,592	0,277
Perù	0,057	-0,015	0,029	2,493	0,006
Romania	0,048	-0,015	0,032	1,933	0,027
Albania	0,054	-0,015	0,032	2,107	0,018

nate) tende, infatti, ad assumere le stesse modalità in quartieri contigui e dunque si ritiene che le rilevazioni fatte in punti vicini si influenzino reciprocamente. Da ultimo, è utile evidenziare che l'incidenza delle imprese cinesi sul totale delle nuove nate – in questo caso misurata dalla deviazione rispetto alla media – è più elevata laddove maggiore è l'incidenza della popolazione di origine cinese sul totale dei residenti nel quartiere. Le nuove imprese a titolarità egiziana sono state avviate specialmente a Loreto (532), Padova (331), Dergano (318), Selinunte (284), Villapizzone (268). Anche in questo caso l'indice globale di Moran ( $I = 0,036$ ) denota un'autocorrelazione spaziale positiva dei dati. A livello dei singoli quartieri si registrano autocorrelazioni negative e statisticamente significative (ossia il fenomeno tende ad assumere valori divergenti nei quartieri contigui) a Giambellino e Selinunte, mentre autocorrelazioni spaziali di segno opposto si osservano a Padova, Dergano, Loreto. Detto questo, la quota di nuove registrazioni d'impresie egiziane sul totale è più elevata a Farini (21,5%), Bovisa e Dergano (18,7%). I dati suggeriscono, in effetti, un'evidente associazione tra i processi di natalità delle imprese e la segregazione residenziale della popolazione di origine egiziana entro il perimetro urbano.

Il fenomeno della natalità delle imprese bengalesi è molto concentrato nei quartieri a nord-est della città, in particolare a Loreto (dove sono state avviate 443 attività imprenditoriali), Centrale (243), Buenos Aires-Venezia (143), Dergano (99) e Padova (70). Anche con riguardo alle imprese a titolarità bengalese, l'indice globale di Moran ( $I = 0,099$ ) rivela l'esistenza di un processo di clusterizzazione spaziale delle nascite. Più nel

dettaglio, i quartieri in cui si riscontrano autocorrelazioni positive, e statisticamente significative, sono: Padova, Buenos Aires-Venezia, Centrale, Loreto. Coerentemente con quanto appena discusso, l'incidenza delle nuove imprese bengalesi sul totale assume valori massimi a Centrale (14,5%), Loreto (11,4%), Dergano (5,8%). Analizzati, infine, in rapporto alla concentrazione residenziale, questi stessi dati indicano come la presenza di quote relativamente più elevate di popolazione di origine bengalese in un dato quartiere sia associata a una maggiore incidenza delle imprese bengalesi sul totale delle nuove nate.

Con riguardo alle imprese marocchine, le nuove nascite si sono distribuite in molte aree della città, con punte di concentrazione nei quartieri Lodi-Corvetto (110), Selinunte (110), Loreto (89). L'indice globale di Moran (tabella 1) non assume valori statisticamente significativi. A livello dei singoli quartieri, invece, si osservano valori negativi di autocorrelazione spaziale a Giambellino, Selinunte, Villapizzone. A riprova di un modello di localizzazione che non pare esitare in fenomeni evidenti di clustering, va poi sottolineato come l'incidenza relativa delle imprese marocchine sul totale delle nuove iscrizioni agli archivi camerali sia massima in altri quartieri, rispetto a quelli in precedenza citati: Rogoredo (6,9%) e Scalo Romana (6,7%). In aggiunta, anche l'associazione tra il fenomeno della natalità d'impresa e la concentrazione residenziale della popolazione non appare così chiara.

Le nascite delle imprese peruviane sono distribuite su gran parte del territorio cittadino. E tuttavia, lo chiarisce l'analisi dei dati, si assiste a una certa concentrazione delle nascite tra Loreto (139), Padova (58),

Buenos Aires-Venezia (56), Città Studi (44), i quartieri in cui l'incidenza relativa delle nuove imprese peruviane sul totale assume i valori più elevati. Sempre in proposito alla quota delle imprese peruviane sul totale delle nuove imprese nate, i dati indicano che gli scostamenti maggiori rispetto alla media si osservano nei quartieri in cui l'incidenza della popolazione peruviana è maggiore. In coerenza con quanto affermato in precedenza, l'indice globale di Moran (tabella 1) assume valori positivi e statisticamente significativi, ciò a indicare l'esistenza di un'autocorrelazione spaziale tra i dati. Scendendo nel livello di analisi, a Giambellino, Lambrate, Villapizzone, Bicocca vi è autocorrelazione spaziale negativa tra i dati e dunque eterogeneità spaziale nelle nascite di nuove imprese; viceversa, a Città Studi, Padova, Buenos Aires-Venezia, Viale Monza, Loreto esiste una relazione spaziale rispetto al fenomeno esaminato.

### I modelli di regressione spaziale

Per studiare i processi di natalità delle imprese nei diversi quartieri di Milano nel 2013 sono stati stimati – come esplicitato nella sezione metodologica (si veda il box sul metodo a pagina 89) – un modello di regressione standard e due modelli di regressione spaziale. In ciascuno di questi modelli la variabile dipendente  $Y$ , cioè il numero di nuove imprese nate nel 2013, è stata espressa come funzione delle seguenti variabili:

- il numero di imprese con titolare del medesimo gruppo nazionale nate nel 2012;
- il numero di imprese con titolare del medesimo gruppo nazionale cessate nel 2012;
- l'incidenza (misurata in valori percentuali) del gruppo nazionale di appartenenza del titolare sul totale della popolazione residente;
- l'incidenza (misurata in valori percentuali) dei soggetti nati in Italia sul totale della popolazione residente;
- l'incidenza (misurata in valori percentuali) delle imprese con titolare del medesimo gruppo nazionale attive nel 2012;
- l'incidenza (misurata in valori percentuali) delle imprese con titolare nato in Italia attive nel 2012.

Nel caso delle imprese cinesi, la lettura delle stime dei parametri rivela che nel 2013 i processi di natalità delle

stesse risentono positivamente dell'effetto esercitato dalle dinamiche demografiche delle imprese cinesi dell'anno precedente (in termini sia di cessazioni sia di nuove registrazioni) e dall'incidenza delle imprese cinesi sul totale delle imprese attive, sempre nell'anno precedente. La composizione della popolazione residente esercita, invece, un effetto negativo sulle nuove nascite, secondo parametri che tuttavia non sempre assumono valori statisticamente significativi.

Come si può cogliere dai dati riportati nella tabella 3, la natalità delle imprese egiziane nel 2013 dipende in modo sostanziale dal numero d'imprese coetniche nate nell'anno precedente e dalla quota d'imprese italiane sul totale delle imprese attive, sempre nell'anno precedente. Più nel dettaglio, il numero di nuove imprese egiziane registrate nel 2012 esercita un effetto positivo sulla variabile dipendente, mentre l'effetto esercitato dall'incidenza relativa delle imprese italiane è negativo.

Per quanto concerne le imprese del Bangladesh (tabella 4), i risultati delle analisi effettuate consentono di affermare che il numero complessivo di nuove nate è positivamente influenzato dalla natalità delle imprese coetniche registrata l'anno precedente e dall'incidenza della popolazione di origine bengalese sul totale dei residenti. Di contro, l'incidenza delle imprese bengalesi sul totale di quelle attive esercita un effetto negativo sulle nuove nascite.

Sulla natalità delle imprese marocchine nel 2013 (tabella 5) influisce positivamente il numero delle imprese coetniche nate nel 2012 e la quota di popolazione marocchina sul totale dei residenti. Invece, la quota relativa d'imprese coetniche, ma anche di imprese italiane, impatta negativamente sul numero complessivo delle nuove imprese nate.

Per le imprese che hanno come titolare un soggetto nato in Perù (tabella 6), la sola variabile che influisce, in modo statisticamente significativo, sui processi di natalità delle stesse è il numero delle imprese coetniche cessate nell'anno precedente; il che pare suggerire, diversamente da quanto sinora riscontrato, l'esistenza di processi di sostituzione d'impresa interni al gruppo nazionale in esame.

### Discussione e conclusioni

Le analisi descrittive, le analisi di autocorrelazione spaziale e i modelli di regressione spaziale presentati e discussi in questo articolo hanno consentito di studia-

## Nuovi processi di governo

**TABELLA 2 – Cina – Modello di regressione spaziale per le nuove imprese nate nel 2013**

Fonte: nostra elaborazione su dati Infocamere

	<b>Coeff.</b>	<b>Std. Err.</b>	<b>z</b>	<b>P&gt;z</b>	<b>[95% Conf.]</b>	<b>Interval]</b>
Imprese coetniche nate nel 2012	0,3673397	0,1218386	3,01	0,003	0,1285403	0,606139
Imprese coetniche cessate nel 2012	0,5192631	0,1578742	3,29	0,001	0,2098353	0,8286908
Imprese coetniche attive nel 2012 (% sul totale)	0,6762297	0,2404952	2,81	0,005	0,2048678	1,147592
Imprese italiane attive nel 2012 (% sul totale)	0,115611	0,0691448	1,67	0,095	-0,0199103	0,2511322
% popolazione dello stesso gruppo etnico	-0,7791598	0,3903344	-2	0,046	-1,544201	-0,0141185
% popolazione italiana	-0,1576423	0,1221176	-1,29	0,197	-0,3969884	0,0817037
_cons	3,037905	6,4932	0,47	0,64	-9,688534	15,76434
lambda	-0,1444536	0,4898978	-0,29	0,768	-1,104636	0,8157284

**TABELLA 3 – Egitto – Modello di regressione spaziale per le nuove imprese nate nel 2013**

Fonte: nostra elaborazione su dati Infocamere

	<b>Coeff.</b>	<b>Std. Err.</b>	<b>z</b>	<b>P&gt;z</b>	<b>[95% Conf.]</b>	<b>Interval]</b>
Imprese coetniche nate nel 2012	0,5536591	0,0741613	7,47	0	0,4083057	0,6990126
Imprese coetniche cessate nel 2012	0,0896796	0,1579781	0,57	0,57	-0,2199517	0,399311
Imprese coetniche attive nel 2012 (% sul totale)	0,0330793	0,122231	0,27	0,787	-0,2064891	0,2726476
Imprese italiane attive nel 2012 (% sul totale)	-0,0969647	0,0470217	-2,06	0,039	-0,1891256	-0,0048038
% popolazione dello stesso gruppo etnico	-0,4567817	0,3274118	-1,4	0,163	-1,098497	0,1849335
% popolazione italiana	0,0550118	0,0973245	0,57	0,572	-0,1357408	0,2457644
_cons	3,783903	7,047704	0,54	0,591	-10,02934	17,59715
lambda	0,2196915	0,3538535	0,62	0,535	-0,4738487	0,9132316

**TABELLA 4 – Bangladesh – Modello di regressione spaziale per le nuove imprese nate nel 2013**

Fonte: nostra elaborazione su dati Infocamere

	<b>Coeff.</b>	<b>Std. Err.</b>	<b>z</b>	<b>P&gt;z</b>	<b>[95% Conf.]</b>	<b>Interval]</b>
Imprese coetniche nate nel 2012	1,304731	0,0828194	15,75	0	1,142408	1,467054
Imprese coetniche cessate nel 2012	-0,5648139	0,3492149	-1,62	0,106	-1,249263	0,1196347
Imprese coetniche attive nel 2012 (% sul totale)	-1,029308	0,3002323	-3,43	0,001	-1,617753	-0,4408637
Imprese italiane attive nel 2012 (% sul totale)	-0,0081313	0,0495872	-0,16	0,87	-0,1053204	0,0890578
% popolazione dello stesso gruppo etnico	2,668225	1,490067	1,79	0,073	-0,2522519	5,588702
% popolazione italiana	0,0090631	0,0909223	0,1	0,921	-0,1691414	0,1872676
_cons	0,1909166	5,08517	0,04	0,97	-9,775833	10,15767
lambda	-0,5877244	0,5850145	-1	0,315	-1,734332	0,5588829

**TABELLA 5 – Marocco – Modello di regressione spaziale per le nuove imprese nate nel 2013**

Fonte: nostra elaborazione su dati Infocamere

	Coeff.	Std. Err.	z	P>z	[95% Conf.]	Interval]
Imprese coetniche nate nel 2012	0,6173161	0,0841942	7,33	0	0,4522984	0,7823338
Imprese coetniche cessate nel 2012	0,3760232	0,2840673	1,32	0,186	-0,1807385	0,9327848
Imprese coetniche attive nel 2012 (% sul totale)	-0,4547124	0,1583343	-2,87	0,004	-0,7650419	-0,1443829
Imprese italiane attive nel 2012 (% sul totale)	-0,071328	0,0370277	-1,93	0,054	-0,143901	0,0012449
% popolazione dello stesso gruppo etnico	1,522027	0,6920913	2,2	0,028	0,1655528	2,878501
% popolazione italiana	0,0978357	0,0666731	1,47	0,142	-0,0328411	0,2285126
_cons	-2,353673	3,354415	-0,7	0,483	-8,928205	4,22086
lambda	-1,041071	0,6069765	-1,72	0,086	-2,230723	0,1485813

