

IMPRESA&STATO

RIVISTA DELLA CAMERA
DI COMMERCIO DI MILANO
N. 86/GIU09.SET09

Direttore responsabile
[Carlo Sangalli](#)

Comitato di indirizzo
[Marco Accornero](#), [Renato Borghi](#), [Diana Bracco](#),
[Claudio De Albertis](#), [Bruno Ermolli](#), [Mauro Magatti](#),
[Ettore Rotelli](#), [Giulio Sapelli](#), [Lanfranco Senn](#)

Comitato di redazione
[Stefano Azzali](#), [Mario Barone](#), [Roberto Calugi](#),
[Vittoria De Franco](#), [Attilio Martinetti](#), [Federico Montelli](#),
[Sergio Rossi](#), [Francesca Sironi](#), [Corrado Sorgarello](#),
[Federica Villa](#)

Coordinamento editoriale
[Pasquale Alferi](#)

Redazione
[Lucia Pastori](#) (segretaria di redazione); con la collaborazione
del Servizio Studi e supporto strategico

Registrazione Tribunale di Milano n°258 del 6 aprile 1988

Tutti i diritti riservati
© 2009, Pearson Paravia Bruno Mondadori S.p.A.

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 paga-
mento 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 professio-
nale, economico o commerciale o comunque per uso diverso
da quello personale possono essere effettuate a seguito di
specifica autorizzazione rilasciata da aidro, corso di Porta
Romana n. 108, 20122 Milano, e-mail segreteria@aidro.org
e sito web www.aidro.org

Progetto grafico
[Heartfelt.it](#) Milano

www.mi.camcom.it
www.brunomondadori.com

La curva della febbre

I numeri dell’economia milanese

— *pagina 8*



Editoriale del presidente

“Impresa&Stato” si rinnova

— *pagina 10*



Giuliano Di Caro

Cinque storie di resistenza alla crisi

— *pagina 12*

Massimo Ferlini

Mossi dal principio di sussidiarietà

— *pagina 21*

Muhammad Yunus

Conversazione con Sara Rossi

L’interruttore della creatività

— *pagina 25*

Giuseppe Guzzetti

Il terzo settore lo finanziamo come prima

— *pagina 28*

Sara Rossi

L’altruismo e l’ascolto civile

— *pagina 30*

Eros Monti

Non c’è futuro senza solidarietà
— *pagina 33*

Marianna D’Ovidio

I redditi dei milanesi: aumento della ricchezza
o polarizzazione?
— *pagina 36*

Luciano Balbo

Welfare/Stato/privati
— *pagina 44*



Diana Bracco, Mario Baldassarri,
Mario Zanone Poma, Ezio Colombo
Crisi come opportunità
— *pagina 47*

Roberto Calugi

Lo sviluppo dell’impresa in un contesto
di *credit crunch*. Alcune proposte
— *pagina 59*

Fulvio Coltorti

Investire nella crisi
— *pagina 63*

DIBATTITO

TUTTE LE NUVOLE HANNO UNA
LINEA ARGENTATA



Laura Blasio, Vittoria De Franco

Responsabili sugli obiettivi. L’esperienza
della Camera di Commercio di Milano
— *pagina 72*

Massimo Pallini

Un’esperienza complessa. Alcune riflessioni
— *pagina 79*



Lanfranco Senn

Il ruolo della salute nella competitività
di Milano
— *pagina 83*



Matteo Vergani

Rischio
— *pagina 96*

Adriano Zamperini

Fiducia
— *pagina 99*

LABORATORIO

VALUTAZIONE E MERITO

ARGOMENTI

LE RETI LOCALI DELLE IMPRESE

IL SENSO DELLE PAROLE

RISCHIO & FIDUCIA

I numeri dell’economia milanese

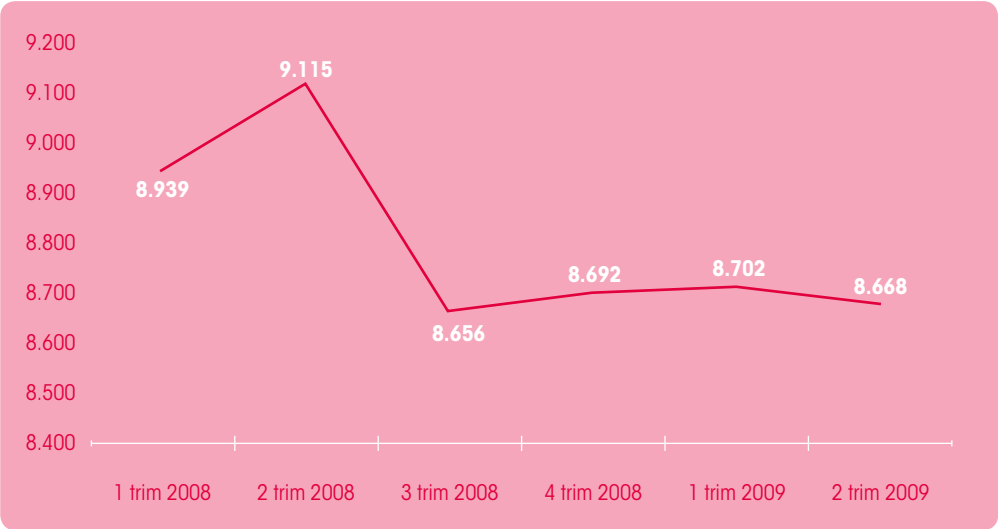
A cura del Servizio Studi Camera di Commercio di Milano



