

Imprese & Città
N 07 - Autunno 2015

**Rivista della Camera
di Commercio di Milano**

I&C / N 07

Direttore responsabile

Carlo Sangalli

Comitato scientifico

Mauro Magatti, Giulio Sapelli

Comitato di redazione

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

Collaborano alla rivista

Giovanni Lanzone, Fabio Menghini, Alberto Salsi

Coordinamento editoriale

Pasquale Alferj

Redazione

**Lucia Pastori (segreteria di redazione) e Alessandra Padovan
con la collaborazione del Servizio Studi e statistica**

Traduzioni

Barbara Racah (Abstracts)
Teresa Pullano (Neil Brenner)

Registrazione Tribunale di Milano n. 270
del 9 settembre 2013

Tutti i diritti riservati

© 2015, Pearson Italia SpA

Progetto grafico

Heartfelt.it

Sito internet

www.mi.camcom.it

Codice ISBN 978-88-6774-1045

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

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

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

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

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

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

APERTURA	–
Paolo Perulli. Il contratto urbano	7
FOCUS	–
BANCHE, IMPRESE INNOVATIVE, SOCIETÀ	
Gabriele Barbaresco. Il triangolo no. Alla ricerca di un ordinato rapporto tra medie imprese, banche e mercati finanziari	12
Massimo Zanardini, Andrea Bacchetti. Digital manufacturing. I numeri del cambiamento	21
Antonio Perfetti. La Visione del Ceramista	31
NUOVI PROCESSI DI GOVERNO	–
AGENDA MILANO	
Mauro Magatti. Il futuro di Milano e l'occasione di un vuoto annunciato	35
Paola Pucci. Come la mobilità racconta la città e le popolazioni urbane	39
Sergio Curi. Milano e il sistema logistico lombardo	46
Donatella Sciuto. Il Politecnico di Milano con e per l'impresa	56
Immanuel Baharier, Fabio Menghini, Marco Porcaro, Nicola Zanardi. Il futuro nasce nelle città. <i>Testo raccolto da Pasquale Alferj e Alessandra Favazzo</i>	60
Maurizio di Robilant, Giovanni Lanzone. Italia Patria della Bellezza. Un marchio, tante storie. Un progetto per il Paese. <i>Intervista di Pasquale Alferj e Alessandra Favazzo</i>	72
Giulio Sapelli. La rappresentanza funzionale nell'epoca della sparizione della <i>polis</i> o della politica	78
MILANO PRODUTTIVA	–
Aurora Caiazza, Ivan Izzo. Milano e la ripresa possibile	81
SULLE TRASFORMAZIONI URBANE DEL XXI SECOLO	–
Massimo Bricocoli. Lussemburgo, finanza a parte. Decostruire un cliché in cinque mosse	93
IL PUNTO	–
Neil Brenner, Teresa Pullano. Nuovi spazi statuali	102
LETTERE	–
Emanuele Bompan. Dal paradiso all'inferno e ritorno. La storia della capitale post-industriale americana, Detroit	112
Paola Piscitelli. I circuiti economici in Sud Africa. Il caso delle <i>mukheristas</i>	118
Sara Rossi Guidicelli. Il suolo svizzero. Da non consumare	125
Bruno Pedretti. L'Aquila ortopedica	129
Abstracts	140

IN QUESTO NUMERO SI LEGGE

Proseguono l'analisi e la discussione, avviate tra i collaboratori della rivista sullo scorso numero, sul tema 'Milano. Dopo l'Expo'.

È dal 2005 che ribadiamo – a testimoniare sono le ricerche fatte in collaborazione con *Globus & Locus* – che Milano è l'unica città italiana che può essere considerata nodo della rete globale, che si estende su un'area funzionale che include molte province lombarde, cui va aggiunta anche quella di Novara. A conferma di questo dato ci sono gli studi recenti dell'OCSE: un'area vasta con otto milioni di abitanti e un peso economico rilevante, ma sproporzionato rispetto a una troppo debole capacità di governance metropolitana. Terza città globale d'Europa, dopo Londra e Parigi, Milano si differenzia da queste proprio nella struttura di governo. Come abbiamo più volte documentato, Londra ha il Greater London Plan, un Sindaco della Grande Londra e si è dotata di un piano strategico, mentre Parigi – con il Governo che ha svolto un ruolo guida – ha varato l'ambizioso progetto Grand Paris esteso all'Ile de France e ha fortemente contribuito al consolidarsi di una cultura di cooperazione metropolitana, con l'istituzione di una nuova forma di *governance* per l'area vasta (Paris Métropole). In entrambi i casi ci sono attori pubblici che insieme giocano una partita importante. A Milano l'istituzione della Città Metropolitana è un'occasione che va colta: vanno messe a frutto le riflessioni sulla città prodotte dai diversi studi effettuati sia da noi sia da altre istituzioni. Le idee si formano attraverso il confronto con altre idee. Perché Milano ha bisogno di un *contratto urbano*, un'alleanza strategica di 'forze' (governo locale, nazionale, attori economici, autonomie funzionali, cittadini ecc.) come avviene a Londra e a Parigi? Questo è il tema d'**Apertura**.

La riflessione prosegue nella sezione **Nuovi processi di governo** su due livelli. Il primo riguarda le 'forze sociali' sulle quali contare per mettere a punto una 'agenda' e poi implementarla. Si tratta di forze diffuse, delle quali si percepisce la presenza, ma ancora deboli, 'incorporee', e delle quali la 'politica', prima che i partiti (quello che ne resta), dovrebbe diventare il catalizzatore. In una situazione come questa, di 'traformazione' personalissima dei partiti, il riferimento alle 'rappresentanze funzionali' è importante. Il secondo

livello affronta alcuni dei temi che dovrebbero essere in 'agenda'. La *mobilità*, esaminata secondo un paradigma interpretativo e progettuale che rovescia il punto di vista abituale partendo dalla mobilità piuttosto che dalle infrastrutture. Secondo questa prospettiva l'orientamento dell'attenzione viene spostato sulle pratiche delle diverse popolazioni urbane che abitano e usano la città e i suoi servizi. Partire dalle pratiche per arrivare alle politiche significa parlare più di software e meno di hardware.

Quest'ultimo suggerimento è presente anche nell'articolo che analizza la *logistica* e che s'iscrive nella linea delle ricerche promosse negli anni passati dal Servizio Studi della Camera di Commercio di Milano. Una delle prime evidenze di quei lavori è stata l'individuazione di una Regione logistica milanese (RLM) con i suoi vertici a Novara, Piacenza, Bergamo e Varese (Busto Arsizio-Gallarate). Essa rendeva evidente che quasi la metà delle imprese e degli addetti del sistema logistico milanese stava 'fuori Milano'. Dato importante per qualsiasi iniziativa di policy. Fatta questa precisazione, per rinfrescare la memoria del lettore, la RLM si conferma il 'centro motore' della logistica in Italia e ha retto alla crisi meglio del resto del Paese, anche grazie al buon andamento delle esportazioni. Alla sua indiscussa importanza a livello nazionale non corrisponde però un'altrettanta rilevanza a livello sovranazionale. Questo non dipende solo da Milano, ma anche da scelte di politica economica e industriale nazionali.

Terzo dei temi affrontati in questa sezione, l'università e la ricerca. Milano di fatto ha nove università, se si comprendono anche quelle che non stanno fisicamente in città, e possiede una base di ricerca notevole tra laboratori, consorzi, incubatori, start up. Un sistema universitario che si trova a competere, e ci riesce, con altri sistemi che dispongono di maggiori risorse finanziarie e quindi di una capacità programmatica ampia e obiettivi molto precisi e a lungo termine. I lettori ricorderanno l'intervista a Pierre Veltz sul progetto Paris Saclay, che a sua volta s'inserisce in un più vasto programma di riassetto e concentrazione di *grandes écoles* scientifiche e centri di ricerca pubblici e privati. L'attenzione di questo numero è focalizzata sul Politecnico di Milano e i suoi rapporti con le imprese sia milanesi e lombarde sia nazionali, non limitati al solo trasferimento tecnologico, ma volti anche a stimolare la loro capacità a innovare. E su innovazione, ricerca e creatività discutono, poi, fuori di retorica, alcuni giovani imprenditori e manager, mettendo al centro il fattore 'densità', determinante per la nascita di nuove imprese.

Lo scenario congiunturale di **Milano Produttiva** si presenta positivo, con i principali vettori (manifattura, servizi e commercio) in espansione dopo un 2014 difficile, soprattutto per il commercio. A ciò si affianca una timida ripresa dell'occupazione, la buona natalità delle imprese, gli ottimi risultati dei contratti di rete – sia a livello organizzativo sia come stimolo a nuove collaborazioni per spingere l'innovazione – e un mutato clima di fiducia rispetto al futuro: gli ottimisti tornano a prevalere sui pessimisti.

All'esigenza di ripensare alcune rigidità imposte dal Regolatore al sistema bancario è dedicato l'articolo di apertura del **Focus**, considerando la centralità del tema dell'accesso al credito bancario per le imprese nell'attuale fase di timida ripresa. Risorse finanziarie alle quali poter accedere soprattutto se si tratta di imprese impegnate nella 'transizione tecnologica' che sta investendo diverse filiere produttive. Alla 'nuova manifattura' la rivista ha già dedicato molto spazio nei numeri dello scorso anno e nuovamente affronta questo tema, pubblicando i risultati dell'indagine, condotta dal Laboratorio Research&Innovation for Smart Enterprise (RISE) dell'Università degli Studi di Brescia, su come un ampio set di tecnologie (stampa 3D, realtà virtuale, robotica, intelligenza artificiale, social manufacturing e nanotecnologie) venga percepito e utilizzato dalle aziende manifatturiere e

presentato sul mercato dai provider tecnologici. L'impatto di queste 'nuove tecnologie' sulla produzione inizia a delinearsi e, intuitivamente, si intravedono anche le conseguenze sul futuro del lavoro umano, sulla struttura dei rapporti sociali e sulla configurazione della società stessa. Siamo di fronte ai prodromi di una 'nuova civiltà delle nuove macchine'?

Il lettore resterà a prima vista sorpreso di trovare nella sezione sulle **Trasformazioni urbane del XXI secolo** un Paese noto come importante centro finanziario globale, oltre che, ai più, come 'paradiso fiscale'. Cose entrambe vere, ma a un'osservazione meno stereotipata il Lussemburgo si rivela una città-regione che si trova ad affrontare gli stessi problemi di tanti territori – dalla rifunzionalizzazione delle aree ex industriali alla mobilità, dall'integrazione degli immigrati, all'ambiente e alla disoccupazione. Il colpo d'occhio di un urbanista ci restituisce con efficacia il modo in cui una capitale della finanza li affronta.

In questo numero e nel prossimo, il **Punto** darà conto di due importanti libri usciti negli ultimi anni negli Stati Uniti e in Inghilterra e non ancora tradotti in Italia. Due libri che hanno avuto una notevole influenza sulla nuova generazione di urbanisti e di economisti regionali. Il primo è di Neil Brenner (*Urban Governance and Rescaling of Statehood*), il secondo di Stuart Elden (*The Birth of Territory*). Tema centrale del libro di Brenner, autore che i lettori di *Imprese & Città* già conoscono, è la riarticolazione delle politiche urbane in Europa dopo gli anni settanta. La sua tesi è che le città-regioni sono diventate uno dei principali ambiti istituzionali dei processi di ridefinizione scalare del potere dello stato nazionale.

Nelle **Lettere**, la sezione che chiude il numero, si parla della recente legge svizzera sul consumo di suolo (una legge nazionale chiara ed essenziale) – che potrebbe servire come esempio all'Italia, dove le regioni più sviluppate (Lombardia e Veneto) hanno anche le percentuali più elevate di consumo del suolo (circa il 10%) –; della lenta rinascita di Detroit; dei commerci informali transfrontalieri delle *mukheristas* tra Johannesburg e Maputo e del perché le loro pratiche di mobilità entrano a far parte della vita urbana; del capoluogo abruzzese, L'Aquila, visitato, a sei anni dal terremoto che l'ha colpito, con l'occhio disincantato di un etnologo urbano.

IL CONTRATTO URBANO



Osservando le città mondiali, in particolare, si è colpiti dalla grande varietà delle soluzioni che sono state trovate nel tempo al problema comune che da sempre hanno tutte le città: quello della coabitazione di popolazioni urbane diverse per classe, ceto, etnia, casta, potere.

City as a cohabitation of strangers, è la concisa definizione di Bauman¹. Il termine antico, 'sinecismo' (che significa coabitazione, unione di abitazioni), è stato riproposto dalla teoria urbana contemporanea della post-metropoli². La coabitazione, che trova espressioni sempre nuove dal punto di vista della forma urbana (città, sobborgo, territorio sono termini che valgono per la città antica – *urbs*, *suburbium*, *territorium* – come per quella contemporanea), presuppone che sia operante un 'contratto urbano' che lega le diverse popolazioni urbane, impedendo che la società urbana si disarticoli e si frammenti fino a

Note

¹ Z. Bauman, *City of Fears, City of Hopes*, Goldsmiths College, University of London, Londra 2003.

² E. Soja, *Postmetropolis: Critical Studies of Cities and Regions*, Blackwell, Oxford 2000.

esplosione o a implodere. Episodi di esplosione (come quelli che punteggiano la vita delle città americane, ma anche europee e asiatiche: da Los Angeles a Parigi a Hong Kong, per restare agli ultimi due decenni) esprimono le criticità e le debolezze del contratto urbano e richiedono immediate risposte, che spesso non vengono trovate, da parte delle élite al comando delle rispettive società urbane.

Nella modernità, il 'contratto urbano' è stato costruito intorno a due parole-chiave: inclusione e individualizzazione³. Apparentemente contraddittori, questi termini invece sono integrati tra loro esprimendo quello che è stato a lungo il cemento della società. Da un lato norme sociali inclusive, che hanno inserito nella società urbana le ondate successive di strati emergenti e conflittuali (la classe operaia nel XIX secolo, l'immigrazione extra-nazionale nel XX secolo, la nuova povertà rurale nel XXI secolo), dall'altro una crescente autonomia individuale come requisito indispensabile della nuova socialità moderna. Questi processi immani hanno sin qui permesso che lo spaesamento, letteralmente la perdita del proprio paese e delle proprie radici, abbia trovato il modo di essere superato costruendo un 'mondo comune'⁴ dotato di stabilità. Proprio la Arendt elabora il concetto di 'contratto' per spiegare come, dall'antichità a oggi, si siano costruiti ponti che permettono di mettere in connessione isole altrimenti separate, immerse in un mare di incertezza e imprevedibilità.



Oggi molte teorie sociali, come quella della 'società liquida', mettono in discussione la miscela di inclusione-individualizzazione su cui si è retta la modernità e indicano la necessità di fronteggiare nuove forme di esclusione e di comportamenti anomici. Nel contempo la pressione esercitata dalla globalizzazione sulle città, da sempre attrattori socio-economici della ricchezza che si esercita in rendita e fiscalità urbane, ne sta esplicitando aspetti di privatizzazione che contrastano con la natura pubblica del bene urbano.

Il 'contratto urbano' può rappresentare una visione alternativa a quella delle teorie post-moderne e delle pratiche di privatizzazione della città⁵, rimettendo in gioco una visione multi-dimensionale, multi-attoriale delle società urbane contemporanee.

Tre livelli di governance

Il contratto urbano è un complesso fenomeno di organizzazione sociale, di natura multi-livello e multi-attore. Le 'tecnologie' del contratto urbano sono differenti, quanto lo sono le norme e le obbligazioni legali, i processi di negoziazione e di pianificazione, la stesura di contratti tra l'amministrazione della città e i suoi fornitori e sub-contraenti privati, il dialogo sociale e la sua variabile estensione lungo un continuum che ne fissa la natura in-

³ P. Wagner, *Modernità. Comprendere il presente*, Einaudi, Torino 2013.

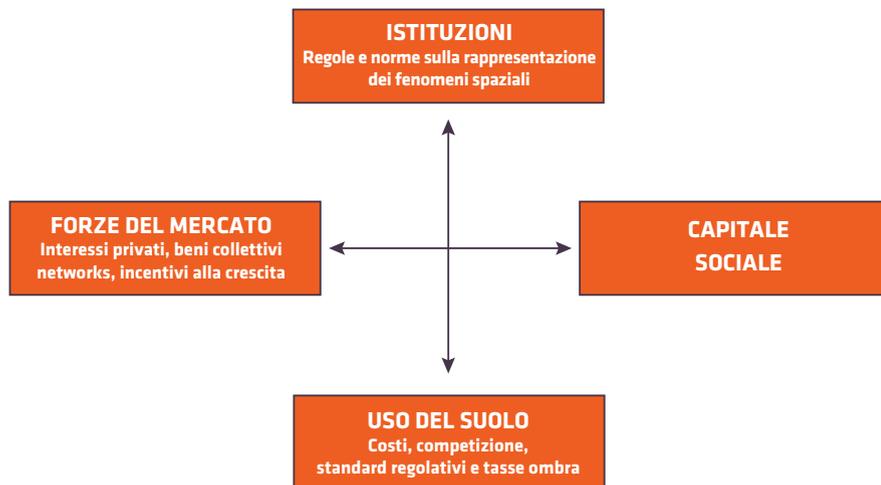
⁴ H. Arendt, *The Human condition*, The University of Chicago Press, Chicago-Londra 1958.

⁵ G.E. Frug, D.J. Barron, «The Urban Lawyer», *International Local Government Law*, n. 1, 2006.

clusiva/esclusiva. Il carattere multi-livello dei fenomeni incorporati nelle città contemporanee è tale che lo Stato, la regione, le sovranità sovranazionali e il mercato globale siano tutti coinvolti come attivi partecipanti al gioco del contratto urbano.

Nella figura 1 sono schematizzati gli assi su cui si struttura il contratto urbano. L'asse verticale è quello del contratto formale ed esplicito, espresso in norme, che fa riferimento al potere legale e istituzionale. L'asse orizzontale è quello del contratto informale e implicito, espresso in convenzioni e accordi, che connette le forze sociali, economiche e gli interessi privati e collettivi.

FIGURA 1 – Il contratto urbano



Nel contratto urbano entrano in gioco almeno tre livelli di governance relativi al governo dello spazio e all'uso del suolo urbano, come mostra lo schema nella figura 2.

FIGURA 2 – Livelli di governance

	1° LIVELLO	2° LIVELLO	3° LIVELLO
ATTORI	Governo nazionale o federale; governo statale o regionale; governo locale	Governi (nazionale e locale); capitalismo globale e locale	Governo locale; interessi privati, collettivi e di gruppo

Nel primo livello, essenzialmente governativo, si realizza il contratto urbano tra governo centrale, regionale e locale (con una crescente implicazione derivante dalle politiche europee) sulle strategie spaziali e sull'uso del suolo. Per fare riferimento a casi concreti, a Londra il piano strategico della Greater London, a Parigi il progetto Grand Paris sono espressione di accordi intergovernativi cui partecipano i diversi livelli di governo. In questo ambito si definiscono le strategie, si fissano gli obiettivi e si realizzano gli investimenti pubblici funzionali allo sviluppo della città lungo le scelte strategiche spaziali volta a volta definite: città globale, capitale culturale, città-hub, smart city, città sostenibile ecc.

Nel secondo livello, globale-locale, si esprimono gli accordi formali e informali, espliciti e impliciti, che legano spesso cooperativamente, a volte conflittualmente, gli attori del

governo e quelli del capitalismo globale e locale. Ancora per fare concreti riferimenti, è questo il campo dei global network che le imprese globali (della finanza, dei servizi avanzati alla produzione, delle nuove tecnologie dell'informazione e della comunicazione, della logistica ecc.) realizzano a scala planetaria, facendone coprotagonisti, a volte semplici destinatari, i governi nazionali e locali. La competizione tra città per attrarre investimenti e la scelta delle imprese globali di privilegiare alcune città rispetto ad altre rendono estremamente forte la pressione sui governi, che spesso devono fare semplicemente quanto le imprese globali richiedono (zone speciali di produzione, infrastrutture, facilitazioni fiscali ecc.). L'uso del suolo è comunque regolato, il che comporta standard regolativi e *shadow taxes* (tasse ombra) variabili per le imprese che vogliono localizzarsi a Manhattan, a Londra, a Shenzhen.

Il terzo livello è quel piano negoziale e contrattuale che mette in relazione con continuità gli attori del governo e la società civile, nelle sue molteplici espressioni: gruppi di interesse, lobby, organizzazioni non governative, movimenti sociali. Anche in questo caso la variabilità degli assetti contrattuali e la natura formale o più spesso informale degli accordi sono legati ai fattori di contesto politico, culturale, socio-istituzionale delle società urbane. Nel pluralismo assoluto nord-americano, nel neo-corporatismo europeo, nel dirigismo asiatico si riflettono le lunghe durate delle trasformazioni del rapporto tra società e Stato, tra potere politico ed economico, tra etica e capitalismo.

Il ruolo del governo locale

I sindaci di New York, Londra, Milano o Tokyo sono interpreti del contratto urbano attraverso statement, annunci e atti simbolici. Bill de Blasio, il sindaco di New York, quando proclama che nella sua città il 45% della popolazione è povera o a rischio povertà (sulla base di dati che incrociano il reddito e il costo della vita nella città) esercita una scelta strategica opposta a quella di Bloomberg, il suo predecessore intento a spingere sull'immagine di New York capitale finanziaria mondiale. Le negoziazioni con le banche di Wall Street e le imprese globali (che nel passato sono state premiate fiscalmente dall'amministrazione cittadina per non delocalizzare fuori Lower Manhattan), la scelta di investire in programmi di housing sociale, la revisione delle norme sullo *zoning* e il *rezoning* e i bonus immobiliari connessi all'aumento delle densità sono aspetti tecnici del contratto urbano affidati alla discrezionalità del governo locale.

Il Governatore di Tokyo Masuzoe annuncia una visione di lungo termine in cui si mescolano retorica economica ('Tokyo, the world's best city') e concrete priorità di welfare: 40mila nuovi posti asilo e 12mila *gakudo clubs* (doposcuola); 60mila case per anziani, 30mila luoghi di cura per lungodegenze senili, 20mila case di gruppo per la demenza senile.

In Europa, i sindaci di Parigi, Milano, Barcellona o Madrid, ora spesso espressione della società civile più che dei partiti, hanno un margine di manovra nel contratto urbano che li differenzia dal passato. Espressione di élite urbane per nulla indifferenti alla loro città e per nulla spinte verso il comportamento di gruppi elitari globalizzati, le amministrazioni delle città europee sono ora in grado di partecipare a contratti urbani in cui gli attori sociali realizzano il gioco della distanza e della prossimità⁶. Anziché scegliere l'exit, cioè la delocalizzazione o l'indifferenza alla città e al quartiere, sono possibili scelte di *loyalty* verso la città che comprendono il controllo sui beni collettivi locali, l'ambiente e la sostenibilità, e il tema della sicurezza. Tipi di contratto urbano che devono anche fronteggiare le nuove emergenze, quali l'immigrazione e il permanente rischio di una società apartheid.

⁶ A. Andreotti, P. Le Galés, F.J. Moreno-Fuentes, *Globalised Minds, Roots in the City. Urban Upper Middle-Classes in Europe*, Wiley Blackwell, Chichester 2015.

Un comune terreno d'incontro

Le tecnologie e le norme del contratto urbano sono una parte importante che riguarda non solo i pianificatori e gli uffici tecnici comunali, ma la società civile, l'università e le professioni, e il mondo variegato delle imprese urbane. È sempre più evidente che il bene collettivo 'città', utile ai singoli ma soprattutto fonte di elementi di vantaggio e identità collettivi, si realizza nella negoziazione e nella creazione di un comune terreno d'incontro («meeting ground of all»⁷). Il tema dello spazio urbano in comune, del riuso urbano, di forme di *cohousing* e *coworking* per i nuovi *independent professionals* (2,2 milioni in Italia, soprattutto nelle città maggiori), del risparmio energetico e dell'intelligenza urbana distribuita sono aspetti di tecnica urbana e nello stesso tempo materia di contratto urbano con le aziende di public utility, di trasporto, di servizi, con un ruolo importante da assegnare alle università e al mondo della ricerca e innovazione, protagonisti poco riconosciuti della nuova economia urbana.

Alla guida delle città

Inclusione ed esclusione dal contratto urbano sono l'aspetto più critico del discorso sin qui svolto. Chi partecipa ai tavoli della negoziazione, con quali criteri sono scelti gli interessi rappresentati nei vari *deals*, accordi e patti urbani è da sempre materia di discussione. Non basta affidare ai bandi e alla mano invisibile del mercato la partecipazione degli attori sociali locali. Qui le burocrazie pubbliche devono aprirsi, internazionalizzarsi (sono invece immobili) e imparare anche dall'esterno: un ruolo che l'intelligenza urbana è chiamata nuovamente ad assolvere.

Nei *Quaderni dal carcere*, Gramsci osservava – ottant'anni fa – che in Italia l'urbanesimo non è soprattutto un fenomeno di sviluppo economico o di grande industria, come dimostravano i casi di Napoli e Roma⁸. Forse i disastri odierni delle due città, che Gramsci chiamava 'città del silenzio' contrapponendole a Torino città industriale, devono far riflettere sulla lungimiranza di quella visione. Eppure, continuava Gramsci, nelle città esistono forti nuclei di popolazione di tipo urbano moderno, ma essi sono sommersi, oppressi dall'altra parte, che non è moderna. Il compito di chi oggi realizza il 'contratto urbano' dovrebbe essere quello di far emergere, e mettere alla guida della città, quelli che Gramsci chiamava nuclei urbani moderni.



⁷ H. Arendt, *The Human condition*, op. cit.

⁸ L. Leontidou, «Gramsci and the Mediterranean City: Modernity, Urbanism, Spontaneity, and Civil Society», in A. Riera, J. Guitart, S. Giner (Eds.), *Ciutats Mediterrànies, Civilització i Desenvolupament*, Institut d'Estudis Catalans, Barcellona 2015.

IL TRIANGOLO NO. ALLA RICERCA DI UN ORDINATO RAPPORTO TRA MEDIE IMPRESE, BANCHE E MERCATI FINANZIARI¹

Premessa

La stesura di questo scritto viene a coincidere con la diffusione dei primi consuntivi sull'andamento delle medie imprese manifatturiere italiane nel 2014. Si tratta di evidenze parziali, relative al 20% circa della loro popolazione, ma assai significative. Soprattutto in chiave comparativa. Si evince, tra l'altro, che le medie imprese rappresentano la sola porzione della manifattura italiana ad avere superato a fine 2014 il livello di vendite pre-crisi del 2008 (+3,4%), un progresso che contrasta con il ritardo che ancora accomuna l'intera manifattura (-4,7%) e le sue componenti di maggiore dimensione: le imprese medio-grandi (-5,4%) e i gruppi maggiori, quelli con fatturato superiore a tre miliardi, ancora marginalmente attardati (-1,6%)².

Note

¹ Questa relazione rielabora alcuni concetti esposti in occasione della presentazione del rapporto Mediobanca-Unioncamere sulle medie imprese italiane (Milano, 29 maggio 2015). Ringrazio per le preziose osservazioni formulate Fulvio Coltorti, Massimo Di Carlo e Pierpaolo Montana. Resto il solo responsabile delle valutazioni espresse, che non coinvolgono ad alcun titolo il Gruppo di appartenenza. Per eventuale corrispondenza: gabriele.barbaresco@mbres.it.

² Ufficio Studi Mediobanca, *Dati cumulativi di 2055 imprese italiane*, 2015. Si precisa che nel testo, salvo diversa indicazione, si fa sempre riferimento alle imprese manifatturiere, con esclusione quindi di quelle petrolifere, dell'energia elettrica e gas, delle costruzioni (che assieme alla manifattura delimitano il perimetro dell'industria) e di quelle dei servizi. Per ulteriori approfondimenti sulle medie imprese, i loro parametri identificativi e quelli del IV Capitalismo, si rinvia alle indagini annuali curate da Mediobanca e Unioncamere e alle relative presentazioni. I materiali sono liberamente scaricabili dal sito www.mbres.it.

Ancora più eclatante è l'evoluzione dei margini industriali (MON): le medie imprese sono pressoché allineate al pre-crisi (-0,7%), mentre il totale manifatturiero accusa un distacco che rimane assai cospicuo (-21,5%).

È superfluo diffondersi oltre, se non per ricordare che le medie imprese hanno segnato un solitario quanto prezioso incremento occupazionale sul 2008 (+1,4%), quando invece la manifattura dava corso a un profondo *downsizing* (-7%).

L'obiettivo di questo contributo è trarre spunto dalla struttura finanziaria delle medie imprese italiane per articolare qualche riflessione sul loro rapporto con i due vertici che segnano la triangolazione con il mondo finanziario: le banche da un lato, e i mercati finanziari dall'altro, questi ultimi intesi come fornitori sia di mezzi propri mediante l'ingresso in Borsa sia di credito oneroso attraverso il collocamento di prestiti obbligazionari.



Va ricordato in premessa un dato di contesto: la Commissione europea ha posto in modo esplicito l'obiettivo di politica economica di ridurre il peso dell'intermediazione bancaria nel mercato europeo dei capitali.

Questa finalità permea il quadro regolatorio delle banche (attraverso il sistema ponderale delle attività rischiose), affiancandosi a quella di rafforzare la solidità del sistema creditizio. Alla 'terapia' che ne deriva (per esempio penalizzazione del credito bancario e facilitazione dell'accesso ai mercati) le diverse categorie d'impres e di banche rispondono in modo differenziato e, nella misura in cui esse hanno un'incidenza eterogenea tra i Paesi, lo stesso accade per le economie nazionali. È ragionevole ritenere che, laddove il riassetto delle fonti di finanziamento sarà assecondato, anche solo come complemento al credito bancario, si produrranno dei vantaggi. Tuttavia, nel caso italiano occorre prendere atto che il legame tra medie imprese e istituti di credito non ha mostrato nell'ultimo decennio alcun segnale d'indebolimento o diluizione e anzi si è fatto ancora più stretto. È un tratto che marca un'ulteriore peculiarità delle medie imprese, poiché le aziende di taglia maggiore hanno imboccato con grande solerzia la strada dell'emancipazione dal canale bancario, trovando una sponda collaborativa in istituti di credito desiderosi di alleggerire il peso regolamentare dei propri attivi. La relativa facilità con cui le grandi imprese hanno virato verso la raccolta obbligazionaria, sfruttando i vantaggi di costo rivenienti dalla libera scelta dei mercati internazionali su cui effettuare la provvista, ha fatto da volano. Il beneficio per loro è stato evidente: disporre di un'arma negoziale in più nel rapporto con le banche, appoggiandosi al contempo a un canale di finanziamento che assicura una maggiore stabilità garantita dalla scadenza dell'obbligazione ed è libero dalla volubilità del ceto bancario e dalle sue ansie di rientro in fasi di scadimento della qualità del credito o d'inacidimento della liquidità dei mercati. Per contro, le medie imprese (e, *a fortiori*, quelle di dimensione inferiore), scontano noti problemi di asimmetria informativa sgraditi ai mercati, ma che le banche (specialmente quelle 'locali') sono attrezzate a trattare (*relationship lending*). Stando così le cose, piuttosto che attardarsi in futuribili, per quanto auspicati, scenari ove anche la media impresa abbia l'opportunità di accedere agevolmente ai mercati finanziari, conviene da subito prendere atto del ruolo nevralgico delle banche nel loro finanziamento e adoperarsi a che la relazione con esse divenga più fluida e funzionale alle aspettative del finanziatore e del finanziato. Che poi coincidono: disporre di uno strumento econo-

micamente sostenibile e fruibile alla bisogna. A scanso di equivoci: non si vuole con ciò prefigurare uno scenario in cui le imprese di media dimensione siano private del ricorso a fonti alternative di finanziamento, quanto scongiurare il rischio che esso rappresenti il 'solo' obiettivo da perseguire, condannando il rapporto bancario a uno scadimento qualitativo (prima ancora che quantitativo), che il suo ruolo, piaccia o no ancora nevraltico, non merita. Soprattutto per evitare di privilegiare ciò che certamente non è ancora a nocumento di ciò che forse non sarà più. La 'manutenzione' del rapporto bancario, in attesa che fioriscano nuovi assetti, implica un importante cambio di prospettiva del Regolatore e, soprattutto, del Vigilante: abbandono dell'attuale funzione notarile, assoluta con controlli di legittimità, conformità e correttezza formale di comportamenti e informazioni, con delega a soggetti terzi (agenzie di rating e mercato) dei compiti di valutazione nel merito e di sanzione, e assunzione di una missione sistemica, progettuale e d'indirizzo dell'operatività degli istituti di credito.

Comprendo la sfumatura provocatoria di questa posizione e anticipo una possibile obiezione: un simile mutamento di prospettiva non rischia di essere più aleatorio e futuribile dell'agognato sviluppo dei mercati finanziari al servizio delle medie imprese? Il rischio esiste, ma non si può non richiamare l'emersione negli ultimi tempi di un rinnovato interesse per uno stile di vigilanza d'impronta nuovamente strutturale. Ne sono prova i provvedimenti, in fase di più o meno avanzata realizzazione, originati a valle del Rapporto Liikanen e di altri epigoni (Volcker Rule e Rapporto Vickers). Pare quindi aprirsi un orizzonte in cui l'accumulo di regole di matrice microprudenziale, figlie dalle diverse *release* dei pacchetti di Basilea, debba convivere con un'impronta di tipo più dirigistico. È uno snodo nuovo, che interrompe l'oscillazione del pendolo regolamentare tra il quadrante strutturale (formalmente abbandonato nel 1999 con il *Gramm-Leach-Bliley Act*, ma già disatteso da molto prima nei fatti) e quello microprudenziale (inaugurato nel 1988 dal primo accordo di Basilea).



La transizione porta con sé rischi d'incoerenza e bulimia normativa, ma anche l'opportunità di introdurre correttivi in grado di elevare il Regolatore da un ruolo succube dei mercati a uno in cui esso sia l'ispiratore del loro governo e dell'azione dei suoi attori.

Se è vero che il dibattito animatosi *a latere* dei progetti di separazione tra il *business retail* e quello di banca d'investimento sembra offrire argomenti condivisibili tanto ai fautori quanto agli oppositori, appare fondata la convinzione che una maggiore dedizione all'attività di intermediazione creditizia, senza distrazione di risorse verso impieghi speculativi, possa facilitare il finanziamento bancario alle imprese.

Primo vertice: le medie imprese

I dati sul 2014 permettono di tracciare un profilo aggiornato della struttura finanziaria delle medie imprese³. La loro dotazione patrimoniale, rappresentata dal rapporto tra capitale netto tangibile e totale attivo, è tale da consentire un'integrale copertura dell'attivo im-

³ Ufficio Studi Mediobanca, *Dati cumulativi di 2055 imprese italiane, 2015*, p. LXXIV.

mobilizzato, poiché le due grandezze si trovano in un rapporto superiore all'unità: 59,9% contro 47%. Se i mezzi propri sono deputati, assieme al debito finanziario a scadenza medio lunga, a coprire gli impieghi di pari durata, nel caso delle medie imprese ci si trova in una fattispecie di evidente autonomia dagli affidamenti di terzi, poiché il finanziamento delle attività non circolanti non richiede il ricorso al debito oneroso. Ne consegue che il finanziamento dell'attivo circolante netto (37,7%) avviene con debito finanziario di pari scadenza (25,2%) e per la parte residua con quello a medio-lungo termine (14,9%, compresi i fondi) ovvero con la quota di mezzi propri esuberanti sull'attivo immobilizzato (12,9%), tenuto conto che un ulteriore 15,3% dell'attivo è costituito da disponibilità. Le medie imprese si trovano nella favorevole fattispecie di un *mismatch* invertito: non l'usuale necessità di reiterare il fragile *rolling* di posizioni debitorie a breve che alimentano impieghi illiquidi, ma l'esatto contrario. Una simile struttura non trova riscontro nelle imprese di fascia dimensionale superiore. Già in quelle medio-grandi – sotto i tre miliardi di fatturato, secondo tassello assieme alle medie del Quarto capitalismo – i mezzi propri (54,8%) non sono più in grado di finanziare l'attivo immobilizzato (67%), rendendo necessario il ricorso alla provvista finanziaria a lungo termine (23,6%, fondi inclusi). Il circolante netto ammonta al 22,2% e trova corrispettivo nella raccolta finanziaria a breve che ha dimensione comparabile (21,6%). Il quadro degli impieghi è completato dalla liquidità (10,8%).

Nulla di nuovo in questi dati. O forse sì, nella misura in cui essi suggeriscono che:

1. la diffusa percezione di un eccessivo indebitamento delle medie imprese non trova qui riscontro⁴. Essa risente dell'impropria aggregazione nel coacervo delle PMI di aziende che differiscono profondamente per assetto organizzativo, approccio ai mercati e scelte finanziarie. Le medie imprese appaiono più patrimonializzate di quelle di dimensione maggiore e se è vero che il loro indebitamento finanziario a breve termine risulta più accentuato (sta in un rapporto pari a 1,9x su quello medio lungo rispetto a 1,2x delle medio-grandi), ciò trova un coerente corrispettivo nella maggiore incidenza dell'attivo circolante su quello immobilizzato (0,8x nelle medie imprese contro 0,3x nelle medio-grandi).
2. La struttura finanziaria delle medie imprese è coerente con il modello di *business* – vincente si direbbe, dati economici alla mano – che esse si sono date. Produzioni di nicchia che consentono loro di agire in condizione di oligopolio nei relativi segmenti di mercato e strutture produttive *lean*, con contenimento degli attivi immobilizzati (anche finanziari) e ampio ricorso al capitale circolante. Esso riviene dall'intensa trama di relazioni reticolari che poggia sui rapporti di filiera (oggi anche transnazionale), prerogativa delle aree distrettuali da cui molte medie imprese sono emerse attraverso un'evoluzione organizzativa che le ha portate a verticalizzare i rapporti per lo più orizzontali dei distretti, assumendo infine la funzione di 'integratori' di sistema⁵. Volendo brutalizzare il concetto in uno slogan: la *lean production* ha portato con sé una *lean finance*, alla prima perfettamente funzionale.

⁴ Cito a titolo puramente esemplificativo un passaggio contenuto nel Rapporto sulla stabilità finanziaria edito nel febbraio 2014 dalla Banca d'Italia nel quale, a commento degli aspetti che hanno penalizzato le banche italiane a conclusione del *comprehensive assessment*, si fa cenno alle «esposizione verso le piccole e medie imprese italiane, i cui bilanci mostrano in media bassa redditività e indebitamento elevato» (p. 28, corsivo mio).

⁵ F. Coltorti, R. Valardo, «Implications for managerial and industrial policy», in F. Coltorti, R. Resciniti, A. Tunisini, R. Valardo (Eds), *The Mid-sized Manufacturing Companies: The New Driver of Italian Competitiveness*, Springer 2013, pp. 137 e ss.

Secondo vertice: le banche

Tornando alla struttura finanziaria delle medie imprese, appare in qualche misura sorprendente il riposizionamento della fonte bancaria⁶. È utile isolare due sotto-periodi: il più remoto, dal 2005 al 2011, e quello più recente del biennio 2012-2013. Nel primo lo stock di finanziamenti dalle banche è cresciuto di 7,3 miliardi, nel secondo si è ridotto di un miliardo (il 14% dell'accumulo tra 2005 e 2011). Vi è stata quindi da ultimo una ritrazione delle banche, ma l'effetto complessivo ha portato una maggiore dipendenza da esse: se nel 2004 soddisfacevano l'85% della provvista complessiva delle medie imprese, nel 2013 il loro peso è arrivato a sfiorare il 90%. Quindi: nessuna disintermediazione, ma al contrario un cordone ombelicale che è aumentato di diametro. E cosa c'è di sorprendente in questo? Il fatto che la medesima analisi riferita a tutte le imprese italiane, manifatturiere e non – dove hanno un peso rilevante le società maggiori – offre risultati molto diversi. Le banche che avevano erogato mezzi finanziari netti per 32,7 miliardi fino al 2011, tra 2012 e 2013 ne hanno ritirati 17,1 (più della metà degli apporti precedenti). Il quadro finale è così articolato: tra 2004 e 2013 il peso degli istituti bancari sul debito finanziario dell'industria italiana è caduto dal 40,4% al 30,9%. Le grandi imprese hanno quindi risolto *ab ovo* il problema del rapporto con il ceto bancario, ridimensionandolo.

Se dunque le banche restano, volenti o nolenti, il *pivot* della struttura finanziaria della media impresa, è opportuno gettare lo sguardo anche su di esse. Bastano poche cifre ai nostri fini, sempre riferite al decennio 2004-2013. Il *total capital ratio* (media semplice) si è ridotto dal 18,9% al 17,6%, trend che cela due dinamiche opposte: il rafforzamento in capo alle banche maggiori (il primo quartile della distribuzione) e la riduzione per le restanti⁷. Il valore resta comunque sostanzioso e il sistema creditizio italiano appare nel suo insieme ben capitalizzato. I crediti alla clientela sono calati dal 62,8% al 58,3% del totale attivo tangibile. Qui il movimento è più omogeneo poiché la gran parte degli istituti si è mosso in quella direzione. Infine la liquidità: è aumentata dal 24,4% al 29,9%, anche in questo caso in modo diffuso⁸.

L'insieme di queste cifre prospetta una curiosa combinazione: le medie imprese sono legate da un rapporto esclusivo e crescente ai finanziamenti bancari, che a loro volta rappresentano un impiego via via meno rilevante nei bilanci degli istituti di credito, ove cresce il peso degli investimenti finanziari di pronta liquidabilità.



Se quindi le medie imprese non hanno voluto o potuto disintermediare le banche, si aprono due alternative: offrire loro gli strumenti per farlo (se non hanno potuto reperirli da sé), oppure fare in modo che il rapporto con le banche sia migliorato al suo interno (se non hanno inteso risolverlo).

⁶ Nei passaggi che seguono, senza perdita di coerenza, si fa riferimento ai dati censuari relativi al decennio 2004-2013, quello coperto nell'ultimo rapporto Mediobanca e Unioncamere, *Le medie imprese industriali italiane (2004-2013)*, ed. 2015.

⁷ I valori medi di inizio e fine decennio sono statisticamente differenti, ma la significatività è relativamente debole (p-value <10% >5%).

⁸ Sia per i crediti alla clientela sia per la liquidità la significatività è forte: p-value <1%.

Terzo vertice: il mercato, obbligazionario e azionario

Resta ora da completare il quadro delle altre fonti di provvista delle medie imprese. Iniziando dalla raccolta obbligazionaria, rileviamo che essa rappresentava nel 2004 la risibile quota del 5,1% del debito finanziario. Ci si poteva legittimamente attendere che gli eventi degli anni successivi avrebbero indotto le medie imprese a praticare in modo più risoluto quella via, e invece il 2013 ci consegna una percentuale in ulteriore riduzione, al 3,7%: il timido incremento maturato a tutto il 2011 (+131 milioni) è stato vanificato nel biennio finale (-115 milioni). Negli stessi intervalli, l'intera manifattura procedeva a collocamenti sostenuti ed equipollenti: rispettivamente +25,6 e +26 miliardi, con quote sul debito totale in crescita dal 18,3% (2004) al 27,5% (2013). Dati che si commentano da sé e documentano una ritrosia delle medie imprese che pare andare oltre la misura delle loro difficoltà, pur obiettive, a utilizzare quel canale. Le spiegazioni sono svariate e certamente si rischia di trascurarne alcune: dalle asimmetrie informative fino alla limitata capacità delle medie imprese a presentarsi sui mercati con un adeguato apparato informativo. Se ne sarebbero già scontate le conseguenze in occasione del *comprehensive assessment*, il cui approccio probabilistico-statistico, profondamente diverso da quello statico e oggettivo di matrice contabile, avrebbe messo a nudo l'inadeguatezza delle imprese affidate a produrre evidenze sull'evoluzione prospettica del proprio livello di affidabilità, concorrendo a produrre effetti penalizzanti a carico degli istituti italiani. Ma, al netto di queste (e simili) argomentazioni, resta il dubbio che, complice il proprio standing creditizio elevato e una predilezione a produrre *soft information*, le medie imprese intrattengano con il ceto bancario un rapporto più funzionale di quello con i mercati. È inoltre noto che i *minibond* scontano rispetto al credito bancario un maggiore costo che oscilla tra i 100 e i 200 punti base. Perché allora farvi ricorso? Provo a isolare due motivi. Il primo rinvia a moventi extra-economici: liberarsi dal partner bancario che si è reso responsabile di comportamenti giudicati *unfair*, per esempio con richieste di rientro estemporaneo per coprire posizioni debitorie sofferenti di prenditori deteriori; maggiore gradimento del *bond* presso istituzioni finanziarie straniere che associano al monitoraggio connesso alla quotazione una riduzione delle asimmetrie informative e sono quindi più inclini a instaurare un rapporto finanziario; visibilità internazionale riveniente da *road show* o incontri con la comunità finanziaria. Il secondo ha un connotato meno rassicurante e rinvia all'eventualità che l'emissione dei *bond* sia prerogativa dei prenditori marginali, ovvero di coloro che non possiedono i requisiti per accedere al credito bancario. È una posizione difficile da suffragare in modo incontrovertibile, ma che appare avvalorata da una suggestione numerica. Il costo della raccolta obbligazionaria, così come emerge in via approssimata dai bilanci, appare per le medie imprese di migliore merito creditizio (che rappresentano circa il 70% dell'universo) all'incirca equivalente a quello del finanziamento bancario. Vi è quindi una sostanziale indifferenza economica tra le due opzioni che, stante la vischiosità delle relazioni bancarie, non agevola il passaggio. Ma, considerando le medie imprese con merito intermedio e poi quelle marginali, il risparmio legato alla raccolta obbligazionaria emerge con maggiore nitore, arrivando al 25% circa. In prospettiva, quindi, il ricorso al canale obbligazionario potrebbe rappresentare un'opzione maggiormente appetibile per le imprese meno solide e oggetto di razionamento (quanto a volumi e tassi) da parte del mondo bancario. Secondo le rilevazioni della Banca d'Italia, nel 2014 le imprese 'sane' non hanno segnato riduzioni nel credito bancario, quelle 'vulnerabili' lo hanno visto contrarsi del 3% circa, mentre quelle rischiose hanno subito una caduta di oltre il 6%. Dei circa 100 nuovi emittenti del 2014, la maggior parte è costituita da piccole e medie imprese che si sono avvalse di *minibond*, la cui funzione preminente appare quella di sostituzione del canale

bancario contrattosi per essi di circa il 18%⁹. A tutto il mese di agosto 2015 le emissioni di *minibond* con taglio inferiore ai 50 milioni avevano cumulato un importo pari a 1,1 miliardi, per un totale di 123 emissioni, di cui solo un quarto dotate di *rating*¹⁰. La cedola media ponderata è stimabile al 5,6%, che si confronta con un costo medio del debito per le medie imprese attorno al 3,8%.

Resta infine sul tappeto il tema della Borsa. A tutto il 2013 si contavano quattordici medie imprese quotate sul MTA (cui una sola se ne è aggiunta nel biennio successivo). La scansione temporale è deludente: una, massimo due quotazioni all'anno anche negli anni di *boom*, tra il 1998 e il 2000. In media si tratta, dal 1982 in poi, di 0,8 ingressi per anno, il 7% delle 10,8 imprese/anno complessivamente approdate in Borsa. Il gradimento degli investitori è risultato discontinuo. L'andamento delle quotazioni appare molto differenziato e le *performance* positive si contano sulle dita di una mano: solo tre imprese hanno prodotto *capital gain* superiori a quelli dell'indice MidCap. Se immaginassimo di avere investito un euro equiripartito tra le quattordici medie imprese quotate, ricavandone un rendimento ponderato derivante da quello medio annuo realizzato da ciascuna di esse, otterremmo una perdita media annua del 6% che si confronta con il +7% realizzato dall'indice MidCap. Salvo quindi casi di *picking* assai sapiente, poche sarebbero state le soddisfazioni per l'investitore. E anche sui conti delle aziende si fatica a cogliere un impatto positivo dalla quotazione, almeno nel lungo periodo. Denominato (t-1) l'anno che precede la quotazione, (t) quello del *listing* e (t+1) il successivo, l'evoluzione nel triennio di una batteria di indicatori economici è stata posta a raffronto con quella riferita a medie imprese non quotate nelle medesime annualità. L'ingresso in borsa coincide con una fase di particolare effervescenza commerciale delle neo-quotate (fatturato: +16% contro +6,4% per le non quotate), le quali paiono agire secondo un *timing* che ne renda attraente il collocamento. La struttura finanziaria va incontro a un drastico miglioramento, con rapporto tra debiti finanziari e mezzi propri che in (t-1) è allineato alla media delle non quotate, per poi dimezzarsi in (t), effetto dei capitali raccolti in sede di IPO. Essi rivengono per metà da OPS (nuovi mezzi) e per metà da OPV (vendita da parte di precedenti azionisti): il movente del *way out* è quindi pari a quello dello sviluppo societario. La redditività, tuttavia, appare calante nel triennio, a fronte di una relativa stabilità del *benchmark* delle non quotate. Inoltre, le medie imprese tendono a fare pochi ritorni sul mercato (*seasoned offering*), solo in tre casi. Infine, nel più lungo periodo interviene una sorta di assuefazione alla quotazione. Tra il 2004 e il 2013 gli indicatori reddituali e di export delle quotate performano meno bene delle non quotate. Nel complesso, quindi, anche la quotazione offre un bilancio deludente, guardando sia ai ritorni per l'investitore sia ai conti societari.

Conclusioni: il Regolatore, quarto vertice?

Tornando alle banche, attualmente il loro atteggiamento appare per lo più orientato a strategie difensive. È evidente nella gestione dell'attivo: razionamento del credito, progressiva dismissione di tutte le attività non *core* e di quelle soggette a maggiore rischio di liquidità o di oscillazione nel proprio valore, preferenza per impieghi ad alta liquidità e basso rischio (titoli governativi e finanziamenti BCE, *in primis*). Ma anche nella struttura del passivo: riduzione delle fonti di finanziamento meno stabili e più sensibili agli umori del mercato (interbancario e obbligazioni) e assunzione di provvista 'tradizionale' dalla

⁹ Banca d'Italia, *Rapporto sulla stabilità finanziaria*, n. 1, 2015.

¹⁰ Politecnico di Milano, *Osservatorio Mini-bond*, settembre 2015.

dinamica vischiosa (depositi)¹¹. Si assiste a un sostanziale appiattimento della struttura temporale del passivo su quella dell'attivo, con avvilimento dell'attività bancaria di trasformazione dei rischi e delle scadenze. Ciò dà corpo al paradosso della banca liquida e capitalizzata, più simile a un fondo monetario (impieghi liquidi) o chiuso (dotazione patrimoniale), ma che non eroga credito.

Il Regolatore non è estraneo a queste dinamiche, avendo penalizzato l'attività di erogazione del credito e incentivato l'assunzione di attività finanziarie (titoli e derivati) attraverso il pernicioso sistema di ponderazione alla base dei requisiti patrimoniali. Che, nonostante i proclami, resta particolarmente severo nei confronti delle PMI: i loro finanziamenti ricevono una ponderazione (e quindi un costo in termini di capitale di vigilanza da appostare) che è ampiamente superiore a quella prevista per altre categorie di prenditori. In ordine crescente di requisiti: istituzioni finanziarie, famiglie, imprese non PMI e finalmente piccole e medie imprese¹². A questo aspetto se ne sovrappone un secondo che ne amplifica gli effetti. A parità di categoria di creditore, le banche di piccola dimensione – quelle cui tipicamente le medie imprese si rivolgono – sono chiamate ad assumere un sistema ponderale ulteriormente maggiorato. Esse ricorrono diffusamente all'approccio cosiddetto *standard*, che fa affidamento sulle valutazioni di solvibilità formulate dalle agenzie di rating accreditate (le *Ecai*), mentre le banche di maggiore dimensione e dotazione organizzativa ricorrono ai rating interni, ovvero a valutazioni rivenienti da modelli di valutazione sviluppati *in house* e sottoposti alla validazione della vigilanza.

A scanso di equivoci, la posizione del Regolatore non è estemporanea e si fonda su argomenti circostanziati. Da un lato, si può infatti condividere l'assunto che il finanziamento delle imprese di minore dimensione sia *de facto* più rischioso di quello delle *large companies*, come ricaduta di maggiori asimmetrie informative, di assetti organizzativi meno strutturati, di una minore diversificazione del *business* (mercati, fornitori, clienti). Dall'altro, non sfugge che gli sconti ponderali accordati – a parità di affidato – alle grandi banche intendono premiare il fatto che esse sono ritenute i valutatori più informati circa l'affidabilità dei propri prenditori rispetto a quanto non lo siano soggetti esterni al rapporto come le agenzie di rating.

Mi limito qui a muovere due obiezioni, una di natura tecnica, l'altra che investe la funzione stessa del Vigilante. In primo luogo, l'attribuzione di un maggiore livello di rischio ai finanziamenti verso le PMI riposa sull'implicita assunzione che l'Autorità disponga di un bagaglio tecnico e conoscitivo sulla cui base effettuare una valutazione compiuta e analitica degli impieghi alternativi ai finanziamenti. Ciò è rilevante se si vuole sgombrare il campo dall'illazione che il trattamento sfavorevole delle poste creditizie derivi dalla loro maggiore semplicità e investigabilità e che, per contro, quanto è più complesso e meno comprensibile riceva un esame meno scrupoloso e un trattamento più benevolo. Si tratta cioè di garantire la «corretta valutazione dei rischi derivanti dai portafogli di attivi finanziari e il ribilanciamento rispetto ai portafogli di attivi creditizi», obiettivo che pare lungi dall'essere raggiunto se è vero che «durante l'esercizio di valutazione approfondita (*comprehensive assessment*) non sono stati compiutamente valutati i rischi derivanti dagli strumenti finanziari di livello 3 data la difficoltà per gli ispettori di entrare nei complessi modelli di valutazione utilizzati dalle banche per prezzare tali categorie di attivi»¹³. Se cioè, detto in modo più esplicito, «la regolamentazione ufficiale è lenta e

¹¹ Bank of England, *Financial Stability Report*, n. 36, dicembre 2014.

¹² A.G. Haldane, *Constraining discretion in bank regulation*, Bank of England (speech), aprile 2013.

¹³ Senato della Repubblica, VI Commissione (Finanze e Tesoro), *Indagine conoscitiva sul sistema bancario italiano nella prospettiva della vigilanza europea*, audizione del Direttore generale dell'ABI, 10 marzo 2015, p. 6.

formalista, è costantemente in ritardo rispetto all'innovazione del mercato e perciò non riesce a gestire esternalità improvvise»¹⁴, allora si pone il rischio non remoto che a essere 'regolate' siano principalmente le attività più tradizionali e meno innovative (i.e. i finanziamenti) a vantaggio delle altre (derivati *et similia*), la cui minore rischiosità resta tutt'altro che accertata.

Ma seppure dessimo per assodato che i finanziamenti alle PMI sono più rischiosi *relativamente* alle altre attività dell'attivo bancario, resterebbe sul campo una seconda obiezione. La manualistica di Basilea ci ricorda il proprio obiettivo di promuovere un sistema bancario più robusto, migliorandone la gestione del rischio. Esso tuttavia non rappresenta la sola dimensione con cui si confronta la gestione bancaria, la quale è produttrice di diverse esternalità. E la regolazione è, in ultima istanza, esattamente lo strumento con cui l'Autorità interviene per gestire le esternalità negative che non sono internalizzate dal mercato. Quella riveniente dal «rischio di contagio dal settore finanziario all'economia reale»¹⁵ campeggia nelle prime righe dell'ultima *release* di Basilea. È probabilmente la più assillante ma, soprattutto in un quadro di auspicabile normalizzazione dei mercati, non l'unica. Un Regolatore visionario – si legga: capace di concepire non solo istruzioni di vigilanza formalmente ineccepibili, ma anche di esprimere una visione più ampia e sistemica della *mission* bancaria – dovrebbe riconoscere che un'attività rischiosa è comunque più accettabile se foriera di ricadute (esternalità) positive, una a minore contenuto di rischio lo è di meno se sterile o peggio foriera di effetti sistemici deteriori (esternalità negative). Riconosco nella prima il finanziamento alle imprese: specialmente alle PMI, che rappresentano la grande parte del tessuto imprenditoriale in molti Paesi dove pure si vedono preclusa dall'insufficiente sviluppo dei mercati la possibilità di accedere a fonti di finanziamento alternativo a quello bancario. Appartengono alla seconda gli investimenti finanziari (l'interbancario, in via esemplificativa) che, senza fungere da apprezzabile moltiplicatore sull'economia produttiva, accrescono in misura importante l'interconnessione del sistema finanziario e con ciò la sua instabilità. Ove ciò fosse esplicitamente accolto nel quadro regolatorio, potrebbe attribuire una penalizzazione ponderale agli investimenti finanziari e a uno sconto alle erogazioni alle imprese (PMI in testa).