**TABELLA 6 – Perù – Modello di regressione spaziale per le nuove imprese nate nel 2013**

Fonte: nostra elaborazione su dati Infocamere

	Coeff.	Std. Err.	z	P>z	[95% Conf.]	Interval]
Imprese coetniche nate nel 2012	0,1741121	0,1146469	1,52	0,129	-0,0505917	0,3988158
Imprese coetniche cessate nel 2012	0,3995083	0,1293161	3,09	0,002	0,1460533	0,6529632
Imprese coetniche attive nel 2012 (% sul totale)	-0,0734959	0,1928523	-0,38	0,703	-0,4514794	0,3044876
Imprese italiane attive nel 2012 (% sul totale)	-0,0228537	0,0224612	-1,02	0,309	-0,0668768	0,0211695
% popolazione dello stesso gruppo etnico	0,1052483	0,3423119	0,31	0,758	-0,5656706	0,7761672
% popolazione italiana	0,0121408	0,0412867	0,29	0,769	-0,0687796	0,0930611
_cons	0,6839126	2,709104	0,25	0,801	-4,625834	5,993659
lambda	-0,2282677	0,4587724	-0,5	0,619	-1,127445	0,6709097

re l'influenza che lo spazio geografico e le sue caratteristiche esercitano sul fenomeno della natalità (e della localizzazione) delle imprese straniere a Milano. Procedendo per ordine e volendo riprendere i risultati più interessanti, gli indici globali (I) di Moran hanno messo anzitutto in luce l'esistenza di squilibri spaziali per le imprese straniere appartenenti a tutti i gruppi nazionali in esame, con la sola eccezione di quelle a titolarità marocchina. Detto in altre parole, ciò significa che le nascite delle imprese (anche di quelle italiane) non si distribuiscono uniformemente nello spazio urbano, ma esiste, piuttosto, una tendenza al raggruppamento. L'importanza della dimensione spaziale nella spiegazione del fenomeno della natalità viene, peraltro, riproposta dagli indici locali di Moran. Questi rivelano

che per ciascun gruppo nazionale, esistono cluster spaziali specifici, identificati dai *NUL* o quartieri di Milano, in corrispondenza dei quali si generano fenomeni di 'contagio' tali per cui le imprese vicine tendono a essere più simili tra di loro, rispetto a quelle che sono, invece, spazialmente più distanti. Atteso, dunque, che a Milano la natalità delle imprese – non solo delle straniere, come detto – presenta una configurazione spaziale specifica, attraverso i modelli di econometria spaziale ne abbiamo indagato più a fondo il legame con alcuni fattori rilevabili a livello di quartiere. Tra questi le caratteristiche delle imprese e della popolazione residente, che abbiamo utilizzato, seguendo la letteratura, come indicatori dell'esistenza di reti etniche, di rapporti (competitivi o concorrenziali) tra le im-

prese straniere e tra queste ultime e quelle italiane, di mercati etnici. Ebbene, dalla lettura delle stime dei parametri dei modelli emerge che tra le variabili più importanti che spiegano il numero di nuove imprese nate sembra esservi, in una cornice di *path-dependence*, il numero di imprese coetniche nate e cessate l'anno precedente. Più nel dettaglio, entrambe le variabili esercitano un'influenza positiva (e, in gran parte dei casi, statisticamente significativa) sul numero di nuove imprese nate per ciascun gruppo nazionale; solo nel caso delle imprese bengalesi il numero di imprese coetniche cessate nell'anno precedente impatta negativamente (ma secondo parametri non significativi) sul numero delle nuove nate. Interessante notare, inoltre, che per le imprese cinesi e peruviane sono le cessazioni ad avere un maggiore potere predittivo sulle nuove nascite, con ciò indicando la possibile esistenza di processi di sostituzione tra le imprese di coetnici. Al contrario, per quanto riguarda le imprese egiziane, marocchine e bengalesi, le stime dei parametri suggeriscono che le nuove nascite sono spiegate in buona parte dalle imprese create l'anno precedente e che dunque, entro questi gruppi nazionali, sembrano svilupparsi rapporti di concorrenza, ma probabilmente anche di

scambio e cooperazione, tra gli imprenditori. Sempre in merito alle caratteristiche del quartiere, così come identificate dalle imprese in esso attive, i modelli di regressione mostrano che – seppure i parametri non assumano sempre valori statisticamente significativi – la natalità delle imprese cinesi è positivamente influenzata dall'incidenza relativa di quelle coetniche e dalla quota di imprese a titolarità italiana sul totale. Per le imprese bengalesi, marocchine, peruviane le medesime variabili sembrano, invece, influenzare negativamente il fenomeno della natalità. Per quanto concerne, in chiusura, le caratteristiche della popolazione residente, i segni dei parametri stimati nei modelli di regressione – che anche in questo caso non sono sempre significativi dal punto di vista statistico – rivelano che la segregazione residenziale dei coetnici sembra influire positivamente sui processi di natalità delle imprese bengalesi, marocchine, peruviane; per contro, la concentrazione residenziale della popolazione di coetnici in date zone della città sembra avere un impatto negativo, almeno per il 2013, sulle nuove nascite di imprese cinesi e egiziane. Questo a suggerire, una volta di più, l'ambivalenza delle reti etniche, come pure i rischi insiti all'interno di mercati etnici.



# CERCASI LAVORO



**Il tema del lavoro rimane al centro dell'attenzione dei politici, degli economisti e, soprattutto, dell'uomo comune.**

## Lo scenario nazionale

Gli effetti più duraturi della cupa crisi economica in cui il nostro Paese sembra sprofondata dall'ormai lontano 2008 (nonostante qualche timida ripresa – mai durevole e sempre fragile – nel 2010 e nel 2012) si vedono proprio nell'andamento calante dell'occupazione. In sei anni, a livello nazionale, si è perso oltre un milione di posti di lavoro; il tasso di disoccupazione è passato dal 6,7% del secondo trimestre del 2008 al 12,3% dello stesso periodo di quest'anno. Lo sguardo alle ripartizioni territoriali mostra un Mezzogiorno che ha visto evaporare più di 600mila occupati, ma anche il Nord ne ha perduti circa 240mila. A livello settoriale, il prezzo più alto l'hanno pagato l'industria in senso stretto

(-481mila lavoratori) e le costruzioni (-460mila), mentre relativamente meno disastroso è il bilancio dei servizi (-170mila unità). A soffrire sono soprattutto i giovani (15-24 anni), il cui tasso di disoccupazione è pressoché raddoppiato nel lasso di tempo considerato (dal 21,2% del 2008 all'attuale 41,5%). Certo in un periodo così lungo non sono mancate le riprese, vale a dire che non c'è stato un calo continuo dell'occupazione, ma anche trimestri in cui si sono registrati degli incrementi che hanno arginato la flessione, sebbene il quadro complessivo non cambi molto. Oggi gli occupati (15 anni e più) nel nostro Paese sono 22 milioni e 446mila unità, più o meno lo stesso numero del 2004. I disoccupati sono oltre tre milioni (erano quasi un milione e settecentomila nel secondo trimestre del 2008).

Un bilancio di lungo corso dunque allarmante. Vediamo invece che cosa sta accadendo nel breve periodo e se si intravede qualche segnale d'inversione della tendenza negativa.

Il 2013 si è chiuso con una diminuzione dell'occupazione del 2,1% su base annua, che si è tradotta in una perdita di 478mila posti di lavoro. Tale calo ha riguardato in particolare i giovani (15-34enni) e i 35-49enni, mentre si è registrata una crescita degli occupati con almeno 50 anni (effetto della legge Fornero, che ha rimandato i pensionamenti). A ciò si è accompagnato un aumento della disoccupazione di 369mila unità (+13,4%), che ha interessato maschi e femmine e tutte le ripartizioni territoriali. Nella media dell'anno, il tasso di disoccupazione ha raggiunto il 12,2% contro il 10,7% del 2012. Dunque, anche il 2013 è stato un anno difficile.

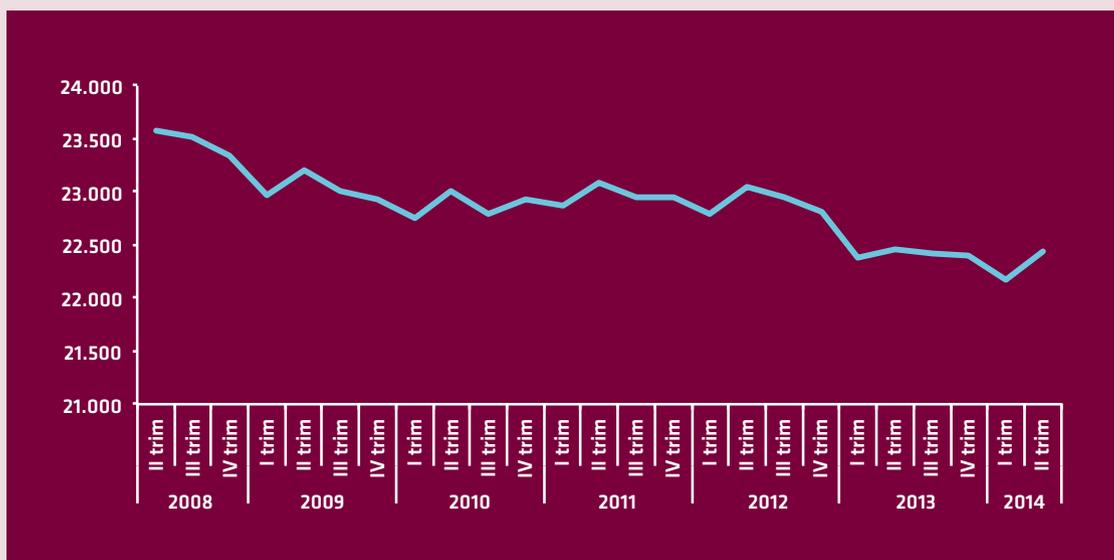
Il 2014 sembra invece più promettente: nel secondo trimestre, l'occupazione è risultata quasi stazionaria rispetto allo stesso periodo del 2013 (-0,1%, pari a -14mila unità), sebbene continui l'emorragia di posti di lavoro nel Mezzogiorno (-1,5%), a cui fanno fortunatamente da contraltare gli aumenti, seppur lievi, nel Centro (+0,8%) e nel Nord (+0,3%). Un andamento che

migliora quello del trimestre precedente – che aveva visto un calo degli occupati dello 0,9%, pari a 211mila unità – e che potrebbe far presagire una battuta d'arresto del trend calante.

Sempre nel secondo trimestre del 2014, si registra parallelamente un aumento, seppur rallentato, del numero dei disoccupati (+2,2%, pari a 69mila unità), che interessa in particolare donne e persone in cerca di primo impiego. Il tasso di disoccupazione, che si è portato al 12,3%, risulta in crescita di 0,2 punti percentuali su base annua. Quello maschile è rimasto stabile all'11,5%, mentre quello femminile è salito dal 12,8% del 2013 all'attuale 13,4%. È infine aumentato il divario territoriale: 8,4% al Nord (+0,3% rispetto al I trimestre del 2013) e 20,3% nel Mezzogiorno (+0,5%).

### Il lavoro nella provincia di Milano

La provincia più operosa d'Italia dall'inizio della crisi economica ha invece vissuto vicende alterne, con bruschi cali dell'occupazione e qualche recupero. Il risultato finale è che al primo trimestre del 2014, Milano (comprensiva ancora di Monza per poter fare confronti storici), rispetto allo stesso periodo del 2008, ha regi-



**GRAFICO 1 – Occupati in Italia per trimestri**

(anni 2008-2014 – valori assoluti in migliaia)

Fonte: ISTAT

strato un aumento degli occupati di 7mila unità<sup>1</sup>, pari al +0,4%. Un dato che non scoraggia e che anzi appare segnalare una maggiore fiducia anche verso il futuro, perché nei sei anni qui analizzati ci sono stati diversi trimestri difficili, in particolare nel 2009, 2010 e 2011, mentre a partire dal 2012 si è cominciata a intravedere una timida ripresa che è continuata per tutto il 2013 e pare proseguire in questo inizio d'anno. Più critico il dato sui disoccupati, che sono più che raddoppiati dal 2008, passando da 70mila a 158mila unità, più di un terzo dei lombardi. Il tasso di disoccupazione è infatti aumentato di 4,3 punti percentuali, portandosi oggi all'8,1%.

Il 2013 ha presentato alcuni elementi di miglioramento, grazie all'aumento dell'occupazione su base annua, sebbene su questi dati abbia inciso molto anche la legge Fornero ritardando l'uscita dal lavoro, e al rallentamento della disoccupazione, che però continua a salire ma a ritmi meno intensi.

L'inizio del 2014 conferma questa tendenza alla crescita dell'occupazione (+1,3% su base annua, pari a 24mila unità), trainata in particolare dalla componente maschile, cresciuta rispetto al primo trimestre del 2013 dell'1,5%. Attualmente gli occupati milanesi sono 1.804mila, di cui 991mila uomini e 813mila donne. Aumenta in particolare il lavoro alle dipendenze (+3,1%), che rappresenta più dei tre quarti del totale, a discapito di quello autonomo, che registra invece un crollo (-4%), dopo aver retto tutto sommato benino nel primo trimestre del 2013 (-0,3%). In Lombardia, invece, i

dipendenti rimangono pressoché stazionari, mentre gli autonomi calano in misura più contenuta (-0,8%). Tra i lavoratori dipendenti aumentano in particolare i contratti a tempo indeterminato (+3,4%); anche il lavoro a termine cresce ma in maniera assai più contenuta (+0,3%) e grazie solo agli uomini (+4,2%), perché invece tra le donne si registra un calo consistente (-3,4%). Tra gli indipendenti aumentano solo i liberi professionisti (+1%), mentre tutte le altre tipologie subiscono un decremento.

A livello settoriale, l'incremento dell'occupazione nell'ultimo anno è ascrivibile prevalentemente al terziario, in particolare al commercio (+4,3% rispetto al primo trimestre del 2013), agli alberghi e ristoranti (+5,6%), aumento dietro al quale si può forse leggere un primo effetto Expo, ai trasporti e magazzinaggio (+2,9%) e, infine, all'istruzione e alla sanità (+7%). Perde posti di lavoro invece l'industria (manifatturiero e costruzioni): -12mila unità, con una contrazione del 2,6%. In questi sei anni il comparto ha subito un calo continuo, tant'è che è passato dai 512mila occupati del primo trimestre del 2008 agli attuali 443mila. L'esaurirsi delle risorse destinate agli interventi di copertura sociale (cassa integrazione e mobilità) ha decisamente influito su questi risultati. Subisce un brusco calo anche la pubblica amministrazione sulla quale pesa il blocco del turnover (-2,1%).

In parallelo all'aumento dell'occupazione, si è registrato nei primi tre mesi dell'anno 2014 un aumento dei disoccupati su base tendenziale del 6,2%. Il tasso di

**TABELLA 1 – Occupati dipendenti e indipendenti in provincia di Milano<sup>2</sup>** (anni 2011-2014 – valori assoluti in migliaia)

Fonte: elaborazione Area ricerca Formaper su microdati ISTAT

	I trimestre 2011			I trimestre 2012			I trimestre 2013			I trimestre 2014		
	Uomini	Donne	Totale									
Lavoro alle dipendenze	704	654	1.358	703	651	1.354	705	665	1.371	730	683	1.413
Collaborazione	19	26	45	22	27	49	19	27	45	19	22	42
Lavoro autonomo	257	97	354	264	101	365	252	111	364	242	107	349
<b>Totale</b>	<b>980</b>	<b>776</b>	<b>1.756</b>	<b>989</b>	<b>779</b>	<b>1.768</b>	<b>977</b>	<b>803</b>	<b>1.780</b>	<b>991</b>	<b>813</b>	<b>1.804</b>

#### Note

<sup>1</sup> Il dato si riferisce alla popolazione con più di 15 anni.

<sup>2</sup> Tutti i dati delle forze lavoro relativi a Milano qui citati in tavole e grafici si riferiscono alla vecchia provincia comprensiva ancora di Monza e Brianza.