TASSI DI CRESCITA DELLE
IMPRESE PER TRIMESTRE*

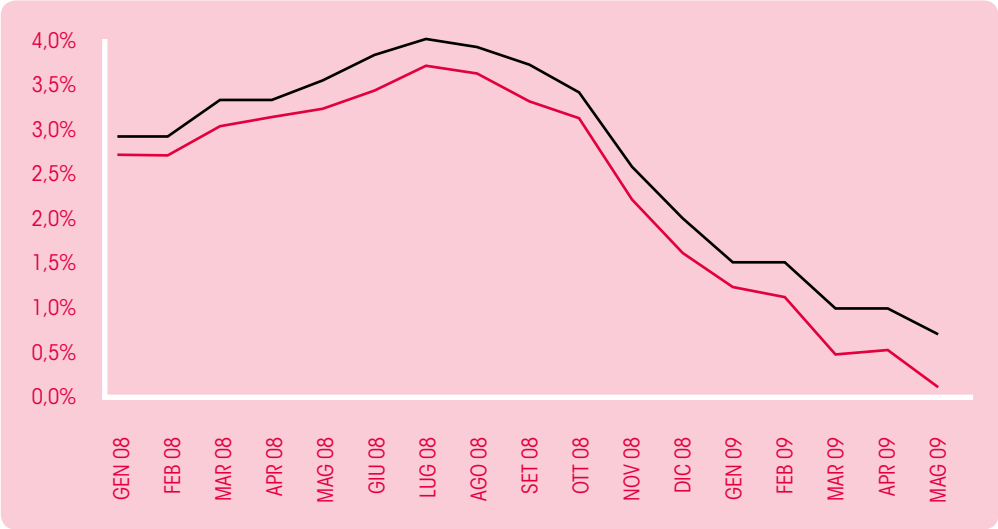
* Il tasso di crescita delle imprese è così
calcolato: [iscritte(t) - cessate al netto delle
cancellazioni d'ufficio(t)] / registrate(t-1)
x 100
Fonte: elaborazione Servizio Studi Camera
di Commercio di Milano su dati Infocamere
- StockView

— MILANO
— ITALIA



IMPRESE DELLA PROVINCIA
DI MILANO CON PROCEDURE
CONCORSUALI APERTE

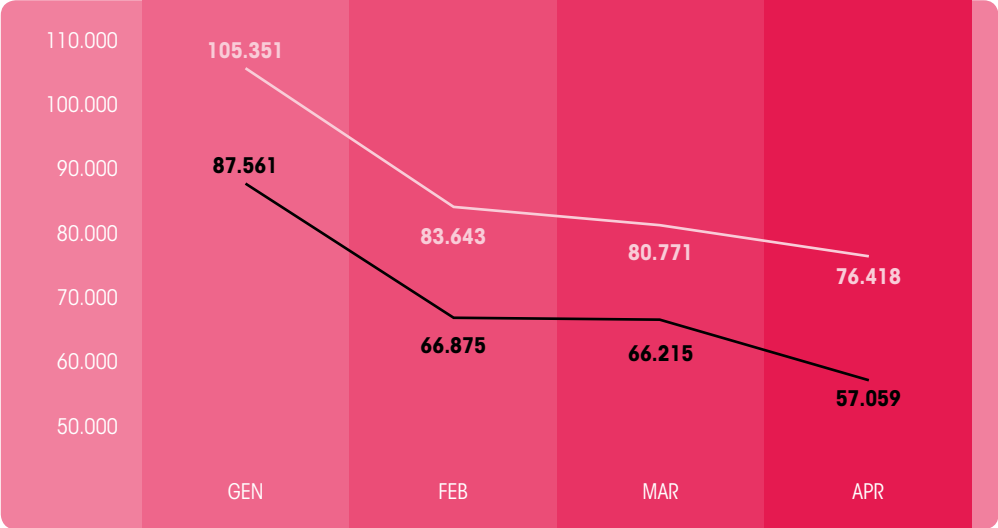
Fonte: elaborazione Servizio Studi Camera
di Commercio di Milano su dati Infocamere
- StockView



INDICE DEI PREZZI AL CONSUMO
PER LE FAMIGLIE DI OPERAI
E IMPIEGATI - FOI* VARIAZIONI %
DEL MESE INDICATO RISPETTO
ALLO STESSO MESE DELL'ANNO
PRECEDENTE

* (esclusi i tabacchi)
Fonte: elaborazione Ufficio Indici
di Mercato e Statistica Camera
di Commercio di Milano su dati Istat

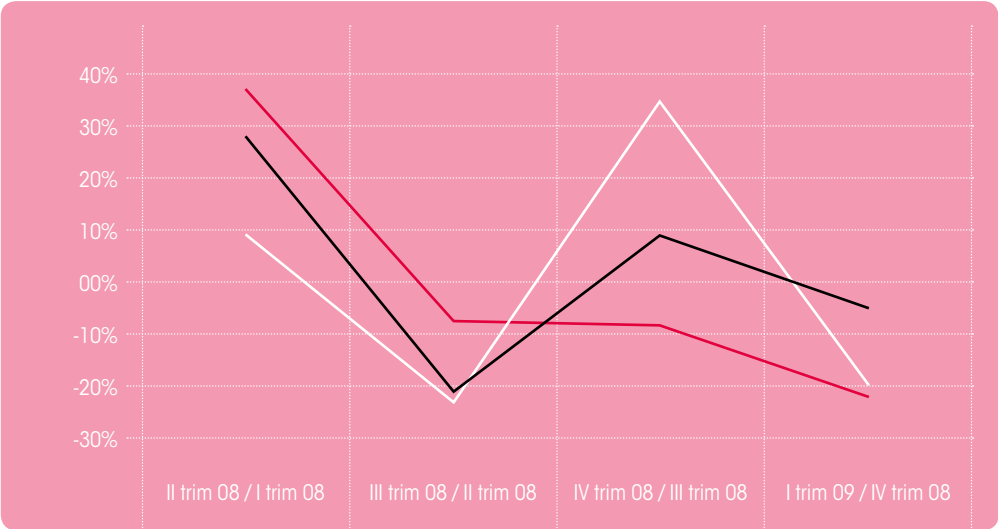
— MILANO
— ITALIA



AVVIAMENTI AL LAVORO
IN PROVINCIA DI MILANO

Fonte: OML - Osservatorio Mercato
del Lavoro della Provincia di Milano

— 2008
— 2009



DOMANDE DI BREVETTO
PER SEDE O RESIDENZA
DEL DEPOSITANTE
(VARIAZIONI PERCENTUALI)

Fonte: Ufficio brevetti e marchi Camera
di Commercio di Milano

— ITALIA
— MILANO
— ESTERO



“Impresa&Stato” si rinnova

Carlo Sangalli

LA RIVISTA CAMERALE CAMBIA VESTE GRAFICA E PERIODICITÀ. Pur restando invariata la sua articolazione per sezioni, sempre maggiore spazio sarà dedicato all’attualità e ai temi che di volta in volta i nostri “osservatori” indicheranno come rilevanti per le imprese e il sistema economico locale.