È uno scarto che non si realizza facilmente, ma forse più valoroso di un'affannosa rincorsa della chimera del mercato al servizio delle PMI. I tempi sono maturi, ma gioca a sfavore la lunga involuzione della Vigilanza a far data dagli anni settanta (dominati dal pensiero neoliberalista dei *Chicago boys*), quando una crescente e ingenua fiducia nella capacità di autodisciplina dei mercati ha di fatto deresponsabilizzato il Regolatore, inducendolo a delegare ai mercati o a soggetti terzi che operano secondo supposte regole di mercato (per esempio le agenzie) le proprie competenze di indirizzo.



¹⁴ C. Crouch, *Il potere dei giganti*, Laterza, Roma-Bari 2011, p. 86.

¹⁵ Comitato di Basilea per la Vigilanza bancaria, *Basilea 3 – Schema di regolazione internazionale per il rafforzamento delle banche e dei sistemi bancari*, giugno 2011, p. 1.

Massimo Zanardini è dottorando di Ingegneria gestionale al terzo anno, presso l'Università degli Studi di Brescia e lavora al Laboratorio Research & Innovation for Smart Enterprises. È esecutore operativo delle ricerche *The Digital Manufacturing Revolution*

Andrea Bacchetti è assegnista post-doc dal 2010 presso l'Università degli Studi di Brescia e lavora al Laboratorio Research & Innovation for Smart Enterprises. È coordinatore e project manager della ricerca *The Digital Manufacturing Revolution*

DIGITAL MANUFACTURING. I NUMERI DEL CAMBIAMENTO



Stampanti 3D, droni, macchine autonome, visori di realtà aumentata, sono solo alcuni degli ambiti applicativi recentemente sviluppati grazie all'uso di nuove tecnologie e che popolano in modo consistente non solo le testate di riviste di settore, ma anche le pagine di quotidiani indirizzati al grande pubblico.

Da un punto di vista mediatico, si può quindi affermare che vi siano al giorno d'oggi diverse tecnologie (o aree tecnologiche) abilitanti sulla 'cresta dell'onda', ovvero che promettano grandi risultati e un impatto pressoché rivoluzionario sulle attività economiche nei prossimi anni. E quindi un impatto in grado di trasformare anche la manifattura e in generale i sistemi produttivo/industriali delle economie globali, modificandone sostanzialmente prodotti, processi e modelli di business. Questo fenomeno di sostanziale modifica delle attività ma-

nifatturiere in seguito a un utilizzo diffuso e consapevole di nuove tecnologie digitali, accessibili anche ad aziende di medio-piccole dimensioni, viene spesso affiancato alla definizione di 'nuova rivoluzione industriale', proprio per enfatizzarne la magnitudo di portata globale e trasformativa. Agli addetti ai lavori, che quotidianamente hanno modo di leggere contributi, articoli, report che descrivono queste nuove tecnologie digitali e il loro impatto sulla manifattura, appare abbastanza chiaro come ci sia un disallineamento tra quanto

descritto e lo stato attuale di utilizzo e conoscenza da parte delle aziende (soprattutto) italiane. Emerge quindi il sospetto che, a tale livello di inflazionamento mediatico a cui sono soggette queste tecnologie, non corrisponda un uguale livello di entusiasmo e propensione da parte delle nostre imprese ad approfondirne gli usi e le possibili applicazioni.

Da un punto di vista accademico, ciò che interessa realmente è analizzare tale fenomeno con un maggiore livello di dettaglio, non soffermandosi sull'impatto mediatico di queste nuove tecnologie digitali, ma indagando in modo rigoroso ed empirico lo stato dell'arte della loro conoscenza e della loro implementazione nelle aziende, non perdendo i legami e le sinergie tra le diverse tecnologie, lavorando su una base dati robusta. Infatti, andando più a fondo nell'esame dei contributi divulgativi, si individuano alcuni elementi critici della loro trattazione.

- *Si focalizzano verticalmente su una/poche tecnologia/e, non indagando le (possibili) sinergie tra di esse.* Le pubblicazioni disponibili si focalizzano solo su una di queste tecnologie, ana-

lizzando in modo verticale gli ambiti applicativi e i benefici generati, senza considerare che le diverse tecnologie potrebbero avere un utilizzo e una diffusione sinergica, anche differente da settore a settore.

- *Le analisi prodotte tendono a fermarsi alla superficie dei fenomeni tecnologici.* Spesso si tratta di contributi esplorativi che enunciano teorie e costrutti, senza però dimostrarli attraverso analisi su basi e dati credibili. Le teorie proposte rimangono di fatto in sospeso e assomigliano a spunti di riflessione piuttosto che a concrete verità a supporto dello stato dell'arte di queste tecnologie.

Per superare tali lacune, il Laboratorio Research&Innovation for Smart Enterprises (RISE) dell'Università degli Studi di Brescia da più di due anni ha lanciato un'indagine volta a colmare questo gap informativo, ricercando dati oggettivi con cui misurare e valutare lo stato dell'arte e le ragioni di un eventuale disallineamento rispetto a quanto descritto in letteratura.



La principale domanda a cui la ricerca (dal titolo *The Digital Manufacturing Revolution*) vuole dare risposta è la seguente: è davvero in corso la rivoluzione digitale anche in ambito manifatturiero? Domanda quasi paradossale, a cui però di fatto non è stata (ancora) trovata una risposta certa, come peraltro sosteneva Paul Markillieche, che nel report di *The Economist* a fine 2012 affermava: «*as manufacturing goes digital, it will change out of all recognition*». E la situazione da allora non si è modificata.

Le tecnologie considerate

In un nostro precedente contributo¹, avevamo teorizzato come un set di nuove tecnologie digitali potesse trasformare i prodotti, i processi e i modelli di business delle aziende manifatturiere. Una considerazione, sino a quel

momento, supportata da una serie di articoli e report, in cui centri di ricerca/di consulenza su scala globale (si veda il box di approfondimento successivo) riportavano sia casi di successo di imprese che stavano applicando tali tecnologie sia la visione di scenari futuri in cui queste avrebbero potuto essere impiegate. Conside-

Note

¹ M. Zanardini, «La rivoluzione digitale della manifattura», *Imprese & Città*, n. 4, 2014.

Letture suggerite

Per chi volesse approfondire il tema e crearsi una base di conoscenza adeguata, di seguito sono riportati alcuni dei contributi più significativi per quanto concerne il fenomeno dell'Industry 4.0: «The Third Industrial Revolution», *The Economist*, settembre 2012 – «Digitizing the valuechain for high performance», *Accenture*, aprile 2013 – «The next big thing», *Scientific American*, maggio 2013 – «The Short History of the Future of Manufacturing», *The Economist*, maggio 2013 – «Disruptive technologies: advances that will transform life, business, and the global economy», *McKinsey Global Institute*, maggio 2013 – «HypeCycle for Emerging Technologies», *Gartner*, luglio 2013/2014 – «Top 10 Emerging Technologies of 2015», *Scientific American*, marzo 2015 – «Industry 4.0. The future of productivity and growth in manufacturing industries», *BCG*, aprile 2015.

rata l'ampiezza delle tecnologie emergenti, la ricerca si è concentrata su un sottoinsieme di queste, ovvero quelle più rilevanti e trasversalmente citate dai diversi contributi letti, con l'accortezza di non includere solo le tecnologie più 'popolari' oggi, bensì cercando anche di prevederne lo sviluppo negli anni a venire. Da questa cernita sono emerse sette 'aree tecnologiche' che, secondo noi, possono guidare *in primis* questa rivoluzione: *Stampa 3D*, *Internet delle Cose*, *Realtà Aumentata*, *Realtà Virtuale*, *Robotica* e *Intelligenza Artificiale*, *Nanotecnologie* e *Social Manufacturing*.

Il programma della ricerca

Considerando i limiti della letteratura attuale, il progetto di ricerca vuole contribuire alla creazione di evidenze empiriche, analizzando a 360 gradi le tecnologie digitali, considerando

sia come vengono percepite/utilizzate dalle aziende manifatturiere sia come sono proposte sul mercato dai provider tecnologici. Grazie a questo approccio onnicomprensivo, sarà possibile verificare l'esistenza di eventuali gap fra quanto l'offerta è in grado di mettere a disposizione e i *desiderata* che le aziende utilizzatrici vorrebbero soddisfare.

Coerentemente a ciò, la ricerca si sviluppa nei quattro step principali indicati in figura 1.

A oggi solo la prima fase del lavoro può dirsi a pieno titolo conclusa, con numeri e risultati disponibili per essere esposti e analizzati. Le successive fasi sono invece ancora in svolgimento, e si completeranno entro un anno circa. Ciò che verrà esposto di seguito è quindi frutto della raccolta dati presso gli *end user* delle tecnologie, ovvero le aziende manifatturiere che possono/potranno beneficiare dell'introduzione di queste nuove tecnologie

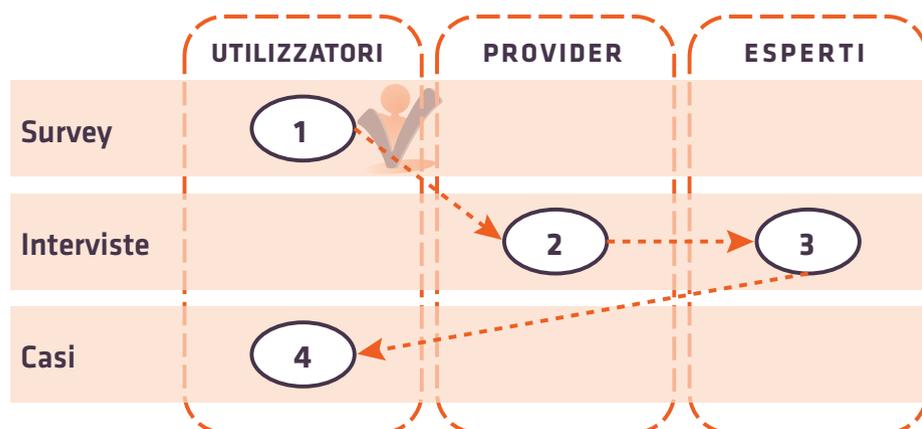


FIGURA 1
Step della ricerca

Focus

nei propri prodotti e lungo le proprie catene del valore. Infatti, sebbene il titolo della ricerca contenga il termine *manufacturing*, ciò non deve essere inteso come un sinonimo di 'processi e attività produttive': target della ricerca sono tutti i processi aziendali (anche quelli di supporto, lontani dalle attività operative di costruzione fisica del prodotto), all'interno delle aziende manifatturiere italiane, senza discriminazioni né in termini settoriali (par-

tendo dall'industria alimentare, passando per la metallurgica, il machinery, sino all'automotive), né dimensionali.

Più nello specifico, l'indagine ha avuto l'obiettivo di rispondere a cinque research questions, che dovrebbero colmare i limiti dei precedenti lavori e, soprattutto, quantificare lo stato dell'arte a livello italiano relativo a conoscenza e adozione delle tecnologie digitali.

TABELLA 1 - L'obiettivo della ricerca e le cinque research questions

OBIETTIVO	
Verificare la conoscenza, la diffusione e l'implementazione delle tecnologie digitali all'interno del manifatturiero italiano	
RQ1	Quali conoscenze hanno le aziende di queste tecnologie?
RQ2	Quante aziende si stanno muovendo, e come?
RQ3	Che benefici stanno ottenendo (rispetto alle attese)?
RQ4	È davvero una rivoluzione democratica?
RQ5	Quali ostacoli stanno incontrando?

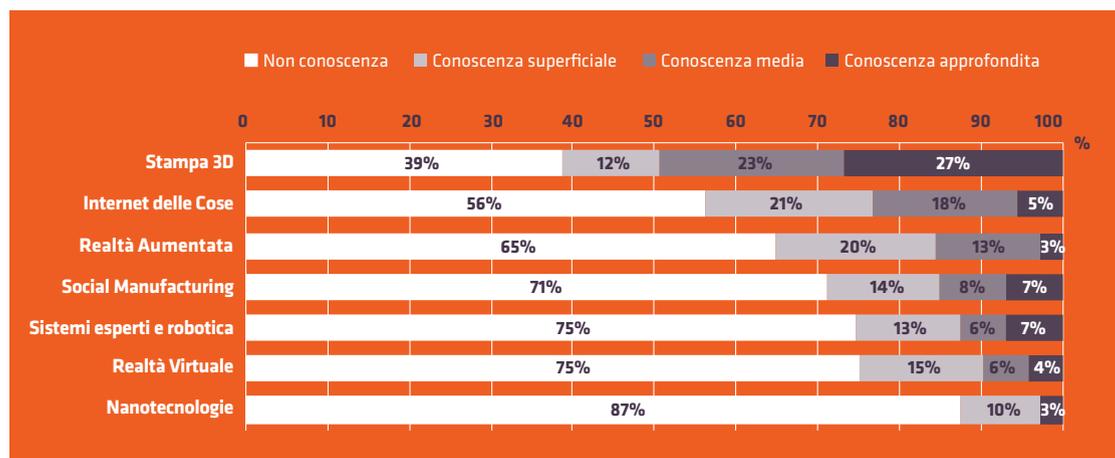
I risultati

Il campione definitivo della ricerca è costituito

da 70 aziende manifatturiere.

Di seguito si riportano sinteticamente le risposte alle domande di cui sopra.

GRAFICO 1 - Livello di conoscenza di ciascuna tecnologia - (valori percentuali)

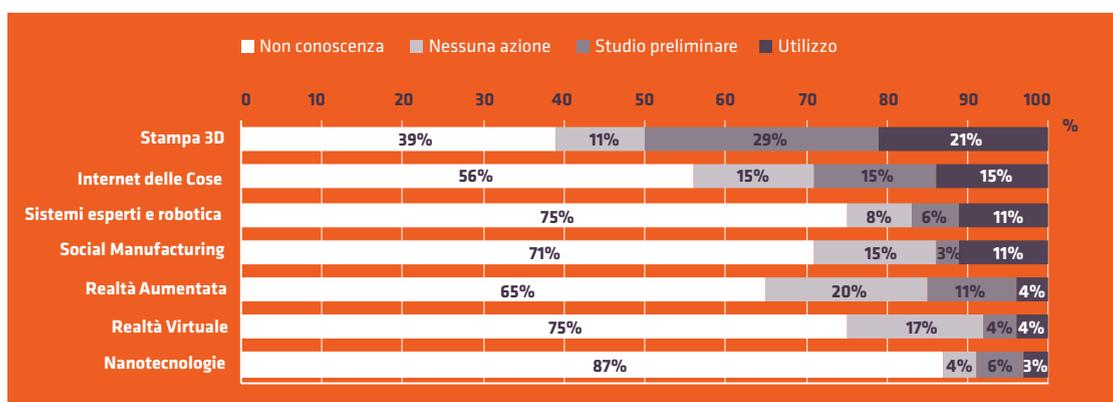


Quali conoscenze hanno le aziende di queste tecnologie?

Le aziende hanno una conoscenza (molto) limitata delle tecnologie indagate. Dal grafico 1 emerge che una quota rilevante delle aziende manifatturiere a oggi non ha una conoscenza delle tecnologie indagate. Solo la Stampa 3D risulta nota a più della metà del campione (61%), con una buona percentuale (27%) di aziende dotate di conoscenza *approfondita*. Le altre tecnologie non superano la soglia del 50% del campione. Anche l'Internet delle Cose, risulta non avere ancora fatto presa nel mondo manifatturiero: solo il 44% delle aziende

ha approfondito (parzialmente) le sue applicazioni, ma solamente il 5% ne ha una conoscenza approfondita. Considerando che il paradigma IoT si basa (anche) sull'utilizzo intelligente di soluzioni non necessariamente recenti (come per esempio l'uso della tecnologia RFID²), una incidenza così ridotta è piuttosto significativa della limitata rilevanza attribuita al tema da parte del campione intervistato. Per le altre tecnologie il livello di conoscenza è ancora più basso, con picchi di *non conoscenza* che vanno dal 65% della Realtà Aumentata (terza tecnologia per livello di conoscenza), fino a oltre l'80% per le Nanotecnologie.

GRAFICO 2 - Livello di utilizzo delle tecnologia - (valori percentuali)



Quante aziende si stanno muovendo, e come?

Il grafico 2 evidenzia come la maggior parte delle aziende del campione non utilizzi queste tecnologie, e non sembri nemmeno intenzionata, o pronta, a farlo nel breve periodo. Anche in questo caso, una tecnologia emerge rispetto alle altre: circa il 21% delle aziende del campione sta già concretamente impiegando la Stampa 3D, mentre il 29% sta portando avanti un'analisi preliminare volta a verificarne la fattibilità. In accordo con la soglia stabilita da Gartner (20%), possiamo dire che la Stampa 3D è l'unica tecnologia già a oggi mainstream tra quelle analizzate. La Stampa 3D è seguita dall'Internet delle Cose, con un 15% di aziende che a oggi applicano la tecnologia. In aggiunta, un ulteriore 15% di aziende ha pianificato di investire in questo nuovo paradigma, visto che sta svolgendo analisi di fattibilità tecnico/economica. I sistemi di Social Manufacturing e di

Robotica Avanzata raggiungono la soglia dell'11% del campione, mentre le restanti tecnologie non superano il 4%, a testimonianza di una sostanziale non-applicazione. Tra le tecnologie oggi meno impiegate, solo la Realtà Aumentata si segnala con un 11% di studi preliminari in corso, che presumibilmente si trasformeranno in applicazioni concrete nei prossimi mesi/anni. Segnale del fatto che oggi la tecnologia non è ancora completamente matura per delle applicazioni industriali, ma c'è del concreto interesse, che presumibilmente ne stimolerà/accelererà lo sviluppo.

Valutando più nel dettaglio il coinvolgimento delle aree aziendali nel processo di scelta e implementazione di queste tecnologie, si nota come le aree funzionali che compongono la spina dorsale dei processi di realizzazione e vendita dei prodotti (Ricerca & Sviluppo, Produzione e Marketing), risultino esse-

² Acronimo di Radio-Frequency Identification, in italiano identificazione a radio frequenza.

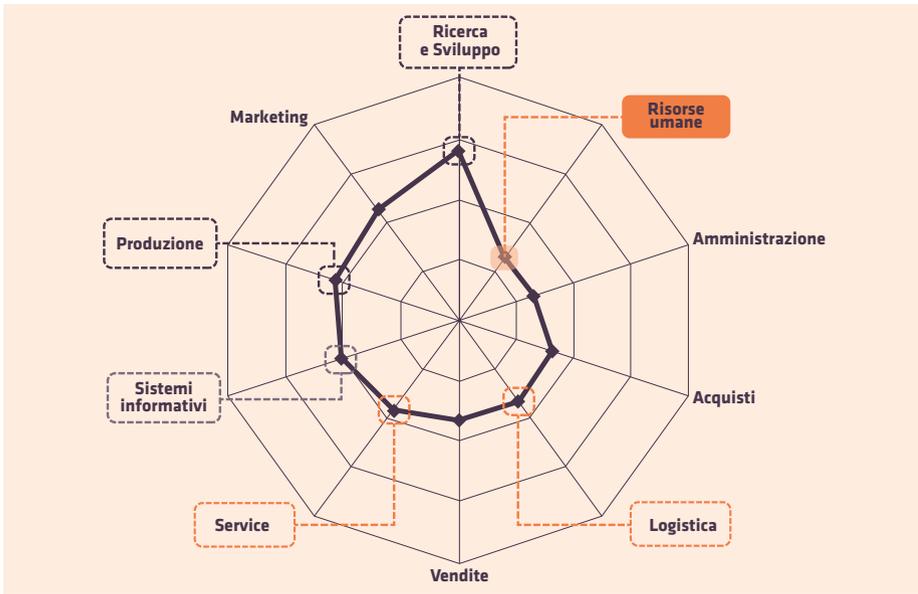


FIGURA 2
Coinvolgimento delle diverse aree aziendali

re quelle maggiormente coinvolte. La funzione dei Sistemi Informativi è anch'essa fortemente coinvolta, in quanto abilitante all'attivazione e all'integrazione di queste tecnologie con l'infrastruttura informatica preesistente in azienda. Infine, alcune aree di supporto, tra cui le Risorse umane, sono poco coinvolte e, come vedremo di seguito, ciò genera effetti negativi molto significativi.

Che benefici stanno ottenendo?

Per ognuna delle tecnologie indagate è stata proposta alle aziende intervistate una lista di benefici ottenibili, con l'obiettivo di valutare nel dettaglio i vantaggi operativi peculiari di ciascuna, anche significativamente diversi in funzione dell'area tecnologica considerata. Tuttavia, per fornire una visione più aggregata, tali

benefici possono essere ricondotti a cinque macro-categorie: *qualità & servizio* (sviluppare prodotti con funzionalità incrementate oppure offrire una personalizzazione molto spinta del prodotto), *reattività* (intervenire sul processo di sviluppo e realizzazione dei prodotti, riducendone il tempo di esecuzione), *efficienza* (contenere i costi), *controllo & affidabilità* (conoscere sempre come stanno procedendo le proprie attività produttive e i prodotti venduti al cliente), e infine *flessibilità* (garantire la convenienza economica della produzione anche in piccoli lotti).

Per ogni tecnologia è stato possibile selezionare i benefici più significativi dichiarati dalle imprese e classificarli all'interno delle cinque categorie sopra descritte, al fine di identificare quali fossero quelli prioritariamente perseguiti (figura 3).



FIGURA 3
I benefici attesi dichiarati dalle imprese (focus su Stampa 3D) - (valori percentuali)

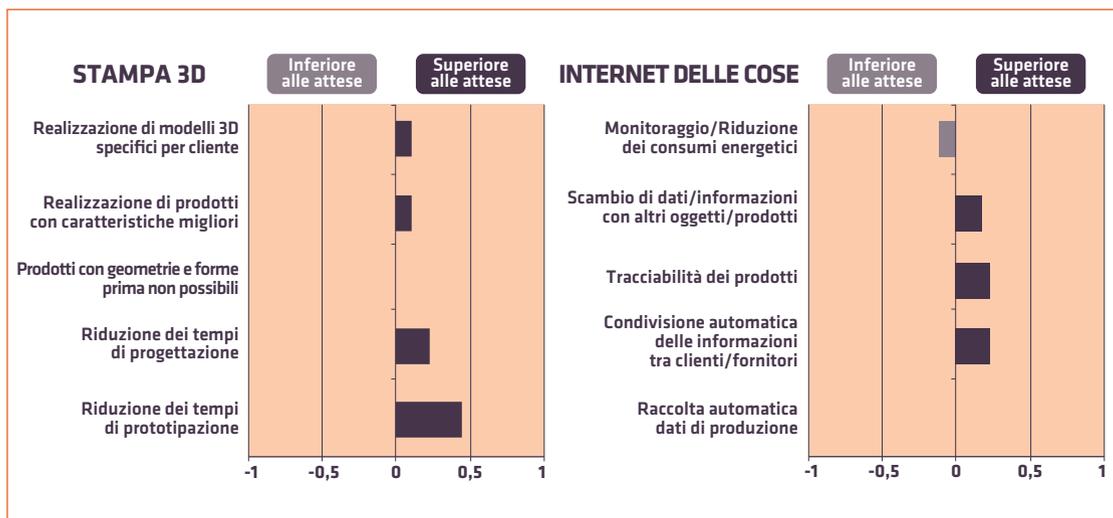


I benefici attesi, per quasi tutte le tecnologie, si riferiscono prioritariamente alle aree di qualità/servizio e reattività, che racchiudono al loro interno la possibilità di migliorare le funzionalità dei propri prodotti/processi/servizi, aumentando la rapidità di reazione nei confronti del mercato.

Ridurre e comprimere i tempi di progettazione e di prototipazione è considerato molto significativo per le imprese. Altresì evidente appare la ricerca di una maggiore integrazione e collaborazione tra gli attori della filiera e i clienti finali, sempre più rilevanti all'interno del pro-

cesso di creazione dei nuovi prodotti. Inoltre, comparando le risposte delle imprese che hanno effettivamente implementato le tecnologie, emerge come i benefici raggiunti risultino essere mediamente superiori a quelli attesi/pianificati (grafico 3).

GRAFICO 3 – Benefici attesi vs benefici raggiunti



È davvero una rivoluzione democratica e trasversale?

Per rispondere a tale quesito è stato necessario definire un indicatore sintetico in grado di quantificare la propensione innovativa delle aziende. Tale indice si chiama Digital Innovation Index (DII) e viene misurato per ogni singola azienda e tecnologia, considerando due differenti grandezze: da un lato la *conoscenza mirata* (incrocio tra conoscenza e rilevanza) che l'impresa ha della tecnologia in esame, e dall'altro, lo *stadio implementativo* raggiunto. Tramite questo indicatore è possibile operare delle considerazioni in merito alla democraticità della rivoluzione, ovvero alla possibilità che *tutte*

le aziende, indipendentemente dalle dimensioni, possano parteciparvi: rispetto al passato infatti le soluzioni offerte sono scalabili e parametrizzabili in funzione delle specifiche esigenze e accessibili anche dalle piccole imprese. La segmentazione della gamma proposta dai provider di stampanti 3D ne è un esempio eclatante. La distribuzione dei valori di DII per tecnologia permette di ricavare un primo elemento a supporto della tesi di rivoluzione *democratica*. Andando ad analizzare, tecnologia per tecnologia, le sole aziende con un DII superiore alla media, ci si rende conto che in 4 casi su 7, sono proprio le PMI a prevalere, a

(parziale) dimostrazione del fatto che le dimensioni non costituiscono un ostacolo rilevante all'utilizzo delle tecnologie digitali.

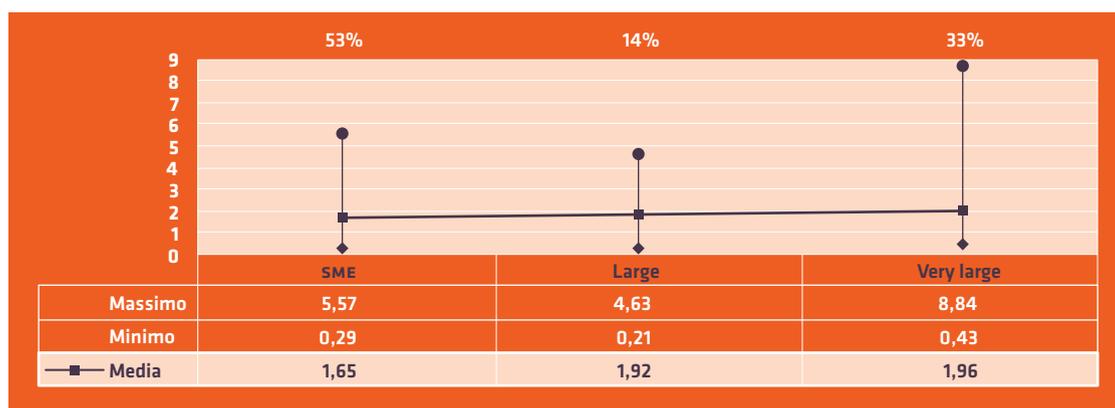
Per andare ancora più a fondo di questa affermazione, si è ricavato un ulteriore indicatore sintetico, chiamato Overall Digital Innovation Index (ODII), che accorpa in un solo valore numerico la propensione innovativa globale di un'azienda, in relazione alla sua posizione nei confronti della totalità delle tecnologie indagate.

Nel grafico 4 vengono riportati i valori massimo, medio e minimo assunti dall'ODII per le tre classi di dimensioni aziendali utilizzate per segmentare il campione. In particolare, si può notare che il valore medio tende a crescere con le dimensioni aziendali (da 1,65 per SME, fino a 1,96 per *very large*), ma con una tendenza non troppo marcata, all'incirca del 15%. Mettendo assieme le diverse analisi, si può quindi affermare che le piccole e medie imprese non sono escluse a priori dal processo di rivoluzione in corso. Sebbene le aziende di grandi dimensioni possano disporre di maggiori risorse da dedicare all'analisi

e implementazione di queste tecnologie, spesso rimangono prigionieri di processi decisionali lunghi e farraginosi; al contrario le SME, pur disponendo di meno risorse, possono godere di maggiore flessibilità e reattività.

Il fatto che anche le PMI possano accedere a questa rivoluzione è fondamentale per un Paese come l'Italia, in cui il 95% delle aziende ha meno di 50 addetti e un fatturato inferiore ai 10 milioni di euro. Peraltro, a onor del vero, la capacità di innovare (i prodotti, in particolare) è sempre stata una peculiarità delle nostre imprese, anche di quelle di piccole e medie dimensioni. Ad affermarlo è (anche) lo studio *PMI e la sfida della qualità*, curato da Fondazione Symbola e CNA³, secondo cui l'Italia è il secondo Paese in Europa per numero di aziende (65.481) che negli ultimi tre anni hanno introdotto innovazioni (di processo o di prodotto). Di queste, più dell'80% ha meno di 50 dipendenti e contribuisce per oltre il 22% al valore aggiunto complessivo prodotto dalle SME europee.

GRAFICO 4 - Analisi per dimensione aziendale dell'Overall Digital Innovation Index (ODII) - (valori percentuali)

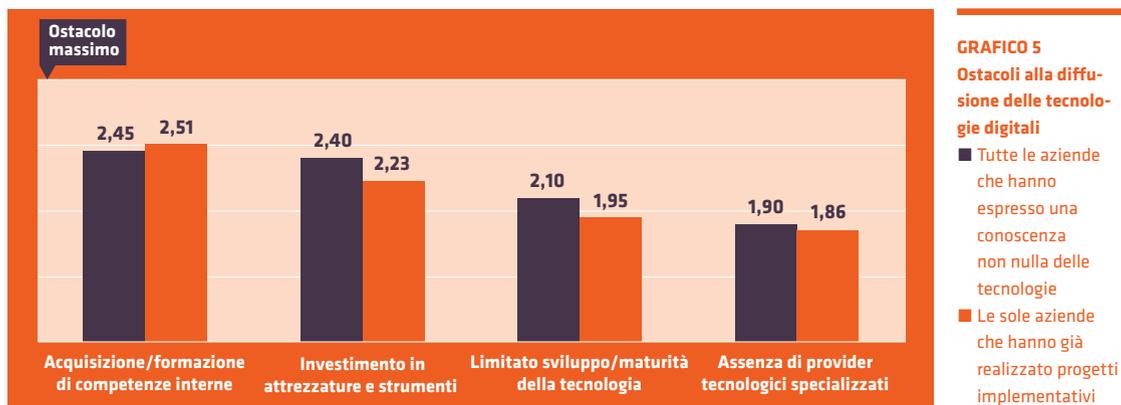


Quali ostacoli stanno incontrando?

A cosa si deve quindi il numero molto limitato di aziende che stanno utilizzando le tecnologie digitali, anche a fronte di benefici potenzialmente interessanti? Le aziende coinvolte nell'indagine segnalano come elemento maggiormente ostativo alla diffusione delle tecnologie la difficoltà nel reperire risorse competenti su questi temi. Più nel dettaglio, le aziende che stanno già im-

plementando queste tecnologie al proprio interno (grafico 5) manifestano una criticità ancora più intensa, a dimostrazione di un ostacolo nel concreto ancora più significativo rispetto alle attese. Acquisire/formare competenze adeguate è cioè un reale problema per le imprese, che faticano a disporre di risorse abili a guidare il cambiamento generato dall'impiego delle tecnologie digitali.

³ Fondazione Symbola&CNA, *PMI e la sfida della qualità*, aprile 2015.



L'interpretazione di questi dati può essere duplice, e le due alternative hanno un diverso livello di rilevanza e criticità per il nostro sistema Paese. Da un lato il problema potrebbe essere fisiologico, con specifico riferimento alle risorse interne delle imprese, che potrebbero essere entrate in azienda prima ancora che queste tecnologie venissero alla luce; dall'altro lato appare ben più grave il fatto che si faticò a trovare queste competenze anche all'esterno, come dichiarano molte delle aziende intervistate. In questo senso il male sembra essere comune e diffuso tra diversi Paesi (ma non per questo meno rilevante). Alcuni dati oggettivi dimostrano infatti come il tema delle competenze sia in cima alle priorità delle aziende:

- nel primo trimestre 2015 le richieste di competenze inerenti la Stampa 3D sono cresciute del 60% rispetto allo stesso periodo del 2014, e il comparto che genera maggiore domanda è proprio quello manifatturiero⁴, alla ricerca di figure in grado di 'portare' la tecnologia in azienda;
- secondo Cisco, ci sarebbe un deficit di figure professionali idonee allo sviluppo dell'Internet delle Cose. *In primis*, figure professionali che si occupino delle tematiche di sicurezza delle applicazioni IoT (a oggi ne mancano quasi un

milione), e poi di *data scientist*, per l'analisi e l'interpretazione della mole di dati raccolta tramite i sensori posizionati su oggetti e processi.

Non ci sono dubbi: il tema delle competenze è di cruciale importanza. E lo è anche per i governi. Occorre che l'Italia investa in questa direzione, come molte altre nazioni hanno già fatto, per riuscire ad allineare e bilanciare domanda e offerta di figure professionali specializzate su queste tematiche, promuovendo la conoscenza di queste tecnologie (USA⁵, UK⁶, Corea del Sud⁷, Australia⁸). Altro ostacolo non trascurabile, risulta essere l'onerosità degli investimenti in attrezzature e strumenti. È però importante notare un comportamento differente tra le aziende che conoscono le tecnologie e quelle che le stanno già implementando: queste ultime considerano l'onerosità un fattore meno ostativo rispetto alle attese, a dimostrazione del fatto che spesso la 'paura dell'investimento' sia più un pregiudizio che altro. L'investimento, se calibrato sulla base delle reali esigenze, può non essere considerato un ostacolo rilevante. Oggigiorno le aziende possono avere accesso a sistemi di manifattura additiva professionali anche per cifre di 50mila euro, e anche meno se le esigenze si riducono alla sola

⁴ *3D Printing Talent Needed in Education and Manufacturing*, Wanted Analytics, febbraio 2015.

⁵ *Obama's 3D Printing Plans to Up us Manufacturing Take Shape*, disponibile all'indirizzo internet: www.3dprintingindustry.com, maggio 2013.

⁶ *UK Chancellor Osborne: 3D Printing is A Technology Which Could Revolutionise Everything*, disponibile all'indirizzo internet: www.3dprintingindustry.com, maggio 2014.

⁷ *South Korea Is Planning on Growth. With a 10 Year Roadmap*, disponibile all'indirizzo internet: www.3dprintingindustry.com, luglio 2014.

⁸ *Australia Launches \$250M Advanced Manufacturing & 3D Printing Center*, disponibile all'indirizzo internet: www.3dprintingindustry.com, maggio 2015.

realizzazione di prototipi estetici senza pretesa di particolari prestazioni e livelli di finitura. Va poi ricordato che le aziende hanno la possibilità di non sostenere nessun investimento, rivolgendosi a un service provider specializzato. Anche sul fronte IoT, la spesa non può essere considerata una *scusa* valida dietro la quale nascondere il mancato interesse da parte delle nostre imprese: sensori e antenne RFID (versione base di applicazioni IoT) oggi hanno un costo unitario alla portata anche delle piccole imprese.

Ancora meno rilevante pare essere l'ostacolo legato allo stato di maturazione e sviluppo delle tecnologie. A fronte di una conoscenza non adeguatamente approfondita delle tecnologie, spesso le aziende non ritengono di doversi muovere, conoscendo solo pochi casi industriali di successo.

Infine, si può spendere qualche parola con riferimento alla disponibilità di provider tecnologici specializzati nella realizzazione e commercializzazione di queste nuove soluzioni digitali. Tale elemento non sembra essere percepito come particolarmente ostativo. Va però sottolineato come la composizione dell'offerta delle tecnologie digitali sia (con le opportune differenze nelle diverse aree, anche in relazione al grado di maturità) sostanzialmente differente da quella legata alle tecnologie tradizionali. Nello specifico, l'offerta di soluzioni tecnologiche digitali è al momento più frammentata, visto che accanto a pochi grandi player globali esiste un sot-

tobosco estremamente ampio composto da start-up o comunque aziende di ridotte dimensioni, molto spesso attive in nicchie di mercato.

L'analisi di questi fattori ostativi alla diffusione delle tecnologie digitali permette di individuare alcune leve efficaci per migliorare lo scenario descritto.

Infatti, si riscontrano due elementi che concorrono in ugual modo a realizzare la fotografia appena descritta, e sui quali è possibile agire per il cambio di direzione repentino di cui il nostro sistema industriale avrebbe sicuramente bisogno:

(i) a fronte di una presenza non necessariamente pervasiva su tutte le tecnologie da parte dei provider tecnologici, si riscontra

(ii) una mancata consapevolezza dei propri fabbisogni da parte delle aziende utilizzatrici.

Questo perché spesso le imprese manifatturiere non riescono a percepire la necessità di utilizzare nuove soluzioni e tecnologie disponibili, in ragione del fatto che non ne comprendono sino in fondo i possibili benefici applicativi. Stampa 3D, Realtà virtuale, Realtà aumentata, Social Manufacturing e Sistemi esperti sono esempi di tecnologie disponibili e funzionanti (che sono maturate in decenni di storia), che potrebbero giocare un ruolo di primo piano nelle aree di sviluppo nuovi prodotti, nel controllo delle attività e dei materiali e nell'allargare ed estendere i confini aziendali oltre le mura fisiche dei propri uffici e stabilimenti.



Diventa quindi importante aiutare le aziende nell'analisi dei propri fabbisogni, stimolandole a non fossilizzarsi sugli schemi precostituiti del passato (anche se di successo), per guardare oltre, cercando di capire come e in che misura le tecnologie disponibili possano far crescere il proprio business.

Allineare domanda e offerta è quindi una delle direttrici prioritarie che il nostro Paese dovrà cercare di percorrere. Mettere a sedere attorno a un unico tavolo interlocutori appartenenti al mondo degli utilizzatori, dei fornitori di tecnologie, esperti, accademici e istituzioni, potrà essere

una delle modalità con cui si potrà creare la consapevolezza necessaria affinché le aziende manifatturiere considerino queste tecnologie come elementi abilitanti a un recupero di competitività, grazie a cui innescare nuovi processi di sviluppo e innovazione.



LA VISIONE DEL CERAMISTA



Tra le tecnologie emergenti, quelle che cambieranno davvero la nostra vita sono capaci di fondere il mondo materiale con quello virtuale, aumentando sempre di più il numero di coloro che sono in grado di utilizzarle e rendendo sempre più visibile il loro impatto nella vita quotidiana.

Appare ormai certo che vivremo in tal modo una nuova era delle *macchine* che, avviata negli ultimi vent'anni, sta per esplodere, con tassi di crescita elevatissimi, per la sua capillare penetrazione nella vita di ciascun cittadino del mondo.

Una di queste tecnologie è quella della cosiddetta stampa 3D o *Addictive Layer Manufacturing*, che si sta sviluppando sia nel mondo consumer sia in quello delle imprese. La tecnologia ALM rappresenta una discontinuità del paradigma industriale che ha fin qui servito i bisogni del consumatore di massa – che può diventare a sua

volta produttore dei propri oggetti e artefice della loro bellezza –, mentre rischia di modificare, verso soluzioni tutte da esplorare, la *biodiversità* dei manufatti industriali. Infatti la riproducibilità tecnica non ha più confini e non subisce i vincoli né dei volumi delle repliche possibili né della loro dimensione di costo e di complessità di design né della localizzazione dei mercati di sbocco o dei luoghi di produzione. Si aprono panorami nuovissimi dovuti alla cancellazione della distanza fisica e temporale tra il disegno, la manifattura e il consumo. Nuovi rapporti di potere strategico si

consolidano intorno al controllo della conoscenza dei polimeri e delle leghe metalliche, delle loro prestazioni e di quelle dei nuovi materiali, mentre i processi industriali si smaterializzano e il lavoro operaio tradizionale definitivamente scompare e nuove competenze progettuali emergono.

Cambiano i modelli di produzione e di consumo

Questi effetti sono caratteristici di quella fusione tra *virtuale* e *materiale* che è la causa della apparente banalizzazione (per esempio, costo delle macchine 3D consumer in riduzione, modelli 3D accessibili sul web, marginale impatto ambientale della produzione...) dei processi e dei beni strumentali, mentre il software connette ogni attore sul web, mescolando i rapporti tra chi pensa, chi fa e chi consuma. Così la tecnologia ALM utilizzerà e a sua volta promuoverà l'*Internet delle Cose*, completando il quadro dei cambiamenti indotti dalle tecnologie emergenti. Ma quando si considera che, tramite le soluzioni ALM, si possono realizzare cambiamenti tali nei modelli di produzione e di consumo che riguardano potenzialmente quei miliardi di persone che oggi hanno accesso al web, si sottolineano due punti che toccano la curiosità del filosofo morale e dell'economista.

Al primo dei due può interessare lo spunto offerto dalle potenzialità della nuova tecnologia di offrire soluzioni a bisogni finora inespressi o a desideri considerati di impossibile soddisfazione, sollecitando le domande più spontanee sulla presenza, sulla diffusione e sull'intensità dei

nuovi bisogni e sulla loro motivazione, legata alle effettive necessità materiali che possano essere soddisfatte. Un'attenzione particolare potrebbe indirizzarsi sugli effettivi bisogni legati alle manifestazioni più commerciali (per esempio, al ristorante, fabbricare una pasta secca alimentare sulla base di un disegno del menù; a casa, riprodurre per sé un oggetto, trasformandolo in un multiplo d'arte; nella fabbrica/negozio, modellare lo scafo di una scarpa sul piede del/della cliente), oppure indagare meglio lo sfruttamento della sfera emotiva e psicologica per una nuova generazione di bisogni collegati, o indotti, da un'ulteriore degenerazione narcisistica del consumismo. Esiste anche il tema dell'affermazione di sé o della ricerca dell'autopreservazione, fino ai temi della salute (per esempio, riproduzione e sostituzione delle parti difettose del nostro organismo), che può marcare i nuovi desideri sfidando l'uomo a superare i propri limiti naturali.

Per il secondo, invece, sorgono repentinamente le domande sulla distribuzione dell'offerta e delle sue dinamiche di equilibrio con la domanda di beni e servizi dei consumatori e dei cittadini che siano forniti – a che costi e con quale convenienza relativa – dalla nuova tecnologia, stimando il tasso di crescita e gli effetti dinamici sull'economia. All'economista interesseranno anche i riflessi sulla natura del lavoro umano associato alle nuove macchine, alla cancellazione di quello tradizionalmente operaio e all'inserimento di nuove ingegnerie multidimensionali cui finora non ha provveduto né la formazione superiore né quella in azienda.



Una materia che presenta confini disciplinari più ampi è quella legata al trasferimento della produzione materiale dalla sfera del produttore a quella del consumatore e alla eccezionale riduzione del tempo di concezione, realizzazione e messa a disposizione del prodotto, con riflessi sulla natura dei rapporti sociali di produzione, sulla catena logistica e l'immaterialità degli stock di magazzino, sulla distribuzione della conoscenza e sui criteri di generazione delle preferenze dei consumatori, in ultima analisi sulla generazione del valore.

Un diverso ciclo dell'innovazione

Qualunque sia il punto di partenza di un eventuale approfondimento, i confini metodologici e disciplinari si confondono comunque con grande rapidità. L'unico punto certo appare la rapidità con cui, dopo una lunga fase d'incubazione, la tecnologia ALM può diventare pervasiva e ristrutturare i rapporti sociali, proprio per questa sua caratteristica *materiale/virtuale*. Il ciclo d'innovazione che si apre potrebbe essere molto diverso da quelli che lo hanno preceduto e, se dovessimo trovarne uno affine per gli effetti che ne sono derivati, dovremmo confrontarlo con quello della prima rivoluzione industriale o con quello dello sviluppo economico occidentale nel secondo dopoguerra.

Se invece adottiamo un punto di osservazione vicino alla realtà quotidiana, colpisce l'evidenza che la nuova tecnologia di cui si parla è già ampiamente accessibile addirittura nel mercato di massa (per esempio, Model-Space ha avviato la distribuzione di parti di stampanti 3D allegate ai periodici, da assemblare a casa, che usano sia software sia disegni della rete, associabili a scanner a basso costo e con un prezzo di circa 700 dollari), mentre non siamo ancora del tutto coscienti, assumendo il punto di vista del filosofo morale, dei bisogni e dei desideri che essa è in grado di soddisfare. Insomma, insieme alla certezza che questo accadrà, non sappiamo ancora elaborare una sufficiente comprensione di come cambieranno la nostra vita e la nostra cultura materiale a causa della nuova tecnologia.

Alla fine, che la si guardi dal lato umanistico e filosofico o da quello economico e sociale, la domanda principale che emerge si pone nei termini seguenti:

- siamo di fronte a un paradigma tanto nuovo quanto ci appare forte la novità delle opportunità disponibili?
- siamo preparati a elaborare nuovi bisogni e desideri, in quanto essi non sarebbero limitati dalla possibilità materiale di soddisfarli?
- che impatti derivano da quest'assenza apparente di limitazioni, sul piano morale e civile, economico e del design, della salute e della qualità della vita, del benessere materiale, della bellezza di ciò che ci circonda, solo per fare alcuni esempi, se potremo produrci da soli gli oggetti di cui abbiamo bisogno, non spostando

più materie prime e competenze, ma solo poche molecole, o polveri, e software?

- sarà davvero possibile che si spostino i confini della manifattura, entro i quali i consumatori avranno nuove relazioni (di condivisione, di partecipazione, di estraniamento...) basate sulla distribuzione dell'accesso ai modelli software dei dati?
- come cambieranno queste relazioni e i rapporti di scambio nel mercato dei beni e dei servizi smaterializzati?
- siamo preparati a tutto questo, e in che misura tali innovazioni ci toccheranno da vicino come persone, come membri della nostra civiltà globalizzata e della nostra comunità nazionale di cittadini?

Insomma, si potrebbe continuare a lungo nell'elencare gli spunti possibili, ma essi sono guidati da un assunto in comune, e cioè che sembra necessario affrontare, con strumenti interdisciplinari e in maniera non convenzionale, l'ansia che cresce negli spiriti critici di fronte a una novità mai sperimentata finora. Infatti, nel sottofondo dell'eredità filosofica positivista che ciascun occidentale si porta dietro quando pensa alla tecnologia, allo sviluppo industriale, all'evoluzione nel mondo digitale in cui ci troviamo immersi da qualche decennio, resiste ancora il senso delle soluzioni che la tecnologia ci ha dato in passato, perché l'uomo le ha cercate per migliorarsi, per aumentare il suo benessere e le sue probabilità di sopravvivenza. Ora, invece, guardando dalla prospettiva dell'economista, un salto tecnologico come quello delle tecnologie additive, con tutti i diversi rami in cui cresceranno in maniera esplosiva a partire dalle loro acquisizioni odierne, ha reso disponibile un numero assai elevato e a tutt'oggi sconosciuto di soluzioni, prima che i problemi potenzialmente risolvibili attraverso di loro addirittura si presentino e siano compresi (per esempio, cosa accadrà in seguito alla riduzione dei consumi energetici e alle assai minori dispersioni di materie prime legate alla stampa 3D? E quale impatto deriverà dalla possibilità di costruire case, utilizzando detriti solidi, con tecnologie additive e in pochi giorni? Siamo di fronte a una soluzione ambientalista sottovalutata? Le città torneranno a essere luoghi di produzione manifatturiera?). È ragionevole pen-

sare che, per cerchi progressivamente più ampi in proporzione alla sensibilità collettiva, al costo e alla facilità d'uso, gli attuali campi applicativi del mondo 3D aumenteranno in maniera inaspettata e si volgeranno a direzioni non predeterminate, al di là del mondo degli innovatori, dei FabLab, delle comunità dei makers ecc. o dei limiti dimensionali presenti nei macchinari attuali.

Un salto di paradigma

Una delle ragioni per le quali il salto di paradigma sembra più rilevante e che può valere la pena di una analisi più approfondita della caratteristica *materiale/virtuale*, è costituita dalla percezione che le tecnologie ALM permettano una straordinaria fecondità incrociata con il mondo digitale che le ha precedute e le può accompagnare nel prossimo futuro, rilanciando l'enfasi sulla materialità delle soluzioni e degli artefatti rispetto alla virtualità di un mondo basato sullo scambio di codici informativi. Proviamo a immaginare, infatti, quali saranno le conseguenze di un'inevitabile e sempre maggiore assimilazione e identificazione con la Natura e le sue funzioni (per esempio, strutture ossee replicabili, organi del corpo umano sostituibili con riproduzioni *form/fit/function*), che si possono in tal modo raggiungere ed emulare. Un ulteriore scenario di discontinuità emerge dalla compenetrazione con le neuroscienze: le tecnologie ALM

sembrano assai più capaci di cambiare la nostra vita di quanto ci aspettiamo (per esempio, gli esoscheletri) e, per quel che ci appare oggi, ci sfidano su questo terreno, sollevando questioni significative mai affrontate sul terreno dell'etica dei nuovi organismi/macchine.

Insomma, queste macchine che potranno produrre dagli oggetti alle case, dovunque e a basso costo, ma anche riprodurre altre macchine, sostitutive di funzioni della Natura, con un basso impatto ambientale, con processi non presidiati dall'uomo, che utilizzano una conoscenza indipendente e remota, dovunque essa sia, e che realizzano forme che sono oggi impossibili e impensabili da riprodurre altrimenti, cambieranno solo la manifattura e il mercato, o anche la nostra Civiltà?

Non saranno singoli specialisti o tecnologi, né economisti o filosofi, sviluppatori di software o artisti digitali, poeti o industriali, quelli che da soli sapranno intuire la vita che verrà, ma solo il loro pensiero mescolato e agglutinato in un luogo che sia aperto e comune, come vorremmo che fosse quello in cui ci si incontra e si scambiano domande sul futuro. Se le nostre competenze si limiteranno a possedere in termini convenzionali la sola immaginazione dello Scultore – che impersona la forma mentale sottrattiva –, senza conquistare il punto di osservazione e la visione del Ceramista – che ha invece la forma mentale della creazione additiva – non riusciremo a comprendere come sarà la *Civiltà delle Nuove Macchine*.



IL FUTURO DI MILANO E L'OCCASIONE DI UN VUOTO ANNUNCIATO



Le città oggi stanno vivendo una stagione di nuovo protagonismo. Ciò a causa del crescente impatto delle tecnologie digitali e della conseguente creazione di una rete globale basata su piattaforme infrastrutturali complesse e sofisticate.

È infatti nelle città che si addensano quelle risorse umane, cognitive, istituzionali e tecnologiche necessarie per poter entrare in relazione con il resto del mondo. Ecco perché la vita contemporanea sta diventando ancora più urbana: oggi, la competizione – nel senso letterale del ‘correre verso’ insieme – non riguarda più solo le imprese o gli individui, ma anche i territori, con le loro infrastrutture e i loro servizi, il patrimonio artistico e l’ecosistema umano e ambientale.

All’inizio del XXI secolo, Milano è l’unica città globale italiana. Nel senso che è l’unica città che può essere considerata a tutti gli effetti nodo della rete globale. Roma è tutta un’altra storia, la sua importanza deriva dal fatto di essere la capitale politica dell’Italia e soprattutto il centro del Cristianesimo mondiale. Forse, il futuro dell’Italia sta anche in questa complementarietà.

Centralità di Milano. Una responsabilità vasta

Dire Milano, però, è tutt'altro che autoevidente. Che cosa è, in effetti, la Milano di oggi? Di certo, la Milano di cui si deve parlare non coincide con i suoi confini amministrativi. Comunali o provinciali che siano. Milano – con i suoi poli centrali – è infatti il cuore di una delle più vaste e sviluppate piattaforme economico-sociali del mondo. Un'area che, a sud delle Alpi, va, senza soluzione di continuità, da Torino a Venezia sull'asse est-ovest, mentre, verso sud, raggiunge Bologna e Genova.

In qualunque cartina dell'Europa economica, quest'area figura tra le più importanti dell'intera Eurozona. Un'area dotata di grandi risorse e potenzialità, pur se indebolita da alcune criticità infrastrutturali, da un sistema di governance e di governo inadeguato e da un crescente carico demografico.

Una lunga transizione. Orientarsi per uscirne

Milano sta vivendo una lunga transizione. La crisi ha colpito duramente anche l'economia milanese, che pure rimane una delle aree italiane più resilienti. Negli ultimi anni, i settori e le imprese che hanno investito in qualità hanno segnato importanti successi; ma ci sono ancora comparti in cui la transizione rimane da compiere. Se si guarda il territorio, poi, non si può dire che Milano sia statica: la dotazione di università, centri di ricerca, ospedali, eccellenze culturali si è accresciuta, anche se la competizione di altre aree è molto aggressiva su tutti questi fronti. Ma soprattutto, Milano negli ultimi anni ha beneficiato del forte impulso proveniente da Expo che è stato un evento di successo, catalizzatore di molte energie e investimenti.



E tuttavia, nonostante questi risultati positivi, c'è ancora molto da lavorare se è vero che, nelle classifiche delle città globali più accreditate negli ultimi anni, Milano ha perso qualche posizione.

Il momento è dunque delicato. Tanto più che sul piano internazionale, sul piano europeo e nazionale, siamo nel mezzo di una lunga transizione di cui non si vedono ancora gli sbocchi. A livello locale, si è avviato il percorso che, nella prossima primavera, porterà alle elezioni comunali. Il sindaco ha già annunciato che non si ricandiderà, mentre con l'autunno, l'Expo terminerà la sua spinta. Sul piano amministrativo, l'area metropolitana rimane un progetto incompiuto.

Siamo dunque in un imminente vuoto politico. Nei prossimi mesi, Milano rischia di non avere una bussola per orientare i propri sforzi.

Paradossalmente, il vuoto è un'occasione. Può essere certo la causa di un ripiegamento, di una involuzione. Ma può essere anche l'occasione per l'apertura di una fase nuova, di una rinnovata spinta verso l'innovazione. Il momento per ripartire e riposizionarsi con decisione sullo scacchiere mondiale, a condizione di interpretare questo passaggio con idee nuove e forme di governance innovative.

Quattro punti fermi

Se proviamo a svolgere un poco la questione, si possono distinguere almeno quattro sfide. In primo luogo, l'assetto istituzionale che gira attorno alla questione dell'area metropoli-

tana. Si tratta di vedere come verrà affrontata: da un punto di vista puramente burocratico o strettamente politico oppure dell'efficienza di sistema. La Milano del XXI secolo deve ancora scoprirsi come una 'città di città'. Oggi è anacronistico pensare al capoluogo lombardo nei suoi angusti confini amministrativi. Milano infatti è il nome di quella fitta rete di luoghi di vita e di produzione che la costituiscono secondo una logica di cerchie concentriche che dal centro della città si allarga fino alla Lombardia e oltre. Una forma, quella di 'città di città', che la protegge dalle derive più nocive dei modelli urbani contemporanei. Il problema è che questa 'città di città' non ha ancora consapevolezza di sé. Perché ci sono tanti campanilismi, perché non si è abituati a pensarsi così. Sta di fatto che manca una governance istituzionale in grado di contornare questa realtà, di definirla, di risolvere le sue strozzature e di valorizzare le sue risorse.

E anche se l'area metropolitana potrebbe essere l'occasione per un passo in avanti, mi pare di poter dire che siamo ancora lontani da quella svolta di cui Milano avrebbe davvero bisogno. In secondo luogo, guardando le nuove sfide che attendono Milano, è questo il momento per fare una valutazione complessiva degli insediamenti istituzionali, pubblici e privati, della Milano di oggi. Occorre capire i punti di forza e i punti di debolezza. E partendo da qui, creare quelle alleanze necessarie per convogliare le risorse finanziarie necessarie per realizzare quel salto di qualità di cui Milano non può fare a meno. Sono infatti tali insediamenti che costituiscono i piloni mediante cui diventa possibile intercettare i flussi globali. Milano non ne è sguarnita. Ma ciò di cui dispone - una importante rete di università, luoghi prestigiosi per l'arte, rilevanti istituzioni finanziarie, grandi ospedali - non basta. Né in quantità né in qualità né in varietà. Rispetto ad altre città globali, Milano soffre di non essere una capitale e di non essere il quartiere generale di grandi multinazionali. Per questo motivo, una nuova governance della città deve mettere a tema la cura delle sue grandi istituzioni nella linea di una politica di attrazione e creazione di nuove soggettività. In terzo luogo, i processi e gli eventi. Le città contemporanee, che non sono riducibili alla dimensione dello spazio, governano anche mediante processi che ruotano attorno al tempo. Processi ed eventi che strutturano priorità, mobilitano risorse, stabiliscono relazioni, stimolano progetti, attirano competenze. In questi ultimi anni il motore è stato Expo.



Ma ora, senza perdere tempo, si deve guardare avanti. Ricordando che, al di là di Expo, ci sono già altri eventi ricorsivi che hanno un impatto significativo sull'animazione di Milano: il salone del mobile e la settimana della moda su tutti. In questa prospettiva, il vuoto politico dei prossimi mesi può essere l'occasione per pensare nuovi eventi e per avviare nuovi processi in grado di stimolare Milano e le sue potenzialità.