**GRAFICO 2 -  
Variazioni  
percentuali  
degli occupati  
dipendenti e  
indipendenti in  
provincia di  
Milano**

(anni 2012-2014)

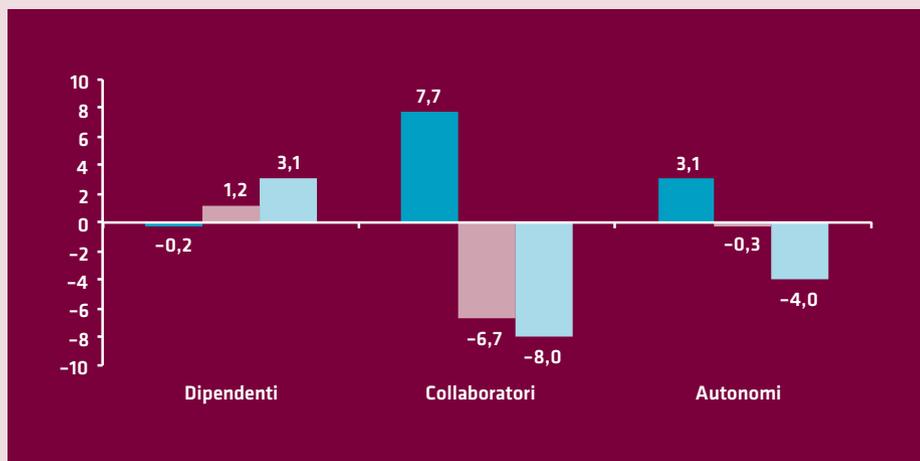
Fonte: elaborazione

Area ricerca

Formaper su

microdati ISTAT

■ I trim 2012 /  
I trim 2011  
■ I trim 2013 /  
I trim 2012  
■ I trim 2014 /  
I trim 2013


**TABELLA 2 - Occupati per profili professionali in provincia di Milano**

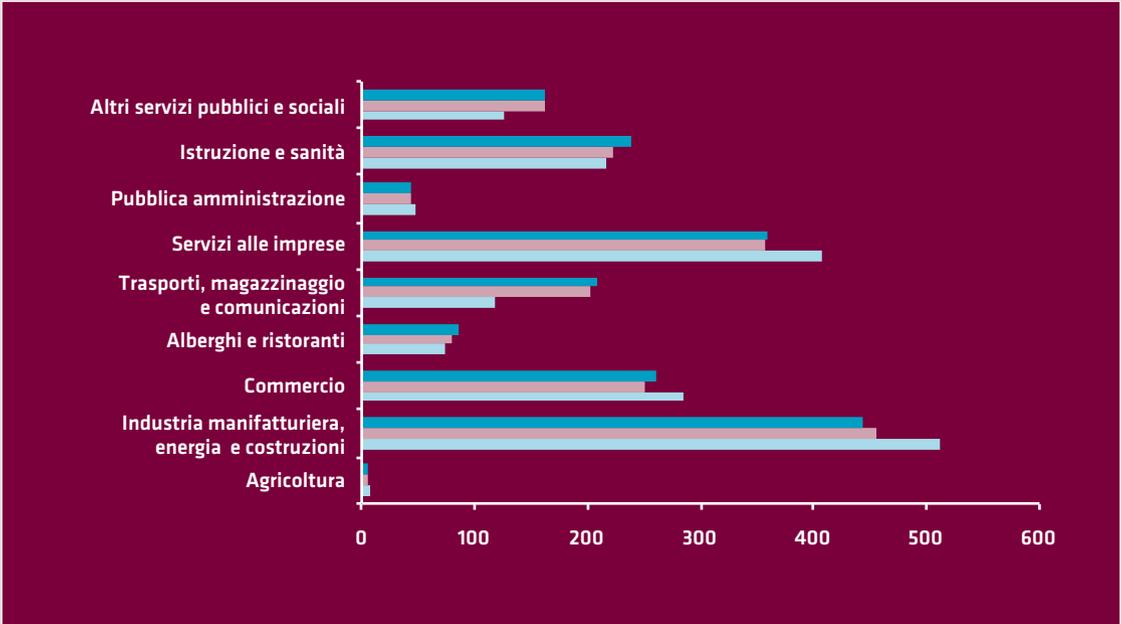
(anni 2011-2014 - valori assoluti in migliaia e valori percentuali)

Fonte: elaborazione Area ricerca Formaper su microdati ISTAT

	I trim 2011	I trim 2012	I trim 2013	I trim 2014	Variazioni % I trim 2014/I
Tempo determinato	109	124	123	123	0,3%
Tempo indeterminato	1.248	1.230	1.248	1.290	3,4%
Libero professionista	129	129	129	130	1,0%
Imprenditore	22	23	24	23	-5,0%
Lavoratore in proprio	186	194	193	181	-6,3%
Altro autonomo	17	17	18	15	-15,3%
Totale	1.756	1.768	1.780	1.804	1,3%

disoccupazione si è incrementato dello 0,3% rispetto all'anno precedente. Tale risultato è dovuto quasi esclusivamente alla componente femminile, che ha visto crescere le persone in cerca di occupazione di quasi 9mila unità (+13%). Il tasso di disoccupazione delle donne è pari all'8,6%, cresciuto di 0,8 punti rispetto all'anno precedente, a differenza di quello maschile che invece si è, seppur lievemente, ridotto (-0,1%, pari al 7,6%). Continua dunque ad allargarsi il divario tra i generi (un punto di differenza), ricominciato già nel 2013 e che invece si era quasi annullato nel corso del 2012.

Particolarmente problematica la situazione dei giovani. Gli occupati under 30 sono calati di oltre il 7% rispetto al primo trimestre del 2013, in numeri assoluti si tratta di circa 17mila unità. Aumentano inoltre i disoccupati e gli inattivi, vale a dire coloro che non cercano lavoro perché scoraggiati. Il tasso di disoccupazione di questi giovani tocca il 22%, in aumento di quasi 5 punti su base annua, più che raddoppiato rispetto al primo trimestre del 2008, quando era del 9% circa. A livello nazionale il tasso di disoccupazione nella stessa fascia d'età ha superato il 37%.

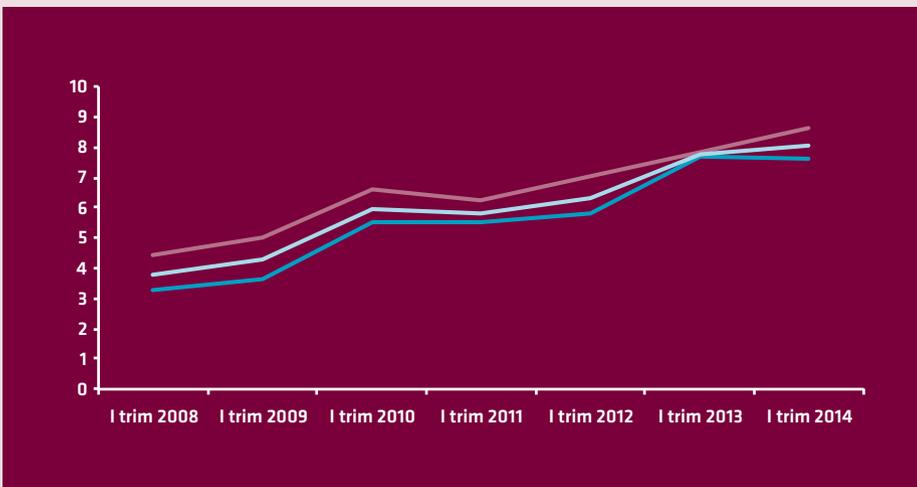


**GRAFICO 3 - Occupati per settore in provincia di Milano**

(anni 2008, 2013 e 2014 - valori assoluti in migliaia)

Fonte: elaborazione Area ricerca Formaper su microdati ISTAT

I trim 2014    I trim 2013    I trim 2008

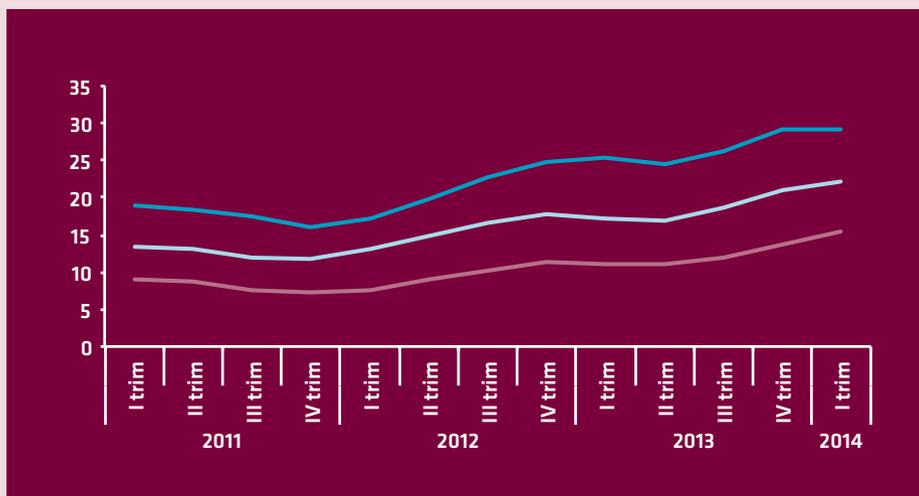


**GRAFICO 4 - Tassi di disoccupazione totale e per genere in provincia di Milano**

(anni 2008-2014 - valori percentuali)

Fonte: elaborazione Area ricerca Formaper su microdati ISTAT

maschile  
femminile  
totale



**GRAFICO 5 - Tassi di disoccupazione giovanile in provincia di Milano**  
(anni 2011-2014 - valori percentuali)

Fonte: elaborazione Area ricerca Formaper su microdati ISTAT

— giovani 20-24  
— giovani 25-29  
— giovani <30

### La cassa integrazione

Le difficoltà del sistema economico si stanno palesando in una ripresa degli interventi a sostegno del reddito da lavoro attraverso una crescita complessiva della cassa integrazione guadagni (CIG) e una ricomposizione della sua struttura, che si manifesta con il passaggio da strumenti di intervento di tipo ordinario a quelli straordinari.

Il ricorso alla cassa integrazione guadagni ordinaria (CIGO) registra, infatti, dalla fine del 2013 una tendenza calante a fronte di una crescita delle ore di cassa straordinaria (CIGS), richieste a supporto delle difficoltà strutturali delle imprese (e non congiunturali come invece nel caso della prima), soprattutto del settore industriale, il cui trend evidenzia, in realtà, un incremento già dal terzo trimestre dello scorso anno. Per quanto concerne, invece, il flusso degli strumenti in deroga, esso risulta influenzato oltremodo da problematiche di tipo amministrativo: la ripresa del suo utilizzo rivela lo svincolo nel 2014 delle risorse dirette alle imprese di minori dimensioni sia dei settori dell'artigianato sia del terziario.

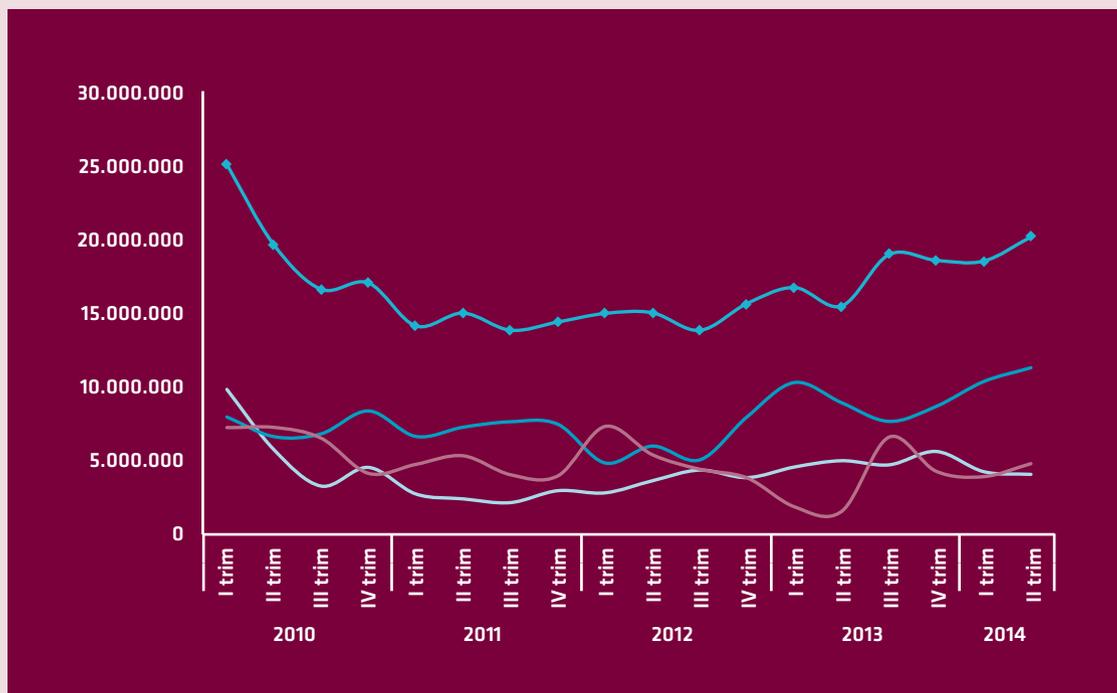
Dal punto di vista delle attività economiche, la ripresa complessiva delle richieste di autorizzazione delle ore di cassa integrazione di tipo straordinario si sta lentamente riallocando dai comparti del manifatturiero verso i settori del commercio, del mondo artigiano e dell'edilizia.

Il passaggio dall'utilizzo prevalente di strumenti di so-

stegno di tipo ordinario a tipologie di carattere straordinario si è riflesso anche nelle tipologie professionali interessate dai processi di ristrutturazione, determinando un aumento dell'incidenza della cassa integrazione per le categorie impiegatizie rispetto alle figure operaie.

Analizzando più puntualmente gli ultimi dati di fonte INPS, si osserva un quadro per Milano e la sua provincia assai differente rispetto al resto del territorio regionale. Nel secondo trimestre 2014, il ricorso alla cassa integrazione ha raggiunto nell'area milanese i 20,1 milioni di ore autorizzate, in aumento del 30,2% rispetto al secondo trimestre 2013 e nettamente superiore a quanto registrato in Lombardia, dove la richiesta complessiva di ore autorizzate si è incrementata del 2,9% rispetto al medesimo trimestre del 2013.