“Impresa&Stato”, allo stesso tempo, rimane fedele a se stessa. Continua a essere, in un certo senso, la memoria della nostra istituzione, poiché ne ha accompagnato tutti i cambiamenti negli anni, diventando, da un lato, un luogo d’incontro e di scambio di idee, progetti ed esperienze e, dall’altro, un laboratorio attivo dove le proposte migliori si sono trasformate in programmi operativi, in soluzioni concrete. È stato, questo, un risultato possibile grazie a un’intensa collaborazione con tante intelligenze ed esperienze culturali, imprenditoriali e politiche di matrice nazionale e internazionale; possibile, inoltre, grazie alla grande attenzione alla realtà concreta, ai bisogni dei nostri utenti e alle esigenze del territorio.

L’argomento all’ordine del giorno è senza dubbio la crisi e i suoi effetti sul mondo del lavoro. Si sa: il lavoro, come ben emerge da questo numero, ha due facce, quella dell’impresa e quella del lavoratore.

Dal lato delle imprese, la “stretta creditizia” rappresenta per la nostra economia il «rischio dei rischi», come ha sottolineato il governatore della Banca d’Italia Mario Draghi. Questa morsa toglie, infatti, ossigeno ai consumi delle famiglie e soffoca le prospettive di crescita delle aziende, in particolar modo di quelle piccole e medie, che costituiscono il tessuto vitale del nostro sistema produttivo. Il credito non è solo questione di sopravvivenza ma, anche e soprattutto, una questione di sviluppo. Se le aziende non dispongono della liquidità necessaria per fare investimenti, non possono crescere; tanto meno possono permettersi di fare ricerca, motore centrale ma molto costoso dell’innovazione e della competitività. Nel mercato, e soprattutto nel mercato odierno, non si può sperare di chiudersi in casa e far passare la tempesta. Bisogna continuamente innovare, cambiare, scommettere. Nella partita della crisi, senza possibilità di fare investimenti le imprese vengono messe in panchina.

Di fronte all’irrigidirsi dell’offerta del credito bancario, la strada da perseguire rimane quella del dialogo. Credito significa, alla fine, “dare fiducia” e la Camera, per la sua prossimità alle imprese e in virtù del principio di sussidiarietà, è proprio l’istituzione più idonea ad ascoltare e sostenere le esigenze della Milano produttiva, a creare ancora questa fiducia. Ecco perché abbiamo sostenuto la costituzione di un fondo comune di investimento di tipo chiuso, dedicato a progetti per il trasferimento tecnologico e della proprietà intellettuale in settori considerati strategici, in un certo senso “pieni di futuro”. E, sempre con un occhio rivolto all’innovazione, abbiamo costituito insieme ad altri soggetti

CARLO SANGALLI È PRESIDENTE
DELLA CAMERA DI COMMERCIO
DI MILANO

istituzionali il Fondo Next, dedicato all’avvio di imprese ad alto contenuto tecnologico, e un altro ancora per le aziende impegnate nei processi d’internazionalizzazione, in particolare nell’area mediterranea.

Questo è in parte il contributo che la nostra istituzione cerca di dare alle imprese nella difficile congiuntura economica che stiamo vivendo. Non bisogna mai dimenticare che *impresa* vuol dire *persone*: le persone che l’hanno fondata e che la portano avanti, ma anche tutte le persone che vi lavorano. Esattamente l’altra faccia della medaglia di questa crisi: i lavoratori.

Milano rimane una capitale economica, ma la forbice tra ricchi e meno abbienti è ampia e, soprattutto, si va sempre più allargando in tempi di crisi globale. Tuttavia, il capoluogo lombardo continua a essere una città che crede in una crescita equilibrata, dove l’anello dello sviluppo e quello della solidarietà si intrecciano saldamente. Questo è sempre stato uno dei presupposti della cosiddetta “etica ambrosiana” e oggi assume un valore maggiore.

Partendo proprio da questa consapevolezza, la Camera di Commercio di Milano partecipa alla realizzazione della Fondazione per il welfare. Questa struttura nasce da un patto tra imprese, sindacati, istituzioni e società civile con l’obiettivo di aiutare chi si trova in una situazione lavorativa di difficoltà. I “fili” del pubblico, quindi, si intrecciano qui con quelli del privato, per cominciare a ripensare un nuovo modello di welfare che sia prima di tutto un “welfare delle opportunità”: opportunità per le persone. La Fondazione si rivolge così non semplicemente ai milanesi residenti ma a quanti hanno scelto Milano come luogo di lavoro. Non è quindi una questione formale di residenza, tipo di contratto o nazionalità, bensì una questione di persone.

D’altra parte, al centro di ogni progetto autentico deve essere messo l’individuo. E, come ha ricordato recentemente il cardinale Dionigi Tettamanzi, non vi è dignità della persona senza lavoro. Per questo la Camera di Commercio è impegnata a sostenere chi lavora e, insieme, a supportare e affiancare tutte quelle imprese che del lavoro sono il motore.

F1

Cinque storie di resistenza alla crisi

Giuliano Di Caro

COME RISPONDE MILANO ALLE ESIGENZE SOCIALI E DI ASSISTENZA? In che modo la crisi ha coinvolto la rete di associazioni non profit, enti, consorzi, centri di accoglienza? Chi sono i nuovi poveri? Abbiamo provato a rispondere a queste complesse domande con una ricognizione attraverso alcune tra le più importanti realtà cittadine. Un'istantanea che racconta di un sistema messo a dura prova, tuttavia in fermento: nuove idee, interpretazioni "altre" dei modelli classici di intervento sociale. Oppure meccanismi oliati da anni di esperienza sul campo. E, quando serve, audacia e immaginazione per resistere alle scosse della crisi.