In quarto luogo, la città della solidarietà. Come tutte le grandi città, Milano è al centro di dinamiche sociali che presentano tendenze gravemente laceranti. Da una parte, è nei grandi centri che si concentrano i ceti più abbienti che traggono i loro redditi dai flussi della globalizzazione; dall'altra, crescono le periferie, che nel caso milanese hanno a che fare soprattutto con la popolazione anziana e immigrata. Il modello ambrosiano da sempre è stato caratterizzato per la sua capacità di trovare un equilibrio tra le esigenze della con-

correnza e quelle della solidarietà. Dando vita a un modello che ha fatto dell'integrazione sociale un punto di forza. Nonostante tutte le difficoltà, questo modello ancora resiste. Ma è necessario avviare una stagione di profonda innovazione, arrivando a concepire un nuovo welfare generativo che sappia portare a maggiore maturazione istituzionale il modello basato sulla sussidiarietà solidale perseguito anche negli ultimi anni. In un momento storico in cui cresce la consapevolezza che lo sviluppo sociale è un ingrediente indispensabile della stessa crescita economica, temi come il *cohousing*, le nuove forme di governance per la produzione e la distribuzione di beni di comunità, la socializzazione di alcuni servizi sociali, il potenziamento delle nuove forme di mutualità sono occasioni preziose di innovazione, capaci di ritessere la trama dei rapporti sociali e insieme di elevare la produzione di valore condiviso.

Un 'pulviscolo sociale' da catalizzare in 'forza'

Rimane da capire quali possano essere le forze sociali, prima ancora che partitiche, in grado di riempire il vuoto politico che Milano attraverserà nei prossimi mesi.

Negli strati profondi della cultura locale, nei nuovi gruppi professionali che si concentrano nella Milano di oggi, nelle sensibilità diffuse che si sono sviluppate negli anni post-crisi, è nascosta quella parte di società milanese che, al di là degli schieramenti tradizionali, è interessata e desiderosa di mettere insieme, in modo nuovo, efficienza e solidarietà. Ma non si tratta, come ormai avviene dappertutto nelle società avanzate, di un gruppo sociale definito, di una classe sociale. Si tratta piuttosto di una sorta di 'pulviscolo sociale', qualcosa che si sente nell'aria ma che, se lasciato a se stesso, non riesce a imprimere una direzione allo sviluppo.

Se c'è una responsabilità della politica oggi è quella di riuscire a diventare il catalizzatore di queste forze diffuse e diverse che sono già presenti, ma nascoste, nel territorio.

Chi dovesse riuscire in tale impresa non vincerà solo le elezioni, cosa che ha un'importanza relativa. Sarà anche capace di aprire una nuova pagina della storia Milano. E, per questa via, dell'Italia.



COME LA MOBILITÀ RACCONTA LE CITTÀ E LE POPOLAZIONI URBANE



La mobilità oggi costituisce 'la narrazione dominante'¹ non solo in relazione alla intensità e alla rilevanza delle relazioni materiali e immateriali che attraversano i territori della contemporaneità, ma anche perché la mobilità rappresenta una delle sfide più impegnative che le città devono affrontare: conoscere intensità e ritmi delle pratiche di mobilità diventa una condizione necessaria per garantire efficienza, vivibilità ed equità nell'accesso alle risorse di un territorio.

Porre attenzione alla mobilità, piuttosto che alle infrastrutture, implica confrontarsi con i ritmi con cui le diverse popolazioni urbane abitano e usano la città e i suoi servizi, in quanto la mobilità spa-

ziale non riguarda unicamente gli spostamenti ma, essendo «parte del processo di produzione sociale di tempo e spazio»², descrive la variabilità spazio-temporale delle pratiche urbane e con

Note

¹ A. Elliott, J. Urry, *Vite Mobili*, il Mulino, Bologna 2013, p. 24.

² T. Cresswell, *On the Move: Mobility in the Modern Western World*, Routledge, Londra-New York 2006, p. 5.

essa le trasformazioni della città contemporanea. Sono due i processi che hanno concorso a dare centralità alla mobilità come chiave interpretativa delle trasformazioni socio-spaziali:

- da una parte, il progressivo superamento di una visione riduttiva della mobilità sia nelle scienze sociali sia nell'ingegneria dei trasporti, grazie a cui la mobilità diventa strumento analitico e progettuale;
- dall'altra, l'utilità di descrivere le trasformazioni della metropoli contemporanea non tanto come un declino di importanza della geografia dei luoghi rispetto allo 'spazio dei flussi', quanto come una riorganizzazione e ristrutturazione accelerata della geografia del movimento, che definisce la spazialità delle società umane³.

Da tempo diversi autori⁴ hanno riconosciuto una «dimensione trasversale»⁵ nella mobilità interpretata come causa e conseguenza dei cambiamenti nell'organizzazione della vita quotidiana.

La mobilità spaziale, come «assemblaggio socio-spazio temporale»⁶, come «fenomeno sociale totale [...] e azione al centro dei processi sociali di funzionamento e di cambiamento»⁷, grazie al contributo di autori come Urry, Kaufmann, Cresswell, Bourdin, Tarrus, diventa strumento per interpretare le pratiche di vita quotidiana.

La complessità e la ricchezza euristica che assume il

concetto di mobilità come esperienza di interazione spazio-temporale continua, possono essere restituite dalla pluralità di temi e approcci presenti oggi in letteratura:

- dal 'new mobilities paradigm' proposto da Mimi Sheller e John Urry⁸, che riconosce nella mobilità il principale 'organizer' della società per la capacità di costruire e mantenere le connessioni sociali;
- al 'Mobility turn' di Tim Cresswell⁹, che interpreta la mobilità come un fenomeno socio-spaziale che include e comprende anche oggetti, comunicazioni e idee;
- alle 'Mobilités reversibles', che restituiscono un uso reversibile dei territori e delle reti e con cui Vincent Kaufmann e Vincent Geslin¹⁰ descrivono le nuove forme di mobilità, «esito dell'effetto congiunto dell'evoluzione del mercato del lavoro e della proprietà del territorio e delle reti di trasporto e di comunicazione»;
- alle 'Staging Mobilities' di Ole B. Jensen¹¹, che si occupa dei luoghi forgiati dalle pratiche di mobilità, ripensandoli a partire dalle connessioni che rendono possibili;
- alla 'Idéologie mobilitaire' di Bertrand Montulet e Christophe Mincke¹², per caratterizzare il nuovo rapporto tra pratiche sociali e spazio che coinvolge un largo spettro di fenomeni sociali.

³ E. Soja, «Le temps des nodalités post-metropolitaines», in S. Allemand, F. Ascher, J. Levy (Eds), *Les sens du mouvement*, Belin, Parigi 2004, pp. 175-181.

⁴ A. Ehrenberg, *L'individu incertain*, Calmann-Levy, Parigi 1995; A. Tarrus, *Les nouveaux cosmopolitisme: mobilité, identité, territoires*, l'Aube, La tour d'Aigues 2000; J. Urry, *Sociology Beyond Societies*, Routledge, Londra 2000; V. Kaufmann, *Re-thinking mobility*, Ashgate, Aldershot 2002; J.P. Orfeuil, *Transport, pauvreté, exclusion*, l'Aube, Parigi 2004; F. Ascher, «Les sens du mouvement: modernité et mobilités», cit. in S. Allemand, F. Ascher, J. Levy (Eds), pp. 21-34., A. Bourdin, «Les mobilités et le programme de la sociologie», in *Cahiers internationaux de sociologie*, vol cxviii, pp. 5-21, 2005; M. Sheller e J. Urry, «The new mobilities paradigm», *Environment and Planning A*, n. 38, 2006, pp. 207-226; T. Cresswell, *On the Move...*, cit.

⁵ J. Urry, *Sociology Beyond Societies*, cit.

⁶ V. Kaufmann, *Re-thinking mobility*, cit.

⁷ M. Bassand, *La mobilité spatiale, une phénomène macroscopique. Sociologie pluraliste et pluralisme sociologique*, Université de Neuchâtel, EdES, Neuchâtel 1986, p. 25.

⁸ M. Sheller e J. Urry, «The new mobilities paradigm», cit.

⁹ T. Cresswell, *On the Move...*, cit.; id., *Geographies of Mobilities: Practices, Spaces, Subjects*, Ashgate, Aldershot 2011.

¹⁰ V. Geslin, V. Kaufmann (Eds), *Mobilité sans racines: plus loin, plus vite... plus mobile?*, Descartes & Cie, Parigi 2011, cit., p. 40.

¹¹ O.B. Jensen, *Staging Mobilities*, Routledge, Londra-New York 2013.

¹² R. Montulet e C. Mincke, «L'idéologie mobilitaire», in *Politique. La nouvelle obsession de la mobilité*, aprile, n. 64, Bruxelles 2010.

Lavorando sulle condizioni materiali della mobilità e sulle pratiche che vi sono associate, la sfida nelle scienze sociali diventa analizzare non tanto la mobilità in quanto tale, ma «le società contemporanee attraverso i fatti di mobilità»¹³.

Nello stesso modo, le discipline della geografia si interessano alla mobilità interpretandola come traduzione di pratiche eterogenee che modificano i luoghi e come gestione di risorse spazio-temporali, più che come semplice spostamento¹⁴.

In questo caso, come scrive Jacques Lévy¹⁵, la mobilità diventa strumento euristico, utile per descrivere i territori della contemporaneità, poiché «la mobilità non è solo una tecnica di messa in

relazione di luoghi. Nella misura in cui l'interaccessibilità tra realtà spaziali costitutive di una città è una condizione di esistenza della città stessa, la mobilità costituisce anche una tecnica incontestabile di 'urbanogenesi'».

Analizzare le trasformazioni urbane attraverso la mobilità consente dunque di passare attraverso diverse scale dei fenomeni osservati, di tenere insieme dimensione spaziale e temporale delle dinamiche urbane, di leggere la città a partire dalle pratiche che in essa si svolgono, piuttosto che interpretarla come configurazione di *enclaves* (siti fissi e delimitati) e di 'armature' (canali di infrastrutture e spazi di transito)¹⁶.



Nel ricostruire le pratiche quotidiane d'uso della città, la mobilità rappresenta dunque uno strumento utile per costruire politiche urbane più efficaci, poiché definite anche a partire dalle esigenze emergenti, legate alle diverse popolazioni urbane che utilizzano la città e i suoi servizi, secondo intensità e ritmi diversi.

Attraverso lo studio delle pratiche di mobilità e la loro 'territorializzazione' è possibile cioè riconoscere non solo le domande delle popolazioni temporanee, ma anche nuovi beni comuni generati dalle stesse¹⁷. In questa prospettiva, consideriamo le popolazioni urbane non solo come utenti di politiche, ma come potenziali generatori di beni comuni¹⁸, parzialmente rilevabili attraverso le pratiche di mobilità.

Chiavi interpretative e sfide operative

Spostare l'attenzione dalla mobilità intesa unica-

mente come spostamento alla mobilità interpretata come pratica spazio-temporale consente di riconoscere almeno due dimensioni rilevanti per le politiche urbane e altrettante sfide operative.

La mobilità come capitale sociale.

La mobilità rappresenta una risorsa e un valore in quanto crea e introduce differenze, in base alle possibilità di ogni soggetto, in relazione ai propri progetti personali e alle proprie capacità (sia economiche sia culturali), di selezionare le forme e i modi utili per garantirsi

¹³ A. Bourdin, «Les mobilités et le programme de sociologie», cit., p. 17.

¹⁴ J.P. Orfeuill, *Transports, pauvretés, exclusions*, cit.

¹⁵ J. Lévy, *Le tournant géographique*, Éditions Belin, Parigi 1999.

¹⁶ D.G. Shane, *Recombinant Urbanism. Conceptual Modelling in Architecture*, Urban Design and City Theory, Wiley, Chichester 2005.

¹⁷ Come ricordano A. Amin e T. Thrift (*Cities. Reimagining the Urban*, Polity Press, Cambridge 2002, p. 158), secondo cui «molto di quanto accade negli spazi quotidiani della città non riguarda la partecipazione politica con un capitale convenzionale. Al contrario, riguarda un nuovo tipo di politiche molecolari che competono per richiamare l'attenzione pubblica, riuscendo talvolta a creare più ampi effetti politici e sociali».

¹⁸ G. Pasqui, *Città, popolazioni, politiche*, Jaka Book, Milano 2008.

'il diritto alla mobilità', che si iscrive entro una visione universalistica e individualista dei

valori, entro cioè una concezione moderna dei diritti dell'uomo¹⁹.



Il diritto alla mobilità non è il 'diritto al trasporto', ma riguarda la possibilità di avere una maggiore flessibilità, connettività, reversibilità e il migliore accesso ubiquitario alle diverse risorse e destinazioni possibili.

Per questo, Ascher²⁰, nel considerare il 'diritto al movimento' una sorta di '*droit générique*' da cui derivano numerosi altri diritti, in ragione del ruolo che la mobilità si ritaglia nella società contemporanea, distingue due tipi di diritto al movimento: '*droit-liberté*' (il diritto degli individui di muoversi) e '*droit-créance*' (diritto di disporre dei mezzi effettivi, pratici e culturali per muoversi).

Questa distinzione richiama il ruolo che ha la mobilità come risorsa chiave di inserimento sociale che dipende dalle capacità, dalle competenze, dai legami sociali che sono essi stessi rinforzati o affievoliti dalle nostre pratiche.

Se intendiamo la mobilità come 'campo' in cui si esprimono o da cui si originano occasioni inattese di interazione e il capitale sociale 'una risorsa per l'azione'²¹ presente nella struttura di relazioni tra due o più persone, le pratiche di mobilità muovono capitali, ma al contempo – grazie alle diverse forme di interazione che attivano – sono a loro volta generatrici di nuovi capitali²².

A tale proposito alcuni autori parlano di 'capitale di rete'²³ per indicare una condizione specifica, che si fonda sulla capacità di creare contatti, a partire da risorse quali il tempo, gli oggetti, l'accesso, le emozioni, che sono diversamente distribuite.

Lo stesso concetto di motilità, proposto da Kaufmann²⁴ come «l'insieme delle caratteristiche perso-

nali che permettono di spostarsi», restituisce il potenziale di mobilità come disposizione alla mobilità che dipende dalle condizioni sociali di accesso (le condizioni rispetto alle quali è possibile usare l'offerta), dalle competenze (necessarie per l'utilizzo di un dato servizio offerto) e dai progetti di mobilità (l'uso effettivo del servizio offerto che permette di concretizzare la mobilità). Come scrive Kaufmann²⁵: «la motilità porta a considerare che tra l'offerta e la domanda c'è l'attore, che coglie le possibilità proposte dall'offerta e, in base a una propria logica, le trasforma in domanda di spostamento».

Per questo, le pratiche di mobilità portano istanze, avanzano soluzioni, esprimono nuovi bisogni e talvolta anche soluzioni alternative e possono quindi essere esaminate a partire dai capitali che mobilitano. Al contempo, i comportamenti dei singoli possono avere un ruolo fondamentale nel generare externalità positive tanto per il singolo quanto per la collettività e, in quest'ottica, i capitali di mobilità possono diventare un riferimento sia per promuovere comportamenti virtuosi già in essere sia per sostenere pratiche innovative.

Questa condizione sembra prefigurare anche un diverso modo di concepire le politiche per la mobilità, a partire dalla combinazione di 'risorse' differenti, legate alle stesse pratiche promosse 'dal basso', anche perché, come ricorda Crosta²⁶, le pratiche

¹⁹ Z. Bauman, *Liquid Modernity*, Polity Press, Cambridge 1999.

²⁰ F. Ascher, «Les sens du mouvement», cit., p. 23.

²¹ J. Coleman, *Foundations of social theory*, Cambridge (MA) 1990, p. 302.

²² A. Tarrus, *Les nouveaux cosmopolitisme: mobilité, identité, territoires*, cit.; J. P. Orfeuil, *Transports, pauvretés, exclusions*, cit.

²³ J. Urry, *Mobilities*, Polity Press, Cambridge 2007.

²⁴ V. Kaufmann, *Re-thinking mobility*, cit.

²⁵ Id., *Motility*, reperibile all'indirizzo internet: <http://en.forumviesmobiles.org/arguing/2012/12/11/mobility-capital-sketching-arguments-533>.

²⁶ P.L. Crosta, *Pratiche. Il territorio è l'uso che se ne fa*, Franco Angeli, Milano 2010.

hanno sempre una natura politica: possono avanzare rivendicazioni e produrre beni collettivi. Nel primo caso la rilevanza delle pratiche sta nella loro stessa esistenza, che permette specifiche forme di appropriazione dello spazio, mentre nel secondo caso il riferimento è alla possibile «produzione sociale di beni pubblici, ovvero (la possibilità di) avere beni pubblici da pratiche sociali invece che da policies»²⁷. In questa prospettiva, la molteplicità delle pratiche di mobilità porta con sé un potenziale bagaglio di beni collettivi che singoli e gruppi possono contribuire a creare, sia che usino servizi esistenti in modo inaspettato sia che creino nuove possibilità e soluzioni di spostamento²⁸.

La mobilità come progetto

All'interno di un dibattito che pone la mobilità al centro di un nuovo paradigma interpretativo e progettuale che attraversa discipline diverse (dall'urbanistica alla geografia, dalla sociologia alla pianificazione dei trasporti...), la sfida che si pone alle politiche urbane è lavorare più e meglio per riconoscere le diverse domande di mobilità come premessa necessaria per costruire azioni più efficaci ed eque, in tema di mobilità, trasporti e infrastrutture. Si tratta cioè di lavorare più sul software (la mobilità) e meno, o non solo, sull'hardware (le infrastrutture). Confrontarsi con i comportamenti di mobilità attraverso cui riconoscere abitudini, stili di vita che hanno un'influenza sui processi di trasformazione urbana, diventa premessa per costruire politiche urbane più efficaci per almeno tre ordini di questioni.

La prima riguarda la possibilità, attraverso la mobilità, di conoscere in tempo reale le modalità d'uso della città e dei suoi servizi, anche grazie all'uso estensivo delle cosiddette *networked technologies* e delle fonti digitali che permettono un monitoraggio in tempo reale delle pratiche di mobilità.

Come emerso ormai da diversi studi²⁹, le fonti digitali e, tra queste, i dati di traffico telefonico, costituiscono un supporto importante per descrivere le modalità con cui differenti popolazioni urbane attraversano e usano la città. Le tracce desunte dai dati di traffico telefonico sono infatti il risultato di comportamenti e abitudini individuali e restituiscono pattern 'molecolari' di mobilità, offrendo elementi rilevanti per migliorare l'efficacia di politiche di offerta di servizi, non solo nel campo dei trasporti.

Restituire le densità d'uso del territorio e i movimenti giornalieri di mobilità grazie al trattamento dei dati di traffico telefonico consente infatti di individuare popolazioni urbane temporanee difficilmente 'catturate' da fonti tradizionali con continuità spazio-temporale e rappresenta, al contempo, la condizione attraverso cui riconoscere le nuove domande disaggregate per 'comunità di pratiche'³⁰, su cui costruire politiche di offerta più efficaci e meno onerose finanziariamente, poiché non generaliste³¹. Inoltre, queste tecnologie digitali offrono «nuove opportunità per entrare in contatto con il pubblico e facilitare i nuovi processi di partecipazione, coinvolgendo così, nel processo di pianificazione urbana, segmenti di popolazione della città che normalmente non lo sono mai stati in forma esplicita»³².

²⁷ C. Donolo, «Dalle politiche pubbliche alle pratiche sociali nella produzione di beni pubblici? Osservazioni su una nuova generazione di policies», *Stato e mercato*, n. 73, 2005, p. 47.

²⁸ G. Vecchio, *Mobilitarsi per muoversi. Pratiche periurbane e capitali di mobilità nell'area metropolitana di Milano*, in Conferenza SIU, Venezia 11-12 giugno 2015.

²⁹ Si vedano R. Ahas e U. Mark, «Location based services: new challenges for planning and public administrations», *Futures*, n. 37, 2005, pp. 547-561; C. Ratti et al., «Mobile landscapes: using location data from cell phones for urban analysis», *Environment and Planning B, Planning and Design*, n. 33, 2006, pp. 727-748; J. Reades et al., «Cellular census: Explorations in urban data collection», *IEEE Pervasive Computing*, vol. 6, n. 3, 2007, pp. 30-38; P. Pucci, F. Manfredini, P. Tagliolato, *Mapping urban practices through mobile phone data. Springer Briefs in Applied Science and Technology*, Springer, Heidelberg-New York-Dordrecht-London 2015.

³⁰ Sul concetto di «comunità di pratiche» si veda E. Wenger, *Communities of Practice. Learning, Meaning and Identity*, Cambridge University Press, Cambridge (MA) 1998.

³¹ P. Pucci, F. Manfredini, P. Tagliolato, *Mapping urban practices...*, cit.

³² O.B. Jensen, «The will to connection: a research agenda for the 'programmable city' and an ICT 'toolbox' for urban planning», in A. de Souza e Silva e M. Sheller (Eds.), *Mobility and locative media: mobile communication in hybrid spaces*, Routledge, Londra-New York 2015, p. 230.



Per cogliere queste opportunità, la sfida riguarda il come integrare dati tradizionali con nuove banche dati di tipo digitale, oggi diffusamente disponibili. Si tratta cioè di costruire protocolli e metodologie validate per l'interazione dei dati, come condizione utile per il monitoraggio in tempo reale delle pratiche d'uso della città.

La seconda prospettiva riguarda il ruolo che la mobilità può avere nel ridefinire i perimetri d'azione di alcune politiche urbane e nel promuovere nuove geografie di partnership tra i diversi attori coinvolti. Deformando i confini amministrativi, le pratiche di mobilità mettono infatti concretamente in evidenza il fatto che «tutti i governi territoriali vivono sotto un permanente regime di dissociazione tra i cittadini, gli abitanti e gli utenti della città»³³.

Al contempo, esse diventano anche strumento per riconoscere confini contingenti: la mobilità restituisce perimetri variabili nel tempo, in ragione delle popolazioni e delle dinamiche che ne sono all'origine e permette di avere informazioni sulle popolazioni temporanee, sui tempi, i modi e le densità d'uso della città e dei suoi servizi³⁴.

Definire perimetri d'azione pertinenti per trattare la variabilità e l'interconnettività delle relazioni, la multiscalarità delle pratiche spazializzate che le categorie amministrative e le divisioni istituzionali dello spazio non riescono a trattare è un tema da tempo al centro delle riflessioni nell'ambito dello *Spatial Planning*. Vi è infatti consenso sulla necessità di costruire perimetri d'azione pertinenti sulla base dei quali proporre una diversa articolazione delle competenze e delle risorse che favoriscano una regolazione delle pratiche e la generazione di nuovi *frames*, necessari all'innovazione dei processi di governo³⁵.

La sfida si pone in termini di strumenti interpretativi per riconoscerli.

I territori contingenti che le pratiche di mobilità consentono di riconoscere possono rappresentare quelle 'perimetrazioni fluide', quei *fuzzy boundaries*³⁶ capaci di ri-orientare i bacini di offerta dei servizi, come anche gli ambiti di fiscalità e tariffazione locale, mettendo in discussione la stessa modalità ordinaria di definizione e di trattamento delle politiche pubbliche³⁷.

Sebbene, infatti, nel rapporto tra territori contingenti e territori istituzionali, i problemi legati alla variabilità temporale delle pratiche all'origine dei perimetri fluidi, così come quelli dei meccanismi di rappresentanza politica delle comunità di pratiche, restino ancora irrisolti, bisogna prendere atto che «oggi una governabilità urbana che voglia essere efficace deve essere limitata, intrinseca ai processi e quindi capace di cogliere e valorizzare le sinergie tra interventi settoriali e le potenzialità offerte dal mutare delle situazioni catalizzatrici dei diversi interessi in gioco»³⁸.

In questo caso, la sfida riguarda la ricerca di modalità con cui i 'confini informali' definiti dalle pratiche di mobilità possano diventare parte di un 'institutional landscape', generando nuovi modelli di coinvolgimento e azioni capaci di intercettare e rispondere più efficacemente alle domande sociali che possono essere lette a partire da queste stesse pratiche.

³³ P. Estèbe, *Gouverner la ville mobile: la ville en débat*, pUF, Parigi 2008, p. 37.

³⁴ P. Pucci, «Fuzzy boundaries per comunità mobile. Disegnare territori contingenti nella Regione Urbana Milanese», in *Planum*, n. 27, 2013; Id., «Identifying communities of practice through mobile phone data», in *Urbe. Brazilian Journal of Urban Management*, vol. 6, n. 1, 2014, pp. 17-30.

³⁵ P. Healey, «Building institutional capacity through collaborative approaches to urban planning», *Environmental and Planning A*, vol. 30, n. 9, 1998, p. 1.

³⁶ Fuzzy boundaries «sono utilizzati per definire regioni funzionali, non conformi a unità politiche o amministrative conosciute» (P. Healey, «Soft Spaces, Fuzzy boundaries and spatial Governance in Post-devolution Wales», in *International Journal of Urban and Regional Research*, 18 giugno 2012, p. 6).

³⁷ G. Pasqui, *Città, popolazioni, politiche*, cit., p. 18.

³⁸ G. Dematteis, «Le città del presente, le città del futuro: le politiche», in *EysReg*, vol. 2, n. 2, 2012.

La terza prospettiva riguarda la possibilità di incidere sulle forme di disuguaglianza sociale, lavorando sulle opportunità di accesso ai servizi urbani di cui la mobilità può essere strumento.

Come riconosciuto da alcuni autori³⁹, la mobilità non è mai stata sinonimo di libertà e di cittadinanza, ma «if movement makes connections [...] connections make inequalities»⁴⁰.

Come sostenuto da Amin e Thrift⁴¹, le mobilità non sono mai libere e senza ostacoli, ma sono «rese difficili da una serie di regole, convenzioni ed enti di regolazione e controllo [...], una rete a maglie strette»⁴².

Per questo, le disuguaglianze nell'accesso ai servizi e ai beni sono ben più di una carenza nell'offerta di trasporto: esse limitano il diritto alla città.

I concetti già richiamati di motilità⁴³ e di *network capital*⁴⁴ introducono questa dimensione.

La difficoltà nel tradurre operativamente questi concetti ha sin'ora limitato il loro uso all'interno delle politiche urbane, come strumenti per riconoscere le forme e le cause che ostacolano gli spostamenti e per derivare, da queste, azioni efficaci ed eque.

La distinzione tra il diritto degli individui a muoversi e il diritto ad avere mezzi efficaci, sia materiali sia culturali, per muoversi⁴⁵, aiuta a riconoscere i 'dispositivi' utili e necessari per consentire lo spostamento e la comunicazione (fisica e immateriale) attraverso la fornitura di servizi universali e l'adeguamento delle

regole e delle istituzioni di regolazione e controllo, rispetto a dispositivi più complessi e integrati, adatti a rispondere a esigenze eterogenee e articolate.

Poiché fornire servizi equamente distribuiti sul territorio e diffusamente accessibili, oltre a non essere sostenibile economicamente, non risulterebbe efficace rispetto alla complessità e alla dimensione molecolare della domanda di mobilità, l'azione pubblica è chiamata piuttosto a offrire un «diritto di credibilità, una sorta di 'dovere di fare' che si compie con diversi gradi di impegno, in base a ragioni politiche e/o economiche e la cui implementazione comporta una partecipazione responsabile da parte dei cittadini»⁴⁶. Questo 'dovere contributivo' per i cittadini può essere declinato anche in termini di servizi creati 'dal basso', dagli stessi utenti finali. Spesso si tratta di soluzioni innovative ed efficaci non solo per risolvere il divario tra il costo dei servizi e la loro effettiva utilità, ma anche per valorizzare le capacità di produzione di soluzioni auto-organizzate, in grado di far fronte a problemi che le politiche pubbliche non sempre riescono a risolvere.

Considerando le potenzialità e la 'transcalarità' di queste forme di innovazione 'dal basso' e auto-organizzate, la sfida riguarda la capacità da parte degli attori pubblici di riconoscere, sostenere, anche attraverso facilitazioni normative, e diffondere processi di produzione di beni e servizi da parte dei territori.



³⁹ T. Cresswell, «Justice sociale et droit à la mobilité», in S. Allemand, F. Ascher, J. Levy (Eds), cit., p. 45; J. Urry, «Social Networks, mobile lives and social inequalities», in *Journal of Transport Geography*, n. 21, 2012, p. 24.

⁴⁰ *Ibidem*, 2012, p. 24.

⁴¹ A. Amin e T. Thrift, *Cities. Reimaginig the Urban*, cit., p. 26.

⁴² *Ibidem*.

⁴³ V. Kaufmann, *Re-thing mobility*, cit; M. Flam e V. Kaufmann, «Operationalising the Concept of Motility: a Qualitative Study», *Mobilities*, n. 2, 2006, pp. 167-189; V. Kaufmann, M. Bergman e D. Joye, «Motility: Mobility as Capital», *International Journal of Urban Regional Research*, vol. 28, n. 4, 2007, pp. 745-756.

⁴⁴ A. Elliott e J. Urry, *Vite mobili*, cit.

⁴⁵ F. Ascher, «Le sens du mouvement...», cit.

⁴⁶ J.P. Orfeuill, «Le 'droit à la mobilité' aujourd'hui et demain / The 'right to Mobility'», in C. Gay, V. Kaufmann, S. Landriève, S. Vincent-Geslin (Eds), *Mobile Immobile*, Éditions de l'Aube, Parigi 2011, p. 50 (Forum Vie Mobile).

MILANO E IL SISTEMA LOGISTICO LOMBARDO



La crisi del 2009 è stata uno spartiacque che ha segnato il passaggio da una lunga fase di sviluppo economico internazionale, iniziata alla fine degli anni novanta, a una di crisi e d'instabilità sia sul piano economico sia su quello politico. Soprattutto, nel breve volgere di pochi lustri, sono cambiati profondamente gli equilibri economici tra le grandi aree geografiche, con l'emergere prepotente della Cina come nuova potenza mondiale e, con lei, dell'insieme dei Paesi asiatici, India compresa.

La conseguenza di questa, che molti chiamano seconda globalizzazione, guidata principalmente dall'innovazione tecnologica nei settori delle comunicazioni (internet) e dei trasporti, è stata la crescita del commercio internazionale, una nuova divisione del lavoro, e soprattutto una complessa, ma rapida riorganizzazione dei processi produttivi e

distributivi a livello mondiale.

In particolare, a livello di catene logistiche sono cambiati i paradigmi di base che sovrintendono alla loro costruzione, coerentemente con le mutazioni in atto nel contesto economico in cui operano: dal *customer service* al *relationship management*, da relazioni conflittuali a gestioni basate

sulla collaborazione, da strategie basate sull'esperienza a quelle basate sulla capacità di adeguarsi a situazioni in continua evoluzione e così via¹.

In ultima istanza, la creazione di valore per i clienti finali è il risultato di una combinazione di efficienza, efficacia e rilevanza, dove con quest'ultimo termine s'intende quell'insieme di fattori che fanno la differenza nel modo in cui le aziende manifatturiere e distributive interpretano il loro business in un ambiente ad alto coefficiente di variabilità. In particolare, esse concentrano la loro attenzione sull'analisi dei processi²:

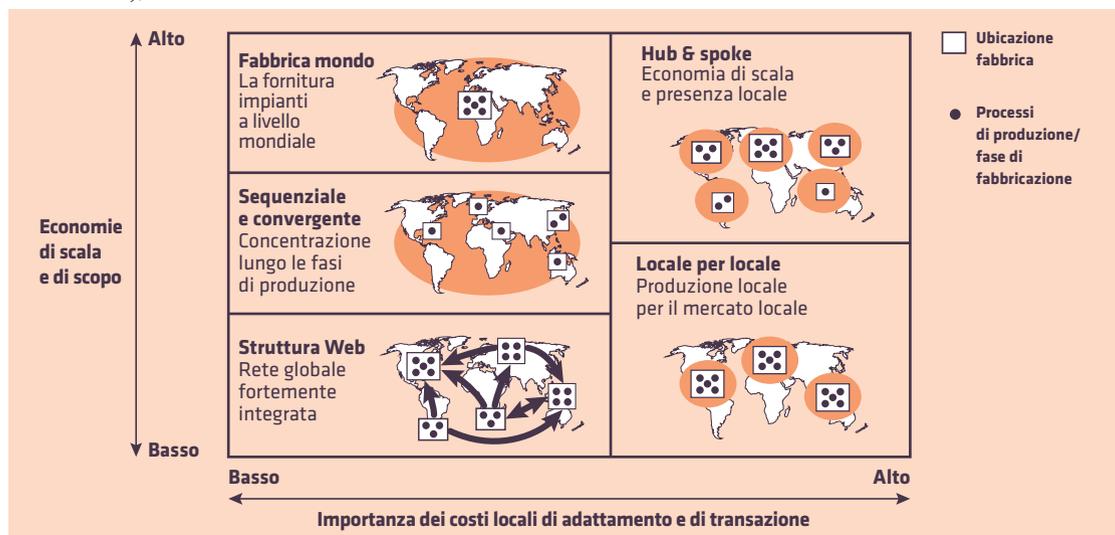
- cercando soluzioni che permettano il contenimento dei costi operativi (*reengineering* dei processi aziendali);
- centralizzando a livello europeo, nel caso delle imprese di maggiore dimensione con copertura internazionale, le attività a valore aggiunto;

- cercando soluzioni che uniscano la riduzione dei costi con la riduzione dell'impatto ambientale, che in alcuni Paesi europei emerge come un fattore significativo di acquisizione di vantaggi competitivi per le imprese;
- facendo un ampio uso delle tecnologie informatiche e di telecomunicazione (ITC), che rendono più flessibile l'attività produttiva e distributiva e permettono di esternalizzarla a livello globale;
- rispondendo alle sfide logistiche poste dalle nuove modalità di vendita online (B2B e B2C), nelle quali viene di fatto saltata la fase di intermediazione commerciale.

Naturalmente la struttura dei network produttivi e distributivi dipende dalle dimensioni dell'impresa, dalla tipologia di merce prodotta/venduta e dal suo valore, dalle dimensioni del mercato (locale vs internazionale) ecc.

FIGURA 1 – Tipologie di network

Fonte: McKinsey/PTW



Il network può essere costruito, per esempio, per portare le diverse componenti in appositi impianti localizzati vicino ai luoghi di consumo dove vengono

assemblate, piuttosto che per distribuire ai magazzini o ai punti di vendita finali le merci prodotte in pochi impianti (al limite uno) nei quali viene concen-

Note

¹ D.J. Bowersox, D.J. Closs, T.P. Stark, «Ten mega-trend that will revolutionize supply chain logistics», *Journal of business logistics*, vol. 21, n. 2, 2000.

² S. Bologna, S. Curi, D. Stevanato, *Scenari dell'intermodalità*, Paper preparato per l'Interporto di Padova 2013.

Nuovi processi

trata tutta la produzione. Ciò in base alla minore o maggiore importanza che assumono:

- le economie di scala per quel determinato prodotto/mercato;
- le specificità di ogni singolo mercato.

Questi fattori, insieme al costo delle aree, alla baricentricità rispetto ai grandi mercati di consumo e alla presenza di infrastrutture adeguate, determinano le scelte localizzative dei centri produttivi/distributivi delle maggiori aziende manifatturiere che operano a livello internazionale.

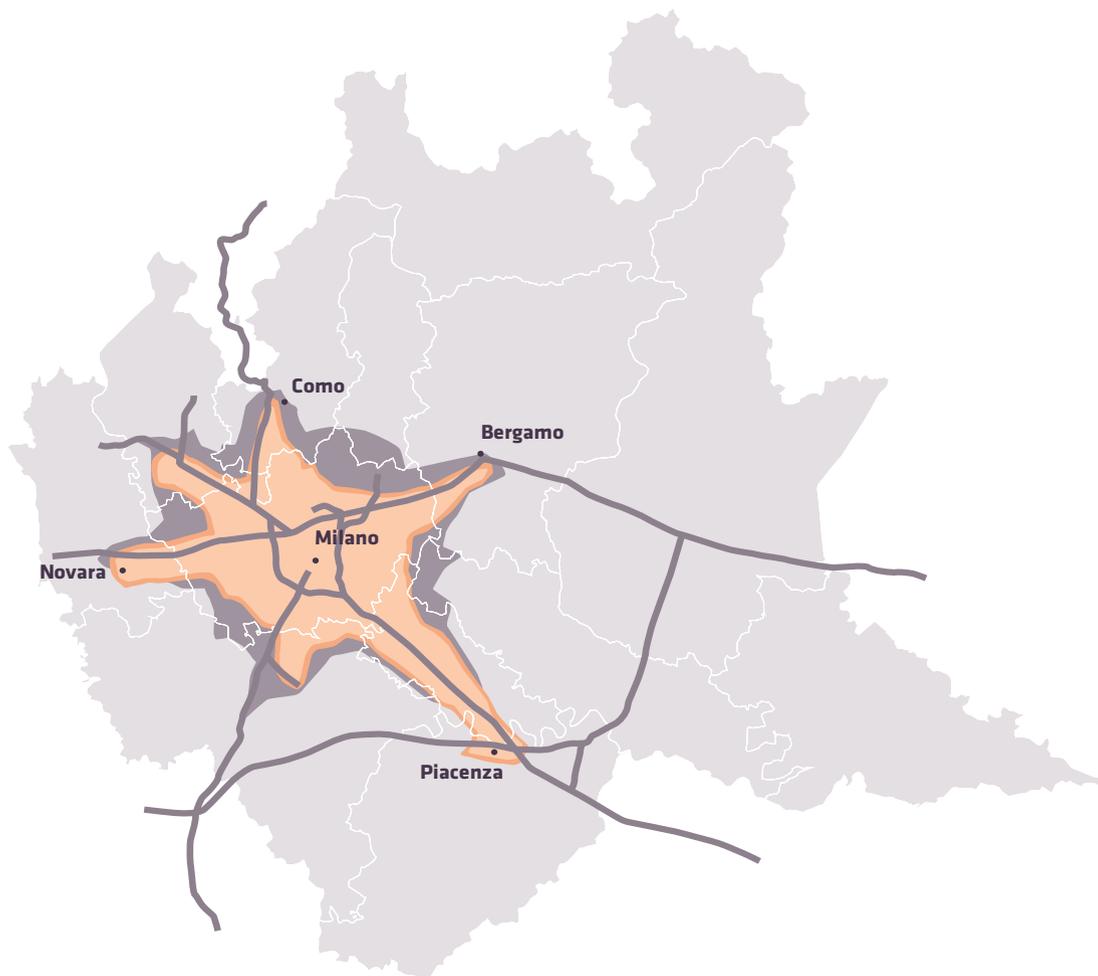
A essi si aggiungono in modo decisivo la qualità dei servizi connessi alla movimentazione della

merce, spesso erogati dagli apparati burocratico-amministrativi dello Stato (per esempio dogane, terminal, servizi ferroviari ecc.), che devono essere organizzati in modo tale da garantire, non solo i termini di resa pattuiti, ma anche la loro affidabilità nel tempo.

La regione logistica milanese

La presenza di centri distributivi, magari con competenza a livello europeo (*European Distribution Center - EDC*), favorisce il grado di concentrazione dei volumi di merce, generando economie di scala anche nei servizi a valle, in particolare in quelli ferroviari che hanno la necessità di raggiungere alti

FIGURA 2 - Tavola Regione logistica milanese



livelli di saturazione (*load factor*) per garantire l'equilibrio economico del servizio.

Ne consegue quindi che la capacità di un territorio di attrarre i grandi centri distributivi, configurandosi nel tempo come un *distretto logistico*, porta alla progressiva concentrazione di infrastrutture e servizi che diventano fattori di attrazione per nuove iniziative logistiche. Una sorta di ciclo virtuoso basato su economie di scala e di apprendimento.

Come ampiamente descritto in precedenti lavori³, Milano e la Lombardia, o meglio quella che è stata definita la regione logistica milanese (RLM), sono il centro motore del settore della logistica in Italia, che concentra circa il 30% del valore aggiunto prodotto a livello nazionale, con più di 17mila imprese, di cui 15mila aziende di trasporto su strada (compresi i padroncini) e 2mila fornitori di servizi logistici vari (magazzinaggio, distribuzione ecc.).



A livello nazionale, secondo i dati dell'Osservatorio Contract Logistics del Politecnico di Milano, il mercato italiano della logistica in conto terzi, nel 2012 ha toccato i 43 miliardi di euro, con una stima per il 2013 e il 2014 rispettivamente di 43,4 e 44 miliardi di euro. Tenendo conto che la Lombardia pesa, come detto, per il 30% circa, il valore del suo mercato logistico nel 2014 dovrebbe collocarsi intorno ai 12-13 miliardi di euro.

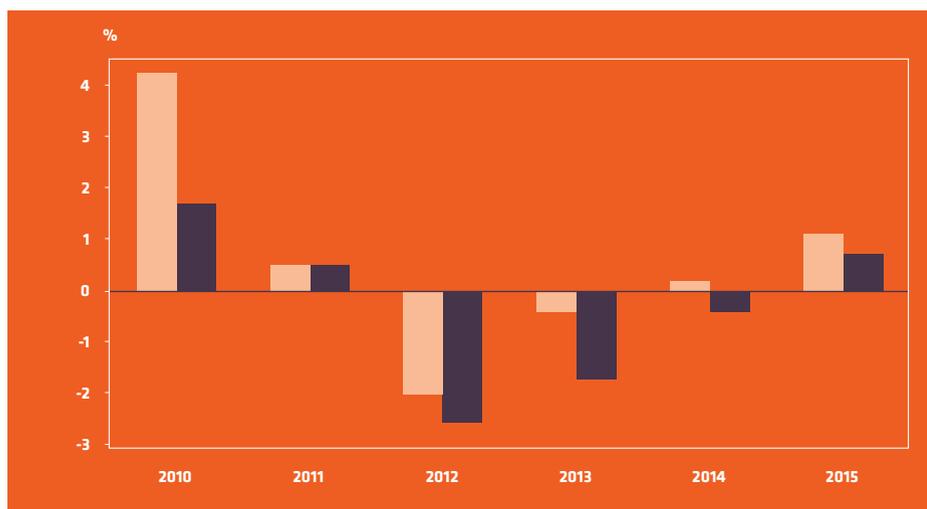


GRAFICO 1
Variazione percentuale del PIL a prezzi di mercato

(anni 2010-2015 - valori percentuali)

■ Lombardia
■ Italia

Fonte: ISTAT, Prometeia

In questi anni di grave crisi economica, la Lombardia ha retto meglio rispetto al resto del Paese (grafico 1) e il settore dei trasporti e della logistica

ha mostrato un trend positivo (intorno all'1% medio annuo tra il 2010 e il 2014) anche nei periodi di flessione dell'attività economica.

³ S. Curi, F. Dallari, *Network Milano*, Bruno Mondadori, Milano 2010; A. Creazza, S. Curi, F. Dallari, «Il sistema logistico in Lombardia: scenari infrastrutturali e di accessibilità», *Impresa & Stato*, n° 95, 2012.

Nuovi processi

La ragione della tenuta settoriale è legata soprattutto al buon andamento del commercio estero, il motore dell'economia italiana in questo periodo, grazie anche all'indebolimento dell'Euro rispetto al Dollaro e nonostante le incertezze di alcuni significativi mercati di sbocco dei prodotti nazionali (per esempio Russia, Medio Oriente, Nord Africa).

Il commercio estero è, infatti, un'importante componente che alimenta la domanda di trasporti e logistica, sia verso l'Europa, suo principale mercato di sbocco sia verso i Paesi d'Oltreoceano (Nord e Sud America, Far East, Africa), al cui interno la Lombardia, come noto, gioca un ruolo fondamentale in ambito nazionale.

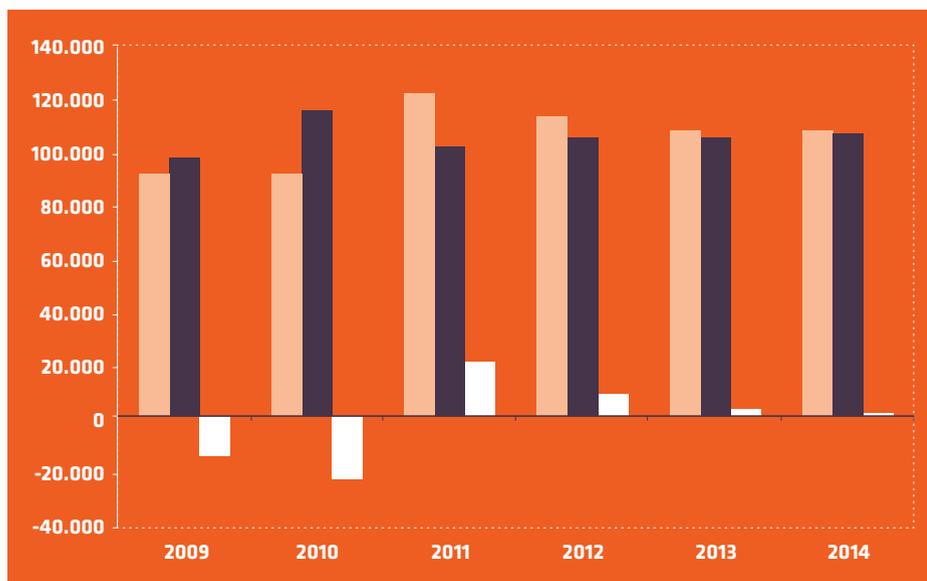


GRAFICO 2
Lombardia: export, import e saldo del commercio estero (anni 2009-2014 - valori assoluti in milioni di euro)
Fonte: ISTAT

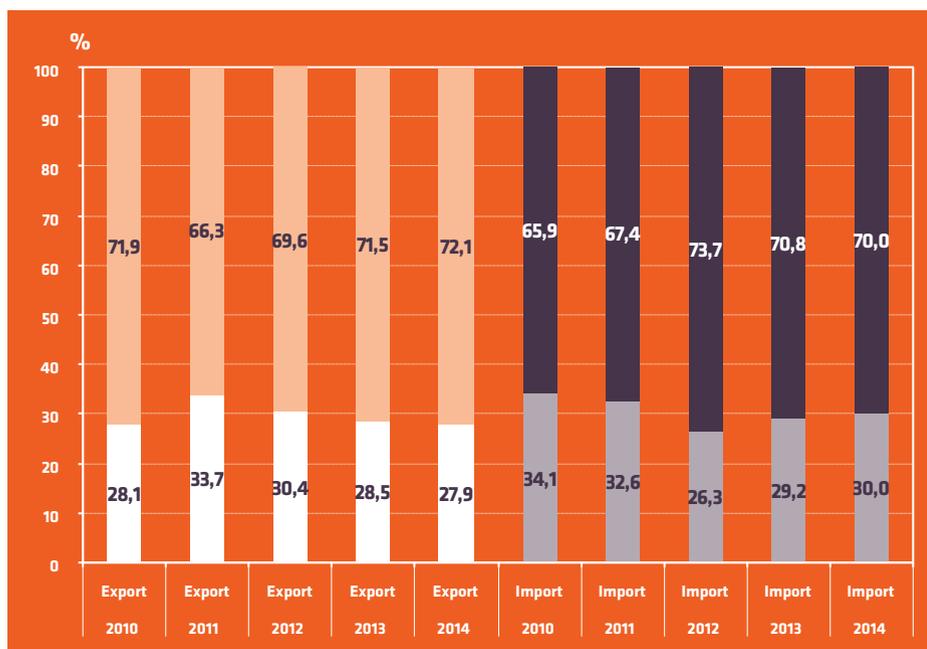


GRAFICO 3
Incidenza percentuale del commercio estero della Lombardia su totale Italia (anni 2010-2014 - valori percentuali)
Fonte: elaborazioni su dati ISTAT

Nonostante le dimensioni del settore, cui potremmo aggiungere ciò che è possibile definire come l'ecosistema che ruota intorno alla logistica stessa, per esempio assicurazioni, servizi finanziari, riviste, associazioni di categoria, istituti universitari e di ricerca, Milano e il territorio lombardo nel suo insieme non riescono a svolgere un ruolo sovranazionale.

In altre parole, i servizi erogati dal sistema delle imprese logistiche ubicate nel suo territorio soddisfano unicamente una domanda nazionale. Nessun grande EOC d'impresе multinazionali è localizzato in Lombardia, o più in generale in Italia.

Sono vari e noti i fattori che contribuiscono a determinare questa situazione, tra questi senz'altro una pubblica amministrazione poco efficiente e un sistema di infrastrutture, certo articolato e in via di miglioramento, ma ancora con numerosi deficit soprattutto dal lato ferroviario.

In questi ultimi anni importanti sforzi sono stati fatti per migliorare la rete viaria, il nodo aeroportuale di Malpensa e la rete ferroviaria.

Dal lato del sistema stradale, l'apertura della Tangenziale Esterna Milano (TEM) sta contribuendo a decongestionare il traffico della Tangenziale Est, riducendo in modo significativo i tempi di attraversamento

dell'area periurbana, dall'autostrada A1 (MI-BO) alla A4 (MI-VE). Tra l'altro la TEM dovrebbe aiutare la BRE.BE.MI a raggiungere quei livelli di traffico da cui è ancora molto lontana.

Più complessa, invece la partita della Pedemontana, la cui costruzione è non solo in ritardo, ma anche gravata da complesse questioni finanziarie, legate al forte aumento dei costi rispetto al budget iniziale previsto.

Il trasporto aereo delle merci

Dal lato aeroportuale, gli investimenti si concentrano su Malpensa, il principale hub italiano per il cargo aereo, dove SEA, la società che gestisce il sedime, ha sviluppato il *Milano Malpensa Cargo* su un'area di circa 180mila m², in cui sono presenti attualmente quasi 60 operatori specializzati nel traffico aereo delle merci.

Gli sforzi fatti in questi anni vanno incontro alla necessità di dotare finalmente anche il nostro Paese di un hub merci in grado di competere realmente con quelli europei (come Francoforte, Parigi, Amsterdam ecc.), verso i quali spesso si indirizzavano le merci italiane per mezzo dell'avio-camionato⁴.



Il trasporto aereo infatti, nonostante rappresenti una frazione del totale delle merci trasportate (circa l'1%, ma il 10% in termini di valore), ha una grande importanza per l'industria nazionale di qualità. Infatti, per via aerea viaggiano le merci a più alto valore aggiunto, ossia quelle tipiche del *made in Italy*.

La 'rincorsa' ai grandi hub aeroportuali europei non si svolge solo sul piano infrastrutturale, ma anche, e forse principalmente, su quello dell'organizzazione, delle procedure e dei costi che gli utilizzatori devono sostenere. Sotto questi aspetti, Malpensa ha fatto senz'altro progressi importanti.

Per esempio, per quanto riguarda le procedure doganali, è stata importante la sperimentazione dello Sportello unico doganale, realizzata con il coordinamento della Regione Lombardia e portata a termine lo scorso anno. Con la sua piena attuazione gli operatori contano di poter ridurre

⁴ Merce aerea, di solito già unitizzata nei container o su pallet aereo, trasportata via strada con un documento di trasporto aereo (*Air Waybill-AWB*, ossia Lettera di vettura aerea). Può essere usato in sostituzione dell'aereo su brevi tratte, oppure fra il magazzino dello spedizioniere e un aeroporto localizzato anche a grande distanza (*Dizionario della logistica*, consultabile all'indirizzo web www.dizionariologistica.com).

TABELLA 1 – Italia: traffico aereo cargo, in tonnellate

Fonte: Assaeroporti

N.	Aeroporto	2013	2014	%
1	Milano MPX	421.277	459.696	51,4
2	Roma FCO	135.086	134.685	15,1
3	Bergamo	116.112	123.206	13,8
	Altri aeroporti	177.198	177.033	19,8
	TOTALE	849.673	894.620	100,0

in modo sensibile i tempi lunghi di rilascio della merce, uno dei punti deboli decisivi del cargo aereo italiano (e non solo).

Per quanto concerne la rete ferroviaria, gli investimenti previsti riguardano in particolare l'asse di adduzione al nuovo traforo del Gottardo, che dovrebbe essere inaugurato a dicembre 2016 e che potrebbe rappresentare per la Lombardia e l'Italia una grande opportunità per sviluppare il traffico intermodale verso il Nord Europa. Diciamo 'potrebbe' perché, dal lato italiano, i lavori di adeguamento delle linee non solo sembrano essere in ritardo, ma soprattutto tali linee rimarranno comunque lontane dagli standard di capacità presenti nei Paesi transalpini.

In effetti la possibilità di sviluppare ancor di più il traffico intermodale, di cui l'Italia è comunque Paese leader in Europa, trova un ostacolo importante in differenze strutturali e quindi di costo dei servizi rispetto a Paesi confinanti come la Svizzera, che ha realizzato importanti investimenti per l'ammodernamento della rete, a partire dai nuovi trafori del Lötschberg, sulla linea del Sempione (già operativo) e del Gottardo.

Sulla rete italiana possono infatti viaggiare treni con peso complessivo sulle 1.200 tonnellate e di lunghezza intorno ai 500-600 m, contro un peso fino a 2mila tonnellate e uno standard di lunghezza di 750 metri sulle linee d'Oltralpe, cui si aggiungono differenze nella capacità di treni/giorno, come evidente nella figura 3. Inoltre, sulle linee d'Oltralpe i treni hanno un solo macchinista, contro i due previsti in Italia.

L'insieme di questi elementi comporta una differenza nei prezzi/costo, che non solo penalizza l'utilizzo dell'intermodalità sul territorio nazionale,

ma soprattutto rappresenta un ostacolo importante alla possibilità per il nostro Paese, e quindi anche per la Lombardia, di svolgere quel ruolo di cerniera, cui ambirebbe, nell'ambito dei traffici marittimi che attraversano il Mediterraneo e sono diretti al Centro Europa.

Attualmente, proprio un Paese importante come la Svizzera si avvale dei porti del North Range, quali Rotterdam, Zeebrugge e Anversa per i suoi traffici extra-europei, in virtù dell'affidabilità, della frequenza e della competitività dei prezzi dei servizi ferroviari da essi offerti.

A tutto ciò si sommano le politiche di prezzo delle compagnie di navigazione, che in virtù della numerosità dei servizi e dei volumi generati (economie di scala), praticano noli più bassi sulle direttrici del Nord Europa rispetto a quelle mediterranee, a dispetto della maggior lunghezza della tratta marittima, come evidente dalla tabella 2. Il nolo mensile (US\$ per TEU⁵) da Shanghai sulla direttrice porti del Mediterraneo è mediamente superiore del 24% rispetto a quello praticato sulla direttrice dei porti del Nord Europa.

Non è un caso quindi che nessuno dei due principali porti che connettono la Lombardia con i Paesi d'Oltremare (Genova e La Spezia) abbia consolidati servizi ferroviari diretti e/o passanti dai terminal lombardi e indirizzati verso il Centro-Nord Europa. Solo di recente, Sogemar, società del gruppo Contship Italia, in collaborazione con Hannibal (sempre del gruppo Contship) e IMS Rail (società austriaca specializzata nel traffico intermodale), ha lanciato un nuovo servizio che collega i porti di Genova, La Spezia e Ravenna con Frenkendorf (Basilea), facen-

⁵ TEU è acronimo di *twenty-foot equivalent unit*, che è la misura standard di volume nel trasporto dei container ISO e corrisponde a circa 40m³ totali.