L'incremento della dinamica è da ascrivere in primo luogo alla crescita degli interventi in deroga: 4,8 milioni di ore circa in valore assoluto, il triplo rispetto al secondo trimestre 2013. La crescita esponenziale riflette questioni di tipo amministrativo legate al blocco della deroga all'inizio del 2013 e autorizzata solo nel corso del 2014. Appare, invece, più connesso a fattori di tipo strutturale di difficoltà del sistema produttivo l'aumento del ricorso a interventi di sostegno di carattere straordinario: alla fine di giugno sono 11,2 milioni le ore autorizzate di CIGS (56% del totale e +26,6% rispetto al secondo trimestre 2013), mentre assistiamo a una diminuzione degli interventi di tipo ordinario concessi per difficoltà attinenti al ciclo congiunturale: sono 4



**GRAFICO 6 - Cassa integrazione guadagni in provincia di Milano**

(anni 2010 - 2014 - valori assoluti in ore)

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

— CIGO                      — CIGS  
— CIG in deroga        —◆ CIG totale

**TABELLA 3 - Cassa integrazione guadagni per tipologia di intervento in provincia di Milano e Lombardia**

(anni 2013-2014 - valori assoluti in ore e valori percentuali)

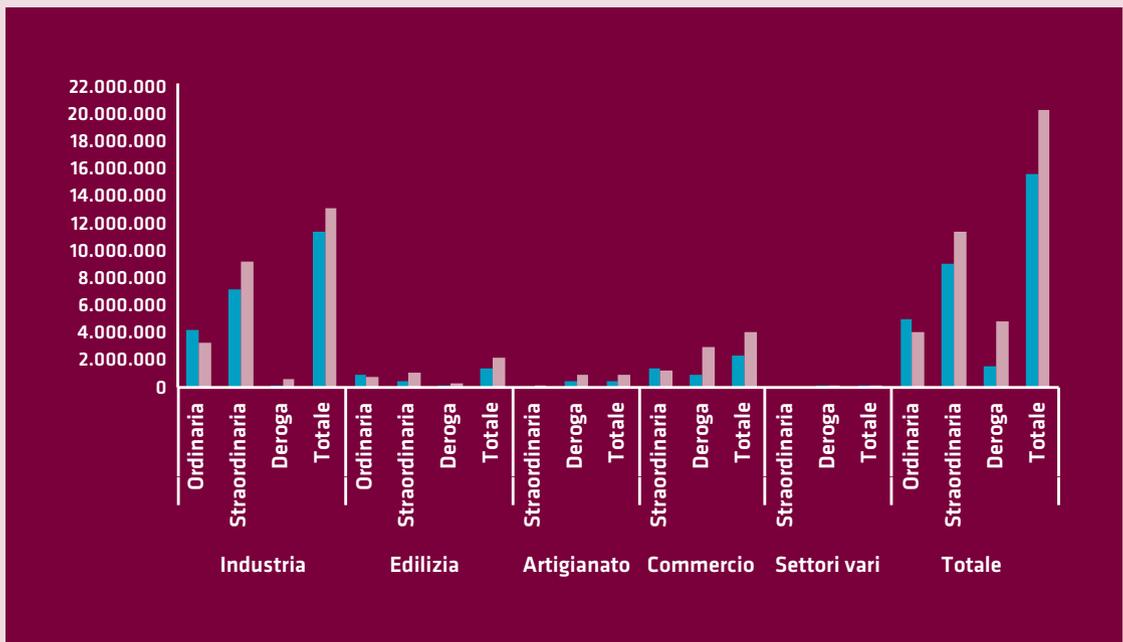
Fonte: elaborazione Servizio Studi Camera di Commercio di Milano su dati INPS

Tipologia CIG	Milano					Lombardia				
	II trimestre				Var. % 2014/2013	II trimestre				Var. % 2014/2013
	2013	Peso %	2014	Peso %		2013	Peso %	2014	Peso %	
Deroga	1.562.285	10,1	4.789.625	23,8	206,6	6.895.011	10,5	13.820.608	20,4	100,4
Ordinaria	4.987.580	32,3	4.062.854	20,2	-18,5	30.776.924	46,8	21.490.458	31,8	-30,2
Straordinaria	8.910.200	57,6	11.279.130	56,0	26,6	28.023.519	42,7	32.274.528	47,8	15,2
<b>Totale</b>	<b>15.460.065</b>	<b>100,0</b>	<b>20.131.609</b>	<b>100,0</b>	<b>30,2</b>	<b>65.695.454</b>	<b>100,0</b>	<b>67.585.594</b>	<b>100,0</b>	<b>2,9</b>

milioni le ore autorizzate di CIGO nel secondo trimestre 2014 contro i circa 5 milioni del 2013, in calo del 18,5% rispetto al corrispondente trimestre dello scorso anno. Il confronto tra le ore di cassa integrazione concesse nel secondo trimestre 2014 e quelle del medesimo periodo del 2013 evidenzia un trend di crescita sostenuta sia per il settore dell'edilizia (+55%) che per le attività del commercio (+73,3%), oltre a una ripresa per le imprese dell'artigianato. Relativamente al manifatturiero, l'intensificarsi di alcune situazioni di crisi si riverbera, come già accennato, in un calo degli interventi ordinari (passati da 4,1 milioni di ore a 3,3 milioni) e in un cospicuo aumento sia delle ore di CIGS (9 milioni di ore contro i 7 milioni del secondo trimestre 2013, +28% su base annua) sia della cassa in deroga (oltre 678mila ore contro le 136mila del 2013) determinando un incremento complessivo dell'utilizzo della cassa integrazione di 1,7 milioni di ore rispetto al secondo trimestre 2013.

Le dinamiche evidenziate si sono palesate in una riallocazione dell'incidenza settoriale sul monte ore totale di cassa integrazione autorizzata: la manifattura, pur rappresentando ancora la quota maggioritaria dei provvedimenti, registra un ridimensionamento di discrete dimensioni del proprio peso percentuale (64,8% contro 73,2% del secondo trimestre 2013) a fronte di un aumento delle ore di cassa autorizzate per i settori del commercio (20,1% del totale contro 15,1% del secondo trimestre 2013) e dell'edilizia (10,4% rispetto all'8,7% dell'anno precedente).

Relativamente alla dinamica delle figure professionali, il confronto su base annua delle ore richieste di cassa integrazione registra, come già segnalato, un incremento del 52,8% per le categorie impiegatizie (9,3 milioni di ore contro i 6,1 milioni del secondo trimestre 2013) e una crescita del 34,6% per le figure operaie (in valore assoluto 10,8 milioni di ore contro gli 8 milioni del 2013).



**GRAFICO 7 - Cassa integrazione guadagni per settore di attività economica e tipologia di intervento in provincia di Milano**

(anni 2013-2014 - valori assoluti in ore)

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

■ Il trimestre 2013

■ Il trimestre 2014

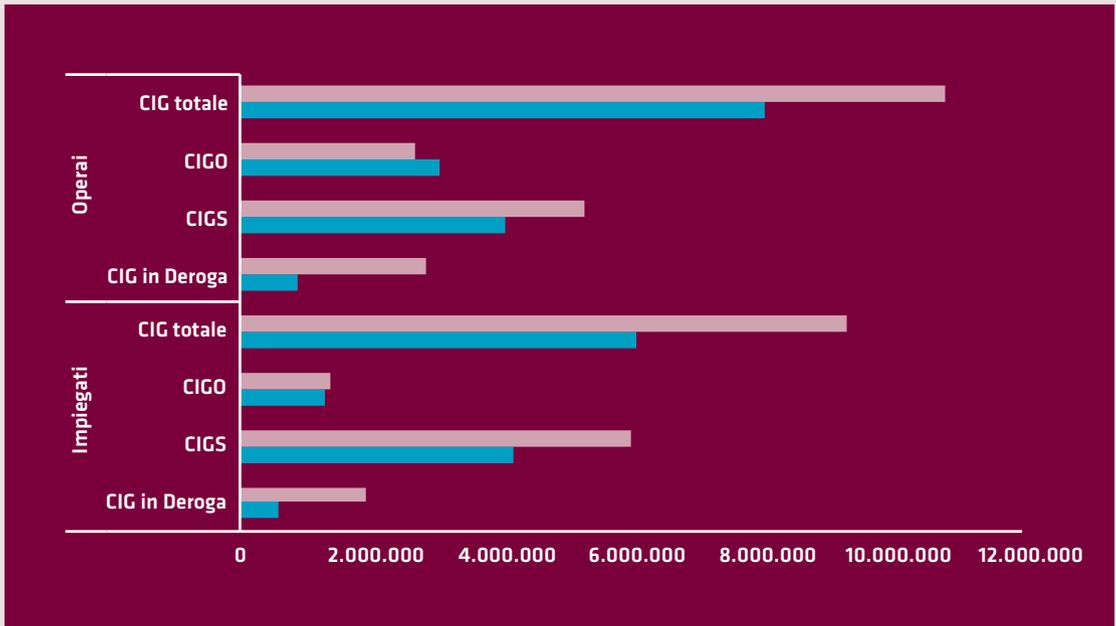
Per gli impiegati, l'accelerazione della dinamica, in misura superiore rispetto agli operai, è da ascrivere sia a un ricorso massiccio della CIGS, che contribuisce per i due terzi al totale delle ore richieste (5,9 milioni di ore, +42,8%), sia alla ripresa degli strumenti della cassa in deroga, triplicati nei confronti del secondo trimestre dello scorso anno e superiori in valore assoluto (1,9 milioni di ore) rispetto alle ore autorizzate della cassa integrazione ordinaria (1,3 milioni di ore). In particolare, riguardo all'utilizzo della CIGS si evidenzia un uso più ampio dello strumento per gli impiegati (5,9 milioni di ore) rispetto agli operai (5,2 milioni di ore, +29,5%), segno di un cambiamento più strutturale delle situazioni di crisi che interessano ormai anche le figure professionali meno esposte in precedenza.

Per quanto concerne invece le figure operaie, oltre all'incremento già evidenziato per la CIGS, si assiste a un calo delle ore autorizzate per cassa integrazione ordinaria (2,7 milioni di ore contro i circa 3,1 milioni del

2013, -12,4%) che si collocano pertanto a un livello di poco inferiore rispetto allo strumento della cassa in deroga (2,8 milioni di ore). Le dinamiche dei due raggruppamenti professionali hanno quindi determinato una ricomposizione delle categorie professionali destinarie delle ore autorizzate di cassa integrazione: nel secondo trimestre 2014 si osserva, infatti, rispetto al secondo trimestre dello scorso anno, una crescita di tre punti del peso percentuale degli impiegati (46% contro 43%) e una parallela riduzione dell'incidenza per le figure operaie (54% contro il 57% del secondo trimestre 2013).

**Le previsioni future e la visione delle imprese**

Il contesto nazionale di lenta uscita dalla recessione e, come certificano gli ultimi dati ISTAT, l'attività economica complessiva che rimane in stagnazione consentiranno nel breve termine solo di arrestare il trend di ca-



**GRAFICO 8 - Cassa integrazione guadagni per professione e tipo di intervento in provincia di Milano**

(anni 2013-2014 - valori trimestrali in ore)

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

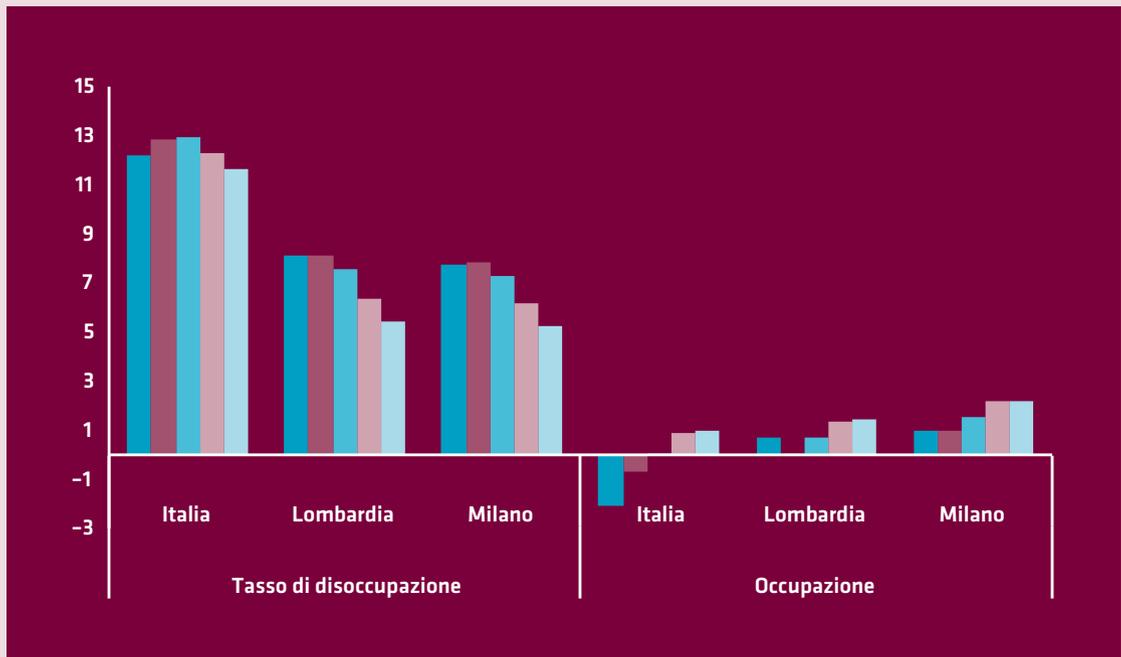
■ Il trimestre 2013      ■ Il trimestre 2014

duta dell'occupazione. Le stime elaborate su dati di fonte Prometeia evidenziano, infatti, per il 2014 un rallentamento della tendenza calante rispetto all'anno precedente (-0,6% contro -2,1%), che però non permetterà un riassorbimento della disoccupazione a breve termine. Il contestuale aumento della partecipazione, che accompagna le fasi di riavvio del ciclo, porterà nel mercato del lavoro anche coloro che si erano ritirati poiché scoraggiati dalle condizioni dettate dal contesto recessivo. Il risultato finale è quindi un aumento delle stime relative al tasso di disoccupazione, che arriverebbe a sfiorare il 13% tra il 2014 e il 2015 e che inizierebbe a ridursi solo dal 2016: in valore assoluto i disoccupati passeranno dagli attuali 3 milioni e 200mila a 2 milioni e 900mila alla fine del 2017.

Gli interventi normativi in discussione sul mercato del lavoro e sulla detassazione delle imprese potrebbero favorire una maggiore reattività ciclica dell'occupazio-

ne, mitigando gli effetti negativi e di incertezza che rendono le imprese molto caute nelle assunzioni. Per l'area milanese, le prospettive dell'occupazione e del mercato del lavoro nel 2014, misurate attraverso le grandezze caratteristiche delle forze di lavoro, degli occupati, delle persone in cerca di occupazione e del tasso di disoccupazione, evidenziano un aumento delle forze lavoro (+1,1% sul precedente anno) e delle persone in cerca di occupazione (+3,4% sul precedente anno). Il sensibile incremento della ricerca dell'occupazione non appare ancora sufficientemente bilanciato dall'aumento stimato degli occupati (+1,1%), mentre il tasso di disoccupazione si manterrà a un livello elevato (7,8%), di poco inferiore a quello regionale (8,1%), ma lontano dall'analogo indicatore espresso a livello nazionale (12,8%).