Che terreno è Milano per l'attecchire del welfare? «Il contesto milanese contemporaneo è prevalentemente animato dall'associativismo cattolico, nelle varie accezioni: da quello di un Albertario alla tradizione cattolico-liberale di un Meda» spiega Giulio Sapelli. «Nel lungo periodo ha resistito ai cambiamenti e si è rinnovato attraverso movimentazioni collettive, come Comunione e Liberazione, utilizzando lo strumento-modello della cooperativa sociale. L'altro filone, quello della tradizione laica e riformista, della mutualità, delle società operaie di mutuo soccorso e della filantropia massonica, un tempo molto forte, si è via via stemperato fino a diventare esangue. Non informa più l'attuale welfare societario com'era fino al fascismo. È il ventennio, con la sua tendenza ad accentrare, a segnare un punto di non ritorno: le organizzazioni cattoliche resistono, le altre vengono smantellate. Gli anni cinquanta, poi, sono segnati da un soprassalto di tipo imprenditoriale, con le mutue aziendali. Ma è un sistema altamente burocratizzato, non legato all'impegno del singolo. Non a caso, gradualmente si esaurisce.»

Fin qui, la Storia. Ma quella di oggi e di domani? «Oggi il welfare societario milanese dipende in larga misura dalla carità neoambrosiana. Esistono poi esempi di filantropismo della comunità ebraica. L'elemento di novità verrà dall'innesto a Milano di un filantropismo di matrice islamica. L'islam è fondato sui valori di solidarietà e fratellanza, non sulla violenza del fondamentalismo, e in città non tarderà a organizzarsi anche come forte risposta socio-religiosa al disagio. Il pubblico intanto si muove a dovere, ma paga la mancanza di una borghesia filantropica e illuminata, se non con qualche eccezione. Spesso sono i piccoli imprenditori a essere i più attivi nel campo del sociale, ma quasi sempre entro la cornice di valori e organizzazioni di matrice cattolica.» Un contemporaneo in chiaroscuro, dunque? «Certo è che alle iniziative per il welfare, come il Fondo del cardinale, non si registrano cori di adesione dal mondo produttivo. Intanto esiste a Milano un'estesa area di povertà, aggravata dagli errori legislativi, dalla legge Treu in avanti. Basti pensare al gran numero di occupati che tuttavia usufruisce di mense e dormitori cittadini. Ecco gli effetti dell'attuale, spaventoso sistema di precarizzazione del lavoro.»

GIULIANO DI CARO
È GIORNALISTA PUBBLICISTA

UN'ISTANTANEA SU COME
MILANO RISPONDE, NELLA CRISI,
ALLE ESIGENZE SOCIALI E DI
ASSISTENZA DEI SUOI CITTADINI
PIÙ FRAGILI

Un nuovo modello di aiuto. La Casa della Carità

Siamo a Milano, ma per una manciata di metri soltanto. Il cartello di benvenuto a Sesto San Giovanni è a due passi. Il paesaggio attorno alla Casa della Carità è quello tipico della periferia milanese: un magazzino a cielo aperto di tegole e materiale edile, in lontananza le sagome e le ossature metalliche di palazzoni in costruzione. La strada, via Brambilla, dalle parti di viale Padova, è tappezzata dei cartelloni elettorali che hanno patito la pioggia e il caldo, mezzi scollati e appiccicati uno sull'altro. Ma dentro l'elegante edificio, ristrutturato poco meno di cinque anni fa, ti accorgi che l'assistenza, l'ospitalità delle fasce più deboli, è cambiata. Non solo nei metodi ma anche visivamente.

La Casa della Carità è un luogo che, per la cura del suo aspetto, farebbe invidia a parecchie università italiane. Per questo si è guadagnata lodi e critiche. Eppure c'è un senso di giustizia nel percepire che un'opera d'arte – *Tetto di tela tinto di sale* di Sandro Martini (donata dall'autore e creata appositamente per questa struttura), la cui grande superficie colorata in vetro inciso e telo di lino attraversa in verticale la volta dell'edificio, costeggiando le scale che conducono ai vari piani – si trovi a suo agio qui e non nella hall alla moda di una banca o nella sede di una multinazionale. Non si tratta di fare immagine né di raccontare la potenza dell'organizzazione, in questo caso. È dono d'artista che si amalgama con i volti dei tanti ospiti passati, foto incorniciate in tonalità diverse ai muri, con la segnaletica linda quanto il pavimento e i muri giallo tenue, o con l'allegro angolo giochi per i bambini figli delle donne ospiti della struttura. Le opere buone sono anche belle: basta bilanciare l'eleganza con la sobrietà. E con il pragmatismo: criterio indispensabile per qualunque luogo di recupero del disagio e della povertà. È tra questi corridoi che bambini rom scorrazzano insieme ai vecchietti del quartiere (un tempo diffidenti verso l'apertura del centro), alle mamme straniere con figli a carico, ai cinquantenni italiani nuovi poveri della crisi, ai sofferenti psichici in drammatico aumento e ai ventenni e trentenni in esilio politico, in fuga da un servizio militare obbligatorio e sovente da una guerra, e con spesso in tasca una o due lauree che non sanno come far valere sul mercato del lavoro.

Don Virgilio Colmegna, già a capo della Caritas milanese, è l'ideatore e il timoniere di questa struttura. Il modello di assistenza migliore per affrontare le sfide del futuro l'ha ben chiaro in testa: l'apertura verso l'esterno. «Far sì che le persone possano vivere questi luoghi non come approdi di emergenza o parcheggio delle loro esistenze bensì come occasione per riattivare le proprie risorse sta dando grandi risultati. L'addio alla struttura è volontario. Cinque anni fa, all'apertura del centro, pensavamo che il tempo di accoglienza si sarebbe aggirato intorno ai sei mesi. Oggi il tempo medio di ospitalità è di quattro mesi.» Centoventi giorni in cui le persone vengono aiutate a risolvere i due grandi problemi: il lavoro e l'abitazione.