FIGURA 3 - Capacità delle linee ferroviarie in termini di treni/giorno

Fonte: ISPI - Istituto superiore per le infrastrutture

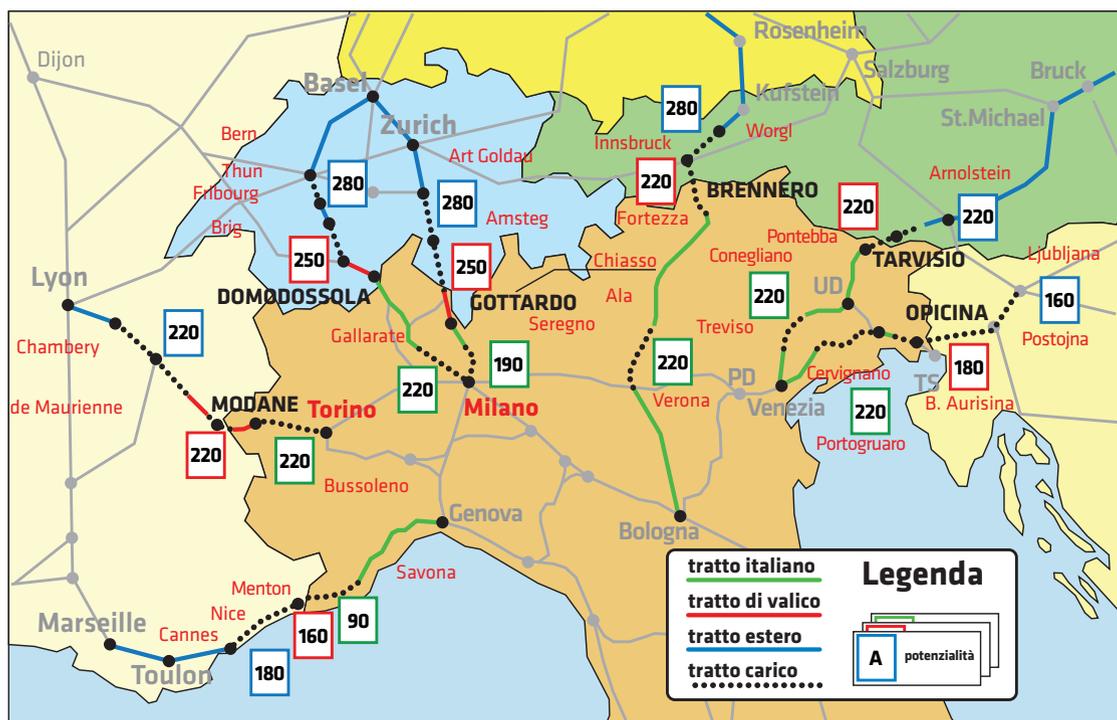


TABELLA 2 - Nolo medio da Shanghai per direttrice in us\$/TEU

Fonte: Shanghai Container Freight Index

Periodo	Direttrice	
	North EU	Med Sea
mar-14	983	1.065
apr-14	1.172	1.298
mag-14	1.267	1.547
giu-14	1.153	1.648
lug-14	1.288	1.553
ago-14	1.237	1.510
set-14	978	1.301
ott-14	855	1.095
nov-14	914	1.099
dic-14	1.113	1.263
gen-15	1.095	1.332
feb-15	1.000	1.339
mar-15	683	908

do perno sul terminal di Melzo (due treni A/R settimanali). Si tratta di un'iniziativa ancora sperimentale, che apre però concrete possibilità per i porti italiani del Nord Tirreno e per i terminal lombardi di rappresentare un'alternativa a quelli del Nord Europa, fornendo a Milano e al suo hinterland allargato la possibilità di giocare un ruolo più stringente nelle *supply chain* globali, all'interno delle quali i servizi ferroviari svolgono una funzione decisiva.

Nessun territorio può infatti aspirare a un ruolo sovranazionale senza adeguate connessioni ferroviarie con i principali mercati di produzione/consumo, e insieme Melzo e Busto Arsizio (gestito dalla società svizzera Hupac) si stanno configurando sempre più come importanti nodi di connessione tra porti e terminal italiani (anche del Sud Italia) e le corrispondenti realtà estere.

Ambizioni modeste per una regione importante

Una prima conclusione che si può trarre da questa breve disamina della logistica milanese è come essa non sia stata in grado nel tempo di svolgere quel ruolo cui poteva ambire sul piano internazionale, dato che su quello nazionale già svolge funzioni di rango elevato.

Ma questo, come noto, è un problema nazionale, legato a quei molteplici aspetti cui prima accennavamo (per esempio, scarsa efficienza della macchina amministrativo-burocratica dello Stato, procedure complesse e farraginose ecc.) e ai quali possiamo aggiungere alcune caratteristiche strutturali tipiche del tessuto produttivo italiano: la modesta propensione alla terziarizzazione logistica da parte delle aziende manifatturiere e il conseguente limitato sviluppo della logistica italiana, che in qualche modo si rispecchia nelle modeste dimensioni

dell'impresa industriale. I due aspetti si condizionano e si rafforzano a vicenda.

La tipica PMI italiana pone al centro della propria attenzione da una parte il prodotto, dall'altra il contenimento dei costi. In quest'ottica trasporti e logistica vengono considerati come un costo, non come parti di un processo complessivo che va dalla fabbrica al compratore finale e la cui qualità determina le performance di mercato dell'azienda stessa. Non è un caso quindi che la clausola di vendita tipica sia il 'franco fabbrica', mentre quella di acquisto sia il 'franco destino'. Entrambe implicano non solo la delega a terzi (compratore in un caso, venditore nell'altro) della gestione e del controllo sui flussi di merci in entrata/uscita, ma anche la mancata acquisizione del valore generato lungo la *supply chain*. Non è facile intervenire su questi piani che sono il risultato di abitudini consolidate, che trovano la loro ragion d'essere, come detto, nella struttura stessa del sistema produttivo nazionale.

La speranza è che le trasformazioni in atto e l'importanza sempre maggiore che può assumere il commercio internazionale, anche per le PMI (internet apre nuovi mercati), spingano in primo luogo verso un cambio di mentalità, che in un secondo momento si può tradurre in un cambio dell'agire organizzativo.

Certo, rendere più appetibile Milano e il suo hinterland come luogo adatto alla localizzazione di centri logistici di respiro internazionale e, più in generale come luogo dove fare business, dipende molto dalle policy messe in atto dalla Pubblica Amministrazione, più a livello nazionale che regionale, magari ponendo maggiore attenzione sugli aspetti *software* (leggi, regole, bontà delle reti ecc.), che su quelli *hardware* (infrastrutture) come è stato fatto finora.

TABELLA 3 - European Cities Monitor: le città europee più attrattive per fare business (anni 2010-2011)

Fonte: Cushman & Wakefield

Città	Rank 2010	Rank 2011	Trend
Londra	1	1	=
Parigi	2	2	=
Francoforte	3	3	=
Amsterdam	6	4	▲
Berlino	7	5	▲
Barcellona	5	6	▼
Madrid	8	7	▲
Bruxelles	4	8	▼
Monaco	9	9	=
Zurigo	13	10	▲
Ginevra	14	11	▲
Milano	11	12	▼
Stoccolma	16	13	▲
Dusseldorf	10	14	▼
Amburgo	15	15	=
Manchester	12	16	▼
Lisbona	17	17	=
Birmingham	18	18	=
Lione	19	19	=
Dublino	20	20	=



IL POLITECNICO DI MILANO CON E PER L'IMPRESA



Con oltre 1.300 docenti di ruolo, un numero di poco inferiore di personale amministrativo e più di 40mila studenti, il Politecnico di Milano ha tutti i numeri in regola per essere considerato uno dei principali soggetti attivi all'interno del sistema milanese, lombardo e nazionale. Ma non solo.

Il nostro ateneo è una struttura riconosciuta a livello internazionale. Primo in Italia, ottavo in Europa, trentunesimo al mondo nel settore dell'ingegneria, secondo il QS World University Rankings by Faculty 2014, il Politecnico non pensa certo di essere una realtà affermata, o meglio 'arrivata'. La competizione è fortissima e certamente non diversa da quella che subiscono le imprese. Tra i criteri di valutazione comparsi negli ultimi anni, accanto alle metriche classiche della didattica e della ricerca pura, che rimangono il cuore e l'anima di ogni università, sempre più importanza hanno acquisito misurazioni

legate alla capacità di fare impresa e di generare impresa. La visione dell'università 'pubblica', che riceve fondi dai contribuenti, non riflette più da tempo la realtà, soprattutto quella dell'ultimo decennio. Le aziende lo sanno e lo hanno compreso meglio di chiunque altro. Anche se di piccole medie dimensioni, considerano sempre più l'università come partner di sviluppo tecnologico.

Il Politecnico di Milano negli ultimi cinque anni ha iniziato un percorso di trasformazione importante, affermandosi sempre di più come un'università internazionale, ma fortemente radicata nella

cultura italiana. Non solo per la capacità di attrarre studenti stranieri, quanto, come per molte colleghe di matrice anglosassone, per la sua capacità di autofinanziare la ricerca, di generare impresa, di migliorare il *placement* dei propri studenti. Tre elementi chiave che nascono dal saper osservare e interpretare la realtà socio-economica e produttiva locale secondo logiche globali. Come ha ricordato il rettore nel corso dell'inaugurazione dello scorso anno accademico, è fondamentale saper valorizzare la diversità in un contesto globale che non si divide più tra nord e sud, est e

ovest, ma dove emergono ecosistemi attrattivi rispetto al resto del pianeta. Milano ha oggi la possibilità di essere al centro di uno di questi ecosistemi e ha la responsabilità di farlo, di essere un punto di riferimento e di trasferimento dal Paese verso il mondo e viceversa. Milano ha una riconoscibilità mondiale che, esattamente come per le classifiche che ci posizionano ai primi posti, non va data per scontata. Al contrario, è quanto mai necessario lavorare affinché le diverse istituzioni e imprese sappiano cogliere e valorizzare la loro complementarità.



Il Politecnico è un soggetto culturale che sa dialogare con le imprese, che parla la lingua delle istituzioni e che, per raggiungere questo obiettivo, ha rivisto i processi di formazione e ha rafforzato il proprio ruolo all'interno di un sistema che si adopera per il cambiamento.

Autofinanziamento e rapporto con le imprese

Nella graduatoria delle principali università tecnologiche europee, le sette che ci precedono ottengono finanziamenti pubblici per studente che sono di gran lunga superiori ai nostri. Riusciamo a essere ottavi con poco più di 4.500 euro di finanziamento per studente contro i 51mila dei primi, gli svizzeri dell'ETH di Zurigo (finanziamento che supera il nostro di 12 volte), e i 14.500 di Monaco, che ci precede di una sola posizione (finanziamento tre volte superiore al nostro). Non ci sono parole che possano raccontare meglio di questi numeri l'impegno e i risultati ottenuti dell'ateneo per essere competitivo in un contesto non favorevole e all'interno di un sistema economico disincentivante. Per fare questo il Politecnico ha ottenuto fondi su base competitiva e lavora per riceverne altri, attraverso programmi comunitari, spesso con le imprese, oppure nel rapporto diretto con le imprese stesse. La nostra capacità di finanziare la ricerca ha sfiorato i 100 milioni di euro nel 2013 con un tasso di crescita del 16% dal 2010 a oggi. Se si considerano anche gli apporti della Fondazione Politecnico, dei consorzi e delle società di spin-off, si superano i 140 milioni di euro

all'anno; il fondo di finanziamento ordinario del Ministero supera poco più di 190 milioni, mentre circa 65 milioni provengono dalle tasse universitarie. Nel corso del Settimo Programma Quadro, il Politecnico ha coordinato 53 progetti di ricerca; è stato partner in 220 progetti di ricerca; in sette progetti ERC è stato istituzione ospite. Per i 280 progetti sopra citati il Politecnico ha ricevuto più di 90 milioni di euro dall'Unione europea. Rispetto alla capacità di attrarre finanziamenti comunitari, è secondo solo al CNR in Italia, con un tasso di successo del 25,6%, superiore alla media europea (21%) e distante dagli standard italiani (18,3%). Nel primo anno di Horizon 2020 sono stati finanziati 57 progetti nei settori nell'ICT, delle nano scienze e dei materiali, dell'aerospazio, dell'energia, dei trasporti e delle infrastrutture.

Nel confronto diretto con le imprese, il Politecnico ha abbandonato da anni il modello del semplice trasferimento tecnologico. La capacità di generare innovazione non si 'infonde', ma nasce piuttosto da un'interazione e da uno scambio continuo tra l'università e le imprese; tra il sistema imprenditoriale e i ricercatori; da un confronto reciprocamente stimolante. Questi gli ingredienti dei JRC, Joint Research

Center, dove imprese operanti in settori tra loro molto diversi hanno mostrato una comune vocazione e un unico obiettivo, quello di fare innovazione sul e per il territorio. Dal 2002 a oggi il Politecnico ha attivato 17 JRC nei settori dell'elettronica, della chimica, dell'energia, dei trasporti, delle telecomunicazioni. Il Joint Research Centre si è dimostrato uno strumento importante e vincente per creare partnership strategiche di medio e lungo termine, non rivolte esclusivamente a risultati immediati, quanto a produrre ricadute più ampie. Laboratori di ricerca congiunta sono stati creati con aziende del calibro di Eni, Pirelli, Whirlpool, Maire Tecnimont, Telecom Italia, Solvay, IBM, Ferrovie Nord, Enel, Biochemtex, Vodafone, Artsana, Sogefi e Reply. Sono poi attivi due JRC, uno sui trasporti e l'altro sull'energia, che raggruppano una cordata di imprese sotto lo stesso cappello e con lo stesso obiettivo. Da un lato, il gruppo composto Abb, Ansaldo Breda, Bombardier, Trenitalia e RFI per ricercare e sperimentare soluzioni innovative per il trasporto ferroviario, con particolare riferimento ai sistemi ad alta velocità; dall'altro, A2A, Abb, Ansaldo Energia, Edison/Edf, Enel, Eni, Siemens, insieme per costruire, presso il Polo Tecnologico di Bovisa, un luogo di confronto e di programmazione per attività di ricerca innovative nel campo delle fonti energetiche e della produzione, trasmissione e distribuzione di energia. Sarebbe dunque limitativo pensare che i JRC rappresentino delle pure aggregazioni di imprese. Al contrario, sono testimonianza di un diverso paradigma, di un nuovo modo di concepire e interpretare la ricerca, che non risponde più a un bisogno specifico dell'azienda, ma a una necessità di crescita di un intero settore produttivo, nonché del sistema nel suo complesso.

Con il bando *Sviluppo e potenziamento di Cluster Tecnologici Nazionali*, pubblicato il 30 maggio del 2012, il MIUR ha dato vita ai Cluster Tecnologici Nazionali quali «propulsori della crescita economica sostenibile dei territori e dell'intero sistema nazionale», con particolare riferimento allo sviluppo innescato da attività di ricerca e innovazione. I cluster sono aggregazioni organizzate di imprese, università, istituzioni pubbliche o private di ricerca, articolate in più cordate pubblico-private che comprendono i distretti tecnologici già esistenti; sono presenti in diversi contesti territoriali; si focalizzano su uno specifico ambito tecnologico e

applicativo. All'interno degli otto raggruppamenti, il Politecnico è presente come partner in 14 dei 30 progetti finanziati.

Nel segno di una collaborazione ancora più forte con il sistema delle imprese, il Politecnico ha compiuto lo scorso anno un investimento significativo, di 18 milioni di euro, in infrastrutture aperte al territorio, che servono ad alimentare quell'ecosistema di cui si parlava inizialmente. Un'università tecnologica deve infatti poter garantire presidi per il territorio. Nel 2014 sono stati inaugurati tre nuovi laboratori: il laboratorio di Energia, i laboratori di ricerca della sede di Lecco e il recentissimo Polifab, per le micro e nano-fabbricazioni. Solo per quest'ultimo nato sono stati investiti due milioni di euro, che si sono aggiunti ad attrezzature dal valore di quasi 10 milioni di euro provenienti dai Pirelli Lab, per infrastruttura e strumentazione e per offrire una piattaforma unica per l'integrazione di tutte le tecnologie abilitanti in dispositivi e microsistemi innovativi. Polifab, con i suoi di 430 m² di camera bianca, è l'unica infrastruttura pubblica che permette di fare ricerca di frontiera nel campo delle microtecnologie in Lombardia, e una delle poche in Italia.

Creazione d'impresa

Saper essere un interlocutore vivace per il sistema delle imprese significa per il nostro ateneo anche saper interpretare correttamente i segnali mandati dal mondo del lavoro. In un periodo storico non certo favorevole, in cui la disoccupazione ha raggiunto percentuali disarmanti del 12%, con tassi di disoccupazione giovanile che superano il 40%, il Politecnico di Milano ha rappresentato un'oasi felice. Più dell'80% dei nostri studenti trova lavoro a quattro mesi di distanza dalla laurea, il 10% va all'estero. Eppure, i nostri ragazzi, spronati all'intraprendenza e incentivati al saper fare durante anni passati sui banchi, spesso scelgono la strada più rischiosa e meno sicura dell'auto-imprenditoria. Da una recente indagine emerge un dato significativo: dei circa 43mila laureati tra il 2000 e il 2009, quasi 3mila hanno fondato un'impresa. Sono nate 3.500 nuove aziende con un giro d'affari, a fine del 2013, di circa 2 miliardi di euro, generando occupazione per circa 5mila addetti. Di queste start up il 75% è ancora attivo e il 78% si trova in Lombardia.

Tra i primi in Italia, il Politecnico, fin dal lontano 2001 con l'Acceleratore d'Impresa, oggi PoliHub, ha creduto in quanti hanno voluto percorrere la strada del 'mettersi in proprio'. PoliHub, nato con il contributo del Comune di Milano, è l'incubatore che supporta le start up innovative, svolge attività di *scouting* e di *mentorship*, attiva collaborazioni con le imprese che desiderano innovarsi accedendo a programmi di *open innovation* e di *call4ideas*. Diversamente da altri modelli, il Politecnico non partecipa al capitale delle aziende, ma le supporta nell'intero ciclo di vita con servizi specializzati di *tutorship* e attraverso la ricerca di finanziamenti da istituzioni private e pubbliche. Attualmente sono 88 le imprese incubate, che hanno generato occupazione per 350 persone e raccolto capitali per un valore di 14,5 milioni di euro. Nel 2014 sono state valutate oltre 800 idee e ammesse 40 nuove start up. Tra i casi di maggior successo: Fabtutum, Empatica, Jobyourlife, Beast Technologies e JUSP.

PoliHub è gestito dalla Fondazione Politecnico di Milano, nata nel 2003, tra le prime in Italia, per promuovere il rapporto tra l'Ateneo, le imprese e le istituzioni. Un'intuizione vincente che è andata nella direzione dell'allargamento e dell'apertura del sapere a favore del sistema produttivo e della collettività. In questi 12 anni la Fondazione ha creato una rete di contatti ampi e articolati, che conta circa 2mila soggetti, di cui oltre mille di sole imprese. Dei finanziamenti ottenuti, 56 milioni di euro nel 2014, la Fondazione tiene per sé il 6%; ne destina il 19% al Politecnico, mentre ben più della metà è ridistribuito alle imprese. Di nuovo, un sistema virtuoso, di mutuo scambio, che rafforza il rapporto tra l'ateneo

e il tessuto produttivo, a favore dell'ecosistema milanese e non solo.

Dal 2000 a oggi il Politecnico ha poi all'attivo, a completare il quadro, 28 spin-off, nei settori dell'ingegneria industriale, dell'elettronica, dell'ICT, dell'automazione e dei servizi (di cui 27 ancora attive) per un equivalente di oltre 400 invenzioni e più di mille brevetti. Nel biennio 2013/14 sono state create 10 spin-off e depositate oltre 140 domande di brevetto, di cui 49 con le imprese. I brevetti concessi sono stati 109 e complessivamente il fatturato consolidato per il 2013 è stato di 13,5 milioni di euro.

Conclusioni

Se l'ecosistema è un luogo di attrazione in cui si contribuisce al futuro del mondo, il Politecnico non può e non vuole certamente esserne escluso. E se Milano, valutata secondo tre parametri – indicatore economico, aspettativa di vita, presenza di industrie e di servizi – risulta terza dopo Londra e Parigi, il Politecnico intende contribuire a quella vitalità e a quell'apertura globale che non possiamo considerare scontate, che vanno continuamente alimentate e dalle quali dipende il futuro dell'ecosistema Italia. La sfida è oggi tra centro e periferia e può essere vinta solo ponendoci come soggetti globali sì, ma fortemente radicati nel territorio di origine. Spero che i numeri e le cifre elencate in questo articolo non siano interpretati come uno sfoggio di bravura, ma come i tanti piccoli passi che la nostra università intraprende quotidianamente per raggiungere, insieme alle imprese e alle istituzioni, una meta molto più ambiziosa a favore di tutti noi.



Immanuel Baharier è CEO di Sparkling 18

Fabio Menghini è economista industriale esperto di imprese manifatturiere e servizi finanziari

Marco Porcaro è CEO di Cortilia

Nicola Zanardi è fondatore di Hublab, Innovation Transfer

Testo raccolto da Pasquale Alferj e Alessandra Favazzo

IL FUTURO NASCE NELLE CITTÀ



Innovazione, ricerca, creatività sono ormai le 'parole magiche' citate da politici e associazioni imprenditoriali ogni volta che all'ordine del giorno c'è l'impegno a far uscire la nostra industria e l'economia dallo stallo in cui sono ferme da alcuni anni.

La 'triade salvifica' costruisce un orizzonte a cui tendere. Ma per dare concretezza alla voglia di cambiare e d'innovazione che pervade l'ultima generazione di imprenditori, i più giovani, sono necessarie strutture e risorse finanziarie dedicate e, soprattutto, una politica che favorisca la capitalizzazione dei risultati positivi che in alcuni settori tecnologici stiamo conseguendo. Intorno al tema dell'innovazione e della creatività, e all'ambiente urbano che funziona da substrato e da infrastruttura densa, con università, centri di ricerca e società di servizi, abbiamo chiamato a discutere tre giovani imprenditori e un manager e studioso di lunga esperienza

– tre di loro sono anche collaboratori attivi della nostra rivista: Immanuel Baharier, tra i fondatori di Sparkling 18, che opera nel mondo dei pagamenti elettronici al servizio di negozianti e retailer, già direttore generale di VeriFone Italia e top manager di Lipman Italia; Fabio Menghini, economista industriale della scuola di Giorgio Fuà, con una lunga esperienza in aziende quali Montedison, Carta Sì, Arté e altre società di servizi finanziari; Marco Porcaro, CEO di Cortilia, piattaforma internet di distribuzione di prodotti agricoli locali, con un'ampia esperienza nel campo del marketing dei media digitali, sua l'apertura alcuni anni fa di Viamente,

start-up che offriva soluzioni tecnologiche in cloud computing per la pianificazione e l'ottimizzazione dei servizi di logistica, ceduta poi a un gruppo industriale americano; Nicola Zanardi, fondatore e CEO di Hublab, società di servizi e consulenza sulle strategie per l'innovazione e il trasferimento tecnologico, con una larga esperienza nel campo della comunicazione e tra i primi a utilizzare internet per strategie pubblicitarie, con alle spalle la creazione di una fortunata start-up, poi ceduta a un grande colosso della comunicazione.

Marco Porcaro: Parto dalla mia attività d'imprenditore. La creatività di una città è strettamente collegata alla sua densità. Densità significa più opportunità in termini di contatti e interazioni, anche con persone che hanno culture e background completamente diversi. Prendiamo il mio percorso in Cortilia, che rappresenta una *cost optimization* di esperienze, di provenienze e di background da mondi differenti: quello dell'agricoltura, della tecnologia e di internet. Il fatto di essere in una città come Milano, che ha, a pochi chilometri, uno dei parchi agricoli più grandi d'Europa, ci ha dato la possibilità di pensare, creare e sviluppare un tipo di progettualità non molto 'naturale' per l'Italia. Quando si parla di agricoltura e di distribuzione dei suoi prodotti si pensa istintivamente ad altre regioni, come il Piemonte o l'Emilia Romagna. La densità di Milano non è solo la densità abitativa, ma anche quella delle persone e delle culture che spingono a innovare. Per sfruttare l'opportunità di trovarsi fianco a fianco

con persone che hanno background ed esperienze completamente diversi, un territorio deve creare le condizioni per poter investire. Software e intelligenze che si possono mettere a fattor comune nel nostro caso servono a ottimizzare la mobilità di merci e persone: abbiamo utilizzato queste tecnologie sia per la società Viamente, che abbiamo poi ceduto agli americani, sia per Cortilia e per il trasporto di frutta e verdura in tutto il territorio milanese (in questo momento stiamo lavorando per aprire anche all'estero, in Svizzera e in Germania). Questo tipo di iniziativa ha sempre avuto al centro la città, la sua densità abitativa e il territorio, sulla base dell'idea dell'agricoltura di prossimità. Penso che l'esperienza di Cortilia sia abbastanza rappresentativa in quest'ambito, perché siamo andati a integrare culture e competenze che non sono legate solo alla città in senso stretto, ma anche al territorio di prossimità: terreni agricoli dove ho scoperto creatività e passione anche nella ideazione e nello sviluppo di idee imprenditoriali assolutamente innovative e incredibili. C'è, per esempio, un gruppo di ragazzi che nel monzese sta producendo lo zafferano: penso alle esperienze che si possono creare proprio perché sono prossime alla città e riescono a trovare un fortissimo bacino di domanda e un territorio che ne permette, come in questo caso, la produzione. Il fatto che dei giovani laureati in Agraria abbiano la possibilità di distribuire il proprio prodotto su piattaforme internet rappresenta un elemento distintivo di questo tipo di creatività e opportunità.



Credo che la densità di capitali, di creatività, di voglia di innovare, di clienti e di offerta possa essere messa a fattor comune in tutta Italia. Se si guardano i territori, si può avere questo tipo di beneficio e di impatto, ma credo che nel mio caso una città come Milano, anche rispetto ad altri territori europei, sia unica e rappresenti un elemento di positività. Nonostante le difficoltà incontrate quotidianamente con la burocrazia italiana e la sua complessità.

Fabio Menghini: Se adottiamo una prospettiva macroeconomica, i giovani che coltivano lo zafferano possono rappresentare senz'altro una realtà

interessante, ma assai limitata, insufficiente per delineare nuove prospettive di crescita per Milano e per il Paese. Pensando ai grandi *pattern* di sviluppo

globale credo dovremmo concentrarci soprattutto sull'industria manifatturiera e sulle possibilità che ancora esistono per rilanciarla e creare attraverso di essa innovazione, buoni posti di lavoro, un forte avanzo commerciale con l'estero. Sul discorso relativo alla densità che suggerisce Porcaro sono completamente d'accordo. Un simile argomento è affrontato anche da Enrico Moretti nel suo libro *The New Geography of Jobs*: i settori innovativi hanno l'effetto di produrre maggiore occupazione nelle aree in cui si concentrano. Le sue ricerche mostrano infatti che un nuovo lavoro hi-tech in una determinata area genera altri cinque posti di lavoro fuori dal settore hi-tech, in quella stessa località; sia occupazioni di livello professionale elevato (avvocati, per esempio) sia lavori scarsamente qualificati (come il cameriere, il parrucchiere, il carpentiere). Esistono in sostanza delle economie di agglomerazione per questi settori ad alta tecnologia e innovazione. Aree geografiche in cui coesistono alti salari e alta produttività sono preferite da datori di lavoro che investono in Ricerca & Sviluppo molto di più rispetto alle aree in cui troviamo bassi salari e bassa produttività. E questo contribuisce a confermare e ampliare l'area d'attrazione.

In questo, il ruolo delle città è destinato a diventare sempre più importante: come centro di attrazione dell'industria innovativa e come luogo dove gli occupati in questi settori siano a loro volta consumatori e cittadini attivi.

In una delle sue recenti ricerche, il McKinsey Global Institute ha rilevato che attualmente quasi tre quarti delle 8mila più grandi aziende del mondo sono localizzate nei Paesi sviluppati e in questi Paesi producono il 76% dei ricavi consolidati. USA, Canada ed Europa Occidentale ospitano l'11% della popolazione mondiale e contemporaneamente più del 50% degli headquarter delle maggiori aziende mondiali. Nelle 20 più grandi città del mondo hanno sede un terzo di tutte le grandi aziende worldwide; sembra inoltre che nel giro di un decennio 20 megalopoli realizzeranno il 60% del PIL mondiale. Le caratteristiche di queste megalopoli sono esattamente quelle che ha illustrato Porcaro: il concetto di prossimità, il fatto che si trasferiscano persone con competenze elevate e quindi le aziende vi si insediano perché trovano gli skill giusti. Poi, come in tutti i circoli virtuosi, gli skill giusti, stando insieme, lavorano meglio, si trasmettono esperienze e si generano *spillover*.

Dovremmo chiederci, da questo punto di vista, se Milano abbia oggi le caratteristiche adeguate per essere una città con la giusta densità.

Penso al gran numero di aziende e marchi che hanno lasciato Milano negli ultimi venti anni; cito a memoria: Motta e Alemagna, Invernizzi e Galbani, Alfa Romeo e Innocenti, Standa e Rinascente, Montedison, la stessa Edison, ora in mano francese, Farmitalia-Carlo Erba, Fastweb e Omnitel, Gianfranco Ferrè, Mila Schön, Fiorucci, Krizia e i recenti casi di Pirelli e Italcementi.

Inoltre, le megalopoli non stanno ferme, ma 'gareggiano' tra loro per attrarre i talenti migliori. Milano ha ancora competenze tecnologiche, di prodotto e di styling, ma saranno sufficienti per competere con successo senza un'adeguata politica economica?

Nicola Zanardi: Certo, le megalopoli avranno sicuramente addensamenti e massa critica, anche e soprattutto sul versante scientifico, immateriale e produttivo. In Europa, però, ci sono città piccole che hanno fatto un salto quantico in termini di innovazione, qualità della vita, prospettive e PIL, interpretato sia con i canoni classici sia con metodologie innovative, anche avendo soltanto 200/300mila abitanti. È il caso, per esempio, di Zurigo oppure di Francoforte, che ha circa 700mila abitanti, ma ospita infrastrutture finanziarie e logistiche che la collocano in una posizione di ranking superiore a quella che dovrebbe avere se contasse solo la densità. Il tema della densità si collega a una storia dell'Europa molto più sedimentata. Certo, in Italia l'età media avanzata e un certo immobilismo di una parte della classe dirigente rischiano di bloccare il dinamismo che contraddistingue le società in cui i giovani reclamano giustamente un loro spazio di azione. Alcuni rappresentanti della classe dirigente del settore pubblico restano nel loro ruolo a vita, ma anche i dirigenti del settore privato sono molto più tutelati rispetto ai loro colleghi di altri Paesi del vecchio e dei nuovi Continenti.

Il caso Cortilia è molto interessante perché coniuga il fattore della distribuzione, che è diventato il regolatore di qualsiasi economia, con la biodiversità di un'area, di una regione, di un Paese. In un mondo di fondamentalismo finanziario dove l'economia, di fatto, è ormai scollegata dal lavoro, start-up come quella di Porcaro hanno portato a fattori comuni

elementi innovativi e radici antiche, utilizzando simultaneamente modelli distributivi, software e piattaforme tecnologiche, cioè gli enzimi fondamentali per una nuova economia. Danno il senso di un'economia più 'individuale' più che di una classe di imprenditori. Anche se le start-up hanno un meccanismo evolucionista che è sicuramente più adatto a Paesi come gli Stati Uniti. Inoltre, l'esempio di Cortilia richiama alcuni meccanismi globali, per esempio i fondi internazionali, ma allo stesso tempo riesce a coagulare delle competenze diffuse e innovative sul territorio. Sono dell'idea che questo tipo di esperienze – e ce ne sono molte – vada incoraggiato. Il tema cruciale per una ripartenza su basi diverse è l'infrastruttura finanziaria e bancaria che, soprattutto dopo Basilea 2, penalizza le piccole e medie imprese, e la troppa burocrazia, che continua a essere una 'patologia' nel nostro Paese. Tecnologia e finanza, da punti diversi, hanno costretto il lavoro a un ruolo sempre più marginale, come dicevamo prima.

Immanuel Baharier: Ho vissuto a lungo in Israele, ho conosciuto dall'interno la famosa Silicon Wadi. Poi sono tornato a Milano e mi sono chiesto: che cosa c'è di diverso rispetto a Tel Aviv o al triangolo esteso in cui nasce l'hi-tech israeliano? Sicuramente in Silicon Valley e nella Silicon Wadi c'è *crash*, c'è densità. Su quest'argomento c'è molta letteratura scientifica. Se penso al mio vissuto poi – e ammetto di non saper descrivere come si origini questa sensazione – mi ricordo che quando ero lì ho provato un senso di apertura, di possibilità e di facilitazione. Come se in qualche modo il terreno cospirasse a tuo favore e tutto operasse perché tu riesca. Questa sensazione è data certamente anche dalla burocrazia più semplice, ma non è esattamente trascrivibile in formalismi e numeri. Vi è qualcosa che si è riusciti a creare, che ancora non ho compreso esattamente. E quel qualcosa genera un senso di maggiore apertura, di respiro: è sfacciataggine, sfrontatezza, impazienza, attitudine al rischio di tutti gli attori. Da noi, invece, si prova spesso un senso di limitazione, di ridimensionamento delle aspirazioni. Domina l'invito a essere prudenti, a non osare, a trovare giustificazioni e non soluzioni, motivi per non fare. Il mio giudizio, certo, è influenzato da fattori emotivi, ma in fin dei conti, la componente emotiva ha un peso decisivo nel guidare lo sviluppo e l'innovazione di un

agglomerato di esseri umani. *La start-up non è una Piccola Media Impresa*, ha un processo di genesi ed evoluzione diversa: nasce, cresce e spesso muore giovane. Quando si avvera l'up, hanno preso forma Facebook, Google, BrainTree ecc. In Italia invece le start-up non muoiono mai, vengono tenute in vita con l'endovena a rotazione. Perché da noi l'idea del fallimento è un problema, perché ci portiamo dietro un retaggio culturale basato sulla colpa. Invece, nel seno delle culture che innovano, se fallisci due o tre volte, e impari, poi sei più bravo di prima. E quell'up è più vicino per te e per chi investe in te. *Pooling*, screening e management degli investimenti sono fatti ricercando *bias* positivi, non rifuggendo l'errore a tutti i costi. Con la prospettiva imprenditoriale e finanziaria: poche parole, molte azioni. Per chi invece si occupa del territorio, di crescita, è comprovato che le start-up siano uno dei fenomeni che consente maggiormente di veicolare ricchezza e movimento dall'alto in basso. Quando l'economia è in crisi e si finanziano le grandi aziende, queste fanno *cost cutting* e cercano di sopravvivere fino a che la crisi non passa. Beneficiano dei soldi investiti solo gli shareholder e non il territorio. Quando si investe in start-up, invece, si sa che molte moriranno (triste ma vero), ma si riesce comunque a far migrare sul territorio tutto ciò che si è investito; perché una start-up deve assumere personale, deve comprare hardware, sviluppare competenze e formare. Quindi l'investimento non si perde. Questo va fatto in modo strutturato. Perché in Italia è diventata una moda parlare di start-up? I soldi sono investiti in *seed* o *pre-seed*? Non rimane più nulla per round di serie A o B. Vuoi per una questione di selezione naturale, vuoi per una questione invece di programmazione strategica, occorre puntare sulla specializzazione. Israele era forte nell'ICT perché aveva sviluppato delle competenze nel campo; circa quindici anni fa, aveva deciso che la successiva ondata di start-up avrebbe riguardato anche il biotech e il nanotech. Le università si sono attrezzate e hanno formato studenti per questi ambiti e i soldi ora sono investiti coerentemente. Bisogna scegliere: non possono coesistere nello stesso distretto chi fa lo zafferano, chi elabora sistemi di pagamento o chi si inventa un nuovo social network. È un modo dispersivo di operare, non crea sinergie. Non possiamo nasconderci dietro la scusa della creatività e della polisettorialità, dobbiamo operare delle scelte.

N. Z.: È anche vero che Israele, come Danimarca e Norvegia, ha un decimo della popolazione italiana, 5 o 6 milioni. Noi siamo 60 milioni di persone, con una buona percentuale di analfabeti.

I. B.: Io pensavo a Milano, non a tutta l'Italia. Un'altra mia impressione, che non ha nulla di scientifico, è che la caratteristica più spiccata del milanese medio nei secoli sia la sua scarsa vocazione a governare se stesso e ciò che lo circonda, cioè ad autodefinire il proprio destino. Nella storia ha sempre preferito delegare ad altre entità – gli austro-ungarici o i sabaudi –, che non hanno creato valore sul territorio. In Italia si sommano molte criticità: mancato focus dell'investimento, mancata strategia di investimento, mancata migrazione della ricerca delle università, mancata densità. Un ultimo dato: solo due università italiane sono presenti su Coursera: la Bocconi e La Sapienza. Questo è sintomatico. Mancano, per esempio, il Politecnico di Milano o di Torino o l'Università di Trento.

Start-up: una palestra per i giovani e non solo

M. P.: Scusate se torno al discorso sullo zafferano. Quell'attività indipendente mi è venuta in mente proprio come esempio di biodiversità. So che è un caso molto piccolo, ma secondo me è significativo e dovrebbe essere fortemente rappresentato perché abbiamo bisogno proprio di testimonianze e di cultura. Sono dei ragazzi che si sono laureati in Agraria a Milano e che, non trovando lavoro, hanno deciso di investire 7mila euro dei loro risparmi comprando dei bulbi di zafferano e convincendo un agricoltore terzo (non un parente) ad affittare loro un ettaro di terreno. Io non sono un esperto di agricoltura, lo sto scoprendo con Cortilia, ma è molto difficile oggi farsi affittare dei terreni per produrre, soprattutto in prossimità di grandi città come Milano. Secondo me, questi ragazzi sono, nel loro piccolo, una testimonianza di come mettersi in gioco, di come si possa ribaltare un approccio anche a livello di background formativo, con la volontà di autodefinirsi e autodefinire il proprio territorio, valorizzandolo all'interno della città e della Città Metropolitana. Ho citato quest'esempio anche perché questo tipo di innovazione dal basso ha portato questi ragazzi ad avere un lavoro e a produrre, avendo un forte impatto sul territorio, migliorandolo. Hanno colti-

vato un ettaro di terreno abbandonato, dove sono cresciuti dei fiori meravigliosi a settembre-ottobre. A Milano, come in tutta Italia, sono tanti i giovani che si domandano come valorizzare le proprie competenze e capacità. Quest'esperienza forse non sarà significativa dal punto di vista macroeconomico, ma dal punto di vista culturale, se ben rappresentata e raccontata, ha una forza incredibile. Sono contento di poter valorizzare, attraverso la mia esperienza e la mia società, questo tipo di imprenditorialità. Non cambierà i destini macroeconomici della distribuzione del cibo e della nutrizione del pianeta, ma penso possa essere, se condivisa, un seme culturale capace di accendere una luce nella testa di tanti ragazzi che si stanno chiedendo come impiegare il proprio destino o come inventarsi un lavoro con un impatto positivo sul territorio: non in Silicon Valley o in giro per il mondo, ma qui. Questi ragazzi, a ventisei anni, non sono andati a cercare finanziamenti dai venture capitalist, ma hanno usato il loro denaro e realizzato la loro idea imprenditoriale. Prima c'è stato uno studio – basato sulla loro tesi di laurea – per verificare quale tipo di zafferano produrre e se i terreni fossero adatti. Sono ammirato dal percorso di crescita dei ragazzi e da questo tipo di innovazione dal basso. Parlando di start-up, è molto importante la cultura che trasmettiamo ai ragazzi o alle persone che hanno lavorato in aziende medio-grandi italiane o internazionali, che si trovano a interfacciarsi con le start-up. Queste ultime hanno processi di crescita e sviluppo accelerati e permettono alle persone coinvolte di avere un processo formativo altrettanto rapido. Ho avuto collaboratori che, dopo l'esperienza in Cortilia, sono andati a lavorare in multinazionali quadruplicando il loro stipendio perché da noi hanno avuto la possibilità di fare esperienze multidisciplinari che magari in altre aziende più mature non avrebbero potuto fare. E quest'esperienza ha permesso loro di accelerare e sviluppare una serie di conoscenze e competenze che ora stanno diffondendo all'interno di altre strutture con un diverso background. In termini di innovazione, creatività e cultura, le start-up sono funzionali per creare business e opportunità di lavoro, ma soprattutto cultura dell'innovazione e – anche se non mi piace il termine – meritocrazia. C'è l'aspirazione di far crescere insieme il proprio territorio, la propria esperienza e la propria conoscenza.

F. M.: Secondo me dovremmo fare chiarezza sul termine 'start-up', che nasce con il fenomeno della Silicon Valley, dove si sono incrociati fenomeni unici e forse non ripetibili: da un lato alcune grandi industrie leader nella produzione di microchip e di soluzioni informatiche, dall'altro un'inconsueta quantità di *spillover*, su cui si sono agganciati importanti investitori finanziari. Eravamo nell'epoca del boom di internet, a cui è seguita una grande bolla speculativa. Oggi anche negli USA fare start-up è più difficile. Infine, vorrei ricordare che l'Italia degli anni sessanta o settanta è stata l'Italia delle start-up, nei distretti industriali, dove si moltiplicavano iniziative imprenditoriali stimolate dal buon andamento delle esportazioni e dalla vicinanza a una miriade di altri operatori che condividevano conoscenze sui processi produttivi, segmentavano le attività, introducevano innovazioni di processo e di prodotto.

M. P.: Ti interrompo. Una cosa è il piccolo imprenditore *self made* che si indebita in banca e costruisce la propria azienda e la fa crescere nel corso degli anni. Un'altra cosa è andare a cercare capitali di rischio, cedendo quote della propria società, per far crescere l'azienda non nell'arco di vent'anni, ma in due, tre o quattro, con processi di accelerazione completamente diversi da quelli degli anni sessanta o settanta. Le start-up della Silicon Valley sono questo e hanno logiche diverse e non le confonderei con le altre aziende. Sono bresciano e ho ben presente questa cultura: i *self made man*, che vogliono costruirsi da soli - molti sono miei amici -, si sono indebitati e hanno rischiato in prima persona. Con una cultura del lavoro in proprio, non necessariamente quotate in borsa, le loro imprese hanno fatto quello che è oggi l'Italia.

F. M.: Però questi imprenditori *self made*, con una cultura finanziaria a volte limitata, rappresentano a oggi, secondo le stime dell'Istat, circa il 37% del PIL nazionale se ci riferiamo alle PMI e, se includiamo anche le micro imprese, il dato sale al 67%. Quale percentuale di PIL rappresentano le start-up finanziate da terzi? Io credo neppure l'1%, visto che il venture capital in Italia di fatto non c'è. Se vogliamo parlare di fenomeni culturali, facciamo pure, ma se vogliamo parlare del futuro di una città o di una nazione, lasciamo perdere le start-up e pensiamo a ciò che l'Italia è in grado di fare e che

potrebbe fare meglio e focalizziamoci su questo. Senza dimenticare che senza grande impresa, non esistono *spillover* e quindi start-up. Il contributo al PIL delle grandi imprese in Italia, è oggi solo del 34% contro il 55% della media EU. Siamo un Paese che sta perdendo la grande industria e con essa ogni possibilità di far crescere fenomeni di piccola imprenditorialità diffusa, start-up comprese. Certo, si potrebbero avviare iniziative specifiche di politica economica.

Per esempio, a Londra sono state investite circa 300 milioni di sterline nella Silicon Roundabout, creando un luogo in cui coesistono aziende di informatica e società di consulenza e lì sono sorte in pochi anni 300 piccole imprese. Se portassi avanti un'iniziativa di questo genere in Italia, potrei collegarla con le nostre industrie manifatturiere, che producono trivelle, macchine per la lavorazione del materiale plastico, macchine per fare pezzi di automobile e aerei. Parlare di start-up italiane per riportare il Paese a crescere non mi sembra corretto. Ci sono cinque *deal* all'anno che hanno senso, gli altri sono *peanuts*.

I. B.: Nel caso delle start-up non si pone il problema uovo-gallina: prima nasce l'industria del venture capital e poi nascono le start-up. In Israele, negli anni settanta, per sopravvivere si è deciso di usare l'unica risorsa davvero abbondante nel Paese: la materia grigia. Quindi è stato creato un fondo di investimenti statale, Yozmà (in ebraico 'iniziativa', 'impresa'), suddiviso in più fondi minori. Questi avrebbero rastrellato investimenti da fondi non israeliani, un dollaro per un dollaro (ma tutto il rendimento oltre l'*hard rate* andava al fondo estero). Si può fare!

F. M.: Si può certamente fare. Per esempio sostenendo l'innovazione: gli investimenti italiani sono tra i più bassi a livello UE. Ma di nuovo, come in Israele, serve una visione generale di politica economica e la creazione di un giusto equilibrio tra grande e piccola impresa o, se preferite, start-up. Altrimenti confiniamo queste ultime in settori periferici e poco produttivi in termini di contributo generale all'economia della città e del Paese.

M. P.: Sono d'accordo anch'io, ma il punto è che le grandi aziende che producono quasi il 40% del

PIL hanno un tasso di innovazione scarsissimo perché culturalmente il management interno non è preparato a crescere a una velocità rilevante. Il mondo accelera molto più velocemente di noi. Anch'io non penso che le start-up impatteranno sul PIL in maniera significativa per i prossimi cinquant'anni, ma ritengo che siano importanti da un punto di vista culturale e di formazione. Molte multinazionali mi contattano perché faccia dei training ai manager. Vogliono che un piccolo imprenditore italiano, che ha fatto la sua micro start-up, racconti loro come ha creato innovazione e come questo processo possa essere portato all'interno di strutture e grandi aziende.

I. B.: Prima in Italia l'azienda faceva ricerca e innovazione. Oggi, queste operazioni sono rarefatte, quasi inesistenti. Quindi la start-up è indispensabile, perché se la grande azienda vuole innovare – e, a essere precisi, *deve* innovare, altrimenti non compete e muore – ha bisogno di un ecosistema di start-up che le portino l'innovazione in casa. In fondo è piuttosto semplice: reintrodotta la licenza d'errore, si riscopre la curiosità. Reintrodotta la curiosità, si riscopre il gusto della scoperta. Reintrodotta la scoperta, si riscopre l'emozione della prima volta. Così si ricomincia a camminare. È una vecchia storia, sempre travisata. Altroché peccato originale. Come spiega il Maestro di Kotzk, Adamo disse: 'Piuttosto morto, ma non ignorante!'



Io penso che le start-up possano cambiare il destino industriale e sociale del nostro Paese e della sua area più sviluppata, quella milanese e lombarda. Senza innovazione l'Italia è destinata al declino e per generarla il Paese ha bisogno di una Milano densa di start-up. Sono enzimi indispensabili perché l'innovazione si propaghi nelle aziende e ancor prima nelle famiglie e nelle case.

«Se segui gli altri, non arriverai mai primo»

F. M.: Mi permetto di proporre una citazione di Sylos Labini, tratta dal suo libro *Oligopolio e Progresso Tecnico*: «La grande impresa oligopolistica, considerata individualmente, può essere e spesso è tecnicamente molto più progressiva di un'impresa (necessariamente piccola) operante in concorrenza. Può compiere miracoli addirittura: nei suoi laboratori può far svolgere ricerche di alto livello scientifico, oltre che di valore pratico; con le più ampie disponibilità finanziarie e il maggior credito di cui gode, può compiere investimenti che singole imprese in concorrenza non avrebbero mai potuto compiere»¹.

In altri termini, secondo me, le start-up non hanno storia se non inserite in un contesto industriale in cui esiste una significativa presenza di grandi

imprese e di cluster di piccole e medie imprese che cooperano tra loro.

M. P.: Ovviamente non penso che le start-up siano l'unico elemento importante. Questa è semplicemente la mia esperienza.

F. M.: Io ragiono sulla media. È come a scuola: non considero il più bravo, ma mi chiedo che cosa devo fare io come operatore pubblico per alzare la media. Vanno benissimo le start-up come enzima, ma non bastano. Da oltre un decennio gli USA stanno lavorando sul rilancio dell'industria manifatturiera, investendo miliardi di dollari, perché pensano che da sola l'innovazione non basti. Suzanne Berger, del MIT, che lavora da tempo su questo progetto, riconosce che le start-up non sono un elemento sufficiente; non esistono per esempio investitori,

Note

¹P. Sylos Labini, *Oligopolio e progresso tecnico*, Einaudi, Torino 1967.

per quanto *high risk*, disponibili a investire nella ricerca di base, che è tuttora terreno esclusivo delle grandi imprese.

I. B.: Ricordo che, all'università, durante un corso di Sociologia (ho studiato in Israele Psicologia, sociologia e antropologia, poi ho conseguito un MBA presso il Technion) feci una ricerca basata sul confronto tra la scuola italiana e quella americana. In Italia l'aspirazione massima per un insegnante consiste spesso nel portare la media della classe a un livello tollerabile. Negli USA invece è più apprezzato colui che individua talenti e li porta all'eccellenza. In Italia cerchiamo di allineare gli studenti alla media. Facciamo fatica a creare spazio per le eccellenze. Negli USA c'è forse un eccesso opposto. Cerchiamo di prendere il bene di entrambe le culture: investiamo per alzare la media, ma mettiamo le eccellenze nella condizione di decollare, non ancoriamole alla media. Altrimenti il risultato sarà appunto 'mediocre'. Anni fa sulle lattine del Chinotto, prodotto italianissimo, erano contenuti dei brevi aforismi; uno di quelli che mi piaceva di più suonava più o meno così: 'Se segui gli altri, non arriverai mai primo'. La start-up ha un grande vantaggio, che reintroduce un elemento che nella competitività italiana manca, la capacità di sbagliare e apprendere dagli errori. Venture capitalist israeliani e americani prediligono talvolta imprenditori alla loro seconda o terza start-up. Sanno che dai primi fallimenti lo startupper ha appreso che cosa non deve fare. Questo spirito permette di migliorare anche le performance dell'azienda vera e propria.

N. Z.: Non è un meccanismo solo italiano, è tipico di qualsiasi corporation.

I. B.: Le aziende hanno bisogno di poter sbagliare.

N. Z.: Che fare? Proviamo a ragionare sulla Lombardia, che ha una buona massa critica, con 10 milioni di persone, con un livello d'accoglienza e integrazione dell'immigrazione che è più alto della media del nostro Paese...

F. M.: ...e un livello di produttività molto alto, che si avvicina a quello dei Paesi del Nord Europa.

N. Z.: O sulla neonata Città Metropolitana. È un momento di forte crisi dei cosiddetti mediatori ufficiali, cioè coloro che dovrebbero esercitare una forma di rappresentanza (politici, sindacati, dirigenti pubblici ecc.). Continuiamo a vivere tra un mercato non proprio perfetto e un sistema fatto di mediazioni al ribasso (politiche, territoriali, aziendali). Tra le start-up e questo tipo di mondo c'è di mezzo più di un pianeta...

C'è anche il tema delle autonomie universitarie. Le università talvolta hanno dei picchi, ma sono troppe, con troppe sedi, anche qui in Lombardia. Non hanno massa critica. L'università poi dovrebbe essere anche un momento di emancipazione dalla famiglia e dai propri luoghi, come nel mondo anglosassone. Milano è una città che, a differenza di Berlino, fa fatica ad accogliere studenti perché i costi sono troppo alti, anche se la qualità della vita può essere particolarmente gratificante per uno studente, come per un manager. Nel raggio di un centinaio di chilometri ci sono mare e montagna, città d'arte e corsi d'acqua.

I 180mila studenti a Milano come potrebbero entrare da subito, con esperienze a crescere, in un tessuto produttivo di nuovo conio? E quale contributo può dare chi ha dai 25 ai 40 anni? Non è più possibile pensare che si lavorerà in una grande organizzazione o comunque sotto un capo, manager o titolare che sia per tutta la vita. Un'autonomia individuale nel lavoro è sempre più auspicabile: in questo senso le start-up hanno anche un ruolo formativo fondamentale. Milano ha tutte le caratteristiche per accompagnare questo tipo di esperienze, ma non ha una regia in questa direzione perché si crede che – finito questo periodo che qualcuno chiama erroneamente crisi – dinamiche imprenditoriali e salariali e consumi tornino magicamente come prima. Utopie allo stato puro...

Utopie allo stato puro...

Che cos'è Milano? Qual è il suo perimetro?

F. M.: Un argomento che richiederebbe una discussione ad hoc è quello delle banche. L'Italia, a differenza della Germania, ha impresso una forte spinta alla concentrazione: dapprima eliminando le banche pubbliche – penso alla Banca Commerciale Italiana che rappresentava per i nostri imprenditori un faro in tutti i Paesi del mondo –, poi spingendo le casse di risparmio a fondersi, infine ora, con la recente legge, cancellando di fatto la realtà delle banche popolari. Ho in mente le parole di un importante

imprenditore dell'Italia centrale: *da quando sono scomparsi i mediocrediti le aziende hanno smesso di investire*. Ogni richiesta, anche per un semplice fido, è ora processata a centinaia di chilometri di distanza dall'impresa che l'ha presentata, non c'è conoscenza diretta, dialogo, rapporto reciproco, relazione con il territorio. Si decide se finanziare o no un'azienda in base a parametri apparentemente oggettivi, ma che sono dettati da Francoforte. Le banche rischiano di perdere la loro natura e investono in finanza anziché nell'economia reale.

M. P.: Io sono piuttosto ottimista su Milano. È vero che esistono intermediari che talvolta sono più un freno che un'opportunità, e credo che una serie di informazioni dovrebbe viaggiare disintermediate, anche in termini culturali, non solo di processo. Penso che Milano debba semplicemente osare di più: chi governa la città – da bresciano, parlo anche di Città Metropolitana e di Lombardia – dovrebbe osare di più perché in termini sia di dimensioni sia di densità abbiamo grandissime opportunità. Sto lavorando per aprire in Germania, quindi sto studiando bene il mercato tedesco e va detto che rispetto a Monaco di Baviera non c'è grande differenza. Abbiamo tante opportunità da poter cogliere, pur partendo un po' svantaggiati. Prima Imanuel diceva che, se seguiamo gli altri, arriviamo secondi per definizione, quindi penso che si debba osare di più in tutti i sensi: nella mobilità, nella condivisione e in molte cose. Anche gesti molto semplici possono essere significativi e costituisce una piccola rivoluzione culturale. Stabilire un limite di 30 km orari in una strada nel centro di Milano può sconvolgere culturalmente una serie di scelte. Pensiamo al settore della mobilità: noi milanesi possiamo creare servizi innovativi senza aspettare la multinazionale che arriva dall'estero; abbiamo le competenze, la cultura e la capacità di poter innovare sulla mobilità delle persone o dei prodotti, per essere dei facilitatori e creare opportunità di business per chi vuole lavorare. Si parla di aeroporti e infrastrutture, ma poi si fa fatica a spostarsi di cinque chilometri all'interno della città. Il macrosistema si lega con il micro, poi il micro può generare opportunità che diventano globali e significative. Penso che città come Milano abbiano tutte le capacità e gli alibi per non farlo sono tutti scaduti. Spero, insomma, che si possa creare il contesto giusto per l'insediamento di imprese innovative ca-

pacì di generare opportunità di lavoro per tutti. Pur essendo la seconda potenza industriale dell'Unione europea, l'Italia continua a vedere aziende che chiudono e imprenditori che vanno all'estero a produrre. Altrimenti, non so se tra vent'anni, con il trend attuale, saremo ancora la seconda realtà manifatturiera europea e la quinta al mondo.

I. B.: Le domande da farci sono: che cosa fare e chi deve farlo? Parliamo di responsabilità, o meglio di accountability. La prima cosa che dovrebbe fare la classe dirigente amministrativa, i sindaci assieme ai loro entourage, è definire che cos'è Milano. Che cosa comprende Milano? Anche Brescia? È una metropoli? Definito il perimetro, questi soggetti, in un dialogo produttivo, devono deciderne la gestione, proiettandosi vent'anni avanti e definendo quale sarà la curva distributiva degli stipendi, quali settori produttivi eccelleranno, quale forma e qualità avrà il welfare, quante unità abitative, quanta popolazione, quanti pendolari e così via. Occorre tentare di disincentivare tutto quanto non sia coerente con la *roadmap* ventennale di Milano. Poi la PA dovrebbe creare un sistema di incentivi, con gittata fiscale e agevolazioni. Questo consentirebbe di andare nella direzione determinata, verso cui voglio che la città si sviluppi. Incentivi fiscali e investimenti da parte del pubblico. Vanno poi incentivate, non sul piano fiscale ma tramite un accesso agevolato al credito, le grandi aziende che fruiscono di prodotti, servizi e tecnologie prodotte proprio dal tessuto di start-up di cui hai pianificato lo sviluppo. In questo modo si impone che determinate aziende facciano *insourcing* sul territorio. Quali imprese? Dipende da che cosa hai progettato: può essere l'industria finanziaria, quella dei trasporti, l'ICT, la manifattura, i maker. Poi, in senso porteriano, è fondamentale iniziare a dire di no a chi ha iniziative non coerenti con la *roadmap* strategica. Vale anche per le università. Si può fare. Anche se sembra un po' brutale, ma questo ti consente di essere ancora competitivo tra vent'anni. Quindi: perimetro, responsabilità, obiettivo, selezione e un ecosistema quasi autoctono, incentivi per la grande azienda a far outsourcing dalle piccole aziende – start-up o non start-up – e incentivi per le piccole aziende a funzionare. Nel corso dei vent'anni poi il territorio si sviluppa e le piccole aziende diventano grandi e transnazionali, più competitive.

N. Z.: In pratica è una politica dirigista basata su un sistema di incentivi concessi sulla base di priorità ben definite. In fondo è quello che in maniera diversa afferma Mariana Mazzucato nel suo libro *Lo Stato Innovatore*².

I. B.: Disincentivi e incentivi...

M. P.: Poi c'è una generazione di dirigenti cinquantenni, espulsa dal mondo del lavoro e che si rivolge a start-up, imprenditori e finanziatori e che deve ricrearsi un lavoro. Secondo me, nei prossimi vent'anni ci saranno anche loro.