Le prospettive di medio e lungo termine fino al 2017 mostrano per l'area milanese un percorso di decrescita



**GRAFICO 9 - Occupazione e tasso di disoccupazione a Milano, in Lombardia e in Italia (anni 2013-2017 - valori percentuali)**

Fonte: elaborazione Servizio Studi Camera di Commercio di Milano su dati Prometeia, Scenari per le Economie Locali, luglio 2014

2013 2014 2015  
2016 2017

**TABELLA 4 – Indicatori del mercato del lavoro in provincia di Milano**

(anni 2014-2017 – valori in migliaia e percentuali)

Fonte: elaborazione Servizio Studi Camera di Commercio di Milano su dati Prometeia, Scenari per le Economie Locali, luglio 2014

Anno	Tasso di disoccupazione	Forze Lavoro		Persone in cerca di occupazione		Occupati	
		Valori assoluti	Var. %	Valori assoluti	Var. %	Valori assoluti	Var. %
2014	7,8	1.551	1,1	122	3,4	1.430	1,1
2015	7,3	1.566	1,0	114	-6,6	1.452	1,5
2016	6,2	1.581	1,0	98	-14,0	1.484	2,2
2017	5,3	1.601	1,3	84	-14,3	1.516	2,2

del tasso di disoccupazione (previsto al 5,3% alla fine del triennio 2015-2017) e una robusta crescita degli occupati soprattutto nel biennio 2016-2017. Le stime di fonte Prometeia per l'area milanese propendono per una funzione di traino dell'area metropolitana rispetto alla regione, soprattutto in relazione all'andamento del tasso di disoccupazione, il cui trend nelle due aree territoriali evidenzia un percorso similare.

Ma, in questo contesto molto fragile, quali sono le percezioni delle imprese? La nostra indagine trimestrale sullo stato di salute dell'economia milanese, condotta tra il 15 settembre e il 3 ottobre 2014 su un campione rappresentativo di aziende del territorio, mostra una situazione del mercato del lavoro di completo stallo. La quota di imprese che ha assunto almeno un addetto negli ultimi tre mesi è pari al 9%, lo stesso dato della rilevazione precedente (giugno 2014), mentre la stragrande maggioranza (87%) non ha fatto nessun nuovo inserimento, con un picco nel settore commercio, tra gli artigiani e nelle micro-imprese. Viceversa, è lievemente cresciuto il numero di imprese che hanno visto la fuoriuscita almeno di un dipendente per dimissioni volontarie, pensionamenti e licenziamenti: dal 12% di giugno all'attuale 13%. Le aziende con il maggior turnover sono quelle delle costruzioni e dell'industria e quelle di più grande dimensione (sia per numero di addetti sia per fatturato). Le prospettive nel breve termine non sono incoraggianti: l'87% delle imprese intervistate non ha intenzione di procedere con nuove assunzioni, un numero complessivamente stabile rispetto alle rilevazioni precedenti. Il settore più pessimista è ancora una volta quello edile, mentre come tipologia imprenditoriale sono le artigia-

ne a non programmare assunzioni. Il quadro si inverte se si considerano le aziende con un fatturato tra i 2,5 e i 5 milioni di euro, fascia nella quale la quota di quanti non faranno assunzioni si posiziona decisamente sotto la media (48% contro 87%).

Più nel complesso, la fiducia delle imprese milanesi, dopo un certo ottimismo mostrato all'inizio dell'estate passata, pare subire un crollo, con un aumento di coloro che vedono un peggioramento della crisi economica. Inoltre, cresce tra gli imprenditori il timore di non farcela: il 14% degli intervistati si vede a rischio chiusura nei prossimi 12 mesi (era il 9% a giugno).

### Conclusioni

Uno scenario di chiaroscuri quello del mercato del lavoro milanese, con l'occupazione che cresce in questo inizio d'anno, confermando il trend positivo già rilevato nel corso del 2013, ma che non segna ancora una svolta. Perché probabilmente questo incremento risente ancora del blocco dei pensionamenti imposto dalla legge Fornero e perché, parallelamente, continuano a incrementarsi le fila delle persone in cerca di occupazione (+9mila unità in un anno e praticamente tutte donne), con il tasso di disoccupazione che aumenta su base tendenziale e arriva a superare l'8%, anche se continua a mantenersi più basso di quello medio nazionale (12,3% nel secondo trimestre del 2014). E con il tasso di disoccupazione dei giovani under 30 che si attesta sul 22% (versus il 37% del dato italiano).

I dati sul ricorso alla cassa integrazione poi confermano un quadro molto fragile, con le ore totali aumentate del 30% in un anno e con un boom della cassa stra-

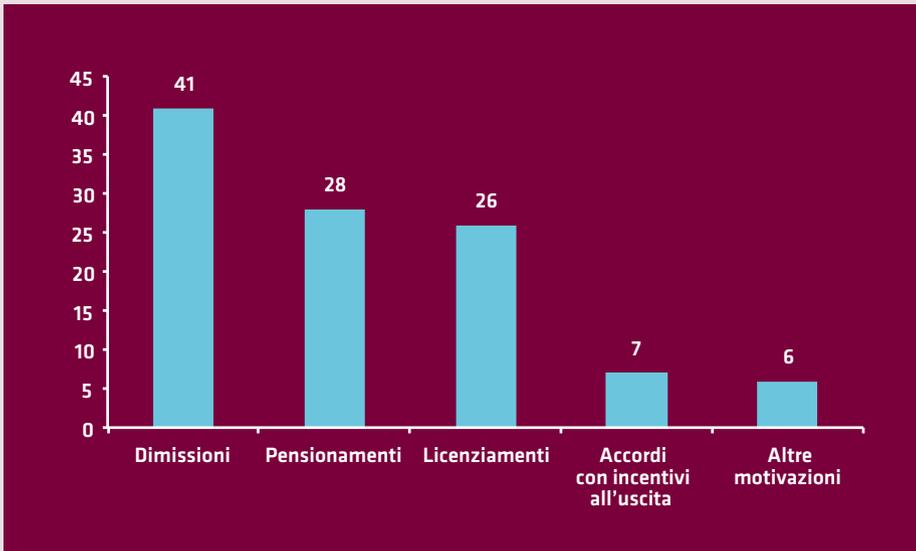


**GRAFICO 10 - Imprese che hanno assunto negli ultimi tre mesi e numero medio di assunzioni**

(anni 2013-2014 - valori percentuali e assoluti)

Fonte: IPSOS

■ % aziende che hanno assunto  
 — numero medio addetti assunti su totale aziende



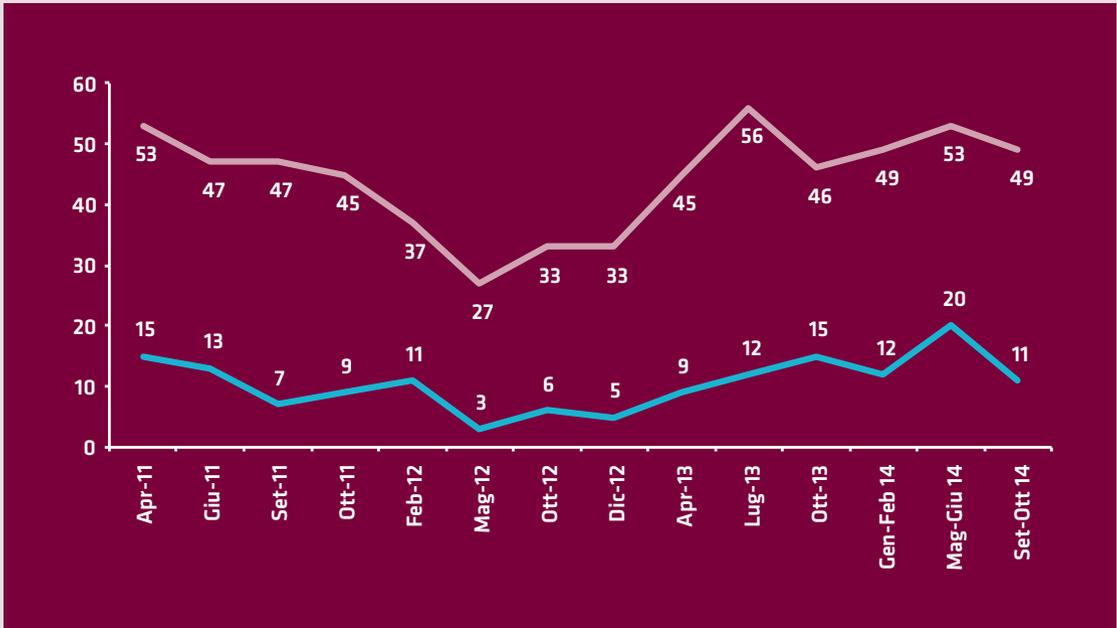
**GRAFICO 11 - Imprese che hanno registrato negli ultimi tre mesi fuoriuscita di personale: motivazioni**

(settembre-ottobre 2014 - valori percentuali)

Fonte: IPSOS

ordinaria (oltre alla deroga che, dopo un blocco amministrativo, è ripartita violentemente). D'altro canto il quadro nazionale non è roseo, sebbene un rallentamento nella perdita dei posti di lavoro si registri, ma resta preoccupante l'aumento dei disoccupati (anche questo in decelerazione, in verità), soprattutto nella fascia giovanile. Un mercato del lavoro che presenta segnali divergenti, positivi e negativi, e repentini

cambi di passo, che spesso sono difficili da interpretare se non in chiave di una persistente incertezza. Ma è, come noto, l'intera economia del nostro Paese ad arrancare in un contesto europeo instabile. La tanto desiderata ripresa non c'è ancora, il PIL continua a calare - l'ISTAT ha comunicato che non cresce dal 2001 - e le previsioni per questa fine d'anno non sono ottimistiche. Il pesante debito pubblico contribuisce a fre-



**GRAFICO 12 - La percezione della crisi economica**

(anni 2012-2014 - percentuale di accordo)

Fonte: ISPO (dall'aprile 2011 al dicembre 2012) e IPSOS

- Il peggio della crisi è davvero passato
- Le imprese stanno mostrando una buona capacità di reazione alla crisi

nare la risalita e, in questa fase, anche la dinamica dei prezzi con un'inflazione pari allo zero (o addirittura inferiore), non agevola. Secondo Prometeia, le politiche monetarie della BCE, con la nuova immissione di liquidità per il sistema bancario, dovrebbero spingere l'economia a ripartire, grazie alla riapertura del canale credito verso le imprese e al contenimento dello spread dei nostri titoli pubblici (con l'acquisto da parte delle banche), ma gli effetti positivi si vedranno probabilmente nel corso del 2015<sup>3</sup>.

La strada da perseguire è il sostegno agli investimenti strumentali, ai consumi delle famiglie e alle esportazioni, che hanno aiutato, nel fuoco della crisi, molte delle nostre imprese a resistere, vista la grande debolezza della domanda interna. In ogni caso, sul fronte dell'occupazione, seppure la futura ripresa, che il nostro Paese dovrebbe vedere a partire dal prossimo anno, riuscisse a bloccare la perdita di nuovi posti di lavoro, recuperare i livelli pre-crisi sarebbe comunque difficile nel breve termine.



<sup>3</sup> Prometeia, Rapporto di previsione, luglio 2014.

# IL DESTINO UMANO TRA CITTÀ E METROPOLI



**In Cambogia il governo a dominazione burocratico-comunista d'influenza vietnamita sta dando vita al più grande progetto di urbanizzazione mai tentato, sradicando milioni di persone che vivono delle e nelle economie acquatiche lineari del Mekong.**

Una vastissima area di terre incolte è stata destinata a passare da proprietà statale a proprietà cooperativa indivisa, su cui gruppi di comunità edificheranno le loro abitazioni e in tal modo, si pensa, saranno indotte ad abbandonare il loro sistema di riproduzione della vita sociale e di produzione economica semi-

acquoreo. Si prevede che dovrebbero ritrovare una più 'funzionale' integrazione sia con la macchina burocratica dello Stato centrale sia con il sistema di valorizzazione pianificato di un'economia a capitalismo monopolistico di Stato fortemente dominata da élite burocratiche terroriste.

## Note

\* Testo della lettura fatta all'Accademia di Mendrisio - Università della Svizzera italiana e poi pubblicata nel volume *Cittadinanza. Geografie, filosofie, iconografie, economia*, a cura di Marco Della Torre e Bruno Pedretti, Donzelli, Roma 2014. Ringraziamo l'autore e i curatori per averci permesso di riproporlo.

Sorgerà una città o una metropoli? Non lo sappiamo. Certo l'interrogativo è cruciale, perché il destino del mondo è stato storicamente segnato dall'alternarsi ciclico di ondate di costruzioni dal basso di città che scaturivano dal secolare processo di accumulazione della rendita agraria che si trasformava in fondiaria. Altri cicli sono quelli metropolitani di cui parlerò tra poco.

Le città (si sono scritte intere biblioteche su questo) sono sorte nella modernità weberiana, ossia nel tempo della formazione delle élite comunali di accumulazione del capitalismo commerciale a diffusione industriale primitiva e a circolazione della moneta simbolica a scarsa riproducibilità tecnica. Le città sono sorte weberianamente, ancora, come incunaboli della civiltà borghese, ossia della civiltà *tout court*, non della classe borghese... Dalle *villae* romane sino all'alto medioevo, attraverso la caduta dell'aggrumarsi delle popolazioni per la decadenza dell'impero e poi per il loro riaggrumarsi per le ondate demografiche e le rivoluzioni agrarie, le città in Europa hanno sempre dominato direttamente il contado. Ossia, non solo traendo rendita da esso, come in Asia, dove esse sono centro delle corti e nulla più, ma introducendo in esso saperi e tecniche di aumento della produttività agraria, della sicurezza commerciale e della circolazione monetaria. Un domino egemonico e non solo esattoriale, dunque, diretto, o soltanto rituale e simbolico a fini di potere.

Tutto questo, salvo poche eccezioni, relevantissime per le diverse vie che gli insediamenti umani hanno spirtualmente percorso per giungere alla formazione degli Stati territoriali. E mi riferisco non all'egemonia economico-sociale, ma all'egemonia politica, che non sempre, ieri come oggi, è stata omeostaticamente presente nelle città moderne, così come in quelle antiche. Tutto si ripete con poche variazioni, durkheimianamente. Una di queste città senza egemonia politica di contado, che scaturisce dall'immensa rendita agraria e fondiaria e commerciale, trasformata in rendita urbana, è ed è stata Milano. Pupilla degli occhi di Carlo V, perla di un impero che nella terra di mezzo aveva il suo cuore pulsante e regolatore, tesoro del suo impero, mai riuscì a essere altro che città di passaggio, cosicché con inaudita abilità Venezia giunse sino a Lodi. È il Papato che ne decide di fatto le sorti, come *Il Principe* di Machiavelli bene ci illustra, descrivendo in tal modo le sorti di un'unità geografica che mai è riuscita a farsi nazione. Diversamente, le città anseatiche, per esempio, non solo dominano il contado, ma lo proiettano con se stesse nel grande mare delle prime globalizzazioni, e parimenti farà Venezia per secoli – come Pareto ci illustrò in modo ancora oggi insuperato. Ma lo stesso farà la cosmopolita Salonicco, la strategica Trieste teresiana, la straordinaria Shanghai degli anni venti e trenta del Novecento, così come Mumbai pochi anni dopo, ritornando al ruolo che ebbe per tutto il Settecento.