La Casa della Carità ha una capienza di 130 persone. Il che significa che in un anno sono circa 400 coloro che cercano il modo di inserirsi nella società, che tentano di lasciare il dominio dell'invisibile per lavorare e vivere in una casa vera, riappropriandosi della loro vita. L'assistenza oggi è, o dovrebbe sempre più essere, proprio questo: una *powerhouse* delle proprie aspirazioni, sopite e spesso umiliate da ragioni tanto diverse quanto le età, i volti, le nazionalità e le biografie dei singoli individui. «Lavorando seriamente, senza demagogie e muovendosi su più direzioni contemporaneamente, si può fare. Il nostro tasso di successo è del 70%, molto buono quindi. A chi arriva facciamo lo screening di attività lavorative precedenti e titoli di studio, bilancio di competenza e altro. Dobbiamo capire dove tentare di riaccendere la voglia di lavorare e di abitare. Ed è qui, a questo punto della catena, che arriva la crisi; e la sentiamo, direttamente. La ricerca di nuove forme di aiuto si gioca maggiormente proprio dove il meccanismo rischia di bloccarsi.»

La Casa della Carità è un punto di osservazione esemplare a Milano per capire l'impatto della crisi economica sul sociale. Come sono cambiati gli utenti negli ultimi due o tre anni? «Sì è abbassata l'età. In media venticinque-trent'anni per gli stranieri e quarantacinque-cinquanta per gli italiani. Questi ultimi non rispondono quasi più alla classica figura del clochard. Sono persone che hanno perso il lavoro, accumulato debiti di gioco o altro, lo hanno nascosto alla famiglia e si sono trovati sulla strada. Spesso sono persone abituate a uno stile di vita anche forte, di benessere. Altro dato allarmante è la notevole crescita del disagio psichico: quaranta su cento dei nostri utenti soffrono di disagio psichico. Sostengo sempre che la crisi è soprattutto culturale, etica, di paura e chiusura nei confronti dell'altro. Il clima attuale, politico e di mentalità, acutizza e istiga l'isolamento, il timore e le insicurezze individuali, che si legano a difficoltà oggettive del sistema economico e alla progressiva sparizione dei luoghi tradizionali di recupero. Infine, moltissime mamme straniere con figli piccoli che lavorano in nero come badanti.»

Un identikit della povertà durante la crisi molto variegato. E altrettanto diversificate devono essere le risposte. «Abbiamo creato una società di mediazione tra disagiati e proprietari privati, estremamente diffidenti verso l'immigrato, per facilitare l'accesso alle case: sono già quindici le abitazioni affittate da nostri ex utenti, per cui garantiamo presso l'affittuario. Sul versante lavoro, abbiamo tre piccole imprese sociali di pulizia, catering e piccola manutenzione che oggi impiegano una sessantina di persone. Abbiamo una banda con duecento concerti all'attivo, un villaggio solidale al parco Lambro, un negozietto solidale in via Padova, un portale web in fase di rinnovamento. Investiamo sulla formazione professionale e sui tirocini – i veri passaggi a vuoto del sistema di accesso al lavoro – e presto anche su piccoli progetti di microcredito.»

Una ricchezza di proposte che rispecchia perfettamente la città di Milano. «Il punto è che lavorare bene nel sociale genera impresa. Di più: fantasia, idee di impresa. Noi vo-

«I luoghi della carità non come parcheggi, ma come occasioni per riattivare le proprie risorse e riappropriarsi della propria vita»

gliamo ricreare quel tessuto di relazione con il mondo dell'imprenditoria illuminata e della produzione tipica della tradizione milanese, con le imprese e gli istituti bancari. È un rinnovamento cruciale. E Milano ha una ricca tradizione a cui attingere. Il legame da rinnovare è con l'imprenditoria, come attenzione, cultura, ambizione da parte nostra di stare pienamente dentro al sistema economico cittadino.» Ambizione confermata dal successo del microcredito e dai nuovi manager che ragionano in termini di profitto sostenibile. Senza contare l'appassionata affluenza degli imprenditori milanesi alla conferenza, qualche mese fa, del premio Nobel Muhammad Yunus. Segnali che l'imprenditoria della città, un tempo fautrice delle grandi operazioni culturali, sta rinnovando l'interesse verso il sociale e i nuovi modelli di assistenza e sviluppo. «Il nostro centro ha l'occasione di diventare un punto fermo, una modalità possibile, capace di sfruttare le virtù della mentalità cittadina.»

Il legame con l'imprenditoria filantropica è stato d'altronde cruciale per la fondazione stessa del centro. L'imprenditore Angelo Abriani lasciò in eredità dieci milioni di euro. Sei sono stati spesi per la ristrutturazione, quattro messi a patrimonio. «A fronte però di una spesa annuale di tre milioni per la gestione dello spazio e dei suoi progetti, di cui 800.000 provenienti da progetti convenzionati con le istituzioni, 500.000 dalla Fondazione Cariplo e 300.000 da Unidea, la fondazione di Unicredit. Il resto va reperito sul mercato. Un impegno non da poco, mi creda.» Idee d'impresa, appunto.

L'hardware del sociale. Il Banco Alimentare della Lombardia

Il magazzino del Banco Alimentare della Lombardia, il primo Banco aperto in Italia nel lontano 1989 e ispiratore della rete nazionale odierna, possiede quella «bellezza orripilante tipica dei luoghi di lavoro moderni», per usare le parole dell'Alain De Botton di *The Pleasures and Sorrows of Work*. Si trova in periferia – a Muggiò, a una dozzina di chilometri da Milano – e il paesaggio circostante è alquanto sciatto: una stradina che porta alla tangenziale, di fronte a un muro con i graffiti slavati di qualche writer locale, nessun albero a proteggere le macchine dalla calura del sole. Soltanto l'insegna, un disegno di grandi dimensioni a rappresentare una formica che raccoglie tra le braccia beni alimentari e sorride al prossimo, si sforza di rallegrare l'aspetto di questo capannone come tanti, grande 3500 m². Eppure, una volta varcate le soglie dell'edificio, l'operosità dei volontari e delle persone che vi lavorano, che caricano i bancali sui mezzi o controllano lo stato dei prodotti riscatta immediatamente il grigiore della location.