N. Z.: Una generazione che ha anche un problema di strumenti cognitivi da aggiornare. Il tutoraggio diventa fondamentale. Ci vuole un trasferimento fatto in modo nuovo. È un tema che può sembrare irrilevante, ma in realtà si trascina dietro un sacco di altre cose perché è una generazione chiave, schiacciata da sopra, con l'allungamento della vita dei genitori e da sotto con la precarietà ormai strutturale (scusate l'ossimoro) dei figli. Le camere di commercio dovrebbero concentrarsi su questo trasferimento di conoscenze e know-how. Una sorta di accompagnamento a una maturità e a una flessibilità per tutta la vita...

Detto questo, vorrei provare a fare un inventario di cose già realizzate a Milano e che meriterebbero di essere replicate, o che percepiamo come possibili e che hanno bisogno di attori maggiormente determinati. Alfabetizzare, cioè scuole aperte come hub di formazione e didattica permanente per gli *entry level*, per gli aggiornamenti, per tenere coeso il tessuto sociale; alternare un modello di scuola-lavoro sulla base di una flessibilità reciproca tra dipendente/freelance e datori di lavoro; assicurare un tavolo permanente tra cittadini, commercianti, residenti e associazioni sul modello del quartiere San Salvario a Torino per affrontare e 'superare' la questione della sicurezza; accelerare il processo di costituzione della Città Metropolitana e l'elezione diretta del Sindaco metropolitano; dare in concessione gratuita immobili a chi fornisce prestazioni fondamentali in ambito preventivo, psicologico, riabilitativo e anche odontoiatrico; allargare il perimetro dell'Istituto Besta e di quello dei Tumori, creando una Città della

Salute sui terreni della Ex Innocenti, in stretta connessione con le facoltà scientifiche, il Politecnico, il San Raffaele e il suo campus; amministrare i beni pubblici con logiche che superino i confini importati dal mondo finanziario e siano, al contrario, sempre più connesse con il welfare anche di grande benessere fruitivo (gli esempi della Darsena, del Parco Trotter, della Fabbrica del Vapore sono molto confortanti); coinvolgere nella nuova classe dirigente anche figure che provengano dal mondo dell'innovazione di frontiera, startupper compresi.

I. B.: Più che 'tutoraggio', io parlerei piuttosto di *mentorship*. Dovremmo lasciare molto di più che la gente faccia e sbaglia, per avere l'opportunità di scoprire cose nuove. C'è poi anche il meccanismo anglosassone virtuoso per cui, una volta che hai fatto e raggiunto degli obiettivi, divieni mentore e trovi qualcuno che possa prendere il tuo posto.

F. M.: In questi giri di tavolo ci siamo trovati d'accordo su molti punti mi sembra. Primo fra tutti il fatto che nel nostro Paese esistano al momento delle condizioni che rendono difficile 'fare impresa'. Mi riferisco alla troppa burocrazia e all'assenza di un mercato finanziario comparabile a quello dei più grandi Paesi industrializzati. Le banche erogano finanziamenti basandosi su rating che tengono conto solo dei rischi settoriali. Nulla a che vedere con la conoscenza personale e la valutazione delle potenzialità di un imprenditore e della sua visione del business. Abbiamo anche concordato sulla carenza di competenze tecniche, di programmi di ricerca finalizzati e sulle poche università con massa critica adeguata per svolgere un ruolo più incisivo sia nella formazione di nuove leve dirigenziali e imprenditoriali sia nella ricerca scientifica, come indicato da Baharier e Zanardi. Siamo anche tutti d'accordo sul fatto che manchi ormai da decenni una politica economica e industriale e questo ha messo in crisi la nostra grande industria e ha minato profondamente le basi competitive di questo Paese. Non solo sono scomparse molte grandi imprese, ma si sono via via creati gap incolmabili rispetto alle nuove tecnologie, si pensi per esempio al tema della banda larga. Ciò ha peraltro consentito l'acquisizione da parte di operatori esteri di alcune nostre imprese

■ ² M. Mazzucato, *Lo Stato Innovatore*, Laterza, Bari-Roma 2015.

eccellenti, con il conseguente trasferimento di flussi finanziari insieme a tecnologie, brevetti e competenze specialistiche fuori dall'Italia.

In questo quadro, come fa notare giustamente Zanardi, l'enfasi posta negli ultimi anni sulle start-up per alcuni è un alibi per una politica industriale pressoché inesistente. Tuttavia sarebbe sbagliato liquidare frettolosamente il tema delle start-up.

Porcaro ha messo in evidenza come esse rappresentino, almeno da un punto di vista culturale, un elemento di grande rilevanza, in grado di generare potenzialmente i germi di una nuova imprenditorialità diffusa. In questo io vedo un elemento di possibile continuità, una sorta di filo rosso con la storia della piccola impresa italiana degli anni sessanta e settanta, che Giulio Sapelli ha saputo efficacemente descrivere anche in alcuni dei suoi scritti più recenti.

Questo terreno tuttavia, appare assai delicato e come tale deve essere esplorato.

In primo luogo perché nell'espressione 'start-up' talvolta sono incluse realtà tra loro profondamente diverse. Oggi con questo termine si indicano genericamente nuove iniziative che a volte nascondono addirittura fenomeni di occupazione marginale. Ha ragione Baharier quando afferma che prima nasce l'industria del venture capital e poi sorgono le start-up e sono anche d'accordo con Porcaro quando ha evidenziato il fattore densità come un elemento determinante per la nascita di nuove imprenditorialità.

Per esemplificare, una pizzeria non è una start-up, come non lo è una delle tante attività marginali create da giovani per tentare di scappare dalla trappola della disoccupazione.

Una start-up nasce in un ambiente 'denso' in termini di attività imprenditoriali, in una città che ha dei forti elementi di attrazione, in un settore industriale che genera una cultura adatta allo *spillover*,

alla creazione di nuove imprese che cooperano nello stesso settore o in altri contigui. Infine, non c'è futuro per le start-up senza un settore finanziario che le promuova e le sostenga.

Il McKinsey Global Institute stima che in Italia esistano circa 70 miliardi di euro di liquidità nelle casse di imprese e privati, che non vengono investiti nelle imprese per la sfiducia nel futuro del Paese.

Una parte di questi potrebbe confluire in fondi di venture capital? Probabilmente sì, se esistessero gli stimoli giusti. Sarebbe un grande passo in avanti, ma sarebbe sufficiente? Secondo me no, perché le start-up si nutrono di ricerca di base, hanno bisogno della vicinanza di grandi realtà industriali o quanto meno di distretti vivi, palpitanti di nuove opportunità e prospettive. È necessario, come sottolinea Baharier, indirizzarle verso i settori che più possono garantire competitività al Paese.

In sostanza, possono rappresentare una grande opportunità e in parte sopperire alla carenza di grandi poli industriali, ma solo se all'interno di un contesto economico che va comunque indirizzato. L'assenza di linee guida e di politiche industriali mi sembra il più importante grido d'allarme che scaturisce da questa tavola rotonda.

In tutto questo discorso che ruolo può giocare Milano? Questa grande città ha perso, ed era inevitabile visto il contesto nazionale, molte delle sue ricchezze in termini di aziende, marchi, competenze.

È ancora una città polisetoriale come si diceva un tempo? Difficile dirlo. Sono scomparse tante imprese e altre sono state vendute all'estero.

La Borsa Italiana ha un ruolo sempre più marginale e le principali investment bank hanno chiuso i loro uffici. Oggi gli italiani della finanza vivono a Londra, guardando a Milano e all'Italia come a una delle tante e diverse opportunità, non più l'unica.

Eppure secondo me, da qui si dovrebbe ripartire.



Milano è tuttora una delle città più importanti di Europa, conserva ancora capacità di attrazione difficili da trovare in altri contesti italiani. Esistono realtà ancora pulsanti e propositive, la Camera di Commercio tra le prime.

Ritengo che, come altre città nel mondo, Milano debba imporsi di ripensare se stessa, abbandonando l'orgoglio di un passato fastoso, per interrogarsi sulle nuove strategie di sviluppo e di attrazione da perseguire.

Questo si fa riunendo attorno a un tavolo le forze migliori della Pubblica Amministrazione insieme

all'imprenditoria e alla finanza, individuando obiettivi a breve e a lungo termine, dettandone le tappe e definendone le modalità di controllo. Con un approccio libero da pregiudizi e da compromessi. Questa città, di cui tutti siamo orgogliosi, può diventare la capofila della rinascita di una politica industriale. L'importante è iniziare a lavorarci al più presto.



Maurizio di Robilant è presidente della Fondazione Italia Patria della Bellezza e presidente della RobilantAssociati. Brand Advisor & Strategic Designer

Giovanni Lanzone è sociologo e tra i fondatori di Italia Patria della Bellezza

Intervista a cura di Pasquale Alferj e Alessandra Favazzo

ITALIA PATRIA DELLA BELLEZZA. UN MARCHIO, TANTE STORIE. UN PROGETTO PER IL PAESE



L'appuntamento è alla RobilantAssociati, a quattro passi da Porta Genova, in un antico cortile nel cuore del distretto creativo di Milano. Una società che ha saputo realizzare un business solido e che ha costruito il suo successo grazie alla capacità di sostenere le imprese nella definizione di strategie di sviluppo e innovazione, oltre che di rafforzamento del brand.

Entrando, si è accolti da un numero incredibile di premi, frutto di progetti che hanno colto nel segno perché hanno valorizzato il talento specifico di ciascun cliente. È qui che abbiamo incontrato Maurizio di Robilant, presidente e fondatore di RobilantAssociati, e Giovanni Lanzone, sociologo e business design consultant e advisor di Domus Academy, due esperti d'impresa che declinano il saper fare, di cui è depositaria la tradizione italiana, con il saper creare bellezza, ridefinendo e aggiornando continuamente il concetto di *made in Italy*. Accanto alle loro attività professionali, infatti, di Robilant e Lanzone hanno dato vita a una fondazione dal nome quantomai suggestivo: 'Italia Patria della Bellezza'.

Come e con quali motivazioni è nata l'idea di creare un ente che promuovesse la bellezza del nostro Paese?

Maurizio di Robilant: La fondazione nasce da un percorso di ricerca, condiviso da me e Giovanni, sull'imprenditorialità italiana. Si chiamava The Renaissance Link, era un *think tank* guidato da Francesco Morace che ha studiato per alcuni anni la traccia umanistica e neorinascimentale dell'impresa italiana; un tema che mi ha molto appassionato. Arrivata al suo terzo anno di attività e dopo aver pubblicato due libri di ricerche¹, l'associazione aveva un po' esaurito il suo slancio iniziale. Con Giovanni ho deciso di non perdere questo patrimonio di conoscenze e così abbiamo avviato un nuovo progetto. Inoltre, dal punto di vista personale, come imprenditore nell'ambito della comunicazione strategica d'impresa, mi sono sentito chiamato a pormi al servizio del mio Paese, con spirito di restituzione e con un sogno ambizioso ho deciso di dar vita a quest'iniziativa. L'idea della Fondazione nasce dal fatto che il Paese ha bisogno di una visione di sé, che attualmente non ha e che in qualche modo sembra non aver avuto in questi ultimi cinquant'anni.

Giovanni Lanzone: Spesso l'unica visione che esiste è quella fortemente localistica, legata a singole regioni o singoli territori, che lanciano iniziative che non possono andare lontano, appunto perché troppo limitate e circoscritte sul piano geografico. Noi siamo convinti che a livello globale – nella competizione tra Stati – a imporsi sia piuttosto la visione d'insieme di un Paese. Ed è su quella che dobbiamo puntare.

M.d.R.: Il nostro è un Paese divisivo. Pensiamo al turismo: possiamo solo immaginare la polverizzazione di risorse impegnate in un settore così importante, che purtroppo vengono gestite da numerosissimi enti all'interno di regioni, province o comuni. Ognuno promuove il suo territorio, ma nessuno lo racconta pensandolo come un 'pezzo' dell'Italia. Ora, noi crediamo in un progetto unitario, fondato sull'idea che questo sia il Paese più bello del mondo. È facendo leva su questo elemento che dobbiamo competere. Così come l'identità competitiva degli Stati Uniti è nell'innovazione, quella della Germania nella qualità e quella della Svizzera nella precisione, se ci domandiamo qual è la cifra dell'Italia, non possiamo che rispondere: il possesso e la capacità di produrre bellezza. Questo ci è riconosciuto molto più all'estero che non all'interno del nostro Paese, quindi il primo obiettivo che dobbiamo prefiggerci è quello di educare la sensibilità dei nostri cittadini nei confronti del patrimonio storico-artistico-culturale che li circonda e nel quale vivono. In un certo senso, non sono affatto concetti nuovi, ma quello che di nuovo abbiamo fatto è cercare di mettere a sistema quest'idea, richiamando tutti quei soggetti che in qualche modo già operano per il bene del Paese.

È così che è nata la vostra 'Fondazione di fondazioni', cioè 'Italia Patria della Bellezza'?

M.d.R.: Sì, abbiamo creato un team piuttosto significativo, perché porta all'interno della fondazione saperi di tipo imprenditoriale, culturale, paesaggistico, che rappresentano già una buona 'fetta' della nostra unicità. La lista dei nostri soci promotori comprende la Fondazione Altagamma, la Camera Nazionale della Moda Italiana, Assolombarda, Touring

Note

¹ G. Lanzone e F. Morace (a cura di), *Il Talento dell'impresa*, Nomos Edizioni, Busto Arsizio 2010;
G. Lanzone, F. Morace e L. Gobbi (a cura di), *L'Impresa del Talento. I territori creativi delle aziende italiane*, Nomos Edizioni, Busto Arsizio 2012.

Nuovi processi

Club Italiano, ADI-Associazione per il Disegno Industriale, Cosmetica Italia, la Fondazione Italiana Accenture, la Fondazione Ernesto Illy, la Fondazione Cologni e Città dei Motori. Come si vede, il successo dell'operazione è dato dal fatto che hanno aderito in molti. Questo anche perché il nostro progetto rappresenta una cornice che accomuna tutti i soci: dicendo loro che ciascuno è un 'pezzo' fondamentale della costruzione della patria della bellezza, stiamo dando a questi enti una visione ulteriore, che non toglie nulla alla loro attività ordinaria.

G.L.: Sono tutti soggetti che per loro *mission* valorizzano l'Italia, però l'idea di farlo insieme, soprattutto in modo sistematico, è una relativa novità. Con i nostri soci fondatori abbiamo provato a fare squadra, mettendo insieme, mediante un lavoro di diplomazia, gli enti e le fondazioni che operano nella stessa direzione. Troppo spesso, quando si parla di sviluppo del Paese e di 'fare sistema', si pensa solo alle infrastrutture, che sicuramente sono fondamentali, ma vi deve essere anche un miglioramento delle condizioni 'spirituali'. In questo senso, lo stesso nome della Fondazione - Italia Patria della Bellezza - è stato scelto per indicare chiaramente che la bellezza rappresenta per noi un elemento strutturale.

In effetti è un'espressione che associa due termini forti...

M.d.R.: È un nome che graffia in un Paese in cui il termine 'patria' ha sempre fatto fatica a emergere. Ovviamente, anch'io credo che dobbiamo recuperare un gap enorme dal punto di vista delle infrastrutture, ma soprattutto, secondo me, è necessaria una visione, senza la quale non si possono orientare gli interventi e stabilire priorità. Dobbiamo rilanciare il Paese, sulla base del fatto che l'Italia è la patria della bellezza. La bellezza non è qualcosa di frivolo o leggero, ma è un potentissimo motore che muove l'economia, la cultura, l'educazione, la socialità di questo Paese. Dentro questo termine c'è una visione molto ampia, da cui pensiamo che l'Italia possa ripartire. Questo anche perché la bellezza di Siracusa non è in competizione con quella di Pisa o con quella di Bolzano: ogni campanile è perfettamente rappresentato da questo concetto.

Quindi, all'interno di questa cornice, collaborate con enti e fondazioni dando un valore aggiunto alla loro attività?

G.L.: Certamente. Per esempio, stiamo collaborando con il FAI, uno dei nostri partner culturali, su un progetto educativo intitolato 'A scuola di Bellezza'. In pratica, invitiamo gli insegnanti a scegliere luoghi del nostro Paese per la loro gita scolastica e a inviarci il loro progetto e tutta la documentazione post-gita, premiando i migliori. In questo non ci sovrapponiamo all'attività ordinaria del FAI, che già si occupa delle bellezze paesaggistiche e monumentali del Paese, ma andiamo a integrarla, chiedendo agli insegnanti di mostrare anche l'economia della bellezza dei territori, nel suo aspetto manifatturiero e artigianale. Un'occasione per conoscere talenti e attività radicate nelle tradizioni dei singoli borghi.

M.d.R.: Un altro elemento importante di Italia Patria della Bellezza - un *unicum* per certi aspetti - è il fatto che si occupi di questioni di grande respiro, che di solito appartengono ai compiti dello Stato, collaborando con soggetti privati appartenenti alla società civile, e in particolare con le imprese, dando loro un ruolo di partecipazione al futuro del Paese che forse non hanno mai avuto. Spesso, infatti, è mancato da noi un rapporto virtuoso tra imprese e istituzioni.

Qual è il rapporto tra Italia Patria della Bellezza e il brand storico *made in Italy*?

M.d.R.: L'Italia ha la bellezza come perno, sia perché la possiede nel suo retaggio storico, artistico e monumentale, sia perché la produce, con il *made in Italy*. All'interno del progetto 'QR Code: raccontare Paese e prodotti' abbiamo iniziato a coinvolgere le aziende del *made in Italy* di qualità e a farle diventare ambasciatrici della patria della bellezza. Per raccontare l'eccellenza del saper fare italiano, sarà possibile apporre su alcuni prodotti destinati ai mercati esteri il marchio 'Italia Land of Beauty'. Il rapporto tra la Fondazione e il *made in Italy*, inoltre, riguarda la creazione del concetto di 'economia della bellezza', che stiamo cercando di misurare...

E di cui parleremo dopo. Torniamo adesso al QR Code, al racconto dell'Italia nel mondo...

M.d.R.: L'idea è che lo *storytelling* possa essere fatto da ogni singolo prodotto. Per questo stiamo creando la possibilità di inserire, accanto al marchio 'Italia Land of Beauty', un QR Code. Tale strumento consentirà l'accesso diretto alla Fondazione, che potrà raccontare il Paese con news sempre aggiornate, a contenuti dell'azienda stessa, che potrà fornire ai clienti informazioni sulle caratteristiche dei loro prodotti e sulla sua filiera produttiva, e infine alle istituzioni italiane legate al turismo. Insomma, una *win-win situation* in cui, attraverso il QR Code, l'Italia e il prodotto si raccontano.

Può esplicitare meglio qual è la vostra idea così ampia di bellezza?

M.d.R.: La bellezza è la strategia del vero: consideriamo insieme il bello, il buono, il giusto e il ben fatto. Ovviamente il rilancio del nostro Paese è connesso a un problema etico che dobbiamo risolvere, stimolando le persone a fare le cose con il senso della bellezza. Anche Peppino Impastato combatteva la mafia pensando la bellezza come arma contro la rassegnazione, la paura e l'omertà.

G.L.: Rispetto ad altre associazioni in un certo senso contigue, come il FAI, abbiamo declinato il concetto di bellezza concentrandoci molto sul mondo produttivo, all'interno del quale abbiamo sempre operato. Anche noi, come il presidente di Assolombarda Gianfelice Rocca, consideriamo la bellezza un elemento centrale della produzione. Pensiamo anche che l'enorme valore che c'è nelle imprese debba essere messo a sistema, cioè diventare parte della filiera della bellezza. L'Italia produce insieme valore e ricchezza, attraverso il design, la moda, ma anche le macchine utensili, che sono le più belle del mondo.

M.d.R.: Questo deve diventare il driver del nostro sviluppo. Ciascun imprenditore deve capire di essere parte di questa visione straordinaria, che lui stesso deve abbracciare. Il concetto di bellezza deve diventare l'elemento distintivo che lo fa competere e deve permeare tutti i suoi comportamenti: le relazioni interne, i rapporti con il territorio in cui opera, la ricerca per migliorare la qualità del prodotto. È la sua identità competitiva. D'altronde, l'Italia non è fatta per produrre e vendere prodotti di massa, ma per nicchie d'eccellenza. E le nicchie stanno crescendo in maniera smisurata. Per il nostro Paese si tratterebbe di un passo strutturale e complesso; i nostri imprenditori in questo potrebbero essere aiutati dal mondo di internet, ancora poco conosciuto e sfruttato, ma che offre un potenziale di sviluppo incredibile per chi realizza prodotti a

Nuovi processi

elevata customizzazione. La tecnologia è un altro elemento del progetto 'Italia Patria della Bellezza': per questo abbiamo anche importanti partner in questo campo, come Cisco o Google.

G.L.: In fondo, in questo vive in parte il vecchio sogno olivettiano...

In un brano del suo libro sulla Olivetti di Adriano², Luciano Gallino, raccontando la sua esperienza in azienda, ricorda un momento significativo del passaggio dalla Olivetti di Adriano a quella di De Benedetti: in una riunione i nuovi ingegneri ingaggiati da De Benedetti osservano alcuni prodotti Olivetti, veri gioielli di design. A un certo punto, li smontano, scoprendo così che la bellezza che hanno trovato all'esterno è tale anche all'interno. Per loro si tratta di un vero spreco: è la fine di un'epoca. Oggi sono i piccoli imprenditori i più attenti alla qualità e alla bellezza dei prodotti.

M.d.R.: Ma con le nuove generazioni stiamo assistendo a una presa di coscienza più alta. Non è un caso che la nostra Fondazione sia nata proprio a Milano, nel cuore dell'imprenditorialità e dei servizi all'impresa. In questi ultimi anni, il volto della città è cambiato. Quello che caratterizza Milano è la sua capacità di ripresa. Con il Salone del Mobile prima e oggi EXPO e la nuova Darsena la città sta cambiando e i milanesi se ne stanno accorgendo. Inoltre Milano è un posto straordinario: è una città piccola e molto pratica perché tutto è a portata di mano. Confrontata alle grandi metropoli mondiali, con decine di milioni di abitanti e dalla gestione complessa, difficile, non sempre inclusiva, garantisce una qualità della vita molto elevata grazie proprio alla sua dimensione. Del resto, al mondo non esiste un Paese come l'Italia, che può vantare più di venti capitali, piccole metropoli capaci di offrire tantissimi servizi, senza i disagi delle grandi città.

G.L.: Vere e proprie 'metropoli tascabili'...

È un concetto interessante, ma torniamo alla bellezza. Potete parlarci del vostro progetto di misurare l'incidenza sul PIL italiano dell'economia della bellezza?

M.d.R.: Ci siamo detti che per valorizzare la bellezza bisogna comprendere qual è il suo peso dal punto di vista economico. Abbiamo quindi avviato, in collaborazione con la società di ricerche economiche Prometeia, un progetto che si pone l'obiettivo di definire una nuova categoria economica, che abbiamo battezzato appunto come 'economia della bellezza'. Si tratta di uno dei comparti che più contribuisce alla formazione del PIL del nostro Paese e sul quale bisogna investire. Prima però bisogna saperlo leggere, capire quali attori e quali elementi lo compongono e misurarne il valore economico, in modo da poter portare questa nostra eccellenza all'attenzione di istituzioni, imprese e associazioni. Una volta delineati i confini dell'"economia della bellezza" – la prima fase è la più complessa del progetto – si tratterà poi di monitorarne il suo sviluppo nel tempo.

Quanti sono complessivamente i progetti che avete definito finora?

M.d.R.: Per il momento abbiamo delineato dodici progetti in aree diverse e complementari, sei dei quali sono già stati attivati. Ciascuno mira a incrementare la consapevolezza del

² L. Gallino, *L'impresa responsabile. Un'intervento su Adriano Olivetti* (a cura di P. Ceri), Edizioni di Comunità, Torino 2001.

pubblico a cui si rivolge sul valore e sulle potenzialità del patrimonio di bellezza italiano. I progetti della Fondazione hanno varie ambizioni: educare, promuovere il Paese, trovare nuove vie di sviluppo, monitorare e fare ricerca. In particolare, si orientano verso quattro aree d'intervento: impresa/*made in Italy*; scuola; turismo, arte, cultura e paesaggio. Tra le iniziative che sono già partite, c'è anche 'Viaggio in Italia', una ricerca svolta in collaborazione GFK Italia sulla percezione che i visitatori hanno del nostro Paese anche in termini di prodotti e servizi. In particolare, il campione comprende stranieri provenienti dai sette Paesi che si trovano ai primi posti nell'interscambio commerciale e per presenza turistica in Italia. Chiediamo loro di segnalarci aspetti positivi e criticità della loro visita, oltre che i prodotti che hanno acquistato. In questo modo possiamo comprendere qual è stata la loro esperienza dell'Italia e suggerire interventi di miglioramento, ma soprattutto serve a noi italiani, perché ci aiuta a prendere consapevolezza dell'unicità del nostro Paese.

G.L. : Il senso di quel che vogliamo fare è una Fondazione di pratiche, al cui centro stanno i progetti, un'organizzazione che usi questi progetti per far leva sul sistema Paese per far crescere il suo orgoglio e il suo futuro.



LA RAPPRESENTANZA FUNZIONALE NELL'EPOCA DELLA SPARIZIONE DELLA *POLIS* O DELLA POLITICA



Si sta delineando un nuovo assetto dei meccanismi di accumulazione capitalistica che è contrassegnato dall'emergere dell'*owner capitalism*, dominato dai manager stockoptionisti e dal predominio della valorizzazione finanziaria shorttermista sull'investimento a fini di profitto industriale a lungo termine, sulla proliferazione di innovazioni tecnologiche *high tech e labour saving lower and higher skilled*, a bassissima produttività del lavoro.

A tutto ciò s'accompagna anche la modificazione di uno spazio politico che non possiamo più chiamare *polis*, ma che si sta costruendo e non ha ancora trovato una sua definizione. La *polis* è scomparsa perché è scomparso l'elemento fondamentale che la caratterizzava. In primo luogo la centralità dell'arena, in cui si esercitava la logica argomentativa con una scansione temporale ido-

nea all'elaborazione e alla meditazione sui contenuti dell'argomentazione medesima; il tempo era sostanza e consentiva di aggregare comunità di destino e di riprodurle: il tempo era la storia che fondava la politica. Oggi la logica argomentativa non esiste più, perché il tempo della meditazione è scomparso e la storia è sostituita dall'esplosione del tempo in una quantità infinitesimale di

eventi decentralizzati, che non consentono la loro aggrumazione nel discorso politico classico. O si entra nel pulviscolo alimentandolo, o se ne sta fuori essendone ignorati, pur non ignorandolo. A differenza della *polis*, che dava a tutti i cittadini la possibilità di partecipare alla logica argomentativa nel pieno tempo del discorso politico da tutti udito nella sua scansione storica, oggi invece coloro che partecipano all'evento puntiforme devono possedere il potere situazionale di fatto (ricchezza, omofilia con i detentori del potere comunicativo, fama mediatica precedentemente acquisita ecc.) per poter essere eletti, uditi, sentiti, altrimenti si disperdono nella mucillaggine infinita della rete.

Debolezza italiana

Al discorso politico, mediato da canali trasparenti ed evidenti a tutti come i partiti, nonostante le note imperfezioni di essi, si è sostituito un brusio telematico e il proliferare sincopato di opinioni che nulla hanno a che vedere con l'argomentazione. È facile comprendere allora come il meccanismo innescato dal principio di maggioranza tramite il voto, quali che siano le leggi che lo regolano, abbia perso qualsivoglia valore affettivo e propriamente comunicativo in senso personale e personalistico, altro non divenendo che la trasformazione del brusio in clangore di buccine per il vincitore, il quale, in definitiva, non è colui che meglio argomenta o rappresenta interessi dati perché riconosciuti dai soggetti, ma chi più forte grida o chi più dispone di potere situazionale di fatto. L'Italia, sistema partitico e politico storicamente a debole consolidamento democratico, è un laboratorio di grande interesse per studiare queste trasformazioni, anche perché esse riformulano su basi interamente nuove le consolidate teorie sul clientelismo diadico o sul neo caciquismo disgregatore dei partiti che in circa ottant'anni abbiamo via via visto espandersi dal Sud sino alle Alpi. A tutto ciò non possiamo non aggiungere il tocco finale di distruzione della *polis* rappresentato dall'emergere 'personale' del partito 'personale', divenuto ormai un modello universalistico per spiegare la politica italiana con aspetti di generalizzazione che chi scrive aveva già visto emergere vent'anni orsono in America Latina e nei Paesi a ex dittatura comunista-stalinista. Si usa chiamare questa situazione 'vuoto politico'. In effetti, piuttosto che di un vuoto

si tratta di un più che pieno, di un intreccio pesante di poteri e di contropoteri determinati dalla caduta del principio di obbligazione e di autorevolezza; questi ultimi sono principi che, essendo connotati a comunità di destino, oggi non possono né esistere né riprodursi in un disordine pluricefalo decentralizzato, che non può che produrre logiche paradittatoriali, allorché si voglia giungere alla decisione, sospendendo di fatto o per via del decreto legge il principio del voto a maggioranza e financo del voto medesimo sostituito da un imperio del grumo monocefalico che emerge vittorioso per tempo più o meno lungo.

Riattualizzare la rappresentanza funzionale. Come?

In questa schematizzazione teorica debitrice dei grandi della scienza politica val la pena di spendere qualche parola sulla riattualizzazione necessaria di quel costrutto speciale personalissimo che va sotto il nome di rappresentanza funzionale. Rappresentanza che non aspira a interpretare interessi generali, ma solo quelli degli associati a un ordine, a una loggia, a un circolo, a un'associazione, a un sindacato, ossia a tutte quelle concretazioni della volontà umana associata che nel loro farsi storico producono ordinamenti giuridici di fatto più che leggi o legislazioni, quindi regole, norme interiori, statuti, che definiscono autorità e poteri, compiti e obiettivi, missioni e propensioni, di coloro che a codesti organismi di rappresentanza aderiscono autonomamente. Rappresentanza che definiamo funzionale per differenziarla bene e in tutta evidenza da quella che aspira alla volontà generale e quindi a tutti i corpi sociali rappresentati. Diciamolo qui: è la sovranità di quella *polis* di cui parlavamo poc'anzi e che oggi abbiamo vista scomparsa per via di quegli accadimenti strutturali anch'essi prima evocati. La rappresentanza funzionale, a differenza della politica e della *polis*, non può essere investita dal vento della mucillaggine senza tempo della rete o dell'*high tech*. Gli interessi, a differenza delle volizioni, sono sì consustanziali al tempo e alla durata e non si possono esorcizzare o dimenticare: possiamo parlare di loro in milioni di *tweet*, ma essi li rimarranno. Gli interessi sono spessi, duri, solidi, non sono liquidi, amniotici e peristaltici come le dichiarazioni senza *consecutio*

temporum incorporate, abbreviate, sussurate, permettetemi il neologismo, 'hashtaggate'. La *polis* si decompone. La rappresentanza funzionale rimane. È sempre in crisi, naturalmente. E della sua crisi non se ne può più di parlarne e di riparlarne. È in crisi soprattutto perché con la *polis* s'incontrava regolarmente e organicamente, mentre alla peri-

staltica brevità comunicativa della politica attuale essa non appartiene e sempre si cerca di cancellarla, di eluderla. Tuttavia essa ritorna, ritorna perché l'interesse non scompare. Ritorna perché alla rappresentanza funzionale in definitiva sempre ci si deve richiamare, perché gli interessi oggettivamente intesi non esistono.



Gli interessi esistono solo soggettivamente, perché si formano spiritualmente e non materialmente, come generalmente si crede.

Si formano nella coscienza delle persone. Per questo, prima o poi, si dovrà 'riprendere il tempo', e alla rappresentanza funzionale e alle sue ragioni si dovrà ritornare. Il problema che si porrà con sempre più forza è se a questo ritorno non dovrà accompagnarsi un profondo

ripensamento della possibilità attuativa, e quindi compulsiva, che alle decisioni di tale autorità funzionale occorrerà attribuire, mutando completamente il senso e il significato della stessa politica. Che, in tal modo, sotto altre vesti, risorgerebbe.



MILANO E LA RIPRESA POSSIBILE



L'economia milanese sembra ripartire e lo fa in un contesto nazionale che ha finalmente ritrovato, non solo fiducia, ma soprattutto qualche indicatore di segno positivo.

Il PIL tornerà a crescere nel 2015, la produzione industriale è già in ripresa, così come timidamente i consumi, le esportazioni continuano a trainare l'economia e il mercato del lavoro lancia qualche segnale incoraggiante (+0,6% l'occupazione nel primo trimestre del 2015).

Milano dal canto suo ha registrato nel 2014 un incremento contenuto della ricchezza prodotta, ma le previsioni per il prossimo triennio sono decisamente più favorevoli, con il valore aggiunto che aumenterà mediamente dell'1,2%, e questo, insieme all'andamento stimato in crescita del reddito disponibile e dell'interscambio estero, lascia ben sperare per l'avvenire. Certo l'apertura internazionale, che con-

traddistingue l'area milanese, la espone anche in maniera più sensibile alle turbolenze provenienti dall'esterno. L'incognita dei prossimi mesi sarà quindi comprendere quanto le recenti vicende che hanno colpito la Cina e le Borse mondiali saranno in grado di influenzare la timida ripresa in atto. Intanto, in questo primo trimestre del 2015, rileviamo un quadro congiunturale complessivamente promettente per tutti i settori economici, con la produzione industriale del manifatturiero che vede aumentare i propri volumi e i servizi e il commercio (quest'ultimo dopo un anno da dimenticare) che registrano una netta inversione di tendenza, con una nuova espansione del fatturato. Unico neo

resta il trend delle esportazioni che, sebbene previste in crescita nell'anno, in questo primo periodo continuano a calare, come accaduto nel corso del 2014, nonostante i vantaggi dovuti al deprezzamento dell'Euro e in chiara controtendenza rispetto alla media nazionale (+3,2%): una flessione che sconta una certa difficoltà dei settori meccanico e metallurgico e, più in generale, la debolezza dei mercati europei.

La dinamica imprenditoriale si conferma positiva, con imprese che nascono e imprese che resistono (sono calate le cessazioni) e con una performance, ancora una volta, migliore rispetto a quella lombarda e nazionale. Un sistema che si conferma solido, con oltre 288mila imprese operanti, e in espansione (+1,3% la variazione delle stock rispetto al primo trimestre del 2014), grazie principalmente al contributo dei servizi, in particolare a quelli più professionalizzati. Ma anche fatto di tanta qualità (moda e design, specializzazioni produttive di nicchia, nuova manifattura additiva, start-up innovative) e di punti di forza (alto tasso di natalità, dimensione media delle imprese, diffusa presenza di multinazionali, vocazione internazionale spinta), che ne spiegano le prestazioni sempre buone, anche nei momenti più cupi della crisi economica, ora speriamo alle spalle. E nella ripresa le imprese ci credono, come mostra il nostro ultimo sondaggio condotto dall'istituto

di ricerca Ipsos nel mese di maggio 2015. Gli operatori economici sembrano aver riacquisito fiducia e, nonostante non manchino le criticità, una nuova ventata di ottimismo pare caratterizzare le aspettative future. Speriamo di non essere smentiti.

2014: anno di ripresa dell'economia globale

A sei anni dall'inizio di questa lunghissima crisi, il 2014 rappresenta l'anno di confine per l'economia mondiale tra la fine della recessione e l'inizio della ripresa. L'Euro si svaluta nei confronti del Dollaro, rafforzando la competitività dell'export della Zona Euro; la flessione dei prezzi del petrolio e delle materie prime energetiche contribuisce a raffreddare l'inflazione e la manovra espansiva della base monetaria di *quantitative easing* della BCE mira a ripristinare le condizioni creditizie di base per la crescita dell'economia reale.

Nell'orizzonte di previsione 2014-2016 le stime del PIL mondiale sono in aumento (da +3,4% a +3,8%), ma con differenti sfaccettature: si rafforzano per gli Stati Uniti (da +2,4% a +3,1% nel 2016), si stabilizzano nelle economie emergenti e in via di sviluppo, nonostante il previsto rallentamento della Cina (da +7,4% a +6,3%), si evolvono positivamente per il Giappone (da -0,1% a +1,2%) e procedono a passo ridotto per l'Eurozona (da +0,9% a +1,6%).

GRAFICO 1 - Prodotto interno lordo per aree geoeconomiche e Paesi (anni 2007-2016 - variazioni percentuali medie annue)

Fonte: Fondo Monetario Internazionale, World Economic Outlook, aprile 2015

□ Economie avanzate ■ Mercati emergenti e in via di sviluppo ■ Area Euro ■ Stati Uniti ■ Cina ■ Giappone ○ Mondo



In questo quadro complessivo, l'economia italiana è ancora in affanno: il 2014 è il terzo anno consecutivo di contrazione del prodotto interno lordo (-0,4%, dopo il -1,7% del 2013), i principali indicatori macroeconomici fotografano una domanda nazionale ferma, un modesto aumento di spesa delle famiglie (+0,3%) e una flessione degli investimenti (-3,3%) l'unica nota positiva è ancora un volta la dinamicità dell'export (+2,7%).

In prospettiva, invece, il biennio 2015-2016 dovrebbe sottendere a una ripresa per l'economia italiana che beneficerebbe sia della presenza contempora-

nea di fattori di contesto esterni (deprezzamento dell'Euro, crollo delle quotazioni petrolifere, piano di *quantitative easing* della BCE) sia di una politica fiscale espansiva: la convergenza di questi elementi si rifletterebbe in un progressivo incremento della crescita del PIL nazionale.

Per il 2015, le ultime stime prevedono un aumento compreso tra 0,6 e 0,7 punti percentuali, mentre per il 2016 le previsioni dei maggiori organi di previsione internazionali e nazionali sono comprese in un intervallo maggiore (da +1,2% a +1,5%; tabella 1).

TABELLA 1 – Previsioni a confronto per il PIL dell'Italia (anni 2015 e 2016 – variazioni percentuali)

	2015	2016
Fondo Monetario Internazionale (luglio 2015)	0,7	1,2
Prometeia (luglio 2015)	0,7	1,3
OCSE (giugno 2015)	0,6	1,5
Commissione europea (maggio 2015)	0,6	1,4
ISTAT (maggio 2015)	0,7	1,2
Governo (DEF, aprile 2015)	0,7	1,4



Per l'economia milanese, il 2014 si colloca come un periodo di cerniera tra il triennio recessivo passato e quello futuro di ripresa. Il dettaglio degli indicatori macroeconomici palesa una variazione positiva, ma contenuta del valore aggiunto (+0,5%), veicolato dalla crescita del terziario (+0,9%), che riuscirebbe quindi a contrastare validamente le difficoltà del manifatturiero (-0,4%) e in particolare delle costruzioni (-3,8%).

L'andamento complessivo si è riflesso in un interscambio con l'estero scarsamente dinamico, contraddistinto da un apporto quasi nullo delle esportazioni (+0,1%) e da un aumento delle importazioni (+3,5%).

Lo scenario di breve termine 2014-2016 stima una crescita non particolarmente sostenuta del valore aggiunto nella media del triennio (+1,2%); alla dinamica contribuirebbero soprattutto i servizi (+1,4%) e

in misura più contenuta l'industria (+0,9%), mentre per le costruzioni la previsione è di una nuova contrazione (-0,3%). La ripresa si manifesterà con una crescita del reddito disponibile totale (+1,9%) e *pro capite* (30,4mila euro a fine 2016) e con una rinnovata dinamicità dell'interscambio estero attraverso aumenti significativi sia delle esportazioni che delle importazioni (+5% e +7,8% rispettivamente). Le stime più negative provengono, invece, dal mercato

del lavoro, dove la proiezione del tasso di disoccupazione secondo gli ultimi dati si manterrà ancora elevata (7,9%).

La congiuntura dei settori produttivi

Il monitoraggio dei settori economici del primo trimestre 2015 evidenzia un quadro non ancora ben definito: l'aumento registrato nei comparti del manifatturiero, dei servizi e del commercio contrasta con la battuta d'arresto della dinamica di crescita dell'export, soprattutto se confrontata con l'andamento positivo rilevato nelle aree settentrionali del Paese.

Lo scenario peggiore di una produzione industriale in pericolosa fase discendente mostra un segnale di inversione della tendenza accentuata nel corso degli ultimi tre mesi del 2014. La dinamica del primo trimestre 2015 mostra una ripresa, anche se circoscritta, dei volumi produttivi rispetto al primo trimestre dello scorso anno (+0,2%). Ma ancora più confortanti sono gli andamenti registrati dal fatturato (+4,7%) e dagli ordini (+4%). In questo contesto è il canale estero ad aver ripreso vigore sotto il profilo sia delle vendite realizzate (7%) sia delle commesse acquisite (+8,3%). La criticità espressa in passato dal mercato interno si palesa, invece, attraverso un primo segnale di miglioramento della dinamica tendenziale del fatturato (+3,4%), tuttavia la debolezza della crescita degli ordini (+1,3%) non consente per ora di irrobustire ulteriormente la ripresa del ciclo produttivo ed è quindi prematuro affermare che si sia avviato un sentiero di solido sviluppo dell'attività manifatturiera: l'andamento milanese replica, infatti, seppure con intensità di scala differenti, le tendenze produttive dell'industria regionale e nazionale.

Relativamente al comparto dell'artigianato manifatturiero, il segnale di fondo, misurato attraverso le variazioni tendenziali della produzione industriale, esprime un recupero di capacità produttiva rispetto al primo trimestre dell'anno precedente (+1,2%). A questo contesto si aggiungono i segnali positivi derivanti dalle variazioni del fatturato e degli ordini, entrambi in aumento rispetto allo scorso anno (+1,3% e +1,4% rispettivamente).

Per il commercio al dettaglio, dopo un anno nega-

tivo il primo trimestre 2015 evidenzia, finalmente, un aumento tendenziale (+1,1%). L'indicazione che se ne ricava presenta tuttavia alcuni elementi ancora indefiniti, soprattutto se osserviamo quali sono le classi dimensionali che hanno beneficiato della ripresa: i dati puntuali rilevano una cospicua flessione per gli esercizi del commercio tra i 10 e i 49 addetti (-2,9%) e una contrazione, anche se di entità più limitata, per le micro imprese (-0,4%). La crescita del fatturato è stata pertanto trainata dal segmento della media e della grande impresa, con particolare riferimento alla grande distribuzione organizzata (GDO). Globalmente, le scelte attuate dalla GDO non si sono ancora tradotte su base annua in una spinta dei volumi fisici venduti (-0,2%), tuttavia l'uso più efficace e mirato rispetto al passato delle politiche di prezzo e di magazzino si è traslato in un aumento del fatturato (+2,8%), determinato soprattutto dall'espansione della drogheria alimentare (pasta, pane, riso, olio, zucchero, prodotti da forno ecc.) e dal segmento delle bevande (+5,3% e 3,3% rispettivamente), che congiuntamente rappresentano oltre la metà del fatturato. E analogamente positive si sono rivelate le performance dei prodotti surgelati (+2,3%) e del fresco alimentare (+1,2%), mentre sono calate in misura rilevante per i prodotti della casa (-2,3%).

Relativamente ai servizi, l'aumento del fatturato (+0,6%) sottende a un rallentamento della dinamica tendenziale. La progressione registrata evidenzia un andamento non uniforme tra le diverse tipologie dimensionali e tra i settori. Se è vero che sono le grandi imprese e le unità di piccola dimensione (dai 10 ai 49 addetti) a trainare la crescita (+3,2% e +4% rispettivamente), è altresì fondamentale rilevare che da questa dinamica sono escluse sia le micro imprese, che subiscono una nuova robusta flessione (-5,3%), sia le unità di medie dimensioni (-1,6%). Nell'ambito dei comparti di attività la progressione del fatturato è stata sostenuta dall'aumento rilevato nei servizi di intermediazione commerciale e di supporto all'attività d'impresa (+2,7 e +1% rispettivamente), mentre per le imprese dell'ospitalità alberghiera e della ristorazione la flessione rilevata (-1,6%) interrompe il sentiero di crescita che durava dagli ultimi tre trimestri del 2014.

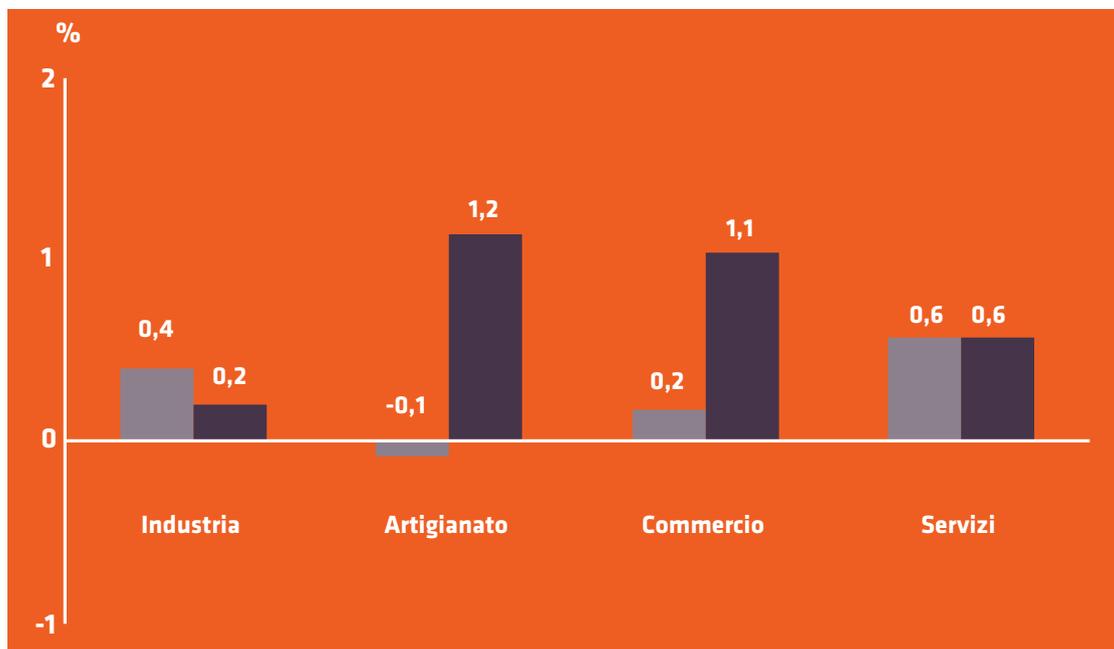


GRAFICO 2 - Produzione industriale settore manifatturiero e comparto artigiano, volume d'affari commercio al dettaglio e servizi¹ in provincia di Milano e in Lombardia (1° trimestre 2015 - variazioni percentuali corrette per i giorni lavorativi e variazioni percentuali grezze)

Fonte: elaborazione Servizio Studi Camera di Commercio di Milano su dati Unioncamere Lombardia - Indagini Congiunturali Industria, Artigianato, Commercio, Servizi

■ Lombardia ■ Milano

Il sistema delle imprese

Le imprese milanesi hanno aperto questo 2015 mostrando assoluta fedeltà alla propria tradizione che le vuole vitali e in buona salute, nonostante il quadro congiunturale ancora instabile. Le aperture di nuove attività nel primo trimestre sono state 7.403, numero in crescita su base tendenziale del 2%, contro le 6.430 chiusure, dato questo in calo (-0,6%), segno di un'accresciuta capacità di resistere sul mercato. Di conseguenza, il saldo è risultato in attivo per 973 unità (+24,3% rispetto al primo trimestre del 2014) e il tasso di crescita dello 0,3%. Meno esaltante il contesto nazionale, che fa registrare un bilancio negativo di oltre 18mila imprese, che tuttavia migliora le cattive performance degli

ultimi tre anni; in affanno anche la regione Lombardia, che conta 1.290 imprese mancanti. Dunque, la città metropolitana milanese si conferma capitale dell'imprenditorialità e, tra le province italiane, si colloca in vetta per tasso di crescita (superata però da Roma per entità del saldo iscritte/cessate). Al di là della dinamica dei flussi di nati-mortalità, Milano può contare su alcuni asset strutturali che possono spiegare i buoni risultati che si ripetono costantemente: la maggiore dimensione delle sue imprese, la presenza di gruppi multinazionali, di aziende familiari e società quotate, la forte terziarizzazione, con eccellenze nei segmenti più avanzati, un manifatturiero tradizionale di qualità che si affianca a nuove forme di produzione, una grande apertura internazionale, la capacità di fare

Note

¹ Per industria e artigianato manifatturiero le variazioni percentuali sono corrette per i giorni lavorativi; per il commercio al dettaglio e i servizi le variazioni percentuali sono calcolate su dati grezzi.

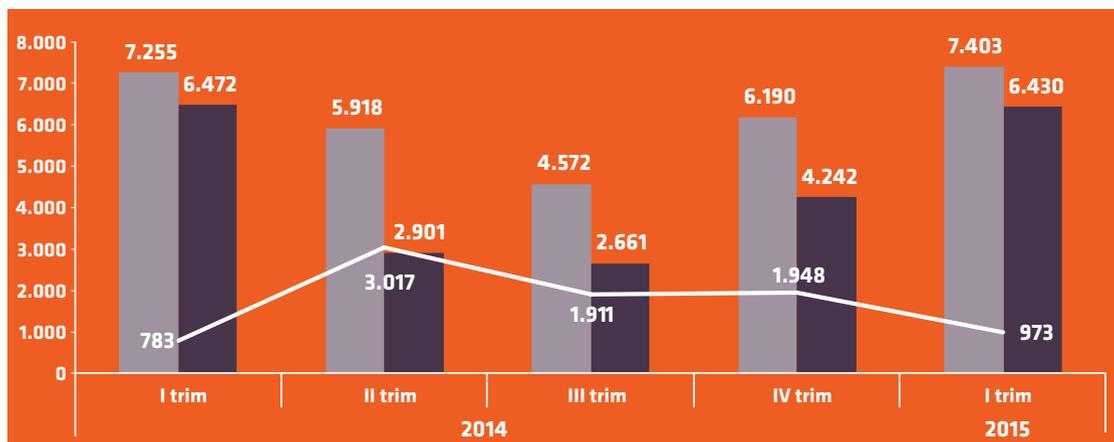


GRAFICO 3 – Imprese iscritte, cessate e saldi per trimestre nella provincia di Milano (anni 2014-2015 – valori assoluti)

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

■ Iscritte ■ Cessate — Saldo

innovazione delle start-up tecnologiche, la volontà diffusa di fare rete per competere, le opportunità di business offerte a giovani e stranieri.

Un sistema variegato quello metropolitano, che conta attualmente 288.942 imprese operanti, vale a dire oltre un terzo di quelle lombarde, e 1.843.580 addetti, quasi la metà dei lombardi e l'11,5% del totale nazionale. Un universo in espansione, dicevamo, che ha visto crescere la propria base dell'1,3% rispetto al primo trimestre del 2014, contrariamente a quanto fatto rilevare a livello nazionale (-0,3%).

Il contributo più rilevante a livello settoriale è offerto dai servizi, che hanno registrato una variazione positiva dello stock pari all'1,9%, confermandosi primari nella compagine locale, con 141.597 imprese attive, quasi la metà del totale (il 49% *versus* il 40,4% della Lombardia e il 32,6% dell'Italia). Nel comparto brillano le prestazioni del noleggio, agenzie di viaggio e servizi di supporto alle imprese (+6,8%), dell'*hospitality* e della ristorazione (+3,4%), dei servizi di informazione e comunicazione (+2,7%) e delle attività finanziarie (+4,1%). Nonostante l'elevata turbolenza sul fronte della nati-mortalità, nel trimestre considerato il commercio riporta un aumento della propria base imprenditoriale dell'1,3%, che migliora leggermente il risultato registrato nel 2014 su base annua (+1,2%). Il manifatturiero si presenta ancora in difficoltà, con una diminuzione dello stock pari allo 0,7%, dato complessivamente in linea con quello del primo trimestre del 2014 (-0,8%), ma che contribuisce al ridimensionamento di un settore che, al di là dei

numeri assoluti (31.433 imprese attive, pari al 10,8% del totale), rimane importante per valore aggiunto prodotto (20% circa del totale), per occupazione creata (un quinto del totale) e per capacità esportativa. Infine, l'industria delle costruzioni, che conta 31.433 attive e 102.294 addetti, sembra aver superato le difficoltà di un anno fa (+0,1%), pur risentendo ancora della crisi del mattone.

Dal punto di vista delle forme giuridiche, fondamentale rimane l'apporto delle società di capitale (112.425 unità), che connotano fortemente il tessuto produttivo milanese rispetto alla media regionale e nazionale (il 39% del totale, contro il 28% e il 20% rispettivamente), con una variazione percentuale del +2,3% rispetto al primo trimestre del 2014. Buona anche la crescita delle ditte individuali (+1,3%), soprattutto grazie all'iniziativa imprenditoriale dei cittadini stranieri. E proprio queste imprese (con proprietà detenuta in misura superiore al 50% da cittadini di nazionalità estera) si confermano tra le più performanti nello scenario locale: +8,5% su base annua. Interessante anche il fenomeno delle start-up innovative, che svolgono attività ad alto valore tecnologico, che, seppure si parli di numeri piccoli, continuano a crescere a ritmi intensi: 609 unità a giugno 2015, pari ai due terzi delle lombarde; +30% rispetto a gennaio 2015.

Una prima parte dell'anno che si è aperta dunque nel segno della fiducia per il mondo imprenditoriale, sebbene le criticità non manchino, visto il numero delle chiusure, che rimane alto, soprattutto in alcuni settori

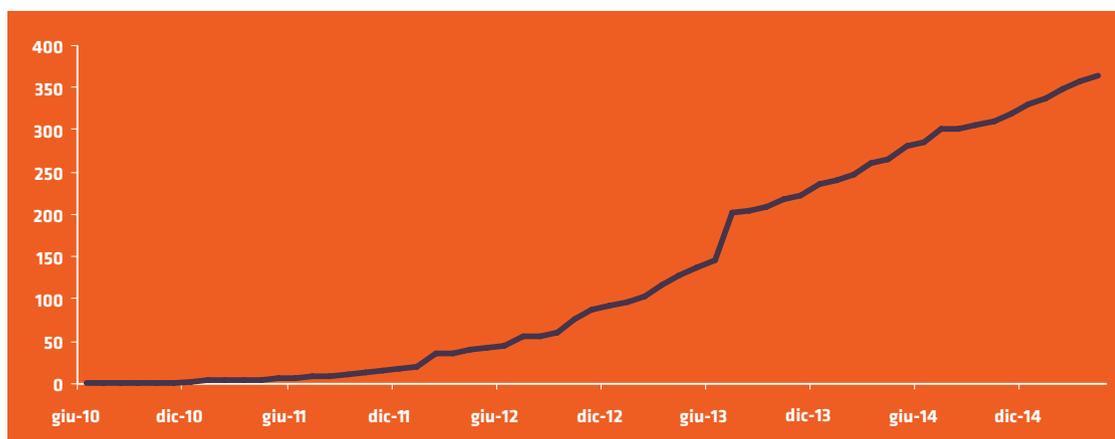
TABELLA 2 – Imprese attive per area geografica e addetti alle imprese (I trimestre 2015 – valori assoluti)

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

Imprese Attive		di cui					Addetti alle imprese
		Artigiane	Giovanili	Femminili	Straniere	Start-up innovative (giugno 2015)	
Milano	288.942	67.725	23.028	50.418	40.226	609	1.843.580
Lombardia	810.513	251.412	70.989	152.363	90.115	916	3.655.166
Italia	5.118.354	1.356.414	503.798	1.141.019	480.079	4.206	16.058.760

(costruzioni e commercio) e per alcune tipologie (ditte individuali e artigiane), e che va contrastato con politiche più incisive di supporto all'imprenditorialità, che favoriscano la crescita dimensionale, l'accesso al credito, gli investimenti in innovazione e l'apertura verso nuovi mercati. Uno strumento che si sta rivelando efficace in questo senso è costituito dai contratti di rete, che consentono alle imprese di collaborare e aggregarsi per raggiungere obiettivi comuni, superando così la molecolarizzazione che caratterizza il nostro tessuto produttivo, ma conservando la propria autonomia e le proprie specificità. I contratti di rete, come già accennato, stanno prendendo sempre più piede,

tanto che oggi in Italia se ne contano oltre 2mila che coinvolgono più di 10mila imprese. La Lombardia guida la classifica nazionale con il 30% dei contratti attivati, mentre a Milano ce ne sono esattamente 363 (il 58% del totale regionale), che vedono interessate 738 imprese². Secondo una ricerca recentemente condotta dal Politecnico di Milano per la Camera di Commercio di Milano, l'adesione di un'impresa a un contratto di rete produce effetti positivi sul piano organizzativo e stimola nuove collaborazioni per fare innovazione, ma l'aspetto più interessante sta nella crescita del fatturato all'estero, si tratta dunque di una buona leva per l'internazionalizzazione³.