**È la città che fonda la pluralità delle identità europee e che impedisce la nascita di una identità sovraterritoriale o sovranazionale appena essa cede agli stati nazionali il potere ordinatore dell'agenda dei fattori produttivi e distributivi.**

In definitiva, tutta la storia della plurale differenziazione del *nation building* europeo in merito alla forma costituzionale assolutistica di lungo periodo franco-spagnola, oppure costituzionale precoce, di origine olandese e inglese, sta nel diverso peso relativo che nel sistema delle rilevanze definitrici dei poteri, cittadini e non, esercitano le città medesime nei confronti dello Stato. Più potere cedono a esso, secondo la formula hintziana del «popolo come unità di destino», più la formula assolutistica e poi centralistica si configura

vincente. Meno potere cedono alla nobiltà di corti e più della circolazione del potere e della ricchezza trattengono – tra rendita e precoce profitto industriale pre-capitalistico – più forte è la tensione verso una precoce costituzionalizzazione.

È un complesso di forze e controforze che, a parer mio, non vale solo per costruire il modello europeo di *nation building*, ma che può trovare esemplare applicazione comparata in tutti i continenti.

Una variabile indipendente decisiva è costituita dalla

differente vertebrazione che nel *bulding* svolgono le élite militari, decisive tanto in Asia e in Africa oggi, quanto lo furono un tempo in Europa e in Sud America. Più difficile è comprenderne il ruolo nel Nord America, ma dovrebbe esser stato a bassa intensità di preformazione, per come velocemente si superò il peso che i militari ebbero nella guerra civile nordamericana: la prima guerra moderna al mondo.

Certo vi sono eccezioni a questa regola. E sono gli stati che si costruiscono attorno a sole e uniche città dominanti, con un perfetto controllo del contado e una monarchia che non teme di essere messa in discussione da ciò che rimane di un feudalesimo europeo che essa ha smantellato via via con sicurezza. È il caso del Piemonte: unico Stato, unica monarchia costituzionale europea dopo il Congresso di Vienna.

Il destino europeo è cittadino. E anche le metropoli che si affermano precocemente, Napoli e poi Parigi e Londra, metropoli lo sono sempre stentatamente, con ricadute demografiche profonde, come a Roma. Tuttavia, tali quasi-metropoli, intercettano anch'esse, quelle di ascendenza imperiale, il pluralismo etnico, professionale, storico dell'immensa metropoli asiatica e africana. Ma mentre la metropoli europea incorpora cittadinanza imperiali, quella africano-asiatica fa della sua immensità la cifra di uno sradicamento dei contadini dalle campagne che, invece, nel caso a variante cittadina, si è arginato o si è dirottato verso la creazione di altre città medie e piccole, ma certo non verso le metropoli. Si tratta di un processo europeo e mondiale pervasivo, con pochissime variazioni.

Le uniche rilevanti variazioni sono il Brasile e la Turchia. Entrambe nazioni a forte identità culturale, quali che siano le differenziazioni religiose che contornano di costellazioni di città piccole e medie gli enfisemi polmonari di una capitale-metropoli come Istanbul e di due storiche metropoli già possenti nell'Impero Brasiliano, come Rio de Janeiro e San Paolo. Ciò è stato ed è il frutto del lavoro sociale e politico che si è accumulato non

secolarmente, ma in tempi rapidissimi e tutti politici, così da insediare un processo di formazione e riproduzione delle borghesie sul territorio, nella precoce trasformazione della rendita fondiaria in rendita urbana, laddove vi era quella agraria che avrebbe potuto tracciare in super-rendita fondiaria a base metropolitana. Un rapido processo, questo, che non è stato possibile realizzare in Africa e quindi nel lasso di tempo di un paio di decenni abbiamo assistito alla distruzione delle comunità di villaggio e all'inveramento di città immense, metropolitane, quindi, assai simili alle città mediterranee come modello di gestione dei cicli vitali: presenza forte della marginalizzazione e delle classi medie declassate, urbanizzazione senza regole e affidata alla creatività della sopravvivenza nella marginalità, piuttosto che nella povertà, alta percentuale di immigrazione seguendo le grandi ondate della crescita economica post-demografica.

L'Africa sarà il continente destinato a segnare dopo il 2050 i destini del mondo per la sua posizione geostrategica, la potenza delle sue immense risorse, la rapida formazione di classi dirigenti ancora militarmente in lotta nel post-colonialismo e sottoposte alla sfida con la grande produttrice di metropoli domestiche e nel contempo esportatrice della globalizzazione su scala mondiale: la Cina. Essa potrebbe riprodurre in Africa il suo modello misto di sviluppo: immense metropoli intervallate da una miriade di piccole e grandi città, incunaboli di sommovimenti sociali plurimi e specialissimi, protesi al possesso della terra e che ancora non si sono resi manifesti in tutta la loro potenza sino a oggi. Eppure già sono all'opera immensi spostamenti di ricchezza dallo Stato alle comunità che posseggono collettivamente la terra o dalle imprese alle comunità, che acquistano, appunto, dalle comunità le terre per l'industrializzazione, configurando una città inusitata e mai apparsa nella storia mondiale, dove la campagna ri-urbanizzata dopo secoli convive con la metropolizzazione rapida che consente alle comunità di villaggio di sopravvivere.



**Un fenomeno inusitato e di immense proporzioni, dove tradizione e modernizzazione si intersecano e si sovrappongono senza mai contraddirsi, ma alimentandosi a vicenda. La politica pare che sia il fattore ordinatore in ultima istanza di tale processo.**

Il confronto tra città e metropoli, dunque, in forme diversissime, continua. Ma ha assunto un *cleavage* diverso da quello weberiano.

Da sempre la città è l'incunabolo non solo della borghesia, ma altresì della civilizzazione. Lo abbiamo visto. Sono società molto più dense, durkheimianamente, quelle cittadine e molto più socialmente 'spesse', ossia stratificate in aggregazioni umane limitate, mentre quelle metropolitane vivono di orizzontalità proliferantisi ininterrottamente, dove la disuguaglianza rapidamente trasforma la povertà in marginalità e la ricchezza in astrale separatezza dell'insediamento umano territoriale. Weber pensava a una borghesia che collimava con la classe dirigente e che non avrebbe mancato di riprodurre il pluralismo, non solo politico, ma anche sociale.

La metropolizzazione in corso nel mondo produce, invece, un meticcio che intreccia marginalità e classi ricche e ricchissime con bassa propensione alla formazione di classi medie, così come sono intese nel sentimento europeo. Potente, invece, è la formazione della nuova classe operaia mondiale. Ed è questa la più decisiva continuità storica tra Occidente e Oriente che riscontriamo secolarmente. Tale complesso di fenomeni sinteticamente ricordati è palese in India, dove la polarizzazione sociale è evidentissima proprio negli insediamenti urbani territoriali (che non vuol dire stabili, se guardiamo al percorso di vita della persona, lo si ricordi sempre!), che sono o metropoli o distretti urbani senza centro. E ciò anche per il politeismo tipico della società indiana.

La centralità cittadina e la pluricentralità non simbolica metropolitana sono sempre state legate all'impronta monoteista che la storia ha impresso agli aggregati umani non indiani. Il politeismo indiano sconvolge, invece, tutti i processi di rappresentazione simbolica e li raggruma in tanti centri quanti sono le divinità... e quindi infiniti e sempre riproductesi.

È un processo assai simile alla città secolarizzata nordamericana, dove il ruolo delle chiese protestanti non è marginale nella e per la stessa proliferazione delle chiese che fungono da 'politeismi monoteistici', se mi si può permettere di usare questa metafora. Un percorso immensamente complesso, dunque, e sempre in pericolo se ci rapportiamo al fenomeno sociale più importante per assicurare la riproduzione non violenta degli aggregati umani stabilizzati sui territori: la riproducibilità della poliarchia. Infatti, le città e le metropoli sono i momenti di agglutinamen-

to tanto dei poteri situazionali di fatto, quanto della formazione delle identità collettive a base democratica o autoritaria, ma pur sempre partecipativa in guisa di sentieri di azione per cerchie sociali più o meno ristrette.

La spinta eterogenea planetaria della globalizzazione non fa che sgretolare il nesso che tiene unito potere situazionale di fatto e riproduzione delle classi politiche, con effetti che mai prima d'ora abbiamo visto. Ciò spiega la crescita su scala mondiale dei *tycoons* che si danno alla competizione politica. Devono tenere unito ciò che l'eterogeneità dell'interdipendenza economica sociale e in definitiva la mondializzazione della società – che con ciclicità evidenti è purtuttavia in corso – tende continuamente a separare. Ossia a separare il potere dalla legittimità e dalla sua giustificazione, essendo sempre più fondato solo sul denaro. E questo in un contesto in cui il potere politico è sempre più affidato a classi politiche instabili e a bassa intensità realizzativa.

A ciò pare ponga rimedio la cosiddetta rete. Essa pare unire ciò che invece è sempre diviso se non s'instaura una relazione *face to face*: ossia una relazione di comunità che stenta a riprodursi, *à la* Tonnies, in una società sempre più frammentata e meno 'spessa', longitudinale invece che verticale, dove anche le classi sono 'quasi-classi', ossia peristaltiche per il consumo, ma stabili per la proprietà come attributo definitorio, e dove la mobilità sociale verticale è bloccata per i più, ma simbolicamente fluida nel consumo che, invece, è sempre più immaginificamente alla portata dei più. È il trionfo della reificazione capitalistica de-materializzata.

La rete, ossia il *web*, dovrebbe unire, secondo la vulgata corrente, una società sempre più disunita a partire dalle aggregazioni umane territoriali. Tuttavia non unisce, ma separa, per la rapidità delle decisioni che disintermediano le alleanze e soprattutto non consentono ai più la mediazione tra naturalità dell'istintualità e la rappresentanza, mediatica e non, che deve essere incarnata dalla e con la cultura. E questo perché la mediazione culturale è eliminata, oppure tracima nella clonazione irreflessiva *à la power point*.

Ciò che era stato interpretato come una democratizzazione del processo gestionale urbano diviene così decadenza del rapporto tra cultura e natura, rapporto un tempo assicurato dalla riproduzione delle classi politiche e intellettuali che si formavano nelle città e nelle metropoli con lunghi processi di accu-

mulazione di competenze e la formazione di comunità di destino.

Oggi l'urbana presenza umana è nuda dinanzi a un destino che è un segmento a legami deboli nella storia

mondiale. Senza progetti e senza speranze? Le speranze sono quelle dei contadini cambogiani che devono costruire il loro nuovo futuro? Ma il loro futuro può ancora essere il nostro?



# COME CRESCE GOOGLE



**Fanno acquisizioni miliardarie in continuazione. E lo fanno spesso comprando aziende che sono ai primi passi, o che operano in settori apparentemente molto diversi da quello di loro riferimento. E pagando cifre che sembrano astronomiche, soprattutto in rapporto al giro d'affari dei gruppi acquisiti.**

Eppure i loro bilanci continuano a essere liquidi e le acquisizioni non si arrestano. I colossi della tecnologia, come Google e Oracle, sembrano macchine da guerra non solo nei loro settori di riferimento, ma anche per il loro apparentemente insaziabile appetito per le acquisizioni. Ma qual è la logica, se ne esiste una, al di là dell'utilizzo dell'enorme liquidità di cui dispongono, pari a oltre 60 miliardi di dollari a fine 2013 nel caso di Google, di tutte queste acquisizioni? Perché Google e Facebook, per esempio, sono alle prese con l'acqui-

zione di una serie di società attive sul fronte dei droni? E la prima è attiva, anche con una joint-venture con Novartis, anche sul fronte di nuove lenti a contatto in grado di valutare i dati clinici di chi le indossa?

## Trovare la prossima tecnologia dirompente

A dettare le mosse di Google e dei fondatori Larry Page e Sergey Brin è forse la ricerca, tramite investimento, della prossima tecnologia dirompente con uno

stile simile a quello dei grossi gruppi farmaceutici? Catherine Tucker della Sloan School of management del MIT sostiene che i colossi dell'hi-tech «devono prendere in considerazione che i loro prodotti o servizi (chiave) verranno a un certo punto rimpiazzati e sostituiti, e sanno che la loro immaginazione può essere limitata dal fatto che sono tanto bravi in quello che fanno attualmente. Ovvero non sono in grado di prevedere cosa porterà il futuro senza guardare a gruppi esterni. Ed è per questo che spesso vediamo grossi gruppi tecnologici che ne acquistano altri più piccoli in settori limitrofi. Queste società cercano di 'rompere'» cioè di uscire dall'ambito del «loro attuale modello di business piuttosto che acquisire società che da subito rientrano nelle loro attività principali». Ovvero non fanno acquisizioni per rafforzare una posizione già di chia-

ra leadership, ma si avventurano al di fuori del loro segmento o settore di riferimento.

Nel caso di Google, che il prossimo anno celebrerà vent'anni dalla sua fondazione, la lista delle acquisizioni passa dai 12,5 miliardi di dollari investiti nella divisione dei cellulari di Motorola, ceduta in seguito con grosse perdite (10 miliardi) ai cinesi della Lenovo (salvo tenere per sé, e non a caso, diversi brevetti di rilievo presente e futuro), ai 3,2 miliardi pagati nello scorso marzo per Nest Labs che produce termostati di alta gamma e sensori del fumo per abitazioni, a Green Throttle sul fronte dell'hardware per i videogame e più recentemente il gruppo israeliano di social mapping Waze per 1 miliardo di dollari.

Ma che c'entra tutto questo con i motori di ricerca che hanno reso famosa Google?



**La verità è che il gruppo tiene fede alla sua missione di base che è quella «di organizzare l'informazione nel mondo e renderla universalmente accessibile e utile», ma si sta anche trasformando in una conglomerata attiva in più settori distinti, anche se ce n'è sempre uno centrale di riferimento.**

E questo ha anche conseguenze sul mondo del venture capital perché le aziende che una volta si sviluppavano, soprattutto negli USA, con l'obiettivo di sbarcare in borsa, oggi possono essere comprate a caro prezzo anche solo sulla base di un prodotto o un servizio che sembra promettente già nelle prime fasi della loro attività. A volte anche solo per bloccare un gruppo rivale che ha nel mirino la stessa possibile acquisizione.

Mitch Joel, autore del recente *Six Pixels of Separation*, presenta una prima prospettiva storica delle acquisizioni di Google, ovvero di un gruppo capace di fare circa 170 acquisizioni in dieci anni, di cui quasi un terzo all'estero, spendendo intorno ai 25 miliardi di dollari; e di dichiarare nei mesi scorsi che punta a investire fuori dagli USA 20-30 miliardi di dollari in acquisizioni in tempi relativamente brevi. Joel ritiene che Google sia alle prese con la sua terza ondata di innovazione. La prima è quella legata al suo business centrale, ovvero quella della ricerca online: «la capacità di organizzare i diversi e contrastanti pezzi di dati, contenuti e infor-

mazioni presenti in modo non coeso su internet».