«Il Banco Alimentare è nato proprio qui in Lombardia, vent'anni fa» ci racconta camminando tra gli scaffali alti sei metri Massimo Caprotti, giovane neodirettore del magazzino

«La matrice religiosa o ideologica non fa differenza. Riforniamo tutti, dalle strutture di accoglienza alle chiese avventiste»

(tornato un anno fa in Italia dopo tre anni in Uganda al servizio di una Ong) «dall'incontro tra il cavalier Fossati, fondatore della Star, e don Giussani. Il primo ci mise un magazzino, soldi, uffici, il secondo i volontari. Oggi il Banco è una macchina di proporzioni gigantesche: non te ne accorgi finché non ci lavori o lo vedi direttamente.» I numeri, in effetti, sono di tutto rispetto. Nel 2008 il solo Banco Alimentare della Lombardia ha raccolto e distribuito 912 tonnellate di cibo ai suoi 1173 enti convenzionati. «L'unico criterio di ammissione è che siano enti non profit e che garantiscano un buon servizio. Per la maggior parte sono enti cattolici, ma per noi non fa differenza la matrice religiosa o ideologica: riforniamo tutti quelli che riusciamo, dalle strutture di accoglienza alle chiese avventiste.» Oggi esistono banchi locali in quasi tutte le regioni italiane. E la Fondazione, con sede a Milano, «si occupa del lobbying, della comunicazione, del rapporto con grandi aziende come Barilla e Nestlé».

Il Banco lombardo ha raccolto nel 2008 un sesto di tutto il cibo messo insieme dai banchi italiani, cioè 59.000 tonnellate (sulle 287.000 raccolte in totale dalle 17 federazioni nazionali di banchi alimentari europei, riunite a Palermo nel giugno scorso). «E pensare, e questo la dice lunga sulla generosità delle persone, che 2000 tonnellate le raccogliamo in un giorno soltanto, l'ultimo sabato di novembre, durante la colletta alimentare. Uno sforzo organizzativo impressionante: i nostri 300 volontari vanno in tutti i supermercati e per l'occasione affittiamo un secondo magazzino in zona Fiera da 10.000 m². Lo riempiamo in un giorno e ci vuole poi un mese per svuotarlo.» Alla fine dell'anno, conti alla mano, il Banco ha aiutato ben 131.000 persone, ognuna delle quali ha ricevuto 72 kg di prodotti. «Parecchie persone, è vero. Ma, dati Istat alla mano, nel territorio lombardo ce ne sono altre 170.000 circa sotto la soglia di sussistenza.»

Più che un soggetto esposto alle intemperie della crisi, il Banco è uno strumento scacciacrisi per il sociale in città. «Un terzo del cibo proviene dagli aiuti della Comunità europea attraverso l'Agea, un'agenzia del Ministero delle Politiche agricole e forestali. Il piano per il 2010 prevede una quantità di cibo anche superiore al 2009. Il 25% arriva dalla Colletta ed è un dato stabile grazie alla generosità della gente.» E la fetta che proviene da grandi catene di supermercati e imprese alimentari? «Sono circa 200 le imprese con cui abbiamo stretto accordi. Il loro contributo è fondamentale, ovviamente. Ho l'impressione che le aziende siano ormai più attente in fase di pianificazione, preferiscono non avere troppe eccedenze di produzione. Così abbiamo grosso modo la stessa quantità di donazioni ma meno variegata e più soggetta alle produzioni stagionali.» Insomma, qualche scossa di assestamento si registra anche da queste parti. Ma tale rete fisica di raccolta e distribuzione, vero e proprio hardware del sociale lombardo, ha innescato da tempo un circolo talmente virtuoso di convergenze (Comunità europea, grandi aziende e supermercati, piccole imprese, privati cittadini) da passare fin qui quasi indenne sotto le forche della crisi economica.

2200 pasti al giorno. La Mensa della Carità

Fra' Domenico, è innegabile, ispira spontaneamente simpatia e una sottile nota rassicurante nel modo di parlare e argomentare. Prerogativa, si sa, dei frati, questa calma allegra. Tanto quanto un notevole pragmatismo. Qui in via Kramer, vicino a Porta Venezia, si dà da mangiare, tra pranzo e cena «a 2200 persone al giorno, con punte di 3000» racconta lui, uno dei tre frati a tempo pieno impegnati nella gestione della Mensa. Come fosse cosa da poco, questo esercito di vassoi. Ma qui tale è l'abitudine all'assistenza che, crisi o non crisi, il meccanismo funziona ed è destinato a funzionare ancora senza intoppi di sorta.

La Mensa della Carità è in effetti una macchina cinquantennale perfettamente oliata. «Dieci anni fa abbiamo messo in piedi un sistema di accesso con badge magnetico personale per gli utenti, rinnovabile ogni mese, che registra pasti, numero di docce di cui hanno usufruito, vestiti ritirati, servizi ambulatoriali ricevuti (questi ultimi in via Nino Bixio) e così via.» È questo il servizio di accoglienza offerto nei locali dell'Opera di San Francesco. Accoglienza per tutti, senza distinzioni, clandestini o regolari, italiani o stranieri, giovani o anziani, se non una via di accesso preferenziale nella coda in casi di difficoltà.

«Qui abbiamo un contatto personalizzato con le persone. Le nostre presenze risentono di andamenti politici, nuove disposizioni legislative, povertà e problemi sociali. Nove su dieci dei nostri utenti sono stranieri. Ultimamente sono molti gli eritrei e i maghrebini, che hanno sostituito l'ondata di rumeni di qualche mese fa. Ma c'è una crescita lenta eppure costante dell'utenza italiana, dovuta anche alla longevità, alle pensioni sociali molto basse, alle separazioni matrimoniali. C'è inoltre una crescita di utenza di passaggio, italiani di mezz'età che perdono il lavoro e nel giro di qualche settimana, dopo essersi appoggiati a noi, riescono a trovare un nuovo impiego. Certo è che il numero non diminuisce mai, anzi. Da qualche mese ospitiamo anche un centinaio di cinesi, che non si erano mai visti da queste parti. Un'utenza difficile da capire, pochissimi parlano italiano. Ho provato a parlare con alcuni di loro, ma sono interessati solo al servizio. Sono bisognosi e rispetto ad altre etnie sono più attenti a ciò che diamo loro. Fanno caso al colore e alla misura della maglietta che ricevono nei locali qui accanto, per esempio. Inoltre ci sono molti giovani del Nord Africa. Arrivano qui sani e vitali, portano la dignità e la vitalità di voler stare bene.»