**GRAFICO 4 – Contratti di rete per data di iscrizione nella città metropolitana di Milano** (anni 2010-2014 – dati cumulati in valore assoluto)

Fonte: elaborazione Unioncamere Lombardia sui dati Infocamere relativi ai contratti di rete

² Questi dati, elaborati dall'Unioncamere Lombardia sui dati Infocamere, sono aggiornati al 4 maggio 2015.

³ Per un approfondimento sui contratti di rete si rimanda alla ricerca *Monitor dei contratti di rete*, a cura di Emilio Bartezzaghi, Andrea Caragliu e Paolo Landoni del Politecnico di Milano per la Camera di Commercio di Milano, consultabile all'indirizzo internet: www.mi.camcom.it/web/guest/ricerche-servizio-studi.

L'interscambio commerciale

La dinamica del commercio globale ha iniziato a palesare nel 2014 dei segnali di difficoltà sul suo ruolo di moltiplicatore della ricchezza globale; il commercio mondiale di beni e servizi ha evidenziato nel 2014 un livellamento rispetto alla dinamica del PIL (+3,4%), determinata da una stabilizzazione di quella delle importazioni mondiali di beni (+2,9%) e dal rallentamento dell'export globale (+3,2% contro +3,4%).

Per l'Italia, la crescita dell'export del 2014 (+2%), stimolata dalla svalutazione dell'Euro rispetto al Dollaro, non si è diffusa omogeneamente tra le aree territoriali: permane, infatti, un differenziale positivo di performance per le ripartizioni settentrionali e centrali rispetto alle aree del Mezzogiorno. Relativamente alle importazioni, l'andamento registrato ha continuato nel sentiero discendente tracciato dallo scorso anno (-1,6%). In questo scenario l'area milanese non ha evidenziato una performance soddisfacente: l'export è complessivamente diminuito (-0,2%), ma i settori del manifatturiero hanno tuttavia evidenziato una propria crescita relativa (+0,6%), trainata dalla meccanica strumentale (+2%), dal tessile e abbigliamento (+3,1%), dalla chimica (+3,1%), dalla farmaceutica (+3,3%) e dai prodotti elettrici (+2,5%).

Sul piano delle direttrici geografiche, l'export com-

lessivo ha aumentato la sua penetrazione nei mercati extraeuropei: Stati Uniti (+8,5%) e Asia Orientale (+5,1%) sono le aree che si sono rivelate più interessanti per lo sviluppo delle relazioni commerciali per l'economia milanese, e in particolare nel continente asiatico verso la Cina (+13,7%), il Giappone (+8%) e Hong Kong (+24,4%). È negativo, invece, il consuntivo dell'export verso l'Europa: in valore assoluto l'area continentale è saldamente al primo posto per importanza (21 miliardi di euro su gli oltre 37 complessivi), ma ha subito un drastico ridimensionamento rispetto allo scorso anno (-1,8%); sulla dinamica ha inciso prevalentemente la flessione dei Paesi esterni all'area comunitaria (-12,9%), in particolare la Svizzera (-19,8%), mentre il bilancio esportativo verso l'Unione Europea è in crescita (+3,6%), e in particolare verso alcuni dei partner principali: Germania (+1,2%), Regno Unito (+16,2%), Spagna (+8,5%) e Belgio (+15,4%).

Per Milano e la sua area metropolitana, la dinamica negativa dell'export è continuata anche nel primo trimestre 2015. Nonostante l'input positivo derivante dall'apprezzamento della divisa statunitense nei confronti dell'Euro, su base annua le esportazioni evidenziano una contrazione complessiva (-1,1%), il differenziale negativo di performance di Milano rispetto alle aree territoriali registra quindi un'accentuazione e in particolare nei confronti del Nord-Est (+7,3%) e del Nord-Ovest (+2,1%) e dell'Italia (+3,2%).

TABELLA 3 – Interscambio estero per area geografica (1° trimestre 2015 – valori in euro e variazioni percentuali)

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

Aree geografiche	I trimestre 2015 (provvisorio)		Variazione % 2015/2014	
	Import	Export	Import	Export
Milano	15.460.537.525	8.820.557.357	7,3	-1,1
Lombardia	28.916.785.243	26.664.201.917	4,4	0,6
Nord-Ovest	38.183.251.638	39.611.108.036	3,9	2,1
Nord-Est	21.576.578.862	32.517.912.539	5,6	7,3
Centro	14.658.803.809	15.916.917.854	7,6	1,0
Sud	7.002.649.566	6.847.658.773	12,5	3,6
Isole	4.750.690.908	3.057.249.117	-27,8	-12,0
Diverse o non specificate	5.239.985.674	1.239.666.723	-9,7	4,2
Totale Italia	91.411.960.457	99.190.513.042	2,2	3,2

La geografia delle esportazioni milanesi continua pertanto nel trend rilevato l'anno precedente, spostando il suo asse verso i mercati più vivaci degli Stati Uniti (+23,9%), dell'Asia (+8%) e della sua area sud orientale (+8%), dove si incrementa ulteriormente la penetrazione nei mercati della Cina (+21,4%) e della zona speciale di Hong Kong (+39,9%).

Tra i principali comparti che hanno contribuito a deprimere il risultato finale dell'export metropolitano, si rileva una significativa flessione per i mezzi di trasporto (-11,2%) e per i prodotti in metallo (-8%); significative performance negative si sono registrate anche nei settori di punta della meccanica strumentale (-3,8%), apparecchi elettrici (-4%), e degli apparecchi elettronici e ottici (-3,9%). Tra i comparti in crescita, la dinamica esportativa si è avvantaggiata dei cospicui incrementi messi a segno dalla filiera delle industrie chimiche (+5,6%) e farmaceutiche (+5,3%) e dai settori della gomma-plastica (+4,3%), delle industrie del tessile, abbigliamento, pelli e accessori (+3,8%) e dei prodotti alimentari (+1,9%).

Dal lato delle importazioni, l'accelerazione che si è rilevata nell'area metropolitana di Milano ha evidenziato una crescita diffusa; tra i settori maggiormente incidenti sulla dinamica complessiva, le progressioni più rilevanti sono state ottenute dai prodotti afferenti alle industrie del tessile, abbigliamento, pelli e accessori (+13,2%) e della filiera chimica (+11,2%), seguiti dai comparti della meccanica strumentale (+10,5%) e dei prodotti elettrici (+10%), elettronici e ottici (+8,3%).

L'asse geografico dell'export si consolida nei mercati extraeuropei, continuando il suo trend espansivo negli Stati Uniti (+23,9%) e in Asia (+7,7%), dove si è rilevata una significativa dinamicità nelle aree del Medio Oriente (+9,1%) e dell'Asia Orientale (+8%), e in particolare del mercato cinese (+21,4%) e della sua zona speciale di Hong Kong (+39,1%). Altrettanto positive si sono rilevate le performance ottenute nei mercati delle tigri asiatiche: Taiwan (+9,1%), Singapore (+5,2%) e Corea del Sud (+4,6%). L'unica eccezione è rappresentata dalla flessione esportativa verificatasi nei confronti del Giappone (-14,4%): il deprezzamento dello Yen rispetto al Dollaro di entità simile all'Euro ha consentito, infatti, alle industrie nipponiche di riprendere slancio sui mercati internazionali e di frenare la penetrazione dei prodotti concorrenti venduti in Euro nel loro mercato interno.

Un segnale ulteriore dell'allargamento del raggio di azione dell'export è rappresentato dall'aumento rilevato verso l'Africa (+5,6%), trainato dai Paesi esterni all'area del Maghreb, in particolare dalla Nigeria (+133,6%), dove si concentra oltre un terzo delle esportazioni milanesi dirette nel continente africano, dalla Repubblica Democratica del Congo (+261,2%), dal Kenya (+104,1%), dalla Costa d'Avorio (+62,3%) e Repubblica del Congo (+45,6%).

Assume, invece, toni preoccupanti la flessione nei mercati dell'Europa (-7,3%), ascrivibile sia alla contrazione dei mercati dell'Unione europea (-4,5%) sia al crollo dell'export nei Paesi non aderenti allo spazio economico comune (-14,3%). Il dettaglio per singolo europeo evidenzia pertanto una flessione esportativa di rilevanti dimensioni, che ha interessato in particolare alcuni dei mercati principali dell'area milanese: Francia (-12,1%), Regno Unito (-13%), Austria (-15,1%), Paesi Bassi (-9,8%), Germania (-3,7%) e, relativamente all'area extra UE, anche la Russia (-23,2%), la Turchia (-14,2%) e la Svizzera (-11,%). Gli unici mercati europei rilevanti e in crescita per l'export milanese sono quindi rappresentati da Spagna (+6,5%), Belgio (+3,2%), Polonia (+4,9%) e Repubblica Ceca (+39,1%).

Sul piano delle importazioni, la ripresa della domanda di prodotti europei (+7,5%), e in particolare dai Paesi partner dell'Unione Europea (+6,8%), ha trainato l'accelerazione della dinamica. Quest'ultima, inoltre, è stata supportata dalla continuazione del trend di crescita della domanda interna di prodotti di origine statunitense (+14,8%) e asiatici, in particolare provenienti da Hong Kong (+66,7%), dalla Cina (+25,3%), dal Giappone (+21%) e dall'India (+11,6%).

Il sentiment delle imprese

Le imprese milanesi mostrano in questi primi sei mesi del 2015 un ritorno all'ottimismo e un'evidente inversione di tendenza rispetto al recente passato, che aveva destato forti segnali di preoccupazione. La nostra tradizionale rilevazione su un campione rappresentativo di aziende locali, condotta dall'istituto di ricerca Ipsos, mostra, nel mese di maggio 2015, un incremento della quota di operatori fiduciosi verso l'andamento futuro della propria attività (+5 punti percentuali rispetto a gennaio 2015) e un parallelo calo dei pessimisti. La stessa percezione della crisi economica vede

TABELLA 4 - Interscambio estero della provincia di Milano per aree geo-economiche

(1° trimestre 2015 – valori in euro e variazioni percentuali)

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

Aree geografiche	I trimestre 2015 (provvisorio)		Variazione % 2015/2014	
	Import	Export	Import	Export
EUROPA	11.495.198.774	4.830.444.625	7,5	-7,3
Unione europea 28	10.241.792.035	3.539.606.830	6,8	-4,5
UEM 19	8.673.556.809	2.621.992.963	6,1	-4,5
Paesi europei non UE	1.253.406.739	1.290.837.795	13,9	-14,3
Svizzera	835.403.770	719.109.770	16,0	-11,1
Turchia	237.829.831	243.664.067	17,2	-14,2
Russia	82.299.863	199.826.217	11,1	-23,2
AMERICA	819.512.434	1.277.418.972	24,5	7,5
Nord America	575.399.811	932.133.294	14,1	23,1
Stati Uniti	545.775.969	840.011.052	14,8	23,9
Centro-Sud America	244.112.623	345.285.678	58,6	-19,9
Brasile	78.655.362	119.281.104	67,5	-17,9
ASIA	2.851.956.334	2.088.476.950	12,1	7,7
Medio Oriente	147.217.354	609.635.446	5,2	9,1
Asia centrale	231.759.066	177.695.241	9,0	1,4
India	178.598.253	119.520.770	11,6	2,6
Asia orientale	2.472.979.914	1.301.146.263	12,8	8,0
Cina	1.534.231.060	399.977.816	25,3	21,4
Giappone	195.460.748	244.452.143	21,0	-14,4
NIEs	289.803.461	509.216.349	-15,6	17,7
Singapore	20.197.839	70.527.206	-27,0	5,2
Corea del Sud	162.439.440	181.225.981	-25,5	4,6
Taiwan	95.014.123	36.993.275	5,0	9,1
Hong Kong	12.152.059	220.469.887	66,7	39,1
AFRICA	272.534.675	464.842.084	-44,3	5,6
OCEANIA	21.335.308	159.374.726	-8,7	11,4
MONDO	15.460.537.525	8.820.557.357	7,3	-1,1

incrementarsi il numero di coloro che ritengono che la maggior parte delle imprese italiane stia dimostrando una buona capacità di reazione alle difficoltà congiunturali (57% del campione, la quota più alta da tre anni) e di quanti credono che il peggio della crisi sia veramente passato (anche in questo caso, il dato più alto da quando abbiamo cominciato a monitorare questo aspetto). Dunque, pare diffondersi un'idea di ripartenza, dopo anni di pesante crisi economica. Ciò viene confermato an-

che dalle opinioni più specifiche sul tema 'ripresa': gli imprenditori ritengono ci sia stato un risveglio della nostra economia negli ultimi mesi; ne è convinto il 42% di essi, quota in aumento rispetto a quanto registrato nel gennaio del 2015 (35% del campione). Tale giudizio è corroborato da valutazioni sull'andamento positivo di alcune variabili strutturali, quali esportazioni, fatturato e livello occupazionale, e non da un semplice sentimento di ottimismo.



Ma non sono tutte rose e fiori, perché i timori per la sopravvivenza futura continuano a preoccupare le imprese, tanto che è aumentata leggermente la percentuale di quelle che ritengono probabile una cessazione dell'attività entro 12 mesi: dall'11% di gennaio 2015 all'attuale 13%. Sono soprattutto le piccole imprese a sentirsi più a rischio, mentre le medio-grandi sono mediamente più tranquille.

Guardando invece più in generale alle aspettative per il prossimo anno, il numero degli ottimisti prevale decisamente rispetto ai pessimisti, nelle valutazioni circa l'andamento sia della propria azienda (+21 punti percentuali il saldo tra i primi e i secondi) sia del territorio e del settore in cui si opera. La nota interessante è che anche nelle micro-aziende, che tendenzialmente sono quelle che soffrono di più, prevalgono i fiduciosi rispetto agli sfiduciati. Le previsioni sulle principali variabili aziendali presentano invece dati discordanti: fatturato e ordini miglioreranno, con una netta prevalenza dei giudizi positivi rispetto ai negativi, mentre sui tempi di pagamento predomina un certo scetticismo, sebbene più contenuto rispetto alle precedenti rilevazioni di ottobre 2014 e gennaio 2015.

Sul fronte degli investimenti, si registra una contrazione sia del numero di aziende che hanno investito negli ultimi sei mesi (dal 20% di gennaio all'attuale 18%) sia di quelle che lo faranno nel prossimo semestre (anche qui dal 20% al 18%). A farne le spese tutte le voci (beni materiali, formazione, ricerca, software, marketing), eccetto gli immobili, quasi a segnalare la volontà di posti-

cipare queste spese a quando la ripresa sarà più evidente. Unica eccezione le aziende più grandi, che invece hanno fatto investimenti (55%) e che continueranno a farne (42%). Sul lato opposto, a soffrire di più appare il settore delle costruzioni, con solo il 7% di aziende che ha investito. Infine, sull'occupazione ci sono dati positivi e negativi: è cresciuto il numero di aziende che hanno assunto nuovo personale negli ultimi tre mesi (dall'11% di gennaio al 14% attuale) e parallelamente è calato il numero di quelle che hanno registrato la fuoriuscita di almeno un dipendente per dimissioni/pensionamento (dal 12% all'11%). Preoccupante rimane invece la fetta molto alta di imprese che non ha intenzione di fare nuovi inserimenti di personale nei prossimi 12 mesi (85% *versus* 80% di gennaio).

Nel complesso, le nostre ultime due rilevazioni presso le imprese (gennaio e maggio 2015) mostrano un clima cambiato, con gli operatori economici più fiduciosi e la ripresa che sembra più vicina. È certamente una questione di *sentiment*, ma corroborata da alcuni segnali concreti, come le previsioni di crescita del PIL, i dati posi-

Milano produttiva

tivi sulla produzione industriale e sulla ripartenza dei consumi.

Già un anno fa (luglio 2014) avevamo parlato di ritorno alla fiducia, mentre poi nell'autunno seguente c'era stata una nuova ondata di pes-

simismo tra le imprese, perché lo scenario era ancora fortemente instabile. Sicuramente oggi il quadro congiunturale è meno fosco e la fase recessiva viene giudicata da più (autorevoli) parti come conclusa. Solo i prossimi mesi però potranno confermarlo.



GRAFICO 5 - Le percezioni delle imprese milanesi sulla crisi economica (anni 2011-2015 - valori percentuali)

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

■ Il peggio della crisi è davvero passato

■ La maggior parte delle imprese italiane sta mostrando una buona capacità di reazione alle difficoltà della crisi



LUSSEMBURGO, FINANZA A PARTE. DECOSTRUIRE UN CLICHÉ IN CINQUE MOSSE



'Non sembra di essere a...' È un'espressione che ho sentito ripetere innumerevoli volte e che io stesso mi sono sorpreso a esclamare di fronte a situazioni, contesti e atmosfere distanti dall'immagine più ricorrente che abbiamo di un luogo.

È un'espressione che dà conto di quanto è forte la tendenza a riportare una città, una regione, un Paese a un denominatore comune, che ne traccia in un lampo un'immagine riducendo fortemente dimensioni rilevanti e talvolta contrastanti. Spesso, quando è riferita a una città, è un'espressione associata a situazioni acquietanti, ad aree verdi e tempi lenti. Ciò dicendo, si dimentica che lo spazio, il territorio – per definizione, verrebbe da aggiungere – è un'entità complessa, prodotto di molteplici attori, concrezione della loro azione e dunque varia per definizione, Paese, regione, città che sia. Una stessa città presenta molteplici volti e non tutti visibili a prima vista.

Avvicinare un luogo, guardarlo da vicino, percorrere piste non scontate. Una battuta d'arresto al modo ricorrente in cui associamo luoghi a pregiudizi, a resistenti stereotipi, a immagini che ricorrono e si moltiplicano spesso caricaturando, selezionando e riducendo fortemente la complessità (e certamente anche le contraddizioni) che un Paese, una regione o una città rivelano. Un'osservazione attenta alla dimensione materiale dei luoghi e alle pratiche sociali può rilevare e rivelare intrecci importanti.

Mettere sotto osservazione i luoghi ci consente di parlare dei modi in cui si combinano luoghi e popo-

lazioni, *place* e *people* (ovvero l'essenza della città, direbbe Robert Park, tra i fondatori della Scuola di Sociologia urbana di Chicago), ma anche – e soprattutto

– dei modi in cui l'azione di una molteplicità di attori pubblici e privati si dispiega e delle forme di governo che nei luoghi si iscrivono.



Il Granducato del Lussemburgo è certamente un Paese attorno al quale si coagula una rappresentazione assai precisa. Il cuore verde d'Europa, ma soprattutto: una delle principali piazze finanziarie nel mercato globale, la sede di agenzie e istituzioni internazionali, il luogo con il reddito pro capite più elevato al mondo.

Associazioni di idee che insieme alla finanziarizzazione dell'economia e alla fragilità, opacità e fluidità degli strumenti con cui la finanza opera rendono questo Granducato un'entità quasi anomala nel panorama dell'Unione europea, della quale il Lussemburgo è pur stato membro fondatore. La sua reputazione e immagine di Paese florido e con un'economia fortemente orientata alle attività finanziarie si gioca sul piano spaziale entro un ambito ristretto. Chi approda in Lussemburgo per il tempo di una riunione o di un convegno, o per un impegno di lavoro limitato nel tempo si muove generalmente lungo tragitti assai brevi, compresi tra l'aeroporto, il centro storico della capitale e il quartiere di Kirchberg, che è il distretto terziario dove si concentrano istituzioni internazionali e finanziarie.

Diversamente, nella mia esperienza un poco più prolungata¹, il Lussemburgo sembra quasi una lente, un dispositivo che consente di osservare in modo ravvicinato (date le modeste dimensioni²) ed estremizzato (per le dinamiche di cambiamento della sua base economica assai precoci e marcate) trasformazioni di rilievo per i territori europei, e non solo (come vedremo) nella direzione di finanza e internazionalizzazione. Nelle note che seguono sono restituite in stile etnografico esplorazioni

sul campo realizzate in Lussemburgo nel corso del 2015 in cinque diverse tappe che consentono di avvicinare luoghi e brani di realtà un poco eccentrici rispetto alle immagini consuete (e forse scontate) che vengono accostate a questo Paese.

'Non si può fare a meno di avere un'automobile'

Questo il consiglio accorato di molti, colleghi e conoscenti. Una rete stradale assai fitta, un parco autovetture di tutto rispetto e prestigio, un sistema di posteggi ordinato e capillare. Lo sviluppo insediativo a bassa densità, che allunga i tempi di percorrenza e riduce la mobilità pedonale, è segnato da una ricorrenza di abitazioni a pochi piani, con affaccio su strada, giardino e posto auto. Un modello quasi statunitense per alcuni versi. Alcuni grandi centri commerciali richiamano anche clienti oltrefrontiera. Non si può fare a meno dell'automobile.

E però, il Paese dispone di una rete ferroviaria fitta e di un sistema di trasporti pubblici su gomma che connette in modo capillare la più parte dei centri urbani. I tempi di percorrenza e scansioni sono paragonabili a quelli di una grande città europea. È divenuto per me irresistibile guardare al Lussemburgo come a un sistema urbano che corrisponde a una città, e alle sue città e ai suoi paesi come fossero i

Note

¹ Nel marzo 2015 ho assunto la posizione di professore presso l'Université du Luxembourg.

² Con una superficie di 2.586 chilometri quadrati e una popolazione di 549.680 abitanti, il Lussemburgo è nove volte più piccolo della Lombardia e diciotto volte meno popoloso.

suoi quartieri. Solo che tra un quartiere e l'altro si attraversano radure e aree boscate e facilmente si sconfinano oltrefrontiera³.

Il Paese visto dal treno è assai diverso. Non per i paesaggi che si scorgono dal finestrino, ma per il paesaggio umano in cui si è immersi nel vagone. Salire sul treno è come una svolta. Un cambio repentino e una presa di distanza straordinaria. È un cambiamento di lingua, innanzitutto, che disorienta. Non più francese e, tedesco, inglese, lussemburghese. Qui, nel cuore dell'Europa centrale, sul treno si parla portoghese. E spesso risulta difficile identificare la lingua, perché è il portoghese del Portogallo, ma anche delle sue ex colonie: Capo Verde, Mozambico, Brasile... Accade così che accenti e suoni inconsueti rendano la lingua quasi irriconoscibile. A essere in viaggio sono soprattutto donne. Hanno tratti esotici, ma abiti molto ordinari. Parlano fitto. Si scambiano battute. Sono certo più chiosose dei nativi. Non è difficile disegnarne un profilo. I loro orari – molto presto la mattina, molto tardi la sera – i loro modi, i loro volti e il loro aspetto dicono molto. Sono lavoratori di servizio.

Al servizio di altri servizi. Provo a immaginare quello che lasciano e quello che trovano, prima e dopo il nostro comune viaggio in treno. Al lavoro e nelle loro case. Dove abitano? Con chi? Da quanto e per quanto? Verrebbe voglia di fare domande, in modo estensivo e di raccogliere storie per raccontare un panorama che invece è molto più spesso affidato a numeri e indici. Ho letto molti rapporti sulla società lussemburghese, sul multilinguismo, sui lavoratori transfrontalieri e gli immigrati, sulle diseguaglianze sociali. Numeri e dati importanti, ma che poco aiutano a discernere, a riconoscere ragioni, interessi, condizioni e prospettive per cui queste popolazioni si trovano qui, in questo Paese, in questa città a segnare con i loro volti e a marcare nella frequentazione dei mezzi pubblici la distanza da chi viaggia in auto.

La questione di una scelta modale: auto/treno.

Pare forse una semplificazione, ma la distanza, lo scarto, l'ineguaglianza anche qui si gioca e si misura molto su un piano orizzontale⁴, su separazioni tra flussi e ambienti di vita. La materialità di questi incontri, le fattezze di questi volti e le fatiche di questi corpi sono per me difficili da fuggire. Hanno un peso, gravano sugli occhi. Rea-lizzo che è l'omogeneità di questi passeggeri che mi colpisce e che mi interroga. Perché mancano del tutto altri profili sociali. Mancano coloro che si muovono solo in auto. E questa separazione, nel contesto europeo, è inusuale.

La sensazione forte è che siano presenze fluttuanti. Potrebbero stare qui come altrove e al tempo stesso è difficile pensare che chi ha lasciato alle spalle la miseria di famiglie e Paesi per stare qui possa farvi ritorno. Il pensiero corre a Robert Castel, alla sua definizione dura e spietata: *sovranumeraires*⁵, popolazioni in sovrannumero, che sono solo flebilmente utili, ma che tendenzialmente sono in esubero, dislocabili, sostituibili in virtù del loro profilo minore. Mi sorprende dell'effetto che lo sguardo su questa povertà mi produce: non è stato così in India, dove sono piuttosto stato sopraffatto dal movimento, dalla possibilità che le condizioni di vita possano solo migliorare, ma in Lussemburgo, dove in questi poveri fatica a riconoscere tracce di una capacità di aspirare⁶.

Metropoli del ferro, 2015

La stazione di Esch sur Alzette è in corso di ristrutturazione. Scesi dal treno, alla sinistra un nuovo ostello per la gioventù in costruzione e un avveniristico ponte pedonale che conduce a un parco sulla collina alle spalle dei binari. A destra, ci si disperde, chi a piedi verso il centro, chi alla ricerca di un autobus nel piazzale.

Esch – 31mila abitanti – è la seconda città del Paese dopo Città del Lussemburgo.

³ Il Lussemburgo confina a nord con il Belgio, a ovest e a sud con la Francia, a est con la Repubblica federale tedesca.

⁴ Cfr. O. De Leonardis, «Nuovi conflitti a Flatlandia», in G. Grossi (a cura di), *I conflitti contemporanei*, Utet, Torino 2008.

⁵ Cfr. R. Castel, *La metamorfosi della questione sociale. Una cronaca del salariato*, Elio Sellino Editore, Avellino 2007.

⁶ Cfr. A. Appadurai, *Le aspirazioni nutrono la democrazia*, et al./EDIZIONI, Milano 2010.



Una cittadina che appare subito più compatta rispetto agli altri centri urbani. Più compatta anche della capitale e più omogenea nell'architettura del centro storico, dove si riconosce un disegno uniforme, una strada centrale oggi pedonalizzata che ha i tratti di un asse commerciale di inizio Novecento, con una serie di palazzetti di un certo pregio.

Le date riportate sopra gli ingressi si scostano di pochi anni tra il 1900 e il 1920. Oggi i negozi sono per lo più in franchising, abbastanza dozzinali. Un edificio mostra i segni di un incendio e giace abbandonato. In altri punti si lavora in singoli lotti per rinnovare o per costruire *ex novo* spazi commerciali al piano terra e alloggi ai piani superiori. A un estremo, piazza Brill, la cui quinta è costituita da un palazzo-monumento che negli anni cinquanta ha celebrato i caduti lussemburghesi che lottarono contro il Fascismo. Pare quasi un enorme altare. All'altro estremo della strada commerciale, il Municipio è un grande edificio neoclassico in pietra. Sul timpano, la scritta in lussemburghese *Mir wolle bleiwe wat mer sin*, vogliamo restare ciò che siamo. Di fronte al Municipio, l'architettura contemporanea di un candido edificio, sede del Giudice di pace e del Tribunale del lavoro. Impossibile per me non mettere in tensione quell'affermazione di identità scolpita sulla pietra e il tribunale che gestisce le vertenze di un mondo del lavoro che in queste terre ha conosciuto un cambiamento radicale. Esch sur Alzette era nota come la 'metropoli del ferro'. Centro nevralgico delle Terres Rouges, regione di immense ricchezze minerarie e della produzione di acciaio. L'immigrazione italiana in Lussemburgo risale all'Ottocento. E l'inizio del Novecento ha visto questa città fiorire e crescere fino agli anni settanta. Poi, proseguendo nella metafora mineraria e riprendendo Bauman e Berman, la modernità si è fatta liquida⁷. Già nel Novecento molti immigrati italiani hanno fatto ritorno al Paese, cedendo il passo a popolazioni meno fortunate. I bacini produttivi in questa regione si sono fatti meno pro-

fittevoli, l'industria dell'acciaio ha conosciuto una profonda crisi e si è rilocalizzata in altri continenti e il Lussemburgo si è via via orientato verso attività terziarie e specificatamente finanziarie. Esch è rimasta centro urbano di riferimento della regione a sud del Paese, fortemente identificata con il passato industriale e le sue memorie e segnata dalle enormi aree e infrastrutture produttive dismesse. È un paesaggio che sorprende l'immaginario di chi non ha una conoscenza diretta del Paese o si è mosso esclusivamente tra l'aeroporto e il vicino distretto terziario di Kirchberg, dove hanno sede le principali istituzioni internazionali. Esch è stretta tra due enormi acciaierie che ne hanno alimentato e al contempo contenuto la crescita. Enormi riserve di suolo che oggi incombono sul futuro della città, perché nel frattempo la proprietà è traslata; il governo lussemburghese è rimasto azionista, ma le decisioni strategiche sui destini immobiliari più che industriali di queste aree sono in mani indiane: Arcelor Mittal, colosso dell'acciaio mondiale. Molto del futuro di Esch si gioca altrove, forse non proprio a Mumbai, ma più facilmente a Londra, dove Arcelor Mittal coordina le sue attività in Europa. Vera Spautz, sindaco di Esch, è una donna di grande energia e determinazione. Fortemente determinata a garantire che la trasformazione della sua città e le sue prospettive di sviluppo non gravino sui cittadini più fragili, assai numerosi a Esch. Nel 2010 il 53,15% della popolazione di Esch era straniera. Nel quartiere di Brill, assai centrale, a ridosso della strada commerciale, la percentuale di stranieri sale al 75,2%⁸. E più in generale, a essere emblematici a Esch rispetto alla media del Paese sono i dati sulla povertà re-

⁷ Cfr. M. Berman, *Tutto ciò che è solido svanisce nell'aria. L'esperienza della modernità*, il Mulino, Bologna 2012; Z. Bauman, *Modernità liquida*, Laterza, Bari-Roma 2003.

⁸ *Population et nationalité*, Observatoire Social Urbain, Ville d'Esch sur Alzette 2010.

lativa, sulla vulnerabilità sociale ed economica, sulla disoccupazione e sulla dispersione scolastica.

L'aumento generalizzato dei valori immobiliari nel Paese ha acuito in questi anni le difficoltà di molti nel sostenere il costo della vita. A livello nazionale, politiche e programmi per la casa, sia pure di cosiddetta edilizia sociale, sono comunque destinati alla vendita degli alloggi (con un bando e al miglior offerente). Manca una politica e una regolazione della locazione, manca un quadro programmatico e un immaginario progettuale che sia all'altezza delle sollecitazioni espresse da una domanda molto diversa rispetto all'offerta conservatrice, che predilige case a schiera o individuali. Il contrasto tra logiche consolidate e logiche conservative del mercato immobiliare locale richiede certamente un supporto legislativo e programmatico che il governo nazionale ancora non pare offrire.

L'amministrazione locale si sta attivando. A una verifica recente, a Esch circa mille abitazioni risultano sfitte e, sulla base di una legge nazionale mai in realtà applicata, l'amministrazione intende promuoverne il riuso per alimentare il mercato della locazione, usando come leva la possibilità di aumentare il prelievo fiscale ai proprietari di alloggi sfitti a tassi davvero impegnativi. Sperimentazioni di interesse sembrano concentrarsi anche sul fronte dell'imprenditoria sociale, una scena fortemente dominata a Esch dalla presenza di una grande cooperativa sociale⁹. Una porzione importante del parco che si estende sulla collina alle spalle della stazione è stata dedicata a orti per la produzione biologica, che coinvolgono sia lavoratori svantaggiati sia le scuole della città in un progetto orientato a favorire consapevolezza ambientale e insieme alimentare. Ma certo, se pure gli esiti non economici dell'imprenditoria sociale sono rilevanti¹⁰, qui ad andare in scena è la crisi di un modello di sviluppo novecentesco e la fatica di trovare a livello locale non solo misure di contrasto, ma prospettive di sviluppo che siano socialmente sostenibili.

Come coniugare la presenza di una consistente popolazione di origine straniera, coesa in termini di comunità linguistica ed etnica, ma con risorse limitate e fragile posizione lavorativa, con la trasformazione

e lo sviluppo di un contesto urbano denso, con evidenti qualità architettoniche e assai ben connesso? Un tema politico, prima che di politiche e pianificazione urbana in senso stretto. Una prospettiva di *gentrification* potrebbe essere affrontata attraverso pochi e mirati interventi, ma non è nelle corde del governo locale. È facile immaginare che interventi di riqualificazione del patrimonio di alloggi produrrebbero effetti di interesse e un'offerta attrattiva per una popolazione più diversificata, ma anche il rischio di un rapido aumento dei valori immobiliari e di una dislocazione altrove di abitanti non riuscirebbero a reggere i costi degli affitti. A Esch questo è oggi più che mai evidente sia per la concentrazione di popolazioni a basso reddito sia perché dislocarsi altrove, in un Paese così piccolo e oneroso, significa dislocarsi oltre frontiera, verso la Francia e il Belgio, con evidenti implicazioni in termini di diritti di cittadinanza e di dinamiche e relazioni transfrontaliere. Esch si muove oggi lungo un crinale in cui le direttrici dello sviluppo sono ancora da disegnare e la città appare come un caso quanto mai emblematico rispetto alle sfide e alle difficoltà che un governo locale si trova ad affrontare quando il confronto e il contrasto tra interessi locali e processi e dimensioni di cambiamento globale si fanno così forti e stridenti e mettono alla prova la sostenibilità sociale dello sviluppo. È un confronto che appare irragionevole sia in termini di poteri sia di capacità e risorse disponibili, e che certamente richiama alla necessità, qui come altrove, di responsabilità e capacità di governo che siano in grado di muoversi con coerenza e lungimiranza, riconoscendo effetti e implicazioni che piani e progetti producono ai diversi livelli territoriali.

Metropoli del ferro, 2.0

A quattro minuti in treno da Esch, la stazione di Belval Université ha tratti avveniristici, una sorta di galleria in cemento armato e vetro, so-praelevata rispetto ai binari. Una connessione pedonale immette direttamente in un centro commerciale con un complesso di cinema multisala, oppure verso una piastra che conduce nella porzione centrale del piano di sviluppo di

⁹ Il Centre d'Initiative et de Gestion Local (CIGL) è attivo dal 1997.

¹⁰ F. Sarracino, A. Gosset, *Assessing the non-economic outcomes of social entrepreneurship in Luxembourg*, 2015, paper non pubblicato.

Belval¹¹, laddove due enormi altoforni, restaurati con grande cura e accessibili al pubblico, sono

magistralmente illuminati su progetto di Ingo Maurer.



Quella di Belval è stata tra le prime acciaierie a essere dismesse. L'ultimo altoforno ha cessato di funzionare nel 1997 a seguito di una serie di passaggi di proprietà, della perdita di produttività dei bacini minerari e di istanze ambientali legate al carico di inquinamento prodotto.

Dei cinque altoforni, tre sono stati venduti, smontati e trasferiti in Asia. Viene costituita Agora, un'agenzia di sviluppo che vede la compartecipazione dei soggetti proprietari delle aree (Arcelor Mittal e lo Stato lussemburghese), e poi Fonds Belval, un'agenzia di proprietà pubblica che opera in rispondenza di diritto privato ed è soggetto attuatore responsabile delle componenti pubbliche del grande progetto di trasformazione (innanzitutto RockHal, una grande sala da concerti, la sede dell'Università del Lussemburgo, gli spazi pubblici). Finanziati dallo Stato, i singoli edifici sono regolati da progetti di legge finanziati dai ministeri con garanzie statali. L'agenzia segue i concorsi internazionali per la progettazione e poi ne segue la realizzazione. Già a partire dal 2010, un'esposizione e una serie di attività divulgative sono state allestite sulla storia della siderurgia in Lussemburgo e sul progetto di trasformazione che segue le linee tracciate dal master plan curato da Jo Coenen Architects, Maastricht. Ma è soprattutto l'apertura della sala da concerti Rockhal e il suo forte richiamo che hanno segnato la prima fase di attuazione del progetto di riconversione insieme al cinema e al centro commerciale. Nelle parole della responsabile della programmazione culturale dell'agenzia di sviluppo, queste attività di maggior richiamo hanno alimentato una prima consuetudine con il luogo, «altrimenti ci poteva essere un po' di 'malaise' nell'avvicinare un *milieu academique*. Per gli abitanti qui è un cambiamento enorme, con molte domande e

questioni sconosciute. La corsa sportiva, la festa degli altoforni, e poi via via... gli studenti»¹². Sì, perché nelle strategie nazionali di sviluppo Belval è innanzitutto il progetto di una Cité des Sciences, in cui la nuova sede dell'Université du Luxembourg gioca un ruolo centrale nel ridisegnare la geografia economica della regione. Una recente legge attribuisce a Fonds Belval competenze anche nella gestione degli edifici dei quali l'università è locataria, e alcuni spazi – come il grande auditorium – potranno essere ceduti in locazione a esterni per usi temporanei. Gli spazi destinati alla residenza sono dislocati in parte nella porzione più densa, a ridosso della stazione e sopra il centro commerciale, mentre gli esercizi pubblici affacciano sulla piazza: tre grandi blocchi di dieci-undici piani. Un'altra porzione, più estesa in superficie ma meno densa, è dislocata a Belval Nord, verso il confine francese, a ridosso di un comune adiacente, Belvaux. In quel caso si tratta di edifici bassi, a tre piani con tipologie a schiera più tradizionali e blocchi da cinque piani, dislocati nel verde, assai omogenei. A questi si aggiunge la residenza per studenti e ricercatori in visita, ultimata nella primavera del 2015. Se e come integrare questa grande porzione urbana al centro cittadino preesistente di Esch è questione che viene dibattuta per lo più con riferimento alle connessioni fisiche, ostacolate dalla grande area industriale interclusa tra i due ambiti. Piste ciclabili e percorsi pedonali da realizzare, l'intensificazione delle corse di treni e

¹¹ Le informazioni sul progetto di Belval derivano da materiali informativi prodotti dall'agenzia che ne è promotrice e dall'intervista ad Antoinette Lorang, FondsBelval, 24 giugno 2015.

¹² Dall'intervista ad Antoinette Lorang, FondsBelval, 24 giugno 2015.

autobus. In realtà la distanza è breve, le connessioni fisiche già praticabili. A confrontarsi qui in modo netto e visibile sono due modelli di città e di funzionamento urbano profondamente diversi, in cui popolazioni, profilo e 'grana' delle pratiche sociali e soggetti responsabili del governo dello spazio sono profondamente diversi. Il sito di Belval è in buona parte localizzato nel territorio comunale di Esch, ma a Belval, l'amministrazione della città di Esch può poco a fronte delle due agenzie Agora e Fonds Belval, che operano in stretta connessione con i proprietari delle aree e il governo nazionale. Costruire connessioni e convergenze tra queste due porzioni di città richiederà attenzione non tanto allo spazio materiale ma ai modi di funzionamento, agli effetti diretti e indiretti sui valori immobiliari, ai profili e alle attese dei nuovi e vecchi abitanti.

Il rumore della fabbrica

Il monolocale in cui abito per i primi due mesi si trova in una nuova residenza per studenti e ricercatori in visita, situata proprio sul fronte in cui avanza la realizzazione del grande progetto di sviluppo urbano di Belval, che si espande verso ovest. Il confine con la Francia si trova a qualche centinaio di metri. Una struttura un poco algida nella forma e nell'organizzazione priva di presenze umane in loco: una stessa chiave elettronica apre portoni di ingresso, permette di accedere all'ascensore, alla lavanderia e infine all'alloggio, che ha una porta con chiusura a scatto. Sin dai primi giorni, il terrore è di andare alla lavanderia dimenticando la chiave nell'alloggio e di rimanere quindi bloccato a metà strada nel corridoio, a piedi scalzi e senza telefono.

L'edificio è ancora in fase di ultimazione. Alcuni operai quotidianamente procedono ad agganciare alle balconate una serie di grandi tubi in ferro a decorazione della facciata. *Existenzminimum*, penso: un alloggio tagliato sulla misura di una permanenza breve, dotato di quanto serve. Non vi sono spazi collettivi o almeno non ancora funzionanti. Gli alloggi sono già abitati, ma i percorsi sono molto pratici, ed è difficile incrociare altri inquilini. Sono giornate primaverili inusualmente calde per il Lussemburgo. Al tramonto il sole batte sulla vetrata della stanza. La sera la finestra è aperta. I primi tempi all'udire alcuni rumori sono sorpreso dal fatto che il cantiere pare attivo anche la notte.

Forse è il tempo migliore per lavorazioni speciali, mi dico. A distanza di qualche giorno, di rientro da un viaggio, sono insonne. Mi affaccio sul balcone. Alcuni treni merci sono movimentati lungo i binari che costeggiano la residenza. Ma il rumore più forte, un poco sordo, viene da più lontano. Stridii, rumore di ferraglia, di mezzi che si muovono, di colpi ripetuti. Sono esterrefatto. Che sia il rumore di una fabbrica? Non ho cognizione di quale possa essere in realtà il rumore di una fabbrica. Nella Milano e nella Lombardia della mia vita adulta e attenta le fabbriche erano già dismesse. Indago. E scopro così che la grande area industriale tra il centro di Esch e il progetto urbano di Belval in fase di realizzazione è ancora attiva! L'area che è stata dismessa era occupata dalle strutture più antiche dell'acciaieria. Quelle più recenti e avanzate si trovavano intercluse nell'area di mezzo. E Arcelor Mittal qui produce.

Qualche settimana dopo mi ritrovo in uno degli edifici – *Massenoire* – recuperati a sala per mostre e conferenze. In prima serata, il direttore dello stabilimento tiene una lezione sulla produzione di 'palplanches'. Il pubblico è per gran parte costituito da personale in pensione. Non operai, ma tecnici e dirigenti dell'acciaieria in pensione. Solo quella sera scopro che le palancole sono quei profilati in acciaio che vengono infissi nel suolo e connessi tra di loro a costituire paratie di contenimento dell'acqua o pareti a sostegno di terrapieni (come spesso accade nei lavori idraulici in aree portuali o nella realizzazione di strade). Dagli anni dieci del Novecento, Belval vanta un primato mondiale e ineguagliato nella produzione di palancole. Le palancole per la costruzione del Mose a Venezia sono state prodotte qui, così come le travi per il nuovo sito di Ground Zero a New York. La concorrenza cinese e indiana non riesce ancora a superare il livello di qualità che qui si è raggiunto nella produzione di componenti in acciaio di grandi dimensioni.

Il rumore della fabbrica, i fumi e gli scarichi. Sui quotidiani transita la notizia di un'allerta circa l'inquinamento dei suoli. Scopro che a Esch un'ordinanza comunale vieta di consumare vegetali coltivati nel proprio orto. L'inquinamento e la contaminazione non riguarda qui solo i suoli industriali dismessi, ma è fatto corrente. La notizia viene ripresa a distanza di qualche giorno. Ma nelle settimane e nei mesi successivi non ritrovo più discorsi e forme di

attivazione. E pure, a Esch è attiva un'associazione, Transition Minette, che fa parte del movimento che si occupa della transizione a un futuro in cui le città non siano più dipendenti da combustibili fossili, ma il dibattito mi pare assai sopito. Come silenzioso. Mai avrei creduto che qui, in una capitale della finanza internazionale, il dilemma della politica – posti di lavoro/ambiente – fosse così d'attualità, similmente a quello che accade a Trieste con la ferriera. Mentre in molti Paesi e città d'Europa si dibatte sull'opportunità di riportare la produzione materiale nel cuore delle città, qui in Lussemburgo si produce ancora acciaio, si movimentano convogli e treni merci.

'1535 °C'

1535 gradi centigradi è la temperatura di fusione del ferro. Ed è anche il nome di un progetto che a Differdange sta supportando la conversione di un complesso di tre edifici industriali dismessi (per un totale di 16mila metri quadrati) in un centro per la produzione creativa a fianco di un'acciaieria ancora in funzione, in un'area che a seguito della costruzione di una nuova strada si trova separata dal complesso industriale ancora in funzione e che per questo ha perso di rilievo per la produzione di Arcelor Mittal. A oggi, un primo edificio, per una superficie totale di 6500 metri quadrati, è stato ultimato e ospita 40 spazi assegnati a giovani imprese attive nel campo di design, architettura, arti plastiche, media, musica, cinematografia e comunicazione, che nell'insieme occupano circa 90 persone. Una giovane lussemburghese di origine italiana, laureata in Restauro a Firenze, e un sindaco illuminato hanno disegnato una strategia di sviluppo culturale che in breve tempo ha portato Differdange – 10mila abitanti – alla ribalta nazionale. L'intervento è stato finora finanziato unicamente con fondi comunali, per un totale di 6,5 milioni di euro. Tania Brugnoli racconta che l'avvio della sua attività di restauratrice era stato assai difficile: «il mio reddito non mi consentiva di affittare uno spazio dove svolgere la mia attività lavorativa. I costi degli affitti qui sono incredibili. E allora lavoravo in cucina, a casa. Ma insieme alla difficoltà pratica di organizzare il mio lavoro in casa, ci stava anche il fatto che ero costantemente sola, senza nessuna relazione con altri lavoratori». Così, per prossimità e

in modo assai informale, uno scambio con il sindaco aveva fatto luce sulla necessità dei giovani imprenditori di disporre di spazi a prezzi accessibili in cui cimentarsi nell'avvio di una attività, e insieme sulla opportunità di costruire un progetto che inserisse Differdange in una prospettiva di sviluppo alternativa a quella dominata dall'acciaieria o all'inesorabile pendolarismo, se non al trasferimento.

Il progetto di recupero del primo dei tre immobili che nell'insieme costituiscono l'ambito di progetto di '1535 °C' è stato avviato definendo un accordo con Arcelor Mittal che prevede la locazione per trent'anni. I costi di locazione sono stati abbattuti, in considerazione dell'investimento per la bonifica dell'immobile e per la sua ristrutturazione. Anche qui, suolo ed edifici industriali sono fortemente contaminati e una accurata bonifica è preconditione per il loro utilizzo. Resta inteso, spiega Tania Brugnoli, che dati i livelli di inquinamento, gli edifici non possono essere destinati ad attività di residenza permanente, ma solo a funzioni che prevedono la permanenza non continuativa.

L'edificio ha una struttura modulare e semplice ed è molto ampio. All'ingresso, nell'ufficio che funziona un poco come plancia di comando di questa impresa lavorano tre persone a tempo pieno e alcuni tecnici a tempo parziale. Sono tutti dipendenti comunali. Afferiscono al settore cultura, che è stato insieme promotore e oggi gestore delle attività. È abbastanza sorprendente, ai miei occhi, vedere all'opera il personale comunale in uno stabilimento. Del vecchio luogo di lavoro sono evidenti le strutture fisiche, ma anche i materiali, i pavimenti, gli infissi, così come molti mobili e accessori che sono stati conservati. Al piano terra, lo spazio di maggiori dimensioni di tutto il complesso è affittato a *L'Essentiel*, un quotidiano a distribuzione gratuita di ampia diffusione nel Paese. Lo spazio è ampio, a tutt'altezza, il disegno è assai curato, redattori e grafici sono all'opera sui loro grandi schermi. Avere attratto un quotidiano a diffusione nazionale in questa sede decentrata a Differdange e in un spazio tanto inusuale è stata una mossa strategica per il lancio e la visibilità di '1535 °C'.

In uno spazio al piano terra con affaccio sul piazzale d'ingresso è attiva una Brasserie, che è concepita per il pasto di chi lavora a '1535 °C' ma anche come luogo di snodo e di scambio con un pubblico più ampio. Ha riscosso un grande successo, è frequen-

tata assiduamente, vi si organizzano feste e celebrazioni. Quando vi pranziamo, osservo un gruppo di bambini di un centro estivo alle prese con i loro hamburger. È uno spazio che ha tratti molto urbani, nonostante siamo in un piccolo centro di questa strana campagna in cui si alternano campi, pascoli e acciaierie.

Salendo al primo piano la struttura dell'edificio diviene più chiara: un ampio corridoio centrale distribuisce gli spazi che ai suoi lati sono scanditi in modo regolare. Porte e ampie vetrate danno accesso ai singoli spazi che sono ceduti in locazione. È stata fissata una misura standard – 45 m² – e un allestimento di base degli spazi che consente alle attività di installarsi con facilità.

Tania illustra e introduce i locatari: due giovani editrici che producono libri di fiabe e volumi per la prima infanzia, un videomaker molto affermato che ha realizzato lavori anche per la televisione tedesca Arte, uno studio di architettura. Uno spazio predisposto ma ancora completamente vuoto è stato appena assegnato a una disegnatrice giapponese a cui il governo giapponese ha da poco commissionato un importante lavoro per una campagna di comunicazione pubblica. Abita in Belgio a pochi chilometri di distanza da qui, lavora per il mercato giapponese e ci si aspetta che possa essere un contatto importante per tutti gli altri lavoratori creativi di '1535 °C' che in diversi modi potrebbero avere competenze e disponibilità a collaborare e cooperare con lei.

«Non sentirsi soli, lavorare in un ambiente in cui ci sia, anche solo informalmente, occasione di contatto con altri», questa, spiega Tania Brugnoli, è la principale domanda che i lavoratori creativi esprimono e che ha alimentato e orientato il progetto e la gestione di '1535 °C'. La condivisione di spazi e attrezzature di supporto può produrre sinergie e occasioni di cooperazione: è una conseguenza auspicabile certamente, ma si tratta di un effetto in-

diretto, che non può essere pilotato o governato. La selezione dei locatari avviene soprattutto rispetto all'interesse e alle qualità del progetto di impresa o dell'attività già avviata che viene proposta.

Insieme alla qualità e al successo di un progetto che in modo pragmatico guarda alle domande che nuovi campi e forme di lavoro sollecitano in termini di organizzazione e di spazi, colpisce la lungimiranza della sua responsabile. '1535 °C' nasce come progetto locale grazie a cospicue risorse locali, ma necessita ora di fare un passaggio di scala che consenta di rafforzare e garantire stabilità e prospettive concrete a un piano che si è accreditato come progetto di frontiera rispetto alla possibilità che accanto a strategie nazionali e a politiche industriali globali vi siano scenari di sviluppo per intraprese innovative e creative capaci di segnare un nuovo corso nella capacità produttiva del Paese.

Un viaggio in cinque rapide tappe come quello proposto in queste note restituisce immagini inevitabilmente parziali. Le tappe selezionate sono peraltro un poco eccentriche rispetto al cuore dell'attività prevalente, ai luoghi di maggior frequentazione e concentrazione di capitali. Ma posare lo sguardo su quel che accade – letteralmente – lungo la frontiera consente di mettere sotto osservazione gli effetti concreti sui luoghi e sulle popolazioni di processi e dinamiche di trasformazione più generalmente discusse e descritte su grande scala e rende visibili le nuove domande di azione pubblica che si producono. In una fase in cui la crisi che attraversa i Paesi europei appare perdurante e ha caratteri strutturali, la possibilità stessa di mettere in prospettiva obiettivi, opportunità e opzioni di sviluppo che siano socialmente e ambientalmente sostenibili a livello locale sollecita fortemente capacità e competenze dei governi locali, ma altrettanto incita il rinnovo delle nostre capacità di osservazione e interpretazione dei contesti.



Neil Brenner è docente di Teorie urbane e direttore dello Urban Theory Lab presso la Graduate School of Design dell'Università di Harvard

Teresa Pullano è docente di European Global Studies presso l'Università di Basilea

NUOVI SPAZI STATUALI



Lo spazio, il territorio, la scala geografica e le forme di queste strutture politiche, sociali ed economiche non sono fisse, né variano soltanto per quanto riguarda l'estensione, ma sono il prodotto delle strategie e delle scelte delle politiche statuali, e di conseguenza hanno una dimensione profondamente storica.

Ciò che muta nel tempo è *la qualità stessa* dello spazio statale, della scala geografica o del territorio, e questa ridefinizione avviene all'interno della medesima scala di potere statale ed economico. Una delle tesi centrali del libro di Neil Brenner, *New State Spaces: Urban Governance and the Rescaling of Statehood* (Nuovi Spazi Statali: governance urbana e ricomposizione scalare degli spazi statuali)¹ è che il passaggio da un'economia di tipo fordista e keynesiano, e quindi concentrata all'interno della scala nazionale come struttura principale della regolazione socio-economica, a un'economia di tipo neoliberista e competitivo, e quindi incentrata sulla competitività a livello internazionale delle città,

Note

¹ Oxford University Press, New York 2004.

delle regioni e degli stati, non ha determinato la dissoluzione dello Stato nazionale, ma la ridefinizione della scala spaziale nazionale, a opera dello Stato stesso.

Il lavoro di Neil Brenner, professore di teoria urbana alla Graduate School of Design dell'Università di Harvard e direttore dell'Urban Theory Lab, è caratterizzato dall'attenzione al modo in cui le pratiche urbane, spaziali e i processi politico-economici producono nuovi concetti teorici e, viceversa, dalla creazione di un vocabolario concettuale adattato a descrivere la trasformazione sociale in cui viviamo. Quest'innovazione teorica passa attraverso l'attenzione per lo spazio, in tutte le sue dimensioni, come categoria centrale e spesso inesplorata del potere politico.



Se non guardiamo più all'estensione geografica di città, regioni e stati come a una dimensione naturale, caratterizzata da una fissità di fondo e da variazioni solo quantitative, e iniziamo invece a interrogarci sulle sue qualità, sulle forme, teoriche e concrete, che essa assume, allora il modo in cui pensiamo il potere statale e le sue forme cambia radicalmente.

I processi di ristrutturazione dello spazio urbano sono al centro dell'indagine di Brenner nel libro di cui qui presentiamo una rilettura, ma, come si può vedere, la ricchezza dell'analisi va al di là della specificità disciplinare per intervenire nell'ambito della teoria dello Stato, della teoria politica, dell'economia politica e della sociologia. Il libro di Brenner è certo complesso, ma anche estremamente sfaccettato e profondo, il che ne fa un classico dei nostri tempi. Il lavoro di Neil Brenner è già in parte conosciuto ai lettori di *Dialoghi Internazionali*, che ha tradotto il testo *La glocalizzazione come strategia spaziale dello Stato: imprenditorialità urbana e nuova politica dello sviluppo ineguale*² e l'articolo scritto insieme a Stuart Elden dal titolo *Stato, spazio e territorio*³, una lettura di Henri Lefebvre, e ai lettori di *Imprese & Città*, che ha pubblicato *Pensare lo spazio urbano senza più esterno*⁴. Il lavoro di Brenner è tra i contributi più importanti a una teoria contemporanea degli spazi urbani e dello spazio politico. Il libro in questione (*New State Spaces*) ha come tema centrale la riarticolazione fondamentale delle politiche urbane nell'Europa occidentale post-1970. La tesi avanzata è quella per cui le città-regioni sono diventate uno dei principali siti istituzionali dei processi di ridefinizione scalare del potere dello Stato nazionale. L'esplorazione delle politiche urbane va di pari passo con l'analisi delle implicazioni che le trasformazioni dello spazio urbano hanno per la ridefinizione della natura della statualità.

In particolare, il libro si concentra sul passaggio dalla supremazia della scala di regolazione politico-economica nazionale alla creazione di nuove gerarchie statuali e da nuove attività di regolazione statale, passaggio avvenuto con il crollo del sistema stabilito dagli accordi di Bretton Woods e con la crisi del sistema fordista-keynesiano.

² *Dialoghi Internazionali. Città del mondo*, n. 5, 2007.

³ *Dialoghi Internazionali. Città del mondo*, n. 14, 2010.

⁴ *Imprese & Città*, n. 6, 2015.

Nuove gerarchie scalari e politiche urbane

La lettura proposta da Brenner è di estrema attualità, nonostante il libro sia stato pubblicato oltre dieci anni fa. Infatti, se si pensa alla divaricazione territoriale che è stata resa manifesta nell'Unione europea dalla crisi dell'Eurozona, ci rendiamo conto dell'utilità di un'analisi che situi queste trasformazioni in un quadro storico e analitico di più lungo periodo. Brenner sottolinea infatti come i processi contemporanei di integrazione geoeconomica intensificata, di europeizzazione, di indebolimento dello Stato sociale e di accelerazione dei processi di ristrutturazione urbani e regionali svelino il carattere non neutrale dei processi di produzione della scala geografica. Come scrive Brenner,

La concettualizzazione della scala geografica usata in questo libro enfatizza, soprattutto, la *gerarchizzazione* degli spazi in relazione gli uni con gli altri. Da questo punto di vista, la scala geografica – o, più precisamente i processi di ricomposizione scalare – sono legati a quello che Collinge⁵ ha definito come 'l'ordinarsi verticale' delle formazioni sociali. Le dimensioni geografiche della vita sociale non consistono solo nel fatto che le relazioni sociali assumono delle forme contestualmente specifiche in luoghi, località o territori diversi. In aggiunta a questa differenziazione 'orizzontale' o di 'area' delle pratiche sociali attraverso lo spazio geografico, c'è anche una differenziazione verticale nella quale le relazioni sociali sono immanenti a una struttura gerarchica di unità territoriali che vanno dal globale al sovranazionale al nazionale, fino al regionale, al metropolitano, all'urbano, al locale, e al corpo. È quest'ordinarsi verticale delle pratiche sociali, economiche e politiche che definisce l'organizzazione scalare di ogni formazione sociale. [p. 9]

Nel descrivere il processo di erosione del keynesismo spaziale e le sue conseguenze per la ristrutturazione della scala nazionale delle politiche economiche e urbane, Brenner sottolinea come l'alternativa tra la centralità dello spazio nazionale e il suo rimanere immutato nei processi di globalizzazione o invece la posizione di chi pensa che esso sia stato smantellato a favore di altre scale di integrazione, sia una falsa alternativa.