Questo è il business che ha reso famosa Google portandola fino a una capitalizzazione di mercato di 350 miliardi di dollari, che nel 2013 ne fece brevemente la seconda società più valutata di tutta la borsa americana, anche perché è riuscita a costruire attorno al suo motore di ricerca una struttura capace di generare introiti pubblicitari. Per potenziare il suo business principale Google ha acquisito, fra le altre, YouTube per 1,65 miliardi di dollari nel 2006, DoubleClick per la pubblicità online, pagando oltre 3 miliardi di dollari, e una serie di attività collaterali che hanno rafforzato una posizione che, un anno fa, vedeva il gruppo controllare 187 dei 222 milioni di visitatori originali sul web. Richard Windsor, un analista indipendente di Radio Free Mobile, definisce la fase centrale e apparentemente più logica delle acquisizioni del gruppo di Brin e Page sostenendo che «la strategia principale di Google è quella di categorizzare e raccogliere dati relativi a internet, per poi venderli agli inserzionisti. E ogni asset

che può consolidare questa strategia è un potenziale target d'acquisto per il gruppo» anche per coprire nicchie di mercato da cui è assente. La seconda ondata innovativa comincia nel 2006 con l'acquisizione per 50 milioni di dollari di un semiconosciuto sistema operativo per cellulari, Android, su cui Google ha costruito la sua alternativa a Apple e Microsoft. Così il gruppo è arrivato a costruire una posizione dominante anche sul fronte del cellulare, e non solo per le applicazioni.

### La terza fase innovativa è in corso

La terza fase d'innovazione, attualmente in corso, secondo Joel quella in cui Google non si contenta più di crescere nelle aree dove è leader netto di mercato, ma punta a quella fetta di potenziale utenza che ancora non è attiva online. Questa è la nuova era digitale di cui parla il chairman esecutivo di Google Eric Schmidt, riferendosi ai cinque miliardi di abitanti del pianeta non ancora collegati a internet. Per loro Google punta su nuovi settori e soluzioni come i droni, la robotica e l'intelligenza artificiale, e su questi orienta gli ultimi investimenti come Titan Aerospace per i droni, o Boston Dynamics per la robotica. Ovvero settori non ancora in grado di generare profitti, ma con grande potenziale a medio e lungo termine e "bocconi" adatti per un compratore dotato di grande liquidità e dispo-

nibile a scommettere su nuove tecnologie. Senza dimenticare che la stessa Google ha già investito un miliardo di dollari in acquisizioni nel settore delle *utilities*, e in particolare delle energie rinnovabili, dove il potenziale futuro è particolarmente alto. Naturalmente questo non esclude anche passi falsi, e acquisizioni di scarso successo, come il lancio di Google TV in anticipo rispetto a una vera domanda di mercato. E Hiroshi Naya, analista dell'Ichihoshi Research Institute giapponese, descrive la strategia attuale del gruppo come quella in cui «Google investirà in tutti i settori che non sono stati ancora trasformati da internet, come l'auto, la robotica e le biotecnologie. Ovvero investimenti che pagheranno fra dieci anni».

C'è poi un aspetto più fiscale e di bilancio che spiega, o quantomeno è fra i motivi, di alcune recenti acquisizioni: la scelta di tenere all'estero miliardi di dollari in profitti ottenuti (33 miliardi di dollari alla fine dello scorso anno), sia per evitare l'alta tassazione americana sia per finanziare in valuta locale delle acquisizioni in Europa o comunque non in Nord America.

La vicenda, che è comune a molti colossi USA dell'hi-tech e del farmaceutico, è oggi al centro di una vera e propria inchiesta dell'authority europea, ma non c'è dubbio che per un gruppo che genera fuori dagli USA metà del proprio fatturato è logico voler continuare a crescere fuori dai confini nazionali.



# MAPPINA, UNA NARRAZIONE URBANA COLLABORATIVA



Lo sviluppo tecnologico dell'ultimo decennio non ha solamente amplificato e reso operativa la capacità delle persone di rappresentare il territorio, ma ha modificato completamente anche il processo di produzione di mappe.

## Il collaborative mapping per una narrazione urbana

Oggi, possiamo rappresentare la città (attraverso foto, video, testi) e al tempo stesso esprimere bisogni, desideri o idee su come trasformarla, condividendo conoscenza e competenza. Una competenza territoriale che si esprime anche attraverso piattaforme come Open Street Map, Ushahidi e Google Maps le quali, in modi molto diversi, hanno aperto alla possibilità di poter costruire o contribuire alla costruzione di mappe.

Emerge così una pratica sperimentale attiva nel mondo del web: il *collaborative mapping*, attività di mappatura volontaria di una moltitudine di neocartografi e neogeografi dello spazio urbano. Nel web si moltiplicano le esperienze di utilizzo, creazione e condivisione di mappe, mentre l'esplorazione geografica in rete si trasforma nella rappresentazione assidua di territori. Le molteplici esperienze di *crowdsourcing* urbano descrivono una varietà di forme rappresentative e descrittive dei territori che assumono come centro propulsivo

non solo il prodotto, in continua evoluzione, ma anche chi lo produce (la folla, *crowd*) e come (*outsourcing*), mentre la mappa – per molti strumento passivo di potere o di localizzazione, orientamento e misura – diventa spazio attivo e generativo, prestandosi a ospitare una varietà di linguaggi (testi, immagini, video, suoni ecc.) in continua interazione e rimando reciproco.

Non si tratta più di leggere la mappa, ma di scriverla aprendo a tutte le dinamiche di attraversamento possibili. La mappa diventa così il risultato di una varietà di competenze e conoscenze, di molteplici modi di usare ed esperire lo spazio, di modelli di movimento e attraversamento, così come di diverse e implicite visioni del mondo e potenzialità di trasformarlo: una pratica di costruzione dello spazio urbano in continua e assidua evoluzione.

Attraverso il *collaborative mapping*, le piattaforme digitali rappresentano lo spazio in cui l'espressione, l'informazione e l'interazione non solo sono a disposizione di persone e organizzazioni, ma sono da questi collettivamente prodotte. Neocartografi e neogeografi che non solo trasformano radicalmente lo strumento della mappa, ma assumono anche i caratteri della costruzione collettiva del sapere territoriale, in grado di riformulare spazialmente l'interazione sociale e sollecitare nuovi orizzonti alla partecipazione pubblica.

Sotto questo orizzonte il progetto MappiNa lavora tralasciando per ora la neocartografia emergente e stimolando la creazione di una comunità di neogeografi.

Ogni città ha un'immagine stereotipata di sé che proietta all'esterno e Napoli, di questa immagine – schiacciata tra la città più bella del mondo, con il suo paesaggio e le sue tradizioni, e quella di Gomorra, criminale e violenta – sembra soffrire più di altre, nonostante l'assidua creatività dei napoletani.

MappiNa è il progetto di una piattaforma web per la costruzione di una piccola mappa alternativa di Napoli, realizzata cooperativamente da coloro che, guardando questa città, non vedono solo una cartolina, un mandolino, una pizza e un pulcinella o viceversa solo sporcizia, criminalità e violenza, ma ne reinterpretano l'im-

magine a partire dall'esperienza quotidiana della città. In questo modo costruisce – attraverso un contributo critico e operativo alle immagini stereotipate della città – mappe alternative, letture aperte, plurime, variabili, immaginarie, a più voci.

La piattaforma si rivolge non tanto ai linguaggi che usano Napoli come oggetto, baricentro della sua caleidoscopica rappresentazione, a quei linguaggi che la raffigurano, la descrivono, la mettono in scena, la raccontano, la spiegano e la criticano, ma soprattutto a quelli che la usano come soggetto di linguaggi. Ai linguaggi attraverso cui la città si esprime e che catalizzano la creatività dispersa attraverso tattiche e immaginari sovversivi, distorcenti, eversivi e capovolgimenti silenziosi. Si rivolge dunque non alla Napoli enunciata (di libri, cartoline, guide turistiche...) ma a quella che enuncia, produce racconti e immagina. A quella Napoli che arpeggia tracciando geografie plurime e variabili. MappiNa è il progetto di una città che, agitando emozioni e desideri, nel 'parlar d'altro da sé' parla di se stessa ricostruendo, nella frammentarietà dispersa, un'immagine interna della città, una nuova narrazione urbana.

Per far questo MappiNa punta sulla capacità delle persone di raccontare la propria esperienza (*storytelling*) e di farlo in un contesto fertile, di interazione e condivisione (*co-experience*) assumendo una logica di *self & social mapping* (esperienze condivise di mappatura urbana). L'abitante, piuttosto che *user* di servizi, è co-produttore di contenuti, 'esperto' della sua città.

Sappiamo che questa capacità di racconto e di espressione della conoscenza locale è sempre più stimolata dalle tecnologie digitali che, da un lato, permettono la produzione quotidiana e istantanea di testi, suoni, video e immagini (soprattutto attraverso la fotocamera del telefono cellulare) e, dall'altro, ne amplificano la diffusione attraverso la connessione internet e la facilità di caricamento su applicazioni web (App).

La piattaforma infatti punta sull'interazione tra *mobile and mapping technology*, al fine di produrre nuovi contenuti e una diversa relazione tra essi.



**La mappatura è uno strumento con cui gli abitanti hanno la possibilità di rappresentare il patrimonio, il paesaggio, i saperi, ma anche sollecitare la scoperta di risorse culturali inesplorate, sottovalutate o abbandonate.**

La geolocalizzazione di contenuti 'culturali' in diverse 'mappe' stimola gli abitanti a raccontare e rappresentare la città attraverso il web e, dall'altro, promuove dinamiche di partecipazione attiva dei cittadini alla cura e alla trasformazione della città. Attraverso il sito e l'App, MappiNa sfrutta non solo la capacità delle persone di raccontare l'esperienza quotidiana della città attraverso smartphone e tablet, ma anche di contribuire alla sua conoscenza, rendendola dinamica attraverso sistemi di realtà aumentata in grado di guidare i visitatori direttamente sul territorio, disegnando itinerari alternativi alla scoperta della città. Il progetto utilizza dunque la conoscenza, sollecitata e prodotta, per promuovere processi partecipativi ampi, che coinvolgono i cittadini nella riappropriazione dei propri spazi, ponendosi l'obiettivo, da un lato, di massimizzare l'utilizzo della rete come aggregatore di contenuti e di persone; dall'altro, di portare queste aggregazioni al di fuori della rete, a diretto contatto tra loro e con il territorio, tramite incontri guidati e l'utilizzo di metodologie di progettazione partecipata.

MappiNa attinge così al sapere esperto e diffuso, e si costruisce non solo catturando la capacità individuale di raccontare l'esperienza, la conoscenza, l'immaginazione urbana, ma lo fa in un contesto collettivo e dinamico (una mappa che raccoglie altre mappe). Gli abitanti, attraverso la piattaforma, possono infatti:

- condividere il proprio sguardo sulla città come contributo individuale a un progetto di costruzione collettiva di una mappa alternativa;
- esprimere la propria esperienza visiva (luoghi), uditiva (suono), conoscenza (abbandoni), immaginazione e creatività (idee), capacità e competenza (attori), iniziativa (eventi) su cui costruire un'immagine da veicolare all'esterno;
- diventare un performer protagonista dello spazio urbano, contribuendo alla produzione di idee sul riuso degli spazi.

In tal senso MappiNa, non solo *cattura* l'esperienza urbana, ma la *produce* anche.

## MappiNa

MappiNa – mappa alternativa di Napoli<sup>1</sup> – è dunque una piattaforma di comunicazione urbana costruita attraverso il *collaborative mapping* e volta a realizzare una diversa immagine culturale della città grazie al contributo dei suoi abitanti.

La piattaforma è stata ideata come un social network tematico su Napoli, in cui i cittadini sono contemporaneamente utilizzatori e fornitori di contenuti e, attraverso l'auto-georeferenziazione di foto, video, audio e testi, realizzano una mappatura condivisa delle risorse materiali e immateriali organizzate in cinque mappe: dei luoghi, dei suoni, degli abbandoni, delle idee, degli attori ed eventi.

Inoltre, grazie ai dati pubblicati dal Comune di Napoli sul proprio sito circa gli immobili di sua proprietà<sup>2</sup>, la piattaforma ha definito anche *la mappa degli immobili di proprietà del Comune di Napoli*, realizzata su 56.722 immobili nei confini comunali, organizzati per tipologia: alloggi, attrezzature, chiese, locali, aree, suoli, fondi rustici e altro.

L'articolazione delle diverse mappe risponde a una varietà di obiettivi.

- Promuovere l'innovazione sociale attraverso la co-creazione di una mappa alternativa della città e diffondere un nuovo racconto collettivo, fondato sull'esperienza di vita e di lavoro dei suoi abitanti.
- Favorire la costruzione partecipativa di una conoscenza territoriale estesa, al fine di intercettare sapere locale, bisogni, desideri, aspettative, visioni e idee.
- Promuovere la costruzione di nuove immagini interne di città, da proiettare all'esterno, catturando alcune pratiche di uso degli spazi (come il gioco in strada, l'arte sui muri, gli incontri inaspettati, gli arredi urbani) al fine di favorire la scoperta e la riappropriazione dello spazio e rafforzare il senso di appartenenza, di collettività e d'identità.

### Note

<sup>1</sup> La mappa alternativa di Napoli è consultabile su [www.mappi-na.it](http://www.mappi-na.it).

<sup>2</sup> Tali dati sono stati pubblicati nella sezione Amministrazione Trasparente predisposta dall'amministrazione per favorire trasparenza e accesso alle informazioni da parte dei cittadini, nel rispetto del decreto legislativo n. 33 del 14 marzo 2013.

## Le cinque mappe di Napoli

**Mappa dei luoghi**, legata alle pratiche minute e momentanee di trasformazione della città da parte dei suoi abitanti. In questa mappa possono essere georeferenziati contenuti relativi a quattro categorie:

- 1** *Giochi urbani e street culture*: le iniziative che praticano lo spazio attraverso una cultura urbana del gioco condiviso, gammification, un'arte del viaggiare e dell'interpretare lo spazio urbano, gli urban jumping, parkour, urban gardening, breakdance, street basket, i giochi in strada.
- 2** *Street art e wall culture*: i muri come espressione della creatività, gli stickers, writers, piring, stencil, graffiti e post-graffiti, i murales ma anche le scritte, gli avvisi, i cartelli.
- 3** *Arredi urbani napoletani e street furniture*: le sedie e le panchine per strada, realizzate dagli abitanti, i segni, i segnali, gli elementi, le nuove grammatiche urbane, ciò che è stato realizzato dagli abitanti per rendere comoda la città e tutto quello che riescono a catturare.
- 4** *Solo a Napoli*, in cui Napoli si esprime nell'arte di imbattersi in qualcosa per caso, e quindi nelle sorprese, nelle scoperte, negli incontri imprevedibili in luoghi improbabili e nelle circostanze più sorprendenti, perché la città è sempre «un luogo dove è molto probabile trovare una cosa mentre se ne sta cercando un'altra».

**Mappa dei suoni**, legata alla costruzione di una colonna sonora urbana, in cui possono essere georeferenziati contenuti relativi a due categorie:

- 5** *Conversazioni*, che cattura i dialoghi, le discussioni, le conversazioni negli autobus, alle file, alle fermate, dal salumiere, i detti e i modi di dire che caratterizzano i quartieri.
- 6** *Suoni*, con le canzoni cantate per strada, i rumori del traffico, gli avvisi alle stazioni, le sirene, i silenzi.