Il rapporto con l'utenza è affidato ai volontari, otto a turno, un turno a settimana per ciascuno. Chi pulisce e cucina è invece dipendente fisso della Mensa. Come entra la crisi nei locali di questo self service solidale? «Percepiamo la crisi parlando con i nostri ospiti stranieri: oggi fanno molta più fatica a trovare i lavori spiccioli, alla giornata.» E l'impatto sul sostentamento della struttura? «Ci affidiamo alla Provvidenza» risponde sorridendo. «D'altronde qui tocchi con mano che si tratta di questo. Tanto ti arriva, tanto

La carità è paziente, è benigna la carità,
non si vanta, non manca di rispetto,
non cerca il suo interesse, ma si compiace
della verità

dai. Siamo finanziati interamente dalla generosità dei privati. Dal piccolo donatore al grande lascito testamentario. Cinquant'anni di vita in Milano ci garantiscono la fiducia delle persone. La Comunità europea poi contribuisce con pasta, pelati e altri alimenti.» Insomma, qui la crisi non morde? «Ci preoccupa fino a un certo punto, siamo abituati a una gestione oculata. Viviamo giorno per giorno. Non riusciamo a guardare troppo in avanti, a pianificare con mesi di anticipo. Valutiamo e siamo accorti nel momento dell'urgenza per essere pronti a far bastare le risorse. I cambiamenti sono imprevedibili. Navighiamo a vista. Peraltro, il numero di utenti viene mantenuto più o meno stabile perché molti di loro, specie i giovani, si spostano in altri paesi europei. Mi raccontano spesso dei loro viaggi, quando ritornano.»

La rete delle imprese sociali. Il Consorzio SIS

Da queste parti si lavora duramente. Anche perché non tutti i nodi della crisi sono ancora arrivati al pettine: le scosse di assestamento devono ancora arrivare. Il Sistema Imprese Sociali (SIS), legato al consorzio CGM, riunisce 36 cooperative sociali presenti sul territorio milanese e dintorni. Il bilancio 2008 racconta di un fatturato aggregato di oltre 33 milioni di euro per un utile di 374.000 euro. 1741 sono le persone che lavorano nella rete, di cui 199 lavoratori svantaggiati. «Sono tutti lavoratori dipendenti, quindi stabili» precisa Gabriella Bartolomeo nella sede SIS, al 6 di via Bordighera.

Il SIS riunisce 25 cooperative di tipo A (servizi socio-sanitari e educativi) e 11 di tipo B, che svolgono attività diverse (agricole, industriali, commerciali ecc.) in cui un terzo degli impiegati è rappresentato da lavoratori svantaggiati, detenuti, persone con problematiche psichiatriche. «Molte delle nostre cooperative si dedicano ai servizi per l'infanzia – asili nido, interventi nelle scuole, attività spazio famiglia – e ai servizi per i minori e gli adolescenti, con comunità, interventi di aggregazione diurni. Altre realtà vanno verso la presa in carico della famiglia nel suo complesso, al di là dei servizi classici. È il filone dell'housing sociale e degli alloggi temporanei, che si lega al ramo dell'attività per l'integrazione degli stranieri.»

Colpisce, di questa rete di cooperative, la tendenza alla specializzazione e alla collaborazione. «È un criterio fondamentale. Siamo un consorzio territoriale, che promuove cioè il territorio nella sua interezza. Se ti colleghi con altre cooperative e ottimizzi le loro competenze per essere competitivo, fai massa critica per trovare risposte a 360 gradi. Abbiamo realtà che si occupano di anziani, servizi diurni e assistenza domiciliare, oltre all'assistenza alla disabilità. Poi gli stranieri, mediazione e avvicinamento ai servizi. Un filone

«Sentiamo grandi difficoltà
per il finanziamento, in un momento
in cui i clienti tardano a pagare,
specie il pubblico»

legato al Consorzio Mestieri di accompagnamento al lavoro di fasce deboli. E servizi per una tipologia di povertà che ci sta molto a cuore, le donne tra i quaranta e i cinquant'anni espulse dal mondo del lavoro o in ricongiungimento familiare, momento difficilissimo.»

Accanto alle attività produttive classiche dell'imprenditoria sociale – assemblaggio, manutenzione, pulizia –, le cooperative si stanno muovendo anche su nuovi terreni: «tematiche ambientali, trasporti, energie alternative, manutenzione delle macchine adibite al car sharing, informatica, quindi software e hardware, come recupero dei computer, formazione, progettazione dei sistemi informatici ecc. Sono realtà che devono stare sul mercato e assecondarne i cambiamenti.»

Ma proprio questa aderenza al mercato non rende le cooperative sociali più esposte alla crisi attuale? «La politica di CGM è sempre stata improntata a non dipendere da pochi grandi clienti, pubblici o privati, bensì a diversificare il più possibile. Questo ci espone a una contrazione magari, ma non a un crollo. Inoltre, una parte rilevante dei nostri contratti è con il pubblico e dura anni, è una contrattualizzazione di ampio respiro. Quindi alcuni effetti della crisi, qui da noi, sono filtrati. Anche dal tipo di attività, spesso basilari, come manutenzione e pulizia, e dunque meno esposte alle intemperie del momento. Vero è che sentiamo grandi difficoltà per i finanziamenti, in un momento in cui i clienti tardano a pagare, specie il pubblico, che per noi si traduce nell'indebitamento e nella mancanza di liquidità. Non a caso si inizia a ragionare in termini di partecipazioni societarie e a prendere in considerazione anche qualche fusione tra le cooperative della rete.» La risposta dei grandi gruppi, insomma. Non è un dato allarmante? «Le fusioni sono passaggi traumatici per piccole e medie cooperative con una loro storia e specificità da difendere. Ma sono soltanto possibilità da valutare con attenzione per il futuro. Il dato concreto è che finora le associate non hanno tagliato impiegati e lavoratori.» Il meccanismo, se attualizzato e in costante investimento sulla formazione e l'innovazione, sembra dunque attrezzato per poter reggere.