Al contempo, sostengo che le istituzioni stato-nazionali continuano a giocare un ruolo chiave nel formulare, implementare, coordinare e supervisionare le iniziative di politica urbana, anche se il primato della scala nazionale della vita politico-economica è decentrato. Da questo punto di vista, l'erosione del keynesismo spaziale non ha generato un processo unidirezionale di europeizzazione, decentralizzazione, regionalizzazione o localizzazione, in cui una singola scala – che sia europea, regionale o locale, rimpiazza la scala nazionale come il livello primario di coordinazione politica ed economica. [...] Di conseguenza, in opposizione alle analisi che sostengono una lineare denazionalizzazione delle forme statuali – sia attraverso il rinforzarsi di blocchi transnazionali o per una maggiore regionalizzazione o localizzazione delle capacità di regolazione dello Stato – questo libro sottolinea la continua importanza delle istituzioni statuali nazionali *riconfigurate spazialmente* come principali animatori e mediatori dei processi di ristrutturazione politico-economici su tutte le scale geografiche. Nel modo in cui è usata qui, la nozione di ricomposizione scalare della statualità caratterizza la forma (nazionale) trasformata della statualità nel regime capitalista contemporaneo, e non ne implica l'erosione, la sparizione o il tramonto. [pp. 3-4]

⁵ C. Collinge, «Self-organization of society by scale: a spatial reworking of regulation theory», *Environment and Planning D: Society and Space*, n. 17, 1999, pp. 557-574.

Una precisazione di rilievo concerne il termine Stato o statale: infatti, in generale con il termine al singolare di 'Stato' si intende, in modo fuorviante, che tutte le istituzioni convergono su una singola scala geografica, di solito quella nazionale. La nozione di Stato o di statualità che Brenner usa è invece plurale, relazionale e processuale, riferendosi a una serie di dinamiche che non necessariamente convergono su una singola scala. Uno dei limiti che l'autore individua nella vasta letteratura sulla globalizzazione è precisamente quello di adottare un modello di analisi stato-centrico. Per superare questo limite concettuale, è necessario operare una comprensiva riteorizzazione delle idee che abbiamo dello spazio come un contenitore preesistente e fisso delle relazioni sociali. A questa sfida si accompagna quella relativa a una teorizzazione più precisa della territorialità statale. Quest'ultima, infatti, oggi opera meno come un blocco chiuso, isomorfo di spazio assoluto che come un mosaico istituzionale, multiscalare composto da forme istituzionali multiple, che si sovrappongono parzialmente e da configurazioni istituzionali che non sono congruenti, contigue né coestensive le une con le altre. Questo processo di ridefinizione scalare è, per Brenner, ciò che caratterizza l'attuale ondata di globalizzazione. Per fare questo, è necessario sviluppare un nuovo linguaggio teorico:

Investigare le trasformazioni di scala dei processi statuali pone tuttavia delle serie questioni metodologiche. È necessario sviluppare una concettualizzazione teoricamente precisa e storicamente specifica della scala geografica come dimensione chiave della vita sociale, politica ed economica. Un concetto reificato di scala sembra essere inserito in ogni termine scalare della vita quotidiana (per esempio locale, urbano, regionale ecc.) in quanto rappresenta dei processi socio-territoriali distinti (per esempio, localizzazione, urbanizzazione, regionalizzazione, nazionalizzazione, globalizzazione ecc.) come se fossero delle entità statiche congelate in modo permanente nello spazio geografico. Il vocabolario scalare esistente non è equipaggiato per rendere conto delle interconnessioni e interdipendenze complesse e mutevoli tra le varie scale geografiche. [p. 7]

Il ruolo fondamentale del concetto di scala per comprendere gli attuali processi di ricomposizione statale è sottolineato da una citazione del geografo francese Henri Lefebvre:

«Oggi la questione della scala si inserisce al principio – come se fosse il fondamento – dell'analisi di testi e dell'interpretazione di eventi»⁶. [p. 8]

Per affrontare la questione della scala,

[...] è necessario elaborare un approccio dialettico ai *processi scalari* in condizioni di economia capitalista [...]. [p. 8]

Non si tratta di un percorso facile, perché, come ci dice un'altra citazione da Lefebvre: «In modo curioso, lo spazio è uno sconosciuto per la riflessione politica»[...]»⁷. [p. 69]

Nella concezione proposta da Brenner, le relazioni sociali hanno lo spazio sociale come supporto. Questo implica un movimento verso la spazializzazione della teoria politica, e una riconsiderazione dell'economia come spazio, come flussi di materiale, di elementi mobili e stabili, in sintesi come produzione e riproduzione dello spazio. Feticismo spaziale, territorialismo metodologico e nazionalismo metodologico, se avevano in qualche misura

⁶ H. Lefebvre, *De l'État, De Hegel à Marx par Staline*, Union Générale d'Éditions, Parigi 1976.

⁷ *Ibidem*.

Il Punto

una plausibilità epistemologica nel periodo fordista-keynesiano, oggi rappresentano un ostacolo intellettuale importante alla comprensione delle trasformazioni spaziali di questo periodo.

Nel contesto dei dibattiti contemporanei sulla globalizzazione, le assunzioni geografiche stato-centriche hanno costituito la base per la polarizzazione, poco utile, tra coloro i quali pensano che lo Stato nazionale rimanga un contenitore di potere territoriale pienamente sovrano e quelli che sostengono che le capacità regolative dello Stato subiscono invece un processo di erosione. Questo dibattito riduce la concettualizzazione della territorialità statale a due possibilità che sono egualmente limitanti – la sua presenza e la sua assenza – e quindi preclude un'analisi più attenta al contesto dei *processi* di ristrutturazione stato-spaziale. La nuova ricerca sulla spazialità statale può ricondursi a una più ampia fetta di ricerche in scienze sociali volta a contrastare le narrazioni neoliberali della globalizzazione enfatizzando il ruolo essenziale delle istituzioni statuali che promuovono, a livello dell'economia mondiale, una riforma della regolazione basata sul mercato. [pp. 70-71].

Spazio, capitale e sviluppo diseguale

Il tema della ricomposizione dello spazio statale attraverso le politiche urbane su scala europea è strettamente collegato allo sviluppo diseguale caratteristico dell'economia di tipo capitalista:

Le mie ricerche sui processi di ridefinizione scalare delle forme statuali hanno come obiettivo un'analisi della regolazione capitalista dei processi di urbanizzazione e, più in generale, uno studio della mutazione della forma politica e della mediazione istituzionale dello sviluppo geografico diseguale. [p. 12]

All'interno del sistema politico-economico capitalista, le ineguaglianze non sono espresse solo socialmente, nella forma della stratificazione di classe e di salario, ma anche spazialmente attraverso la polarizzazione dello sviluppo tra diversi territori, regioni, luoghi e scale. Infatti:

[...] i percorsi e le tendenze di sviluppo diseguale non sono solo dei sotto-prodotti accidentali, contingenti, delle differenze geografiche precapitaliste o di decisioni individuali, familiari o industriali relative al luogo delle proprie attività. Piuttosto, esse rappresentano espressioni sistemiche delle tensioni endemiche che scorrono sotto il capitalismo tra la spinta a equalizzare gli investimenti di capitale attraverso lo spazio e la spinta a differenziare questi investimenti per sfruttare delle condizioni di accumulazione specifiche al luogo, al territorio e alla scala in questione. [...] Di conseguenza, ogni fase del capitalismo è basata su percorsi storicamente specifici di sviluppo geografico diseguale attraverso i quali il gioco contraddittorio tra equalizzazione e differenziazione si articola. [p. 13]

Nel periodo fordista-keynesiano, il problema dello sviluppo geografico ineguale era presentato come una questione d'industrializzazione insufficiente o non equilibrata su scala nazionale. Nel periodo post-1970, con la prevalenza del tema della competitività, questo progetto di equalizzazione nazionale s'inverte.

Non è più il capitale che deve essere plasmato nella geografia territorialmente integrata

dello spazio statale, ma lo spazio statale che deve essere modellato nella geografia, territorialmente differenziata, del capitale. [p. 16]

Brenner, in *New State Spaces*, analizza in dettaglio il passaggio dal regime fordista di accumulazione, caratterizzato da politiche urbane e regionali tendenti a ridurre le ineguaglianze fra città e regioni di una stessa nazione e da politiche di Stato sociale di tipo keynesiano, alle politiche di regolazione post-keynesiana che hanno avuto inizio dagli anni ottanta e che si protraggono fino a oggi. Si tratta quindi di un'analisi dei processi di ridefinizione scalare della statualità in Europa occidentale negli ultimi trent'anni. Ecco come Brenner spiega l'origine delle politiche di competitività urbana:

Nel contesto dell'Europa occidentale, le forme contemporanee di ristrutturazione spaziale della statualità possono essere ricondotte alla crisi del regime di accumulazione fordista e dello Stato sociale di tipo keynesiano accadute durante gli anni settanta⁸. [...] La crisi indotta dal processo di ridefinizione della scala statale ha provocato una riorganizzazione significativa delle forme ereditate di statualità fordista keynesiana e ha generato delle configurazioni stato-spaziali nuove, anche se cronicamente instabili. [...] Il processo di urbanizzazione è uno degli elementi chiave all'interno della più ampia geografia dell'organizzazione capitalista sociospaziale. [...] Questo perché, fin dall'industrializzazione su larga scala del capitale durante il diciannovesimo secolo, l'espansione globale capitalista si è basata sulla produzione e sulla continua trasformazione degli spazi urbani⁹. [...] Il potere statale in condizioni di capitalismo strutturato era organizzato intorno a una pianificazione economica nazionale, a burocrazie statali in espansione, a investimenti industriali e in infrastrutture di larga scala, e a un ricorso sempre maggiore a compromessi per mediare le relazioni capitale-lavoro¹⁰. [...] L'estensiva nazionalizzazione dello spazio politico-economico in condizioni di capitalismo organizzato era associato a un'importante intensificazione dell'intervento statale nei processi di sviluppo urbano e regionali attraverso l'Europa, in particolare dopo la seconda guerra mondiale. [...] Per Lefebvre, questa mobilitazione intensificata delle istituzioni statuali nel gestire i processi di sviluppo territoriale è un aspetto chiave della nuova formazione qualitativa del potere statale, al quale fa riferimento con il nome di 'modo statale di produzione' (*le mode de production étatique*). Nella concettualizzazione di Lefebvre, il modo di produzione statale (SM ρ) emerge quando le istituzioni statuali diventano direttamente implicate nel costruire, mantenere e riprodurre le precondizioni politico-economiche e territoriali per l'accumulazione del capitale durante il corso del ventesimo secolo. [pp. 114-124]

Il punto essenziale per Brenner è che la tendenza del capitale a diminuire la propria dipendenza dai luoghi non implica la costruzione di uno spazio quasi-autonomo delle circolazioni. Al contrario, noi stiamo assistendo a un profondo processo di ricomposizione scalare ineguale e di riterritorializzazione delle infrastrutture geografiche storicamente stato-centrate che hanno sostenuto gli ultimi secoli di industrializzazione capitalista.

⁸ B. Jessop, *The Future of Capitalist State*, Polity, Londra 2012; E. Swyngedown, «Neither global nor local: 'glocalisation' and the politics of scale», in K. Cox (ed), *Spaces of Globalisation*, Guilford, New York 1997, pp. 137-166.

⁹ H. Lefebvre, *The urban revolution*, University of Minnesota Press, Minneapolis 2003; D. Harvey, *The Urban Experience*, John Hopkins University Press, Baltimora 1989.

¹⁰ S. Lash, J. Urry, *The End of Organized Capitalism*, University of Wisconsin Press 1997.

Ripensare lo spazio statale e le sue articolazioni nell'Europa occidentale contemporanea

Per leggere le trasformazioni delle politiche urbane in Europa occidentale negli ultimi trent'anni, Brenner fa ricorso a una sintesi tra l'approccio strategico-relazionale dello Stato elaborato da Bob Jessop e la teoria della produzione dello spazio da parte dello Stato di Henri Lefebvre. Di conseguenza, questo modello teorico gli permette di portare avanti un'analisi della trasformazione delle geografie ereditate dello spazio statale da setting relativamente fissi e stabili in oggetti potenzialmente malleabili di contestazione socio-politica.

L'esistenza dello Stato come forma distintiva delle relazioni sociali non si traduce automaticamente in una struttura di attività statale coerente, coordinata o replicabile relativa alla natura dell'intervento statale. Al contrario, la forma statale è una condensazione indeterminata delle continue interazioni strategiche riguardanti la natura dell'intervento statale, la rappresentazione politica e l'egemonia ideologica all'interno della società capitalista. L'unità funzionale dello Stato e la sua coerenza organizzativa non sono mai date in anticipo, ma vanno viste come il risultato instabile, contingente e contestato delle lotte socio-politiche in corso tra forze opposte. [p. 85]

Ecco la definizione dello spazio statale che Brenner propone:

Come il termine di città, il termine di Stato connota chiaramente un'entità che si avvicina a una cosa, a un oggetto fisso. La spazialità statale invece è attivamente prodotta e trasformata attraverso progetti di regolazione e lotte socio-spaziali articolati in diversi siti istituzionali e su una varietà di scale geografiche. [...] Lo spazio statale in senso *stretto* si riferisce alla forma statale distintiva di organizzazione spaziale come un apparato istituzionale specifico, centralizzato territorialmente, racchiuso su se stesso e internamente differenziato. [...] Lo spazio statale in senso *integrale* si riferisce alle modalità territorialmente specifiche, in termini di territorio, di luogo e di scala, in cui le istituzioni statuali sono mobilitate per regolare le relazioni sociali e per influenzarne le geografie locali. [...] Lo spazio statale in senso stretto e in senso integrale – inclusi la territorialità, la differenziazione territoriale, la pianificazione spaziale e gli effetti spaziali indiretti – interagiscono reciprocamente per produrre formazioni storiche precise di spazialità statale. Di conseguenza, come spiega Lefebvre¹¹, «ogni nuova forma di Stato, ogni nuova forma di potere politico, introduce il suo modo particolare di dividere lo spazio, la sua particolare classificazione amministrativa dei discorsi circa lo spazio e circa le cose e le persone nello spazio». [pp. 78-79]

Purtroppo, gran parte della letteratura in sociologia, in scienze politiche e in economia politica resta ancorata a una concezione lineare e statica dello spazio statale, il che rende il libro di Brenner davvero importante. Ci si augura, infatti, che il suo impatto sulle discipline delle scienze sociali al di là del campo degli studi urbani continui a crescere e che possa influenzare le visioni reificate dello spazio e del territorio che tuttora informano gli studi sul potere politico e sulle formazioni sociali. Infatti:

La gran parte dei sociologi politici, degli economisti politici, e dei teorici dello Stato danno per scontato che 'lo' Stato sia necessariamente organizzato come uno Stato *nazionale* e, di conseguenza, che la sovranità e il territorio siano costantemente associati su

¹¹ H. Lefebvre, *The Production of Space*, Wiley-Blackwell, Hoboken (NJ) 1991, p. 281.

scala nazionale. Se questi presupposti avevano un fondamento nel ventesimo secolo, a causa della pervasiva nazionalizzazione della vita politico-economica sia nella teoria sociale sia nella vita di tutti i giorni, essi sono tuttavia direttamente in contraddizione con la concezione dei processi stato-spaziali introdotta qui, secondo la quale tutti gli aspetti dell'architettura geografica statale, ivi inclusi la sua configurazione scalare, rappresentano espressioni di processi in corso di regolazione politico-economica e di contestazione sociopolitica piuttosto che caratteristiche fisse della statualità come tale. Di conseguenza, le configurazioni statuali scalari devono essere concettualizzate in modo tale che siano esplicitamente ricettive alla storicità, e quindi alla malleabilità, di ogni singola scala dell'organizzazione istituzionale statale, dell'attività di regolazione e delle lotte politiche. [pp. 78-81]

Così come lo Stato ha delle strategie e dei progetti statuali, allo stesso modo le istituzioni statuali hanno anche delle selettività spaziali. La selettività spaziale si riferisce ai processi di articolazione e scelta spaziale attraverso i quali le politiche spaziali sono differenziate per puntare a particolari scale e zone geografiche.



Lo spazio non è solo una delle dimensioni chiave dell'organizzazione istituzionale statale, ma diventa spesso un oggetto esplicito delle strategie statuali quando puntano a specifiche aree, luoghi e scale geografiche.

Questa selettività tuttavia non interviene su una tabula rasa, ma su una base pre-esistente e storicamente definita:

La ristrutturazione della spazialità statale non include quasi mai la completa dissoluzione delle geografie politiche ereditate. Infatti, gli esseri umani, come scrive Lipietz¹², non creano nuove strutture sociospaziali a partire da condizioni che scelgono loro stessi. Piuttosto, tutti gli attori sociali sono limitati nei loro progetti di ridefinizione del territorio, delle regioni, del luogo e della scala dalle configurazioni sociospaziali ereditate dal passato, che servono sia come costrizione sugli sviluppi futuri sia come aperture per questi ultimi. Per questa ragione, la ristrutturazione della spazialità statale è diseguale, discontinua e imprevedibile: è meglio concepita come un processo di sovrapposizione nel quale i nuovi progetti stato-spaziali emergenti e le strategie stato-spaziali si sovrappongono alle morfologie ereditate dell'organizzazione socio-spaziale. [p. 107]

Dal fordismo agli stati competitivi

In sintesi, durante il periodo del capitalismo fordista-keynesiano, gli stati nazionali hanno tentato di ridistribuire il surplus non solo socialmente, attraverso compromessi collettivi

¹² A. Lipietz, «A regulationist approach to the future of urban ecology», *Capitalism Naturem Socialism*, vol. 3, n. 3, 1992, pp. 101-110.

istituzionalizzati e politiche di Stato sociale nazionale, ma anche spazialmente, attraverso una varietà di strategie politiche intese a centralizzare, omogeneizzare, standardizzare ed equalizzare lo spazio politico-economico nazionale. [p. 132]

Questo è avvenuto attraverso politiche di compensazione regionale, che sono servite ad alleviare le disparità tra i luoghi e a ridistribuire il lavoro all'interno dei confini nazionali. In questo sistema di governance urbana, le istituzioni politiche metropolitane hanno acquisito un importante ruolo di mediazione tra gli amministratori locali e i sistemi di redistribuzione di pianificazione statale organizzati a livello centrale. La situazione è cambiata nel corso degli anni settanta.

All'inizio degli anni settanta, molteplici cambiamenti politico-economici hanno provocato delle scosse destabilizzanti per la configurazione fordista nord-atlantica dello sviluppo territoriale. Tra questi eventi ricordiamo, in particolare, la fine dell'ordine monetario di Bretton Woods, lo scoppio della crisi petrolifera del 1973, l'intensificazione della competizione economica da parte dei nuovi Paesi industrializzati, il declino delle produzioni tradizionali fordiste di massa, l'emergere della disoccupazione di massa, la saturazione crescente dei mercati di consumo di massa fordisti, e la crisi fiscale degli stati sociali keynesiani. Questi sviluppi hanno destabilizzato in modo significativo gli accordi interscalari che fondavano l'ordine politico-economico fordista-keynesiano, ovvero la regolazione nazionale dei salari e la regolazione internazionale della moneta e del commercio. La deregolazione dei mercati finanziari e del sistema globale di credito dal collasso del sistema di Bretton Woods nel 1973 ha indebolito la sostenibilità della gestione della domanda organizzata a livello nazionale e delle politiche monetarie. Al contempo, la globalizzazione intensificata della produzione, la competizione inter-capitalista e i flussi finanziari hanno ridotto la capacità degli stati nazione sociali keynesiani a trattare le loro economie territoriali come unità auto-contenute e come spazi economici quasi-autarchici. [p. 172]

L'inizio degli anni ottanta ha visto la consolidazione degli stati competitivi post-keynesiani in Europa occidentale, e al contempo i governi nazionali hanno fatto fatica ad adattare le strutture istituzionali ereditate, le disposizioni in tema di regolazione e i modi di intervento a una configurazione geoeconomica radicalmente trasformata. Gli stati competitivi promuovono la crescita economica intensificando i vantaggi competitivi globali del proprio territorio, comprese le sue imprese principali, la sua forza lavoro e la sua infrastruttura tecnologica, e le sue principali città, regioni e distretti industriali. Tuttavia, l'ordine economico e le politiche urbane di tipo competitivo che si sono instaurate in Europa occidentale non sono stabili:

Gli stati competitivi non sono costruiti come forme statuali internamente coerenti e pienamente consolidate. Sono solitamente fondati su strategie politiche speculative e contraddittorie, volte al contempo a promuovere lo sviluppo economico e a migliorare i vantaggi competitivi nazionali, ad alleviare le tensioni socioeconomiche crescenti e a mantenere la legittimità politica. Per questa ragione, all'interno di ogni Stato territoriale, la consolidazione degli stati competitivi genera nuove linee di frattura e conflitti politici a varie scale geografiche, che portano a loro volta a ulteriori ondate di sperimentazione in termini di regolazione e a nuove lotte socio-politiche¹³. Gli stati competitivi devono dunque

¹³ P. Cerny, «Paradoxes of the competition state», *Government and Opposition*, vol. 32, n. 3, 1995, pp. 251-274; L. Panitch, «Globalisation and the State», in R. Miliband e L. Panitch, *Socialist Register 1994*, Merlin, Londra 1994.

essere visti come matrici politico-istituzionali instabili, nelle quali si svolgono una varietà di aggiustamenti strutturali, di riallineamenti in termini di politiche e di lotte socio-politiche. In particolare, la consolidazione degli stati competitivi ha prodotto una serie di trasformazioni fondamentali della selettività stato-spaziale. [p. 174]

Si tratta in particolare della regolazione dei salari: i diritti e i benefici dei lavoratori sono stati rinegoziati, in forme diminuite, su scala regionale, locale o settoriale; delle forme di competizione inter-capitalista, per esempio l'indebolimento delle barriere nazionali e delle politiche di protezionismo rispetto agli investimenti stranieri. Inoltre, la regolazione monetaria e finanziaria è venuta meno con il crollo degli accordi di Bretton Woods e la speculazione finanziaria globale ha intensificato il ruolo dei 'soldi senza Stato' che sfuggono al controllo e alla regolazione nazionali. Le finanze statali si trovano ridotte in condizioni permanenti di crisi finanziaria e l'impiego pubblico viene limitato: nuovi programmi di tipo monetarista di intervento statale sono mobilizzati, insieme a programmi per promuovere la competitività strutturale, l'innovazione tecnologica e l'internazionalizzazione delle maggiori industrie. Nuove scale di regolazione stanno emergendo a livello globale, sovranazionale e subnazionale. Il dominio globale delle ideologie neoliberali intensifica e approfondisce l'integrazione geoeconomica globale. Brenner conclude *New State Spaces* con una definizione del nuovo regime di spazio statale e con un'apertura verso nuove possibilità di assetti urbani in Europa:

La configurazione trasformata della statualità spaziale che si è cristallizzata attraverso queste trasformazioni può essere provvisoriamente caratterizzata come un Regime statale di competizione scalarmente ristrutturato (RCSR). [p. 260]

Resta da vedere se il processo di ristrutturazione spaziale nelle regioni urbane europee continuerà a istituzionalizzare politiche regressive di ineguaglianza territoriale e di polarizzazione sociospaziale oppure se – forse attraverso le dislocazioni e le tendenze alla crisi che abbiamo esplorato – sarà possibile stabilire una struttura alternativa di regole interscalari, basata su un impegno sostanziale per la redistribuzione territoriale e per la giustizia sociospaziale. [p. 304]



DAL PARADISO ALL'INFERNO E RITORNO. LA STORIA DELLA CAPITALE POST-INDUSTRIALE AMERICANA, DETROIT



La porta giace sul pavimento. Le finestre sono serrate da pesanti assi di legno. Polvere e spazzatura ovunque. Più in là il muro è collassato, facendo penetrare il sole di aprile all'interno della cupa officina.

La vecchia scritta *Welcome to Motown* è quasi scomparsa dall'infinita parete della vecchia Packard Automotive Plant che corre lungo Concord Avenue per quasi un chilometro. Detriti e distruzione si affacciano su piccole casette monofamiliari apparentemente abbandonate.

La fabbrica dove un tempo si producevano le eleganti Cadillac e Lincoln giace da cinquant'anni abbandonata, il più grande rudere post-industriale al mondo. Insieme alla monumentale Michigan Central Station costituisce il simbolo della decadenza di quella che un tempo fu il cuore economico industriale degli Stati Uniti, Detroit.

Intorno si avvolgono le arterie autostradali che lambiscono il deserto post-industriale, ecosistema predominante a Detroit, fatto di vuoto e rovine. Palazzi abbandonati, case bruciate, aree una volta urbane, intervallate da avamposti di abitazioni solitarie tra prati erbosi e fabbriche dimesse. *The D*, come la chiamano amichevolmente i suoi abitanti, è una città che per anni è sembrata scomparire. Il dato più rappresentativo è la popolazione totale, passata da 2 milioni a meno di 680mila in meno di trent'anni, dispersa su una superficie di 370 km², un'area sufficiente per contenere Boston, Manhattan e San Francisco e avanzare 50 km². Ma con un decimo della popolazione.

FIGURA 1 - Michigan Central Station

Fonte: Detroit © Giada Connestari



La disoccupazione ha tassi altissimi: nonostante la ripresa si mantenga superiore al 13% (ma era superiore al 28% nel 2009). La popolazione è composta da una maggioranza di afroamericani e da una comunità musulmana tra le più grandi in USA. Molti dei 'bianchi', invece, hanno abbandonato la città seguendo un trend diffuso, quello dei *white flights*, le migrazioni di cittadini bianchi, dai centri delle città americane desegregate verso i nuovi suburbi. Un esodo iniziato nel luglio 1967 a seguito degli scontri tra gente di colore, le forze dell'ordine e l'esercito. Nei *riots* morirono 43 persone, 467 furono ferite, oltre 7200 arrestate e più di 2000 case bruciate, lasciando una ferita visibile ancora oggi. Nelle aree suburbane intorno a Detroit, alcune annoverate tra le più ricche d'America, un immenso *sprawl* di quasi 3 milioni di persone, si celebra il sogno americano, tra *shopping mall* e distese di case monofamiliari dai giardini ben curati. Un sogno che ora Detroit vuole riconquistare per sé, facendo rinascere una delle città più affascinanti d'America.

La rinascita di Detroit

Passeggiare oggi nelle vie circonscritte dalla monorotaia *People Mover* è sconvolgente. Se aveste attraversato Monroe Avenue solo sette anni fa, avreste incontrato solo rifiuti, homeless e guai. Nessuno

camminava per la città. Il Casinò di Greektown e l'affascinante MGM (con le sue rinomate *steakhouses*) erano le uniche attrazioni. Lo Stadio di Comerica Park riempiva saltuariamente le strade (costruito nel 2000 in sostituzione del Tiger Stadium, oggi demolito), mentre qua e là rimanevano localini dove ascoltare ottima musica e DJ techno figli di star come Model500. In tanti si addentravano abusivamente dentro il Michigan Building, per vedere un vecchio teatro in stile neo-rinascimentale trasformato in uno squallido parcheggio a ore. «Almeno la gente non pisca sui muri per rispetto», ripeteva un vecchio guardiano incontrato nel 2009. Oggi però quel luogo simbolo non è più un parcheggio. Dennis Kefallinos, della Bagley Acquisition Corp, ha piani ben precisi: ristrutturare il vecchio teatro e creare nuovi spazi per uffici da affittare o vendere ad aziende hi-tech e start-up. «Il centro sta rinascendo e questa è un'opportunità», spiega Kefallinos. Non è il solo. Sembra che l'emorragia di Detroit, insieme a quella del settore automobilistico (oggi in ripresa) si sia fermata. Da un po' di anni a questa parte lentamente la città ha saputo reinventarsi e ripensarsi, per uscire dalla sua crisi strutturale, peggiorata solo in parte con la crisi finanziaria e dell'*automotive* del 2009. Oggi ristoranti *hip* come Firebird's Tavern o il sempre ammirevole Slow's animano le strade della città.

FIGURA 2 - Michigan building

Fonte: Detroit © Giada Connestari



«Le vie del centro sono tornate sicure. Un tempo uscivi per strada e non vedevi l'ora di rientrare in casa», spiega una cameriera dell'hotel Westin Book Cadillac. Oggi numerosi ristoranti e locali

animano i marciapiedi. Trovare un appartamento in centro non è facile e i prezzi di mercato sono saliti, sebbene lontani dalle cifre di città simili, come Pittsburgh o Minneapolis.



Il processo ha seguito l'arco classico della gentrificazione. Prima si sono trasferiti giovani artisti spiantati e studenti; poi designer con un po' di soldi in cerca di un paradiso industriale e spazio per lavorare; e infine giovani firme hi-tech e giovani imprenditori in cerca di spazi innovativi ed economici dove costruire la propria start-up.

«Costa tutto poco. Qua per 900 dollari posso avere uno studio da 400 metri quadri che a New York mi sarebbe costato decine di migliaia di dollari. Anche se i prezzi crescono», spiega Oyala Dunn, un'artigiana di gioielli, con sede in una ex-fabbrica vicino a Dearborne. Infine sono arrivati i grandi investitori. JP Morgan

Chase ha deciso di allocare oltre 100 milioni di dollari per supportare lo sviluppo urbano e sostenere l'acquisto di abitazioni nella città. Non mancano i filantropi che negli ultimi mesi hanno donato oltre 466 milioni di dollari, di cui 100 attraverso Detroit Institute of Arts Museum.

Anche i cinesi hanno cominciato a mostrare interesse per gli investimenti immobiliari ad alto rischio a Detroit. Il gruppo di *developer* di Shanghai, Dongdu International (DDI), ha acquisito tre proprietà storiche: lo Stott Building, un vecchio grattacielo art déco di 38 piani del 1929, il brutto edificio Detroit Free Press, abbandonato nel 1998 e un palazzo di 10 piani, noto come Clark Lofts.

A lato dei grandi nomi, tanti piccoli imprenditori. Philip Kafka ha investito nella zona di Grand River. «Qua c'è spazio per reinventare, per creare spazi. A New York oggi è impossibile fare qualcosa di originale, qua sì». Visione simile per il pro-

prietario di Slow's, Phil Cooley, che ha costruito il suo ristorante di bbq di fronte alla vecchia stazione Michigan. Dalla ristrutturazione sono nati nuovi bar, studi e appartamenti.

A ridare speranza agli investitori è stato il processo di bancarotta adottato dall'amministrazione. Il 18 luglio 2013 la città di Detroit ha dichiarato bancarotta con quasi 20 miliardi di buco nelle casse. Subito è iniziato il negoziato per trovare una via d'uscita gestito dal commissario per l'emergenza finanziaria, Kevin Orr, scelto dal governatore repubblicano del Michigan Rick Snyder.



In meno di diciassette mesi l'amministrazione ha cancellato oltre sette miliardi di debiti e adottato un piano di riqualificazione da 1,7 miliardi da investire in servizi in dieci anni. «Abbiamo avuto la possibilità di un nuovo inizio», ha commentato il sindaco Mike Duggan. «Le sfide non sono finite, ma la città è uscita dalla bancarotta».

Il simbolo di questa rinascita potrebbe essere la riqualificazione dei due giganti simbolo della città, la Packard Automotive Plant e la Michigan Central Station. Le demolizioni della Packard, costruita dall'architetto Albert Kahn e un tempo casa di 36mila lavoratori, sono iniziate a fine 2014 dopo che i 40 ettari di proprietà sono stati acquisiti dall'immobiliarista peruviano Fernando Palazuelo per 405mila dollari a un'asta giudiziaria. Palazuelo prevede di investire 350 milioni di dollari per la riqualificazione e bonifica dell'intera zona. Al posto della Packard sorgeranno loft, uffici e spazi commerciali. Il progetto, date le dimensioni, potrebbe rivitalizzare i numerosi isolati che include.

Destino differente per la Michigan Central Station, che in molti vorrebbero ristrutturare, dato il fascino e l'importanza storica dell'edificio, realizzato nel 1913. Matthew Moroun, figlio del proprietario Matty Moroun, ha annunciato a inizio 2015 l'intenzione di investire tra i 15 e i 25 milioni di dollari nel 2016 per interventi di pulizia e messa in sicurezza, dopo averne spesi già quattro. Chamberlain Glass and Metal installerà nuove finestre per proteggere

l'edificio dalle intemperie. L'obiettivo? Farne un monumento simbolo. Come NY ha l'Empire Building, Detroit ha la Michigan Central Station, avrebbe motivato Mr Mouron, che al momento preferisce non rivelare i suoi piani sul futuro dell'edificio. Per gli abitanti di Detroit è comunque un messaggio: la città resiste.

Ombre sulla città

Ma la rinascita di un gigante, pensato morto per molti anni, è appena iniziata. A rallentare il processo di rigenerazione c'è la questione abitativa. Da un lato, la città richiede un'urgente densificazione, per poter eliminare interi quartieri e ridurre il numero di infrastrutture (strade, illuminazione, fognature) da mantenere, creando parchi agricoli e rurali, sull'onda del boom dei giardini urbani che negli ultimi dieci anni ha contribuito alla sicurezza alimentare di migliaia di persone, oltre che business park e luoghi per attirare imprese di manifattura 2.0. Dall'altro le tasse patrimoniali legate al mattone rimangono un ostacolo non indifferente. Alan

FIGURA 3 - Casa abbandonata

Fonte: Detroit © Giada Connestari



Gresham, disoccupato, ha recentemente acquistato, in contanti, per circa 6mila dollari, una casa monofamiliare in stile finto-Tudor nella parte orientale della città. Un prezzo normale per molte case in quartieri depressi. Ma non si aspettava di ricevere più di 8.500 dollari di tasse sulla casa.

Con gli interessi, in meno di un anno, non avendo soldi per pagare il fisco, il debito è triplicato. La città oggi ha circa 52mila abitazioni confiscate, e infinite negoziazioni con i debitori per trovare soluzioni che aiutino a uscire dall'insolvenza.

«Lo sviluppo urbano della città include investimenti da 261 milioni di dollari nel nuovo stadio di hockey, il Detroit Red Wings (di cui 189 da fondi privati). Ma spesso lo sviluppo nelle comunità meno abbienti viene escluso», spiega Stephen Henderson, editor del *Detroit Free Press*. «Il rilancio di Detroit è destinato a fallire se gli investitori si concentrano solo su Downtown e Midtown, dimenticando le aree più colpite».

I costi rimangono molto alti non solo per le tasse, ma anche per l'assenza di scuole e di supermercati. Nell'immensa area metropolitana, secondo un'indagine dell'*Economist*, ci sono solo 38 negozi dove comprare cibo fresco. «Detroit è quella che si definisce un *food desert*, un'area dove è difficile

trovare cibo fresco», spiega Lisa Johanan, un'attivista locale. Il tasso di criminalità è sceso sensibilmente, ma la città rimane insicura e visitare le aree periferiche la notte può essere un'esperienza decisamente pericolosa.

La città giardino

Nelle zone popolari il processo di rinascita ha preso però altre forme, dal basso. Collettivi artistici come Heidelberg Project, hanno riattivato vari isolati lanciando una serie di progetti di *urban land art* che attirano visitatori e soldi. Non mancano gli orti urbani. «Abbiamo più di mille *community garden* registrati nel Garden Resource Program» commenta Phil Jones del Detroit Food Policy Council. «L'agricoltura qui ha radici profonde. Le persone hanno coltivato per più di un secolo nei giardini di case, ospedali e scuole. Per questo i soggetti coinvolti sono i più diversi: giovani e anziani, gruppi etnici, sociali e religiosi». Ma quanto cibo producono gli orti di Detroit? Secondo Mike Hamm, professore di Sustainable Agriculture presso la Michigan State University, «le mie ricerche condotte insieme a Kathryn Colasanti e Charlotte Litjens mostrano che Detroit sa-

Detroit

rebbe in grado di produrre rispettivamente il 76% e il 42% del fabbisogno di verdura e frutta per un milione di persone. Il tutto in soli 2mila ettari, una frazione dei 30mila lotti vacanti della città». «Molte persone descrivono Detroit come un nuovo sistema di urbanesimo, a metà tra cittadino e rurale» spiega John Gallagher, autore di *Reimagining Detroit*¹, testo di ricerca sull'innovativo lavoro

di community-building che si sta diffondendo nella Motor City. «Anche se altre città hanno subito ingenti perdite di popolazione, rimangono comunque molto urbane, mentre *The D* sembra muoversi lentamente verso un ritorno alla natura». Che il futuro sia di una nuova 'città agricola' con un nuovo centro densificato e una serie di quartieri-villaggi satellite?



Note

¹J. Gallagher, *Reimagining Detroit: Opportunities for Redefining an American City*, Painted Turtle Book, Detroit 2010.

I CIRCUITI ECONOMICI IN SUD AFRICA. IL CASO DELLE MUKHERISTAS



Un uso sempre più mobile dei territori urbani impone la creazione di nuovi dispositivi interpretativi della città, capaci di leggere lo spazio urbano come rete di spazi dislocati ma interconnessi.

Osservare le città dalla prospettiva della mobilità: urbanismo trans-locale

Appare fruttuosa a tal fine l'applicazione all'urbanistica della nozione di trans-localismo¹, capace di supportare modalità relazionali di pensare la dimensione urbana², per cui il 'qui' rimanda sempre a un 'altrove' e le città sono organismi interdipenden-

ti entro reti articolate estese a livello globale. Esplose in località frazionate, molteplici e complessamente interconnesse, esse possono essere ricomposte ritracciando le pratiche di mobilità di chi le attraversa, le vive, le produce. Ciò richiede un metodo appropriato, capace di seguire pedissequamente traiettorie di movimento articolate attraverso molteplici scale e località.

Note

¹ Il termine è qui usato nella più recente accezione coniata dalle due geografe K. Brickell e A. Datta di «situatedness during mobility» (K. Brickell e A. Datta, *Translocal Geographies, Places, Connections*, Ashgate, Farnham 2011).

² O. Söderström *et al.*, *Critical Mobilities*, Routledge, Londra 2013.

Così facendo, ho (in)seguito per otto settimane³ le rotte delle *mukheristas* (ovvero, commercianti informali transfrontalieri) tra Johannesburg e Maputo, attraverso stazioni ferroviarie e automobilistiche, mercati informali e centri commerciali cinesi, periferie urbane e frontiere transnazionali, nel tentativo di decostruirne le pratiche economiche e indagarne gli effetti socio-spaziali prodotti a livello trans-locale. L'articolo che segue ripropone le prime riflessioni emerse da questo avvincente viaggio-ricerca ancora in corso.

Il caso delle *Mukheristas*: tra informalizzazione e agentività

La parola *mukheristas* deriva dalla frase inglese: «May you help me carrying this bag to that side?», (puoi trasportarmi questo bagaglio dall'altra parte?), che nelle lingue Shangana e Ronga⁴ suona come '*mukheristas*'⁵. Il termine si riferisce ai commercianti informali transfrontalieri, in particolare a quelli che pendolano tra Sud Africa e Mozambico,

sebbene tale flusso economico si estenda oggi alla scala internazionale⁶.

La mia indagine si è concentrata sul flusso tra Johannesburg e Maputo, nello 'spazio transnazionale storico'⁷ tra Sud Africa e Mozambico, che sfrutta il canale burocratico aperto dal Sud Africa verso il Paese limitrofo dei visti turistici di durata mensile.

Le relazioni tra Mozambico e Sud Africa cominciano, favorite dalla vicinanza dei due Paesi, tra la metà e la fine del XIX secolo, in principio avviate dai colonizzatori portoghesi e, dopo l'indipendenza ottenuta dal Mozambico nel 1975, proseguite dagli stessi mozambicani.

L'innescò principale è la migrazione lavorativa forzata⁸, necessaria al Sud Africa dell'apartheid per poter usufruire di riserve lavorative, disorganizzate e a basso costo, da impiegare nelle miniere d'oro e di diamanti, e in grado di garantire ai mozambicani, nonostante le condizioni di violento sfruttamento, più del doppio delle entrate totali derivanti dalle fattorie familiari.

³ L'indagine ha avuto luogo tra il maggio e il luglio 2014, nel corso di un periodo di *visiting* presso l'ACMS (African Centre for Migration and Society) dell'University of Witwatersrand a Johannesburg, finanziato dal progetto di scambio europeo EU IRSES – SharingSpaces, che ha per obiettivo generale «la creazione di un network tra centri di ricerca che si occupano di migrazioni internazionali da diverse prospettive disciplinari e metodologiche [...]» (www.unescochair-iuav.it/en/sharingspace).

⁴ La lingua shangana (o shangan), meglio conosciuta come lingua tsonga (nome nativo xiTsonga), è una lingua tswa-ronga parlata in Sud Africa e Mozambico da circa 4 milioni di locutori. La lingua bantu-ronga (nome nativo xiRonga), invece, ne conta circa 720mila, distribuiti nella parte meridionale del Mozambico e nel nord del Sud Africa (fonte: Wikipedia).

⁵ I.M. Raimundo, *Gender, Choice and Migrant Household Dynamics and Urbanisation in Mozambique*, thesis submitted for the degree of Doctor of Philosophy of the University of the Witwatersrand, Johannesburg Graduate School of Humanities Forced Migration Programme 2009.

⁶ Il traffico si estende, infatti, fino al Brasile, alla Thailandia, alla Cina, a Hong Kong e a Dubai, interessando prodotti cosmetici e capelli sintetici acquistati in questi Paesi e rivenduti in Mozambico. Come spiega E.: «Sono le più giovani a fare questo, donne tra i 20 e i 35 anni, la nuova generazione di *mukheristas*, che lavora a scala globale. Trasportano i capelli nelle borse [...] Tramite questo traffico loro riescono ad aprire negozi di parrucchiere e comprare case in Sud Africa». (Traduzione a cura dell'autrice dell'estratto di un'intervista all'ex-rivenditore informale E., Johannesburg, giugno 2014).

⁷ La definizione è di Vidal, che si riferisce a quello spazio geografico transnazionale la cui formazione risale all'inizio del 1900 a opera della figura sociale del giovane avventuriero che si reca a lavorare nelle miniere in Sud Africa. Anche dopo l'apartheid e l'indipendenza del Mozambico, con la costituzione di istituzioni formalmente democratiche in entrambi i Paesi, la migrazione dal Mozambico al Sud Africa è proseguita, agevolata da una più semplice acquisizione di visti per l'ingresso in Sud Africa. Vedi anche D. Vidal, *Living in, out of, and Between Two Cities Migrants from Maputo in Johannesburg*, Springer 2010 (pubblicato online).

⁸ Il sistema di trasporto (ferrovie e porti) che collegava lo stato del Mozambico al Sud Africa, inizialmente incentrato sul settore dei minerali – fonte energetica primaria per i due Paesi – divenne presto il secondo canale di impiego lavorativo per i migranti mozambicani.



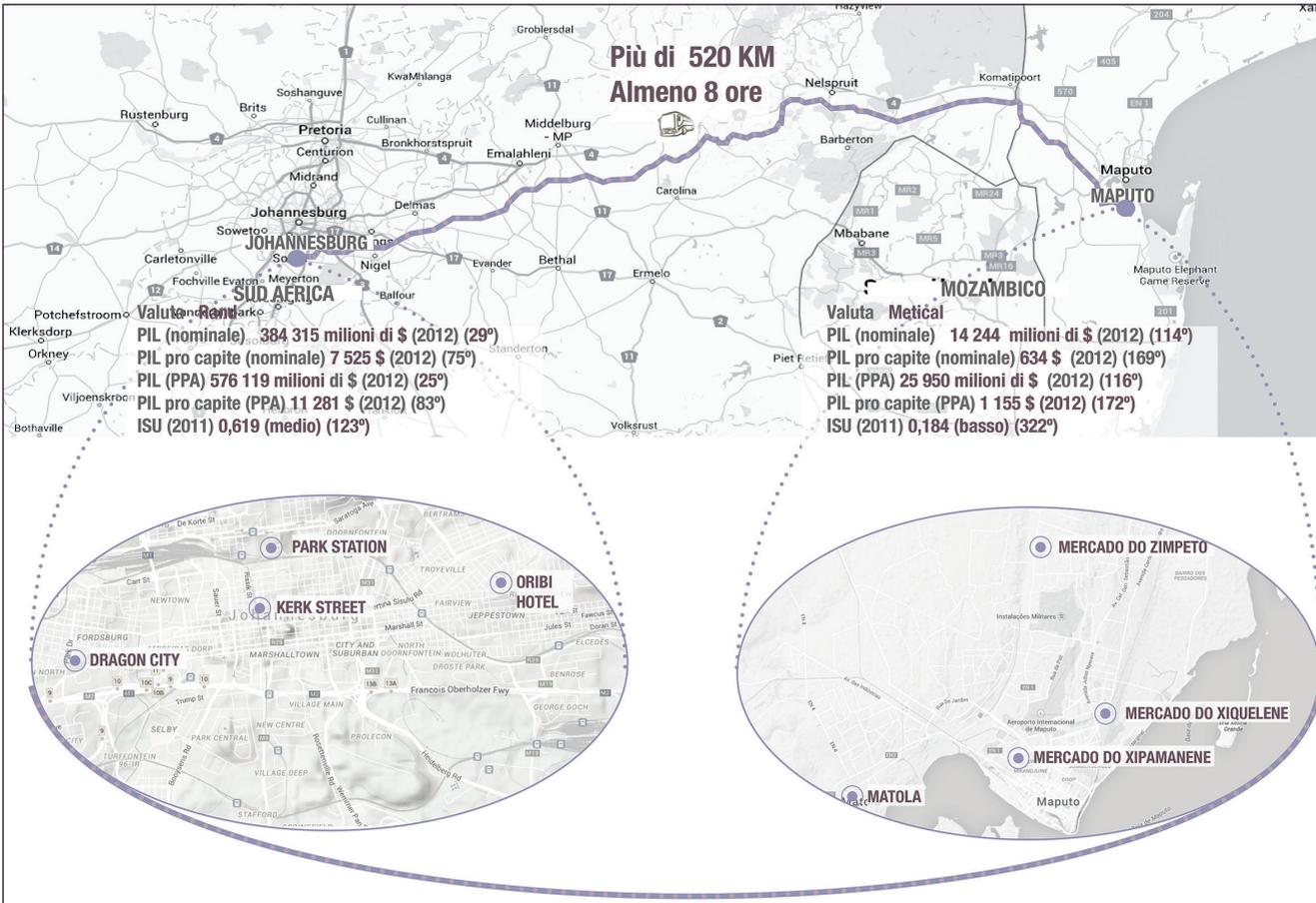
A partire dagli anni sessanta del Novecento il settore del commercio, consistente nell'import-export di materie prime, contribuisce a rinsaldare ulteriormente il rapporto tra i due Paesi, fino a diventare il legame principale tra il Sud Africa post-apartheid e il Mozambico indipendente.

Tale settore è oggi dominato dalla presenza delle donne, coerentemente con il fenomeno della 'femigrazione'⁹. Di età compresa tra i 25 e i 35, le

donne rappresentano il 70% del commercio informale transfrontaliero tra Mozambico e Sud Africa¹⁰ e tra l'80 e il 95% dei richiedenti visti turistici per

FIGURA 1 - Il corridoio economico tra Johannesburg e Maputo

Fonte: elaborazione grafica a cura dell'autrice su basi cartografiche estratte da Google Maps



⁹ Per 'femigrazione' (*femigration* nella versione inglese originale) si intende l'aumento a scala globale delle donne che scelgono di muoversi verso altri Paesi per opportunità lavorative e che nella maggioranza dei casi migrano in maniera indipendente, più raramente accompagnate o raggiunte dai mariti (F.D. Nkomo, *Movement, Freedom and Ties that Bind: Women Migrant Workers and Remittances*, International conference on Sociability and Economics Development, IPEDR, vol. 10, IACSIT Press, Singapore 2011).

¹⁰ S. Peberdy, C.M. Rogerson, «Transnationalism and non-South African entrepreneurs in South Africa's small, medium and micro enterprise (SMME) economy», *Canadian Journal of African Studies*, n. 34, 2000.

commercio e acquisti in Sud Africa¹¹. Le *mukheristas* viaggiano in Sud Africa tra le due e le tre volte al mese, usando prevalentemente autobus e minibus, in misura minore il treno.

Una volta a Johannesburg, si riforniscono di merci all'ingrosso (che vanno dai prodotti di genere alimentare, a prodotti per la casa, cosmetici, vestiti, apparecchiature elettroniche ecc.) nella maggioranza dei casi a Dragon City, una vasta area commerciale cinese¹² alle soglie del centro città, e in altri negozi del centro, per rivenderli a prezzi triplicati e quadruplicati a Maputo.

Qui, distribuiscono le merci ai rivenditori al dettaglio, provenienti principalmente da Nigeria e Burundi, operanti nei vari mercati della città (Estrela Vermelha, Xipamanine, Chikene, Mandela, Museu e Zimpeta), dai quali ritornano l'indomani per recuperare il ricavato della vendita loro spettante.

Sfruttando il differenziale del valore della valuta tra i due Paesi, la pratica economica del *mukhero*, in larga parte informale, giacché effettuata senza licenze legali per il traffico o aggirando il pagamento delle tariffe doganali per la circolazione delle merci¹³, mostra chiaramente la stretta connessione tra informalità e mobilità nel contesto regionale subsahariano e africano in generale, fenomeni che, diversamente dalle convinzioni di origine occidentale, costituiscono più una norma che un'eccezione. Come spiega Patrick Chabal, infatti, gli africani si sono sempre spostati per cercare lavoro, tanto che in Africa la distribuzione degli insediamenti è stata determinata dal movimento dei gruppi che andarono in cerca di nuove terre e risorse verso sud e ovest. Questo è continuato durante e dopo l'oc-

cupazione coloniale, nonostante la fissazione dei confini territoriali coloniali, poi consolidatisi come frontiere nazionali¹⁴.

Tali confini rappresentano più spesso delle opportunità che delle barriere, perché costituiscono delle risorse economiche in grado di alimentare un mercato formale (quello delle autorità, che possono scegliere di tassare a loro piacimento i movimenti di merci e di persone) e uno informale (derivante dalla violazione della legge, perché più conveniente), producendo così una diffusione capillare del transito informale di merci e di persone attraverso le frontiere tra i Paesi africani.

Ridurre il *mukhero* a forma di economia 'informale', però, è improprio, sia perché opacizza le molteplici soglie di contatto tra la sfera formale e quella informale (a partire da quelle necessarie per l'acquisto e la vendita) che lo connotano, sia perché l'idea di marginalità che essa implica restituisce una dimensione riduttiva del volume dei traffici prodotto da tale pratica e del suo impatto sulle attività economiche e le relazioni commerciali nell'area subsahariana¹⁵.

Il carattere di informalità va piuttosto attribuito all'alto grado di vulnerabilità cui le *mukheristas* sono esposte, che va dalla mancanza di strutture adeguate a supportare la circolazione di merci e persone all'esposizione alla xenofobia e alla corruzione della polizia doganale¹⁶.

Ciò nonostante, i commercianti informali transfrontalieri, mossi dalla mancanza di opportunità d'impiego formali e determinati a sfidare condizioni difficili, continuano a costituire una componente cruciale, spesso trascurata, delle economie nazionali e transnazionali del continente.

¹¹ S. Peberdy, J. Crush, «Trading places: cross-border traders and the South African informal sector», *Migration Polici Series*, n. 6, 1998.

¹² Dragon City, aperto a Fordsburg nel 2000, è solo uno dei tanti centri commerciali cinesi aperti a Johannesburg a partire dagli anni novanta, generalmente nei vuoti urbani lasciati da precedenti aree industriali. Il Sud Africa rappresenta, infatti, il primo Paese nel continente africano per presenza cinese e uno dei principali per investimenti. (Fonte: R. Dittgen, *South Africa: Joburg's China Malls Phenomenon*, agosto 2014, fonte: <http://allafrica.com/stories/201408042903.html>).

¹³ T. Cruz e Silva, *A organização dos trabalhadores do sector informal dos mercados de Maputo e sua acção na promoção de melhores condições de vida e de trabalho: o papel da Associação dos Operadores e Trabalhadores do Sector Informal - ASSOTSI*, Bureau International do Trabalho, Ginevra 2005. Il testo è disponibile all'indirizzo web <http://www.ilo.org/step/>.

¹⁴ P. Chabal, *Africa, la politica del soffrire e sorridere*, duepunti Edizioni, Palermo 2009.

¹⁵ S. Peberdy, «Hurdles to trade? South Africa's immigration policy and informal sector cross-border traders in the SADC», presentato a *SAMP/LHR/HSRC Workshop on Regional Integration, Poverty and South Africa's Proposed Migration Policy*, Pretoria, 23 aprile 2002.

¹⁶ *Ibidem*.



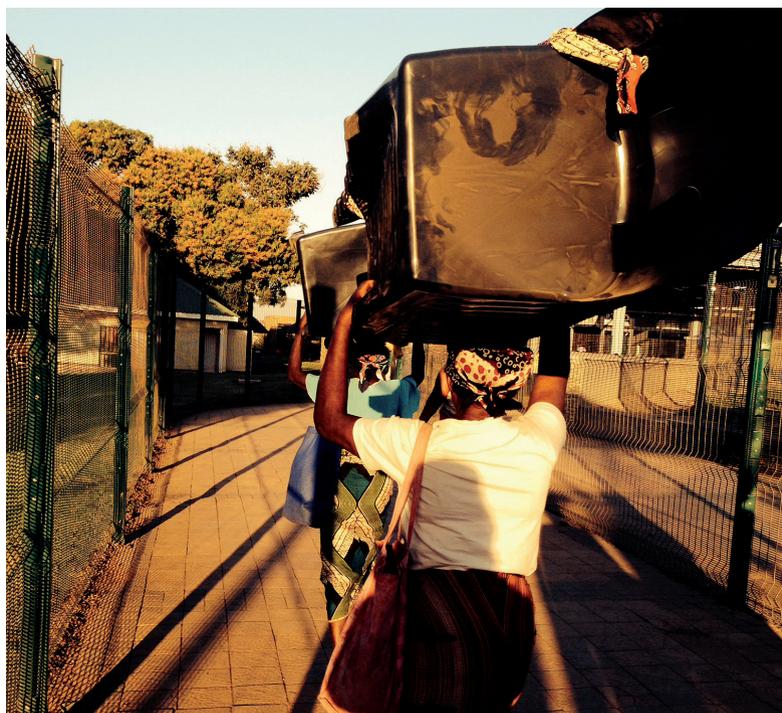
Letta in quest'ottica, l'informalizzazione si rivela, quindi, come il processo mediante il quale i fattori moderni e tradizionali interagiscono in una dinamica di agentività¹⁷ che cerca di superare i vincoli esistenti per realizzare condizioni di vita decenti.

Guardare all'agentività in relazione al movimento in Africa significa concepire il movimento stesso come una pratica nella quale «il senso del locale assume configurazioni via via nuove attraverso distanze e separazioni geografiche»¹⁸. Valorizzare l'agire trans-locale, quindi, significa far emergere le capacità, le competenze e le esperienze di coloro i quali attraversano i confini e vivono la loro vita attraverso i confini.

Entro ristretti spazi di manovra, le *mukheristas* ricorrono alla mobilità transnazionale come a una forma di capitale, mediante la quale superano limitazioni strategiche attraverso i loro stessi interstizi. Esse sanno come attraversare i confini e circumnavigare le loro destinazioni transnazionali, come eludere il pagamento delle tasse doganali, come massimizzare i profitti. Nel caso delle donne, la sfera economica e quella privata sono strettamente interrelate: il commercio tran-

FIGURA 2 - Mukheristas che attraversano la frontiera di Ressano Garsia

Fonte: foto di Paola Piscitelli



¹⁷ Si è scelto il termine 'agentività' per tradurre quello inglese in voga di 'agency', con cui si intende «un'azione sociale mirata significativa, intenzionale e autoriflessiva» (P. Chabal, *Africa. Teorie Politiche del Mondo*, duepunti Edizioni, Palermo 2011). Tale nozione è cruciale nella mia prospettiva al fine di indagare la relazione tra il peso delle strutture e la capacità dell'azione individuale di produrre cambiamento sociale.