**Mappa degli abbandoni**, legata alla disponibilità di spazi e immobili dismessi, dimenticati e abbandonati e costruita attraverso due categorie:

- 7** *Immobili abbandonati*, come gli 'ex qualcosa', edifici pubblici o privati, edifici industriali, religiosi, commerciali, residenziali, militari; spazi per attrezzature, come capannoni e fabbriche, oppure chiese, scuole, stazioni, caserme, impianti.
- 8** *Spazi incerti*, quali le aree dismesse, le piazze e le strade abbandonate, gli slarghi indefiniti, i luoghi incerti, le aree e le aiuole incolte, i luoghi dimenticati nell'esperienza quotidiana della città.

**Mappa delle idee**, legata alla generazione e fertilizzazione di idee e all'ideazione collaborativa di progetti, distinta in:

- 9** *Riuso degli spazi e immobili abbandonati*, in cui inserire una pratica o un'idea progettuale, una proposta di workshop, di lavoro comune, una prospettiva per il riutilizzo di spazi e/o immobili e che distrettualizzi le attività presenti.
- 10** Percorsi alternativi con nuovi itinerari tematici (legati alle mappe) o territoriali legati ai quartieri e alle loro risorse.

### Mappa degli attori ed eventi

- 11** Organizzazioni culturali, chi produce cultura, innesca processi culturali o svolge la sua attività in questo settore (video, media, musica, design, grafica, pubblicità, comunicazione, moda, fotografia, editoria - libreria, teatro, danza, gallerie d'arte, hub, altro).
- 12** Eventi, workshop, laboratori, mostre, esposizioni, concerti, letture, cineforum, spettacoli, incontri, mob.

- Promuovere la costruzione di una colonna sonora urbana che raccolga non solo i rumori, ma anche le conversazioni, al fine di sollecitare l'ascolto urbano e l'elaborazione di una mappatura sonora autoprodotta che sia integrabile con le analisi e le regolamentazioni tradizionali.
- Ricercare e catalogare in città quei luoghi (spazi e immobili) abbandonati, dismessi, dimenticati dall'esperienza quotidiana al fine di dividerne la conoscenza e promuovere processi estesi di rigenerazione urbana, affiancando ora anche una mappa in open data sugli immobili di proprietà dell'amministrazione.
- Raccogliere idee di riuso dello spazio e degli immobili abbandonati al fine di attivare dei workspace, non solo attraverso discussioni su web, ma anche specifici incontri d'interazione collettiva (laboratori, workshop, incontri, eventi ecc.), che coinvolgano cittadini, studenti, operatori nel campo culturale, istituzioni di ricerca e amministrazioni locali.
- Promuovere la moltitudine di organizzazioni culturali e le loro attività, al fine di valorizzare le realtà presenti, di sollecitare la loro distrettualizzazione e di favorire l'incontro tra domanda e offerta di servizi e di spazi.
- Sollecitare attraversamenti alternativi della città tramite l'utilizzo di nuove tecnologie (App e AR), catturando nuovi turismi, interni ed esterni alla città, soprattutto interessati alle culture urbane che sperimentano nuovi linguaggi.

La piattaforma, in definitiva, vuole diventare luogo e strumento attraverso cui restituire alla città la capacità di presentarsi all'esperienza come incessante fabbrica di immagini e immaginazione, polifonica matrice

di mondi possibili, componendo una mappa collettiva che apra a un diverso sguardo degli abitanti sulla città, promuova un nuovo immaginario urbano che catturi l'innovazione sociale prodotta dai suoi abitanti nella varietà di usi dello spazio e del linguaggio e sia una occasione dove sperimentare modi alternativi di trasformare la città.

L'idea è che Napoli sia una città open source e open labs.

Alle attività on line, il progetto affianca azioni off line: Open Labs dove attivare azioni leggere e a bassa frequenza sugli spazi urbani, laboratori di mappatura audiovisiva in cui, con missioni e attraversamenti dello spazio, si invitano i cittadini a esplorare territori, ma anche a ripensarli criticamente, workshop di reimmaginazione urbana che, con l'aiuto di artisti, solleciteranno i cittadini a riconquistare e re-immaginare gli spazi e gli immobili abbandonati come luoghi di condivisione, apprendimento ed esperienza, a prendersene cura e valorizzarli attraverso un uso creativo e innovativo, anche temporaneo.

MappiNa vuole essere un luogo attraverso cui costruire una nuova narrazione urbana, fondandola su quella trama nascosta che emerge come esito delle iniziative dei suoi abitanti co-produttori di cambiamento, che giocano sulla sperimentazione critica, sulla simbolizzazione emozionale, sull'appropriazione e sul radicamento. Un luogo in cui emergono la vivacità e l'effervescenza culturale della città prodotta dai suoi abitanti, che ne rinnovi l'immagine esterna a partire dall'esperienza e dalla riformulazione di quella interna.

Mappina – in napoletano – è lo straccio usato e abusato, logoro ma utile, nella pratica quotidiana di chi si prende cura della casa... Costruire MappiNa è un po' come considerare *casa* l'intera *città* e prendersene cura.



# ABSTRACTS

## OPENING

---

### **Marco Cucculelli - Fabio Menghini. *Addressing Private Investments towards High Growth Firms***

While traditional industrial policies seem unable to address effective economic recovery, it is important to investigate new measures aimed at producing short-term impacts on both GDP and employment growth in Italy. A possible approach consists in mobilizing private investments that are currently blocked or addressed toward financial sectors. Traditional and indiscriminate incentives to manufacturing do not appear adequate to achieve this goal. This article considers the evidence of High Growth Firms (HGF), a limited percentage of the total manufacturing sector, that are able to significantly contribute to the economic development due to their economic performance and the impact they produce on the surrounding industrial environment. An industrial policy focused on HGFs should take into consideration private investment expectations as well as HGFs needs to overcome barriers that slow down their growth. The public role should be based on ad hoc interventions to mobilize private resources, establish priorities and proactively support HGFs using equity support through private equity – as financing tools.

*Keywords:* High Growth Firms, Private Investments, Industrial Policy

## FOCUS

---

### **THE GREAT TRANSFORMATION OF LABOUR AND TRAINING**

#### **Luciano Pero. *How is Work Changing in the Era of the Internet and Communities?***

We live in the Internet era, a time where the ICT revolution is accelerated by the integration of electronic technologies that had remained on the sidelines, such as computers, robots, networks and communication tools, 3D printers, etc. We are used to the daily appearance of new applications and new technical solutions that change our lives from one day to the next. So it is not surprising that technologies are increasingly used in the workplace. Oddly enough, however, these innovations are not perceived as an epochal paradigm (as I believe they are) but as gradual changes leading to the emergence of new professions, new contents for traditional roles, new jobs, each one different from the other. The first great change affects the workplace itself, along with work organization and content.

*Keywords:* Work, Technology Integration, Collective Intelligence, Team

#### **Pasquale Alferj - Alessandra Favazzo. *Are Robots and Computers Stealing Jobs?***

According to recent research performed by US economists, a number of traditional white collar professions – secretaries, telephone operators, drivers and cashiers – are destined to disappear by 2030 and to be replaced by increasingly powerful and sophisticated machines or computers. How will this affect society? Can this threat of a new wave of ‘technological unemployment’ be warded off?

*Keywords:* Technological Progress, Unemployment

#### **Giulio Sapelli. *Beyond Financial Capitalism. Will Labour still be Considered a Good?***

Schumpeter debated creative destruction. New technologies and new firms would destroy the technologies and firms unable to adapt themselves to new changes. The crisis would create a surplus value generated by the expropriation of the surplus labour through the enlarged reproduction of the mechanism of capitalism. Destruction has led to creation, but things are changing. Complex and stratified systems are developing alongside artificial intelligences that in turn produce other intelligences. Unemployment and new qualified jobs, in particular those related to care giving (that no robot can replace) will represent a new field of action. «Good finance» has a lot of things to do.

*Keywords:* Finance Capitalism, Creative Destruction

#### **Filippo Viola. *The Future of Education***

Predicting the future of education is not an easy task. The future induced by innovation in Information and Communication Technologies is already present in strongly innovative research contexts. In fact, it has already affected the most sensitive areas of the school world and the paradigms of educational sciences. The diffusion of emerging technologies will probably extend this way of thinking and related practices throughout the educational world, but it is not certain whether the new paradigms will prevail over consolidated ideas and practices: it's a competition between possible futures.

*Keywords:* Education, Future of Education, Internet, Virtual Communities

#### **Giuliano Di Caro. *One Year of MIT in Italy. The Experience of the Pacioli School of Crema***

Students of Boston's prestigious Massachusetts Institute of Technology for three seasons per year and teachers of Crema's IT IS Pacioli High School in the summer: this is how Italian teach-

ers and students try out the educational Global Teaching labs model, science lessons based on the us hands-on approach.

*Keywords:* Global Teaching Labs, Hands-on Approach

### **Giuliano Di Caro. *A Territory, Faberlab. Confartigianato Aims at Digital Training***

A genuine «digital training course» with beneficial effects throughout the territory and involving students, firms and private citizens. This is Faberlab of Tradate: a creative workshop and powerhouse fully sponsored by Confartigianato Imprese, an autonomous organization representing the businesses and entrepreneurs of the Varese area. The project offers training opportunities throughout the territory of Varese, including schools.

*Keywords:* Faberlab, Digital Training

### **Susanna Sancassani. *Training and Entrepreneurship***

The sudden evolution of network-based models in training and educational contexts, boosted by Massive Online Open Courses, promoted by leading us universities, is radically changing the relationship between business and education and opening up new perspectives on the role of the company as a promoter of new strategies of knowledge sharing.

*Keywords:* Training, Entrepreneurship, Online Open Courses

### **Nicola Zanardi. *The Big Player***

Design Make Play are the buzzwords of an early but well-developed stage of training where make and play dynamics are the new ways of learning and experimenting. Something new is emerging, closer to the hands-on and continuous multidisciplinary learning approach. Technology and finance have transformed the business world: self-training, autonomy and self-esteem are the tools to navigate this vast sea of knowledge, giving value and consistency to individual and shared competences.

*Keywords:* Training, Design-Make-Play

### **Augusto Carena. *Uchronia***

Future higher education is taking new routes. Socrates and Sàpylos, the old generation, look and wonder.

*Keywords:* Uchronia, Education

## CAN CITIES FALL ILL?

---

### **Mara Seveglievich. *Vicenza, A Soulless Beauty***

How can a 'beautiful city' be transformed into a town with degraded outskirts and degraded areas around the historical centre, with the aid of archistars and in spite of Palladio and Palladianism?

A transformation supported by the typical Vicenza approach, that subtle and kind Catholic and Catholic-communist hypocrisy that loves to hide, conceal and cover up, i.e. sweep the garbage under the rug and polish the floor around it.

*Keywords:* Vicenza, Urban Degradation

## NEW PROCESSES OF GOVERNANCE

---

### **MILAN. ETHNIC ENTERPRISES AND TRANSNATIONAL MIGRANT WORKERS**

#### **Francesca Giangrande - Paola Piscitelli. *Egyptaly. Story of an Enterprise between Translocal Territories***

In view of many studies on immigration, the choice to focus on living and economic practices of a specific population of migrants lies in the willingness to explore issues that seem to us of considerable magnitude today. Retracing the migratory careers of an Egyptian community of transnational small-scale entrepreneurs it is possible to capture the new aspects and evolution of contemporary migrations and to understand the true dimensions of socio-territorial transformations produced in sites belonging to apparently disconnected economic, political and cultural worlds. Through transnational migratory flows, the relational dynamics of the contemporary world can be understood and migration itself can be the engine of a virtuous change, able to exploit the considerable potential migratory flows imply in order to try to improve the conditions of the territories to which they flock.

*Keywords:* Immigration, Egyptian Community

#### **Egidio Riva - Mario Lucchini. *The Birth of Foreign Businesses in Milan: a Spatial Analysis***

Using spatial regression models, the article investigates how the characteristics of the resident population and local firms influence the birth of new foreign businesses in Milan. The results indicate how the birth processes concentrated in certain areas of the city are correlated with both the residential concentration of different ethnic groups and, within a path-dependence framework, with the demographic dynamics of co-ethnic businesses.

*Keywords:* Foreign Businesses, Milan, Spatial Analysis

## PRODUCTIVE MILAN

---

#### **Aurora Caiazzo - Ivan Izzo. *Looking for Jobs***

A labour market presenting divergent, positive and negative signs that are difficult to interpret if not from a perspective of persistent uncertainty. The employment rate in Milan has risen since early 2014, but the number of people who are actively seeking a job keeps on increasing. The unemployment rate increases on an annual basis and exceeds 8%, even though it is still lower than the average national level. The unemployment insurance tends to use extraordinary tools, and this is a sign of an increasingly structural crisis.

*Keywords:* Labour Market, Unemployment

## ON THE URBAN TRANSFORMATIONS OF THE 21<sup>st</sup> CENTURY

---

#### **Giulio Sapelli. *The Human Fate between City and Metropolis***

The comparison between city and metropolis continues, although under very different forms. It has a cleavage, however, which is not typical of Weber. Since their development cities are the crucible not just of the bourgeoisie but of civilization. Weber was thinking of a bourgeoisie aligned with the concept of society leaders who would foster political and social pluralism. Metropolisation instead produces mixed situations with marginalities and rich classes that do not encourage the formation of middle classes, as perceived in Europe.

*Keywords:* Cities, Metropolis, Destiny, Alliances, Networks

## LETTERS

---

### **Sandro Malavasi, *The Growth of Google (United States)***

Google, like many other East Coast technology giants, is making acquisitions for billions of dollars. Larry Page and Sergey Brin are seeking the next 'breakthrough' technology in terms of investment. Unable to forecast the future, they look around. Acquisitions are needed to 'break loose' from their sector or field of reference. This is why they are not focusing on firms whose activities have an obvious connection with their own. There is a lot at stake: the firm that in 2015 will celebrate 20 years of activity is no longer happy to grow in the areas where it is already a market leader, but aims at reaching the potential users who are not yet active online. This is why Google aims at new sectors or solutions such as drones, robotics and artificial intelligence.

*Keywords:* Google, Internet, You Tube

### **Ilaria Vitellio, *MappiNa, an Urban Collaborative Narration (Napoli)***

New technologies have completely changed the production of maps and the representation of cities, transforming them into a shared process. This has generated collaborative mapping, i.e. voluntary mapping by a multitude of neocartographers and neogeographers of the urban space. MappiNa (alternative map of Naples) is a platform of urban communication built through collaborative mapping and aimed at developing a different cultural map of the city through the critical and operative contribution of its inhabitants. The platform allows everybody to georeference photos, videos and texts and to contribute to the construction of a variety of maps.

*Keywords:* Naples, Collaborative Mapping