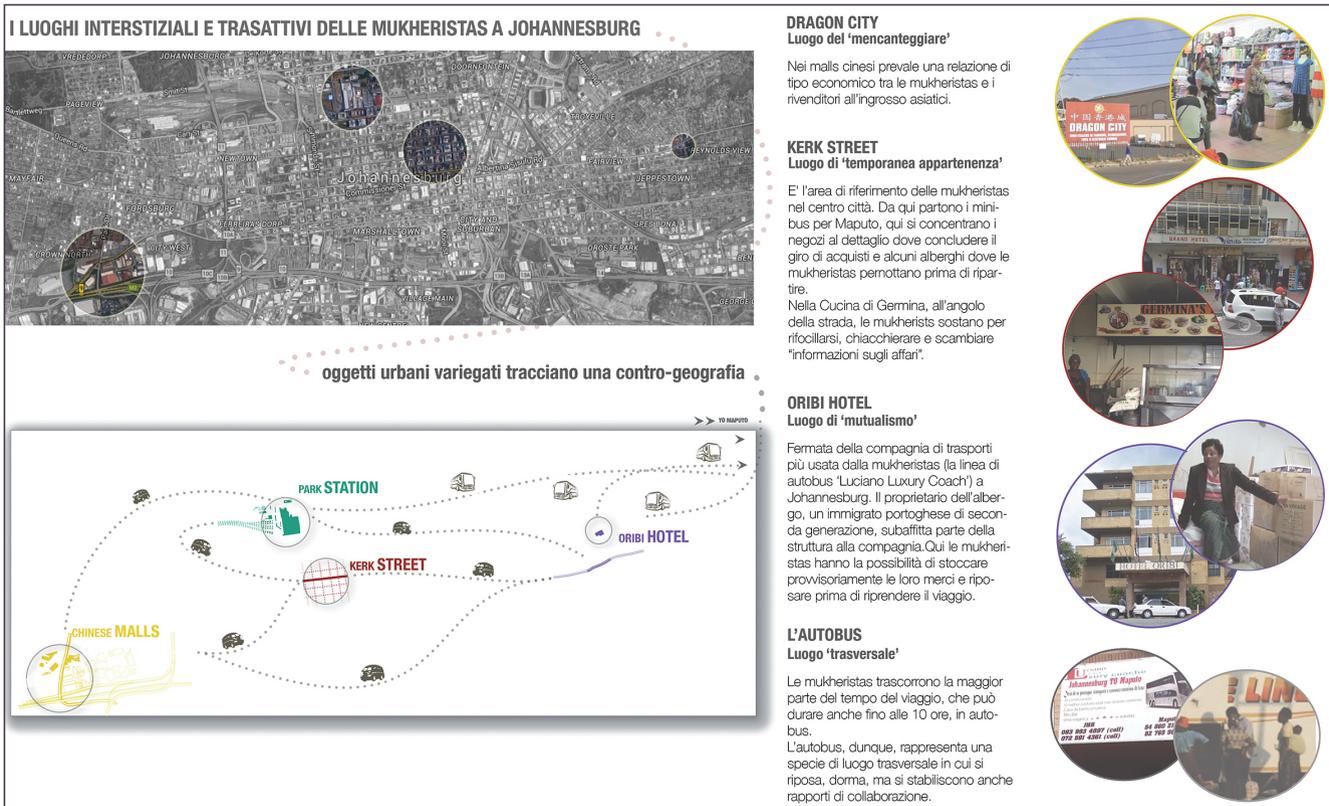
¹⁸ A.M. Simone, *For the City Yet to Come: Changing African Life in Four Cities*, Duke University Press, Durham e Londra 2004.

sfrontaliero rappresenta non soltanto una forma di sostentamento per se stesse e la propria famiglia, ma anche una fonte di equipaggiamento in casi di esclusione da parte della figura maschile e, soprattutto, un modo per ottenere, più facilmente che nel mercato del lavoro salariato, autonomia e peso nelle decisioni familiari importanti, come nelle scelte riguardanti i consumi e gli investimenti. Tramite il *mukhero*, esse si ritrovano a potere avviare attività economiche autonome, acquistare terreni sui quali costruire nuove abitazioni, reinventare persino il proprio ruolo di donne¹⁹. Ma l'agentività delle *mukheristas* si rivela in maniera particolarmente interessante sul piano socio-spaziale: impiegando il movimento come una complessa strategia di sopravvivenza urbana, esse

riescono a conquistare 'transattivamente' il proprio spazio nella città, generando al contempo un processo di formazione di (in)visibili spazi interstiziali entro e attraverso le traiettorie itineranti che seguono, connettendo luoghi e geografie eterogenei. Il sistema complesso di 'relazioni transattive' creato dalle *mukheristas* genera un processo di *assemblage*²⁰ attraverso un'ampia gamma di attori e attanti, di capacità e bisogni, che forma «l'infrastruttura alla base della vita delle città africane»²¹. Così, il *locale* è di volta in volta il prodotto delle relazioni sottese alle pratiche economiche delle *mukheristas* che alterano, innovano o sostituiscono l'uso convenzionalmente voluto dei luoghi nei quali avvengono.

FIGURA 3 - Mappatura di alcuni 'luoghi relazionali' delle mukheristas nella città di Johannesburg

Fonte: elaborazione grafica a cura dell'autrice



¹⁹ D. Cefai, *L'Enquête de terrain*, La Decouverte, Parigi 2003.

²⁰ C. McFarlane, «The City as Assemblage: Dwelling and Urban Space», *Environment and Planning Part D*, vol. 29, n. 4, 2011, p. 649; Farias e T. Bender, *Urban Assemblages: How Actor-Network Theory Changes Urban Studies*, Routledge, Londra 2012.

²¹ A.M. Simone, «People as Infrastructure: Intersecting Fragments in Johannesburg», in *Public Culture*, vol. 16, n. 3, 2004.

L'interpretazione dell'*urbano*, in quest'ottica, non può che basarsi sull'attenzione agli ancoraggi territoriali delle reti di soggetti mobili.

È attraverso la costante riproduzione delle forme di radicamento e relazione dei soggetti urbani che la località e la città si costituiscono come processi.

Cosa può imparare l'urbanistica dalle pratiche economiche circolatorie?

Il caso delle *mukheristas* offre spunti di apprendimento interessanti sulla relazione tra mobilità e città, indipendentemente dal contesto di riferimento. L'apprendimento è un'attività «spesso trascurata nel lavoro sulle politiche e la vita quotidiana urbana, rappresentando invece un fondamentale dominio pratico e politico attraverso il quale la città è assemblata, vista e contestata e, dunque, un'opportunità critica per sviluppare un urbanismo progressivo»²².

In un mondo sempre più interconnesso a livello globale, realtà urbane solo apparentemente «*off-the-map*»²³ pongono questioni che vanno al di là dei confini geografici.

In primis, il fatto che le pratiche dei migranti temporanei, lungi dall'aver una rilevanza limitata nella nostra comprensione delle città, entrano fortemente a far parte della costituzione della vita urbana, aspetto

che può essere colto solo concependo finalmente i migranti quali effettivi abitanti 'produttori' di città. Guardando alla vita quotidiana di questi peculiari 'residenti urbani', quindi, siamo inevitabilmente portati a riconsiderare la governance urbana. Le pratiche quotidiane delle *mukheristas* a Johannesburg dimostrano come tradizionali categorie dicotomiche come formale/informale, ufficiale/non ufficiale, globale/locale sono nella realtà ben più sfumate e articolate, rilevando in controtuce costanti riconfigurazioni del potere. Ciò è strettamente collegato al fatto che «guardando dal basso verso l'alto, emerge un'altra realtà e prospettiva della città»²⁴.

Le relazioni urbane sono molto più complesse del modo in cui sono sussunte dalla retorica ufficiale e dalla prospettiva occidentale. Il riconoscimento delle diverse rivendicazioni fatte nell'arena pubblica delle città rappresenta un passaggio inevitabile per una comprensione della realtà urbana al di là delle divisioni interpretative tra Nord e Sud del mondo e il raggiungimento di città realmente inclusive ovunque. Pertanto, il processo di apprendimento che risulta da un filone di ricerca quale quello entro cui la presente indagine si situa si profila come cruciale per salvare la progettazione delle politiche per la migrazione e la mobilità (e non per l'immigrazione!²⁵) da definizioni e soluzioni che hanno poco a che fare con la natura e la forma dei problemi e delle risorse reali.



²² C. McFarlane, *Learning the City: Knowledge and Translocal Assemblage*, Wiley-Blackwell, Oxford 2011.

²³ J. Robinson, *Ordinary Cities: Between Modernity and Development*, Questioning Cities Series-Paperback, New York 2006.

²⁴ W.C. Kihato, *Migrant Women of Johannesburg. Everyday Life in an In-Between City*, Palgrave Macmillan, New York 2013.

²⁵ M. Balbo illustra la differenza tra le politiche di immigrazione e le politiche per gli immigrati. Le prime sono generalmente di competenza nazionale, mentre le seconde devono essere messe in atto dai governi locali per rispondere alla presenza degli immigrati e alla loro domanda di città. (M. Balbo, «Politiche di immigrazione vs politiche per gli immigrati: risposte locali ad un processo globale», paper presentato alla conferenza *Immigrati e domanda di città*, Venezia, 19-20 maggio 2009).

IL SUOLO SVIZZERO. DA NON CONSUMARE



Costruire in verticale, riconvertire gli edifici in disuso, densificare il suolo costruito. Queste alcune delle soluzioni al problema della crescita della popolazione, dell'imbruttimento del paesaggio, del traffico. In Svizzera una legge prova a porvi rimedio.

A marzo 2013 i cittadini svizzeri hanno approvato la revisione della Legge federale sulla pianificazione del territorio e ora i Cantoni hanno cinque anni di tempo per progettare il modo di applicarla. Vediamo di che cosa si tratta.

Il problema del paesaggio era in discussione da tempo. Già negli anni sessanta, lo scrittore Hermann Hesse, innamorato del Ticino, terra in cui ha trascorso i suoi ultimi decenni di vita, scriveva: «Non c'è più quel fascino dei paesini di una volta, con i tetti in sasso e i vicoli tortuosi in mezzo. Qui si costruisce in modo brutto e a sproposito, snaturando la cultura del paesaggio». Fino al 2013, le leggi

sull'edilizia erano materia che riguardava i Cantoni e quando, più di cinquant'anni fa, il Parlamento cantonale aveva proposto di limitare le aree edificabili, i cittadini ticinesi avevano respinto la proposta.

Andiamo a trovare Luca Vetterli, il responsabile della sezione ticinese di Pro Natura, un'associazione svizzera ambientalista dalla quale in un certo senso è partito il percorso che ha portato alla recente revisione della Legge federale. Insieme ad altre associazioni sensibili alla questione del rapporto tra spazio verde e spazio costruito, Pro Natura ha lanciato nel 2007 quella che in Svizzera si chiama

un'iniziativa costituzionale. Ciò significa che, una volta raccolte 115mila firme per l'iniziativa popolare, il Parlamento svizzero è obbligato a riflettere sulla questione, mettendo ai voti la proposta di Pro Natura oppure lanciando una controproposta. In sostanza, ci spiega Vetterli, quello che si chiedeva era di dare la possibilità alla Confederazione di intervenire nelle questioni legate alla definizione delle zone in cui è ancora permesso costruire. Tra il 2007 e il 2013 il Parlamento discute la questione e Pro Natura partecipa ai dibattiti. I parlamentari stessi sono tutti legati al Paese in modo più intenso che se fossero politici di professione: ognuno ha il suo mestiere pur sedendo sui banchi parlamentari. «La proposta del Parlamento era analoga a quella di Pro Natura», illustra Vetterli. «Quasi tutti erano d'accordo sul fatto che le aree edificabili erano troppo grandi e non andavano ulteriormente aumentate. Anche i cittadini, che poi hanno dovuto votare la revisione della Legge sulla pianificazione territoriale, hanno detto di sì: siamo un Paese molto attaccato alla bellezza del paesaggio, alla natura e poi c'era anche una questione molto sentita, quella del traffico. Le uniche resistenze sono venute dalle lobby del settore costruzioni, che hanno raccolto firme per indire un referendum (se per le iniziative bisogna averne 100mila, per lanciare un referendum ne bastano 50mila) che annullasse la vittoria del 2013. In Ticino ho condot-

to la campagna contraria, insieme con le forze politiche favorevoli, gli ambientalisti, le associazioni locali per la tutela del paesaggio, i pianificatori del territorio e così via. Abbiamo vinto anche perché non c'era nulla da temere da parte degli operatori economici delle imprese edili: quello che noi abbiamo ottenuto è il blocco delle zone edificabili, non delle costruzioni. È molto diverso».

La nuova Legge

Per fortuna in Svizzera i testi di legge sono piuttosto chiari e ben presentati, accessibili a tutti. Il testo votato dai cittadini svizzeri nel 2013 chiede che le zone edificabili siano definite con moderazione, mirando a soddisfare il fabbisogno prevedibile per i 15 anni a venire; «troppo suolo edificabile favorisce la dispersione degli insediamenti, con costi notevoli per raccordare questi terreni alla rete viaria e alle condotte d'acqua, fornirli di energia elettrica ed evacuare le acque di scarico. Il suolo è prezioso e un suo utilizzo eccessivo danneggia il paesaggio, compromettendo la sua attrattiva per il turismo e per l'agricoltura», motiva il Parlamento. Nelle regioni in cui si prevede una crescita della popolazione e l'insediamento d'impresе possono essere create nuove zone edificabili, in quelle in cui non si prevede una crescita della popolazione si potranno invece ridurre.



Nonostante la Svizzera sia un territorio con valli, laghi e montagne, che di per sé ha favorito la dispersione delle zone costruite, l'idea che si porta avanti adesso è quella di promuovere una concentrazione dell'evoluzione degli abitanti e dei posti di lavoro nei luoghi ben collegati ai trasporti pubblici, dove sono presenti i servizi di base e dove è possibile realizzare quella mescolanza funzionale tra lavoro, svago, abitazione e commercio, salvaguardando allo stesso tempo gli spazi liberi, le aree verdi, il paesaggio e la natura.

Dagli anni sessanta, oltre che un forte aumento degli abitanti, si è vista la superficie abitativa pro capite quasi raddoppiare, raggiungendo i 50 m² per

ogni individuo. Un'altra modifica essenziale della legge è questa: grazie alla revisione, i terreni edificabili sono oggi soggetti a tassazione su almeno il

20% del plusvalore, mentre prima il regolamento dipendeva dal Cantone. Una possibilità di utilizzo di questa entrata nelle casse pubbliche è che i Cantoni e i comuni utilizzino quel denaro per risarcire i proprietari che hanno maturato il diritto a un indennizzo perché, non essendo più edificabile in seguito a un dezonamento, il loro fondo ha perso valore.

A Neuchâtel siamo andati a sentire l'ex direttore dell'Ufficio federale della Pianificazione del territorio, Pierre-Alain Rumley, che oggi insegna Urbanistica all'università. Ecco come commenta i fatti che hanno portato a questa modifica di legge: «Sono sempre stato favorevole a un ridimensionamento e a una pianificazione più compatta del territorio. Il controprogetto governativo mi sembra addirittura più efficace e coraggioso dell'iniziativa lanciata dalle associazioni ambientaliste: loro chiedevano di bloccare per vent'anni ogni aumento di zona edificabile, mentre ora c'è anche la possibilità di *ridurle*. La paura del blocco ha fatto sì che quasi tutti i partiti aderissero: un Parlamento prevalentemente di destra ha votato una legge progressista... e naturalmente la popolazione ha seguito votando favorevolmente».

Come detto, ora si è al punto che i Cantoni stanno adeguando i propri piani direttori. La scadenza ultima è il 2018 e finché non avranno finito questo lavoro non potranno aumentare in nessun modo le zone edificabili. Continua Rumley: «Perciò il Canton Ginevra e il Canton Vaud, che hanno bisogno di costruire nuovi alloggi, stanno lavorando velocemente. Il Canton Vaud (e non è un paradosso) si è per esempio reso conto che nei 3/4 o addirittura nei 2/3 dei suoi comuni bisogna ridurre le zone edificabili. Aumenterà invece la disponibilità di case e appartamenti vicino ai centri urbani».

La cosa che più preoccupa l'ex direttore e attuale professore è che ora molto lavoro spetta ai comuni: «Soprattutto in quelli piccoli dove tutti si conoscono, sarà dura per il sindaco andare da un suo compaesano a dirgli: 'Guarda che il terreno che tenevi per tuo figlio, quello su cui hai la vigna e il tuo orto, tra un po' se non costruisci sarà declassato e non è neanche sicuro che ti rimborsiamo'. Ci saranno ricorsi e tutto rischia di andare per le lunghe. Questa legge è stata votata dalla grande maggioranza degli svizzeri perché è apparsa giusta e ragionevole, senza pensare che avrebbe toccato un po' tutti.

Credo che comunque non avessimo scelta, una limitazione dovevamo darla ed è stato fatto in un modo soddisfacente. Forse, a poter tornare indietro e migliorare un po' il testo di legge, avrei voluto che dessero più potere direzionale ai Cantoni invece che delegare troppo ai comuni».

I timori dei costruttori

E cosa ne pensano le associazioni legate all'attività edilizia? Dicevamo che per i cittadini svizzeri, capire e consultare un testo di legge non richiede particolari sforzi. Altra cosa è per chi è toccato direttamente dall'applicazione di tale o talaltro articolo: le imprese di costruzione infatti vorrebbero meno vincoli legati all'edilizia e ogni restrizione in più è vista come un ostacolo al loro diritto di prosperare e lavorare liberamente. Chiediamo un parere a Hans-Ulrich Bigler, direttore dell'USAM, l'Associazione svizzera delle arti e dei mestieri, che è stata fortemente contraria alla revisione della Legge sulla pianificazione del territorio votata nel 2013. «Le ragioni principali per cui abbiamo voluto lanciare il Referendum contro tale modifica normativa sono il declassamento delle zone edificabili e la tassa sul valore aggiunto che va a colpire i proprietari di terreni su cui si può costruire (alcuni cantoni hanno addirittura imposto una tassa sul valore aggiunto esagerata, più elevata del minimo imposto dalla Confederazione). Ne sono colpite soprattutto le regioni montane. Noi non siamo contrari a una densificazione sensata dell'edificazione, ma chiediamo che questa sia meno complicata di come è diventata. Si è creata molta più burocrazia adesso, ormai lo affermano anche i direttori cantonali dei Dipartimenti delle costruzioni. E l'economia e il settore immobiliare ne risentiranno».

Per ora, tuttavia, non ci sono ancora cali di attività nel settore immobiliare (anzi l'anno scorso si è al contrario registrato un aumento), ma nei vari cantoni la realizzazione delle nuove norme si trova a stadi molto diversi: Basilea Città, Ginevra e Zurigo hanno presentato i loro piani di indirizzo al Consiglio federale che li ha già approvati. Lì dunque si è ripreso a costruire per colmare il deficit di alloggi di cui queste città soffrono in modo cronico: per il resto del Paese si starà a vedere. Un'altra legge votata ultimamente potrebbe ridurre la possibilità di costruire

nuovi edifici a scopo di farne case secondarie: questo penalizzerebbe soprattutto le regioni montane. Lì dunque le piccole imprese potrebbero soffrire di più, perché i lavori dati da turisti e villeggianti che riattano o costruiscono una casa di vacanza costituiscono una fetta importante della loro attività. Le grandi imprese però non hanno molto da temere, e di fatto hanno deciso di adattarsi all'esito della votazione popolare e di seguire con attenzione la sua applicazione. In fondo sanno bene che ogni anno in Svizzera arrivano 80mila abitanti in più, il che comporta per forza un aumento continuo degli alloggi, degli uffici, delle strutture pubbliche e così via.

Riconvertire aree dismesse

Nuove sfide dunque per chi si occupa di costruzioni,

ma, in un Paese in continua crescita, chi lavora in quell'ambito non ha da temere cali. Si costruirà in modo diverso, più verticale, talvolta anche demolendo tipiche villette in pieno centro città ed erigendo palazzi alti e grattacieli. Oppure trasformando ciò che c'è già. Visto che le nuove norme mirano a limitare o restringere le zone edificabili previste attualmente, i Cantoni che richiedono un nuovo aumento dovranno dapprima dimostrare di non disporre di altre soluzioni, tra le quali figura la riconversione delle aree dismesse.

Secondo un rapporto del governo, in Svizzera esistono almeno 380 aree dismesse di dimensioni superiori a un ettaro di terreno. Nel XIX secolo, infatti, la Svizzera era al secondo posto, dopo l'Inghilterra, tra le nazioni più industrializzate. A testimoniarlo restano ancora molti stabilimenti di antica e affascinante architettura industriale.



Negli ultimi venti anni molte città svizzere hanno avviato un processo di riconversione urbanistica e alcune decine di 'rovine' sono già state trasformate in unità abitative, uffici, centri commerciali, alberghi, ristoranti, cinema, teatri e parchi. Sono nati così nuovi quartieri che combinano in modo originale architettura industriale e moderna, con soffitti altissimi, muri spessi, travi, facciate in mattoni e posizioni centrali.

Secondo Rahel Marti, architetto e attuale caporedattore della più prestigiosa rivista di architettura svizzera, *Hochparterre*, «nei contesti urbani questi edifici storici sono più o meno stati tutti trasformati; restano quelli in periferia, in campagna, lungo la ferrovia ma fuori dai centri cittadini. Lì è più difficile trovare investitori e anche utilizzi intelligenti. Si tratta spesso di aree molto vaste. In città è facile: si fanno uffici, appartamenti, loft, ma fuori? Bisogna

inventarsi qualcosa, soprattutto come uso temporaneo, mentre si prepara quello definitivo. Può essere che si trasformino dapprima in luoghi di arte, creazione culturale e artigianato, anche per dar loro un'atmosfera particolare. In ogni caso troveranno dapprima un utilizzo variegato, mescolando esigenze e idee: difficile trovare da subito un impiego unico per luoghi così grandi. Come architetto la trovo una sfida molto affascinante».



L'AQUILA ORTOPEDICA



Erano gli ultimi momenti di interregno del tramonto, quando la luce naturale abdica alla luminaria artificiale. Il bus su cui viaggiavo attraversava i borghi di periferia seguendo un percorso arzigolato e qua e là accidentato in cui non mi raccapezzavo.

Quello che sbirciavo dal finestrino sembrava non restituire nulla del terremoto che anni prima aveva colpito la città. Un viaggiatore che non ne fosse stato a conoscenza avrebbe potuto scambiare quegli scorci per le conferme del disordine urbano del nostro tempo. Ogni nazione, regione e città può vantare una sua periferia, composta ogni volta da una miscela di modernità e favela, competizione economica e trasandatezza civile, avidità insediativa e incuria estetica... Un po' stordito dal viaggio, mi interrogavo su quella sequenza di luoghi che si succedevano in tentativi maldestri di celare le tracce del terremoto dietro i paraventi dei nuovi carcami

eretti nell'affanno della ricostruzione. Distributori di benzina dalle luci pop, capannoni commerciali con ostensione eccessiva di merci, residenze affastellate su un suolo ancora di campagna, giardinetti che prefiguravano un veloce degrado, parcheggi improvvisati per auto uguali a qualsiasi latitudine, recinzioni colorate a separare le proprietà di un cantiere in realtà universale... La scena scoraggiava. Eppure, mi dicevo, quello era il mondo migliore che si era stati in grado di costruire e di ricostruire. In tutta onestà, non potevo dire di conoscere a fondo la vicenda del terremoto che aveva colpito L'Aquila. Non conoscevo nei dettagli nemmeno gli

scandali e le infinite polemiche che si trascinarono da anni. Ma, per quanto a grandi linee, avevo maturato mie idee in merito, e queste erano molto critiche sulla conduzione del dopo terremoto. Eppure, mi ripetevo, nonostante quanto si sarebbe potuto fare di diverso e di meglio, quello che vedevo restava il migliore dei mondi possibili, giacché era lui a essersi reificato, non altri.

Il riscatto dallo squallore della periferia non poteva certo giungere dalla stazione terminale dei bus, dove scesi con i pochi passeggeri rimasti ancora a bordo con me da Roma. La stazione era una brutale struttura di cemento. Edificata su più piani, si infossava in un avvallamento naturale ai margini della città storica, quasi che il suo compito fosse di inventare una sequenza archeologica di tetri anfratti, scale, prospettive e angoli adatti a fare da sfondo a un dramma di cronaca nera. Nel mio viaggio precedente a L'Aquila, un anno prima, la piena luce del giorno ne aveva smussato la percezione. Ma ora l'insolenza della stazione brillava di luce propria. Per fortuna bastavano pochi passi per raggiungere il centro storico. Vi entrai da Porta Bazzano, non prima di aver consultato ancora una volta la piccola mappa della città per orientarmi. Avevo tenuto volutamente

nascosta l'ora dell'arrivo agli amici che mi avevano invitato per un incontro su un mio lavoro letterario. Prima di ritrovarmi con loro a cena, volevo raggiungere a piedi e in solitudine il piccolo albergo dove avevano prenotato per me, una delle prime strutture della residenza tornate operative nel centro storico, per la maggior parte ancora disabitato. Secondo una pratica cui cerco di non rinunciare, speravo di godermi qualche momento da *flâneur*. So che qualcuno vedrà nel mio desiderio di passeggiare tra le strade martoriate del terremoto un morboso atteggiamento voyeuristico. Ma rispondo che è vero esattamente l'opposto: la *flânerie* è sempre mossa da generosità, non ama gli obitori né il pellegrinaggio sulle lapidi delle disgrazie, vede anzi ovunque paesaggi di esperienze e cerca tracce di vita anche nelle cose che all'apparenza l'hanno persa.

Carico dunque di *flânerie*, e di una borsa con ruote che malediceva lo sconnesso selciato stradale e i numerosi gradini che doveva scalare, mi infilai nei vicoli che salivano verso il centro della città antica. Unica luce era quella che giungeva indiretta dai lampioni delle strade più larghe e importanti in alto, dove i lavori di ricostruzione e di infrastrutturazione erano evidentemente a uno stadio più avanzato.



Intorno a me intanto si stringevano le case dimesse di quell'antico quartiere popolare del tutto svuotato dai suoi abitanti e lasciato ancora al buio. Ne intravedevo i tetti sfondati con le travi sghembe aggettanti nel vuoto, le porte sbarrate da vistosi chiavistelli e telai, le finestre talvolta tamponate e talaltra aperte malinconiche sulla volta del cielo, i piccoli androni e i cortili saturi di macerie su cui crescevano piante infestanti, i muri smottati degli edifici e le pareti crepate sorrette da grossi montanti metallici, mentre qua e là alcune impalcature rivestite di teli fasciavano le case al modo di garze medicali...

Le ferite del terremoto affioravano dall'oscurità a malapena, con estrema discrezione e come tratteneute da pudore o stanchezza, sicché a un certo punto immaginai di star camminando non in una città devastata dalla furia naturale, ma piuttosto in una più antica e povera, una città ripiombata nella vita

indigente, faticosa e sferzata dalle guerre delle sue lontane origini medievali.

A condividere la mia passeggiata, un cane randagio. La sua sagoma mi allertò, ma poi capii che del cane aveva perso l'aggressività paranoide. Forse si sentiva anche lui terremotato. Quasi facesse da

palo a una banda di ladri, mi fissò fingendo indifferenza dalla sua postazione a un incrocio, e non appena gli fui vicino sparì, magro e agile come non avrei sospettato, attraverso la fessura dei battenti incatenati di un portone. Fantasticai su quanti altri animali, vertebrati o meno, mi stavano osservando di nascosto da spiragli, buchi, tane, crepe... Procedevo solitario, ma non mi sentivo solo. A tenermi compagnia, oltre ai molti animaletti celati tra detriti, cocci e calcinacci, c'era un altro soggetto, ben più loquace del cane: il silenzio. I silenzi sono sempre diversi. Come addestrati dall'eco, prolungano in assenza i rumori che quei determinati luoghi possono produrre. Nelle stradine e nei vicoli che mi avvicinavano all'albergo, mi accompagnavano silenziosi il piccolo commercio di quartiere e le chiacchiere tra gli ultimi clienti, gli strilli dei ragazzini che tardavano a rientrare a casa per la cena, il motore di un'auto o di un motorino nella strada vicina, la voce metallica e dalla pronuncia ufficiale emessa da un notiziario televisivo, il tambureggiare musicale di una radio, il cozzare tra pentole proveniente da una cucina con le finestre aperte... Il mio silenzio diceva tutto ciò. Tanto che, per poterlo sentire meglio, sollevai dall'impervio selciato la borsa con ruote, che parve ringraziarmi come un bambino che era riuscito finalmente a farsi prendere in braccio dal papà. Quando raggiunsi una strada illuminata, con la luce tornarono anche lievi rumori di voci in lontananza, cui presto seguirono quelli di alcune rade automobili. Verificai la mia posizione sulla piccola mappa della città e capii di essere a ridosso dell'albergo, che infatti poco dopo si palesò in uno smodato tripudio di colori degli intonaci esterni e degli arredi interni della lobby. A cena parlai amabilmente con gli amici della mia passeggiata al buio e delle impressioni raccolte. Ne sfrondai però i toni letterari: certe cose che nella forma scritta guadagnano in verità, nel discorso orale risultano false. I miei piccoli racconti da *flâneur* e il desiderio di visitare il bellissimo centro storico de L'Aquila, che nella veloce visita precedente non mi era stato possibile fare, servirono a sgravare gli amici dal dovere di tenermi compagnia il giorno successivo, prima dell'incontro sul mio romanzo previsto per il pomeriggio. L'indomani ebbi così a disposizione l'intera mattinata per riprendere il vagabondaggio. E tanta era la mia attesa, che decisi di portare con me una piccola macchina fotografica che non uso praticamente mai.

Erano passate da pochi minuti le 8 del mattino quando lasciai l'albergo. Senza consultare la mappa, mi incamminai nelle strade del quartiere: Via Celestino V, Piazza S. Giusta, Via Cimino, Via delle Grazie... Nessuna destinazione mi aspettava, se non la città stessa, o meglio, il centro storico dell'Aquila, che sin dai primi scorci non perdeva occasione di far trapelare la sua avvenenza da cartolina italiana. A dettare il mio tragitto volevo fosse un intuito simile a quello che guida i bambini nei giochi a mosca cieca. Non mi affidai né a un piano e neppure al caso. Mi consegnai piuttosto al presentimento. A interferire con esso, come avrei scoperto di lì a poco, sarebbero stati solo i cantieri in attività. Là dove si lavorava, la strada o il vicolo erano, infatti, spesso chiusi al passaggio, mentre in altri casi la presenza di camion e di intimidatorie macchine da lavoro suggeriva di non importunare, anche per rispetto delle severe norme di sicurezza sui cantieri. Feci miei questi impedimenti e suggerimenti. E, munito del piccolo apparecchio fotografico, iniziai il mio indefinito girovagare. Che cosa avrebbe nutrito la mia curiosità non sapevo. Neppure ero consapevole di che cosa fossi alla ricerca. Semplicemente, avrei provato a raccogliere delle impressioni, e se ne fosse emerso qualcosa di avvincente avrei accolto l'invito dell'amico milanese di scrivere un racconto, un testo per una delle riviste che egli cura. Il mio interesse, è naturale, fu subito attratto dalle tracce lasciate dal terremoto. Come mi era stato spiegato a cena, si erano finalmente aperti molti cantieri nel centro storico: a segnalarli erano gli edifici nascosti dai ponteggi rivestiti di teli, da dietro i quali giungeva in effetti l'irruente trambusto del lavoro operaio. Nella città storica prevalevano comunque ancora le zone, le strade e le case immobilizzate nella situazione immediatamente successiva al terremoto. Vistose crepe sui muri dei palazzi, tetti parzialmente crollati, portoni incatenati e vetrine commerciali sbarrate su cui comparivano locandine ferme ai giorni del terremoto, finestre sventrate e tamponate che non sempre riuscivano a nascondere i ricordi degli abitanti, vicoli ingombri di calcinacci nei quali si erano impastati pezzi di mobilia e suppellettili in frantumi, talune case sventrate che esponevano le viscere dell'organizzazione domestica, alte facciate di chiese puntellate oltre le quali immaginavo altari sotterrati da macerie, fronti monumentali delle residenze nobili e umili muri

delle case popolari trafitti da tiranti, edifici sghembi aiutati da ponteggi e intelaiature di contenimento... Intorno a me sembrava giacesse le membra di un grande corpo traumatizzato, ovunque lacerato sulla pelle, persino straziato in alcuni organi, fratturato nelle giunture, disarticolato nello scheletro. Si sarebbe detto che quel corpo avesse subito tali ingiurie da doverne rimanere ucciso. Eppure non era morto. Le ferite risultavano molte e gravi, ma erano state riportate sotto il tetto compassionevole della cura. Mi venne così da pensare che l'intera città fosse una corsia di letti di un ospedale militare, che accoglieva i feriti in battaglia dopo che i chirurghi d'emergenza ne avevano tamponato e suturato le ferite più critiche e gli ortopedici erano intervenuti per ridurre le numerose fratture.

'L'Aquila è una città ortopedica!' esclamai tra me. Sì, sapevo delle discussioni animose e dei processi legali che da anni accompagnavano le politiche e le pratiche della ricostruzione urbana dopo il terremoto del 6 aprile 2009, pagato con la vita di centinaia di persone e decine di migliaia di sfollati. Sapevo che a distanza di sei anni il centro storico avrebbe dovuto essere già ampiamente restaurato. Sapevo dei ritardi intollerabili e dei mille errori compiuti, e non mi stupiva troppo che torti, colpe, danni, affari loschi, corruzioni e reati di vario codice si fossero dati appuntamento anche nella gestione di una sciagura tanto grave, contravvenendo alla retorica che la tragedia collettiva renderebbe più nobili d'animo. Non c'è bisogno di convincermi che nel profondo dell'uomo giace, inestirpabile, il male. Questo, come amò talvolta ripetere, non si manifesta solo nelle malvagità che ci fanno raccapriccio: è anzi ben più diffuso sotto le spoglie del cinismo, del dolo, del cieco torna-

conto. L'Aquila si dimostrava un prezioso laboratorio nell'esercizio di quei mali minori, spesso scambiati per semplici sbagli, in cui si esercitano le società civilizzate. Ma ora, davanti allo spettacolo ospedaliero che si offriva al mio piccolo obiettivo fotografico, tutti quei mali venivano messi da parte. Le colpe del dopo terremoto non erano cancellate, ma sembravano sospese o in parte redente da quegli interventi terapeutici e ortopedici che avevano quantomeno ricucito temporaneamente le ferite, scongiurato i collassi e contenuto e corretto le moltissime fratture che avevano offeso la città.

Su un lato di corso Federico II catturò la mia curiosità un vicolo. Tra due edifici era incastonato un ponteggio di tubi innocenti che formava uno stretto portale per il transito dei pedoni. Il gioco dei tubi e dei loro coloratissimi nodi disegnava nell'aria una serie concitata di traiettorie grafiche che mi ricordarono le strisce fulminee disegnate nei cieli notturni dai fuochi d'artificio. Lo stesso effetto di virtuosismo pirotecnico lo ritrovai poco dopo nel ponteggio che tamponava i possenti archi di un palazzo tardo ottocentesco su corso Vittorio Emanuele II. Le linee del ponteggio, anche qui in tubi innocenti, dapprima verticali e orizzontali, poi intersecate con quelle diagonali a triangolo e intrecciate alla sommità con quelle a raggiera, esplosevano in una sorta di pittura gestuale geometrica. Poco oltre, in un palazzo con porticato del tutto simile, l'armatura era stata invece disegnata in forma quasi di altare, come se dovesse accogliere una pala nella parte centrale e una cimasa nella parte superiore, dove cinque barre metalliche reggevano e distribuivano con ritmo regolare i carichi sotto la chiave di volta.



In tutti questi casi notai che la dinamica delle forze aveva suggerito a ingegneri e tecnici una composizione degli elementi che si traduceva in autentiche fantasmagorie visive. Mi affascinaò la coincidenza di ortopedia e fantasmagoria.

A stupirmi fu presto anche l'impiego diffuso del legno nelle strutture di sostegno. Meno spettacolare dei costrutti tubolari, il legno ricordava modelli tradi-

zionali dell'abilità costruttiva, rimandava a un bricolage antico di secoli. Usato a volte quale ponteggio per reggere edifici pericolanti, il suo uso si dispiegava

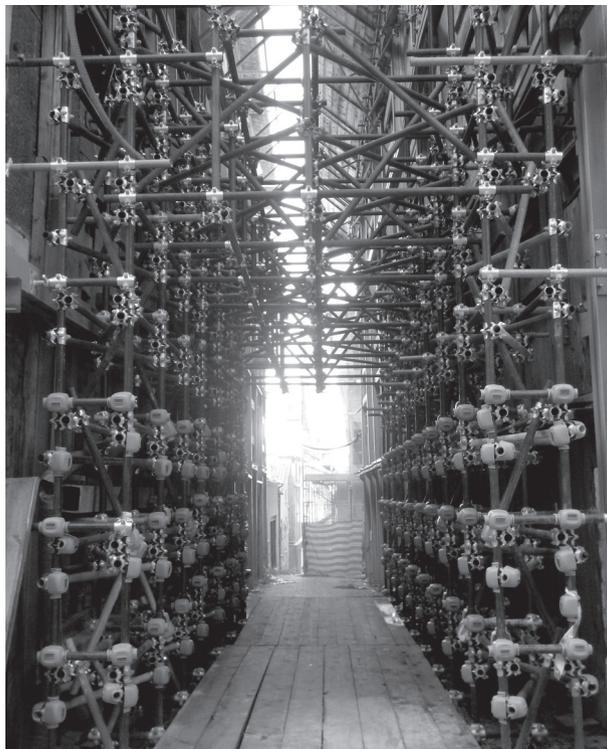
al meglio nei dettagli architettonici, in talune steccature di colonne e pilastri, e in particolare nel tamponamento e puntellamento dei vuoti architettonici di androni, portoni, porte, finestre. Nei portici di corso Vittorio Emanuele II vidi l'umile, antico legno soccorrere dei pilastri eclettici, tanto possenti all'apparenza quanto forse gracili nella tettonica. L'immagine ortopedica che qui veniva restituita era la classica steccatura, del tutto simile a quella che da ragazzino vedevo praticare da certi eroi dei fumetti o dei film western, capaci di sistemare in quattro e quattr'otto fratture multiple a gambe e braccia. Le semplici, eterne stecche di legno addossate al monumentale colonnato erano tuttavia fasciate da modernissime regge e cinghie, e al punto in cui i pilastri si aprono per costruire l'arco venivano in soccorso potenti tiranti orizzontali metallici.

Nei quartieri occidentali alle spalle di piazza del Duomo, incappai in alcuni esempi davvero ragguardevoli di fantasmagoria ortopedica in legno. Mi colpirono soprattutto un sottopasso e un portone. Le forme che vi assumevano i tronchetti squadrati di legno acquistavano un'eleganza e una forza formale che raramente è dato riscontrare nelle opere d'arte intenzionali. A riprova che il potere estetico aumenta dove la forma non è il primo obiettivo, quelle strutture si erano prefisse uno scopo del tutto funzionale: evitare il cedimento dell'edificio o della parete di cui erano corse in aiuto, ma l'umile scopo operativo le aveva sospinte sin dove parla la lingua superiore della necessità formale interna alle cose, alle materie, alla natura. Con i loro giochi di travi e mensole e giunti, i puntellamenti riportavano l'organismo edilizio ferito ai momenti della sua genesi costruttiva, rivelando alcuni dei segreti su cui si fonda la bellezza architettonica.

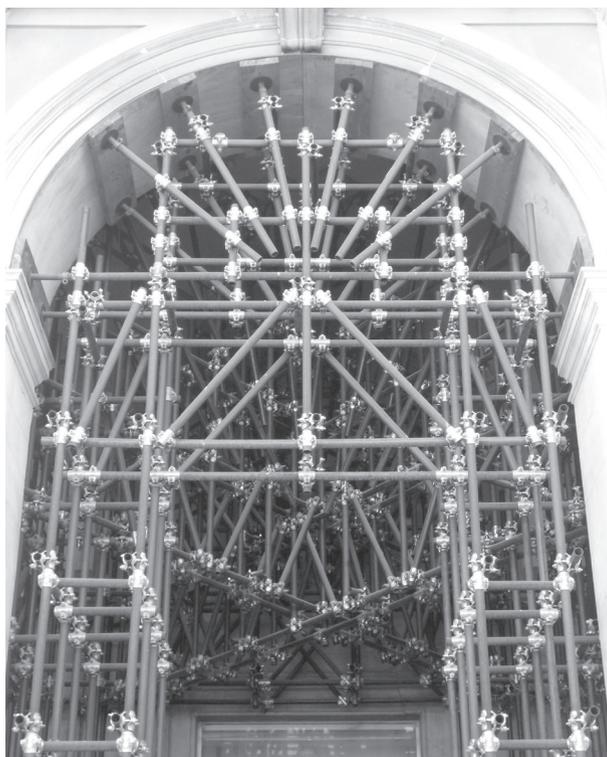
Mi soffermai anche su varie porte e finestre le cui cornici, intelaiature e membrature lignee parevano ripristinarne un'inattesa origine medievale rimasta sepolta sotto i rifacimenti successivi delle case. Pensai che con quegli interventi, e in particolare con l'uso del legno, L'Aquila stesse rivelando appieno la sua stratigrafia storica. Ero affascinato da quanto vedevo, e mi ritenni fortunato di poter osservare la

città storica in quello strano momento ortopedico, che sembrava farla tornare verso i momenti originali della sua edificazione. Questa sensazione si rafforzò quando mi trovai davanti alla chiesa di San Marco, il cui grande portale trecentesco e i due campanili settecenteschi erano ingabbiati da quelle che i tecnici chiamano sbadacchiature, ossia armature eseguite con tavole e puntelli di legno: la parvenza di chiesa in costruzione era talmente forte che mi rammaricai di non vedere operai e carpentieri in foggie antiche lavorare sui ponteggi.

La chiesa di San Marco, come le molte altre della città e i palazzi più imponenti, evidenziavano l'ampio spettro di tecniche antisismiche e materiali di ortopedia architettonica chiamato a raccolta nel dopo terremoto: armature in legno e ferro, montanti, travetti reticolari, telai, cinghie, tamponamenti, giunti, ponteggi, fasce metalliche, staffe, regge in nylon, tiranti in acciaio... Giunto ormai alla fine del mio vagabondare di *flâneur*, tornando verso il centro monumentale de L'Aquila, mi misi a ripassare quella lezione di compassione e di cura cui avevo assistito. La compassione era riassunta nell'immagine di corsia d'ospedale che la città aveva assunto ai miei occhi. Steccata ovunque da rigide armature, legata da dolorosi tensori metallici e abbracciata da asfissianti cinghie elastiche, che mi ricordavano quelle con cui in gioventù fasciavo i libri di scuola, la città mi diceva però che la compassione architettonica era anche una vera e propria cura educativa. In omaggio al significato etimologico dell'ortopedia, che significa far crescere diritto il bambino, gli edifici diventavano scolari di una superiore pedagogia che li rimetteva in riga, li raddrizzava, li correggeva. Così, quando dalle parti di via Garibaldi notai un edificio ingabbiato da un sistema di sostegno perfettamente ortogonale e sul marciapiede antistante un alberello altrettanto geometrico, armonioso nelle forme, cresciuto diritto nel tronco e regolare nelle diramazioni, credetti di capire perché L'Aquila ortopedica mi incantava tanto: la città raccontava l'ostinata inclinazione degli uomini a raddrizzare le storture delle loro costruzioni.



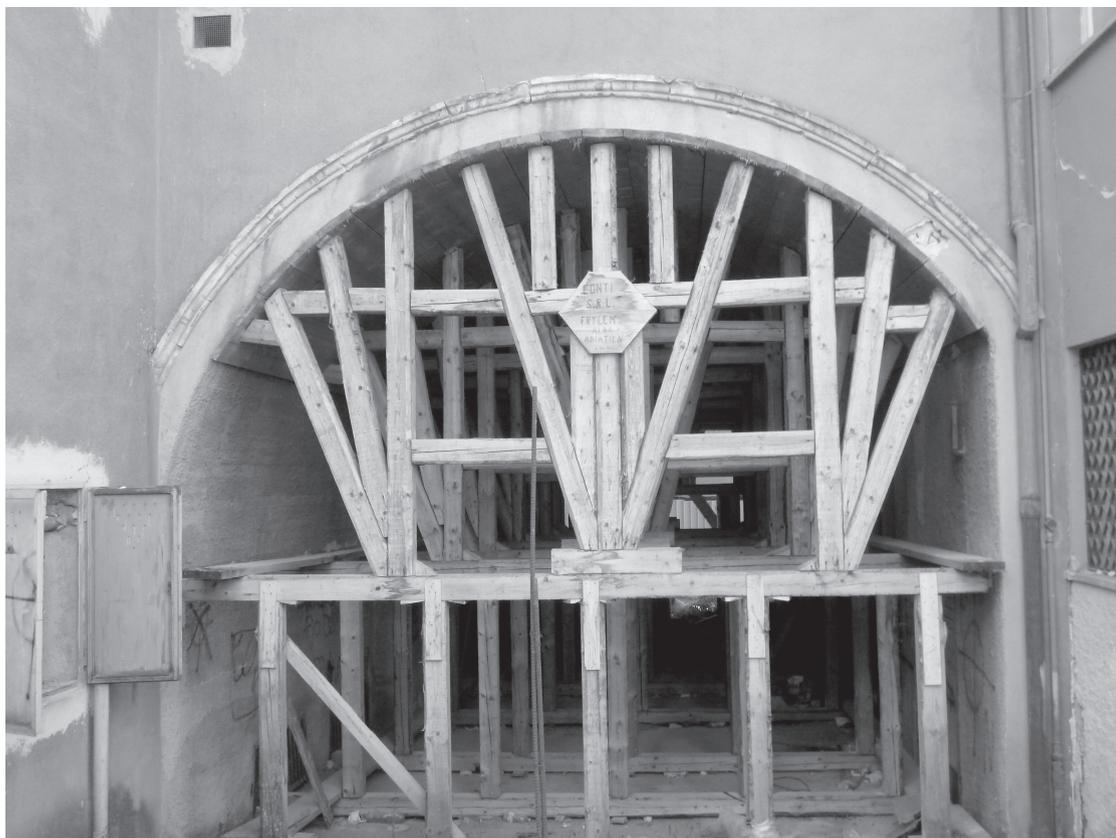
«Le linee del ponteggio esplodono in una sorta di pittura gestuale geometrica»





«L'immagine ortopedica che qui veniva restituita era la classica steccatura»





«I puntellamenti riportavano l'organismo edilizio ferito ai momenti della sua genesi costruttiva»





«Gli ortopedici erano intervenuti per ridurre le numerose fratture»



«Armature in legno e ferro, montanti, cinghie e tamponamenti, staffe, tiranti...»





«La città raccontava l'ostinata inclinazione degli uomini a raddrizzare le storture delle loro costruzioni»



ABSTRACTS

OPENING

Paolo Perulli. *The urban contract*

There is a need for a new insight into the hybridization of political-economic forms in the globalized urbanity of the 21st Century. The increasing mobility of capital, people and information has changed the space relations of urban societies. Contractual relations have increased in every field of social life, not only in the economic field, but also in the political, and in creative and scientific areas. Contracts involve both local and global actors: States, multinational organizations and international institutions, Unions of States (like the European Union), regions and cities. In many cases of urban strategic plans and city contracts, also the private sector and civil society are contractual partners. Contracts are normative and performative: by defining the agents' relation with space, they may exclude or include various segments of society in different ways.

Keywords: Urban contract, Urban societies

FOCUS

BANKS, INNOVATIVE ENTERPRISES, SOCIETY

Gabriele Barbaresco. *Seeking a smooth - not triangular - relationship among medium-sized enterprises, banks and financial markets*

Bank regulation aims at strengthening the assets of institutions. At the same time, however, it encourages institutions toward progressive disintermediation. In the cur-

rent phase of tentative economic recovery, Italian medium-sized enterprises (MSEs) are stranded between a port of departure that wards them off – increasingly selective and strict bank credit conditions – and a still undefined point of arrival – a fluid and accessible bonds market. While awaiting the definition of a new framework, an initiative by the Regulator aimed at expediting bank financing for MSEs would be a useful development.

Keywords: Medium-sized enterprises, Banks, Financial markets

Massimo Zanardini. *Digital manufacturing. The numbers of the change*

We are in the midst of an industrial revolution triggered by digital technologies such as 3D printing, internet of things, augmented reality, artificial intelligence and nanotechnologies. How will Italian manufacturing firms cope with the technological revolution? Will they ride the technological wave? Or will their competitive gap compared to European competitors grow wider? What are the drawbacks toward the diffusion and pervasive use of these technologies among firms? How can they be overcome? The article presents and discusses the final results of the research carried out at the national level by the RISE laboratory of the University of Brescia in 2014-2015.

Keywords: Digital manufacturing, Technological innovation

Antonio Perfetti. *The Pottery-maker's perspective*

The emerging technologies that will really change our lives will be those that merge the material and virtual worlds, and that attract more and more users with an increasingly visible impact on everyday life. Work styles, manufacturing and consumption models change and raise issues that are never dealt with.

Keywords: Emerging technologies, Material and virtual worlds

NEW GOVERNANCE PROCESSES

MILAN AGENDA

Mauro Magatti. *The future of Milan and the occasion of a political vacuum*

Cities are under the spotlight. Milan is the only global Italian city. But what is Milan? It most certainly does not coincide with its administrative boundaries, whether municipal or provincial. This should be obvious to everybody. With its centres of excellence, Milan is the heart of one of the most extensive and developed economic and social platforms worldwide. South of the Alps, it extends from Turin to Venice along the East-West axis, while down South it reaches Bologna and Genoa. Milan is undergoing a long transition. Despite the crisis it exhibits considerable resilience. In the next few months – with the upcoming municipal elections – Milan might lack a compass to direct its efforts. We are facing a political vacuum. Ironically, this situation could be an opportunity for innovation, but in the worst of cases, it could also lead to an involution.

Keywords: Milan, Municipal elections

Paola Pucci. *What mobility tells us of cities and urban populations*

The article sums up the debate on mobility, the focus of a new paradigm that aims at interpreting and describing the challenges raised by urban policies. Focusing on mobility rather than on infrastructures highlights the rhythms along which urban populations live and use cities and city services. Spatial mobility is not just a matter

of moving. It describes the spatial and temporal variability of urban practices. As far as urban policies are concerned, it is a question of focusing on the software (mobility) and less, or not only, on the hardware (infrastructures) to produce more effective and sustainable action.

Keywords: Mobility, Urban policy

Sergio Curi. *Milan and Lombardy's logistics system*

Milan and its suburbs, defined as Regione logistica milanese (RLM), are the heart of Italian logistics: they comprise more than 17,000 sectoral firms with an overall turnover of about 12 billion Euros and a positive average annual 1% trend in the 2010-2014 period notwithstanding the crisis. As far as logistics is concerned, however, Milan does not have the supranational role that other European cities have, such as Rotterdam for ports, or Frankfurt for airports. The article investigates the reasons for this situation. Without overlooking the steps forward that have been made in this direction, it underlines what remains to be done. Giving the Milanese logistics region an international appeal does not only depend on Milan, but also on the economic and industrial policies defined at the national level.

Keywords: Milan, Lombardy's logistics system

Donatella Sciuto. *The Politecnico di Milano with and for enterprises*

With its 1,300 teachers, and only a slightly smaller administrative staff and over 40,000 students, the Politecnico di Milano has all it takes to be considered one of the leading actors of the national, Lombardy and Milanese systems. Apart from research and teaching, it has acquired growing importance as a business producer. Firms, even small and medium-sized enterprises, are considering universities as technological development partners, and the Politecnico has the knowhow to support their technological innovation.

Keywords: Politecnico di Milano, Technological innovation, Enterprises

Immanuel Baharier, Marco Porcaro, Fabio Menghini, Nicola Zanardi. *The future is born in cities (interviews by Pasquale Alferj and Alessandra Favazzo)*

Cities are incubators where future enterprises are born, and Milan is no exception. But is it still the Italian capital of creativity and a 'fertile' ground for innovative start-ups? How can talent be attracted and how can the growth of young entrepreneurs be encouraged? What is on the agenda of policy-makers and public administrators? Baharier, Menghini, Porcaro and Zanardi reflect on Milan bearing in mind that the future of our Country depends on this.

Keywords: Cities, Creativity

Maurizio Di Robilant and Giovanni Lanzone. *Italy, home to beauty. One trademark, many stories. A project for the Country (interviews by Pasquale Alferj and Alessandra Favazzo)*

Italia Patria della Bellezza is a 'Foundation of foundations'. It is promoted by business and cultural entities that aim at bringing to light Italy's competitive identity in order to foster the creation of beauty. Maurizio Di Robilant and Giovanni Lanzone, two of the founders of this original initiative, discuss how beauty can be a powerful engine to ignite our economy.

Keywords: Beauty, Economy

Giulio Sapelli. *Functional representation in an age with neither polis nor politics*

Accumulation systems worldwide are seeking a new balance. The role of politics is also changing. The *polis*, as we have always known it, is disappearing because the basic element that used to define it has disappeared. First of all, there is no central arena for debate and meditation on the matter in question. Also, the destruction of the *polis* has generated the 'personal' emergence of the 'personal party', a general model that can explain Italian politics. Rather than a political vacuum, we have political crowding characterized by the close intertwining of powers and opposing forces. This is why functional representation needs to be considered.

Keywords: Functional representation, *Polis*

PRODUCTIVE MILAN

Aurora Caiazzo e Ivan Izzo. *Milan's economic recovery is possible*

The first term of 2015 presents a favorable situation. Its main sectors (manufacturing, services and trade) are expanding after a bumpy 2014, especially as far as trade is concerned. The entrepreneurial system confirms its vitality. New enterprises are established and closures are decreasing, showing renewed confidence in the future. Exports are still decreasing, and this is also due to the weakness of European markets, which is where Milanese foreign trade is directed.

Keywords: Milan, Economic recovery

ON THE URBAN TRANSFORMATIONS OF THE 21ST CENTURY

Massimo Bricocoli. *Luxembourg, beyond finance. Taking apart a cliché in five steps*

Luxembourg is a Country that concentrates representation as a result of its role as financial centre in the global market. A close-up shows that Luxembourg is like a lens, a device that allows us to observe the main transformations of the European territory, and not only in terms of finance and internationalization. The article reports field explorations in five different steps that allow us to see some most eccentric places that contrast with the recurring images we have of our Country.

Keywords: Luxembourg

THE POINT

Neil Brenner. *New state spaces. Read and interpreted by Teresa Pullano*

Space, territory and geographical scales are not fixed shapes, nor do they change only in terms of extension. They are the result of the strategies and decisions of state politics. What changes in time is the very quality of these social structures. One of the main arguments of Neil Brenner's volume, *New State Spaces: Urban Governance and the Rescaling of Statehood*, is that passing from a Fordist and Keynesian economy to a neoliberalist and competitive economy has not determined the dissolution of the national state in Europe, but the redefinition of the national space scale by the State itself.

Keywords: Space, Urban governance, Statehood

LETTERS

Emanuele Bompan. *From paradise to hell and back again. The story of Detroit, the American post-industrial capital*

The population has shrunk from 2 millions to 680,000 and the poor remain the majority. Detroit is the American city that has suffered most from the transition to a post-industrial system. However after decades of enduring crisis and after a US\$ 17 billion bankruptcy the city is reborn. New investment has supported new projects in Downtown and Midtown, while new grassroots initiatives have supported poorer suburban areas. A new urbanism is taking shape, but the way out of decay will not be easy.

Keywords: Detroit, Post-industrial system

Paola Piscitelli. *Economic circuits in South Africa. The case of the Mukheristas*

Informal transboundary sellers, known as *mukheristas* in Mozambique, highlight an unexpected interstitial territory that connects spaces and heterogeneous networks between Johannesburg and Maputo.

Keywords: Mobility, transboundary economic practices, cities

Sara Rossi Guidicelli. *Swiss soil. Not to be used*

What is today's housing dream? Do we want to live in a city flat, do we dream of not owning a car, walking to work, to the restaurant or to the movies? Or do we crave our little green garden, far from urban chaos, with a table outside where we can have dinner without hearing traffic noises?

We all dream different things, but today new laws point in the same direction, at least North of the Alps: in 2013 the Swiss have all voted against the strict reduction of construction areas. Let's see what this law means and at what point its implementation is.

Keywords: Switzerland, Construction areas

Bruno Pedretti. *Orthopedic l'Aquila*

The town of L'Aquila is visited a number of years after the violent earthquake that hit the city on April 6 2009. The author does not focus on the political and strategic policies linked to its reconstruction. In a literary and photographic short story he strolls along, like a real *flâneur*, and he talks about streets, houses, monuments and the architecture of the marvelous historical town centre, which he describes as a wounded body that has been treated, an 'orthopedic city'.

Keywords: L'Aquila, Orthopedic city