Dal dormitorio pubblico al multiservizio. La Casa dell'Accoglienza di viale Ortles

Nel vecchio dormitorio di viale Ortles c'è aria di lavori in corso. Anche il pubblico deve stare in scia. I padiglioni vengono così progressivamente ristrutturati. L'obiettivo? Rendere il dormitorio un centro multiservizio per la risposta al disagio, come ci spiega l'assessore alla Famiglia, scuola e politiche sociali del Comune di Milano Mariolina Moioli. «Dal 2006 la Casa dell'Accoglienza di viale Ortles, non più solo serale, è aperta all'utenza tutto il giorno, in quanto si articolano al suo interno, oltre ai già attivi Servizio infermeria e Servizio sociale, nuovi servizi e prestazioni diurne, quali lo Spazio diurno (una forma

«A lavori conclusi gli ospiti troveranno non solo accoglienza notturna, ma anche laboratori di ogni genere»

sperimentale del prossimo Centro diurno), l'assistenza sanitaria agli alcolisti e l'anima-zione socio-culturale. È inoltre progressivamente aumentata la professionalità degli ope-ratori socio-assistenziali nell'affrontare le varie emergenze urbane: l'accoglienza inver-nale, quella dei rifugiati politici, degli ex carcerati dimessi dall'indulto, di piccoli gruppi rom. Primi tasselli di un lungo percorso da attuare: fare del vecchio dormitorio un centro multiservizio per la grave emarginazione.»

Si spiega così, con la ristrutturazione del vecchio dormitorio, il dimezzamento del numero di utenti, dai 1531 del 2007 agli 817 del 2008. «Intanto abbiamo completato un padiglione interamente riservato ai rifugiati politici, la cui domanda sta crescendo in ma-niera impressionante. Il punto è fare in modo, a lavori conclusi, che le persone trovino qui non solo accoglienza notturna ma anche laboratori di vario genere: lavorazione del legno, pittura, cucina, mantenimento dell'orto o del giardino. Cioè, grazie agli educatori, seguire le capacità residuali degli ospiti e dar loro modo di esprimerle. A Milano esiste un eccellente sistema di welfare basato sulla sussidiarietà. Pubblico e privato stanno co-struendo legami basati sulla fiducia e il rispetto reciproco e potranno davvero costruire nel futuro prossimo una rete di protezione sociale ancora più efficiente.»

Servirà per fronteggiare le richieste di un disagio che si è spostato e di cui hanno dato conto anche molti dei nostri intervistati, dagli ultimi ai penultimi ai terzultimi: non solo i derelitti tradizionali ma un'ampia fascia grigia di laureati o occupati, a cui la voglia di fare non manca. «So benissimo che avrei dovuto studiare prima di arrivare in Italia. Ma la mia famiglia è numerosa, che potevo fare? Dovevo occuparmi di loro» racconta Adil, ma-rocchino di ventun anni, fuori dal dormitorio. Ben vestito, atletico e con il vizio di guardare oltre i tuoi occhi quando ti parla, Adil è un esempio delle nuove contraddizioni del sistema. Lavora come operaio nell'edilizia. O meglio, lavorava. «Un anno fa avevo uno stipendio, poi solo qualche lavoretto ogni tanto. Io sono in Italia per mandare soldi alla mia famiglia, fratellini e sorelline, mia madre. Quindi non posso spenderne in affitto se non sono sicuro di guadagnarne. Tanto varrebbe tornare a casa, no?» Così Adil si fa il giro dei dormitori, un pellegrinaggio costante tra via Anfossi, via Maggianico, via San Giovanni alla Paglia e qualche amico piazzato in appartamenti sovraffollati che lo ospita saltuariamente. «Sai che cos'è davvero questa crisi? Intendo il suo vero nome. Una truffa.» In che senso? «Ci hanno truffati tutti: me, te, quasi tutti quelli che conosciamo. Poche persone hanno sbaglia-to. Hanno fatto del male a tanti. Non ho studiato, ma capisco quando qualcuno paga per gli errori degli altri. Io ho il mio sacco a pelo, anche tu avrai i tuoi nuovi guai, giusto? Magari non ti conosco. Però ci hanno fregato: siamo compagni.»

F2

Mossi dal principio di sussidiarietà Massimo Ferlini

MASSIMO FERLINI È PRESIDENTE DELLA COMPAGNIA DELLE OPERE DI MILANO E PROVINCIA E COMPONENTE DELLA GIUNTA DELLA CAMERA DI COMMERCIO DI MILANO

CON I PRIMI SEGNALE DELLA CRISI ECONOMICA è apparso chiaro che i problemi sociali mi-lanesi avrebbero assunto una nuova connotazione. Come sempre le crisi ridisegnano i punti di forza e di debolezza del tessuto economico e di quello sociale di una città.

Milano ha sempre mantenuto una ricca presenza di opere dedicate all'inclusio-ne sociale: capisaldi di una città che ha saputo generare continuamente ricchezza e ha difeso il proprio ruolo di eccellenza economica al pari delle grandi aree metropolitane mondiali. Inoltre, assieme a questo primato, ha sempre saputo offrire anche agli “ultimi” occasioni di riscatto.

Una felice tradizione

In primo luogo ha permesso a tutti di promuoversi attraverso il lavoro. Fin dal IV secolo i milanesi non si sono definiti tali né per nascita né per censo, ma milanese è chi lavora a Milano. E a tale antica tradizione si rifà anche la sua consuetudine di rispondere ai biso-gni dei cittadini. L'ampia rete di opere di solidarietà, che ancora oggi è caratteristica della società milanese, ha una tradizione plurisecolare. Assistenza ai malati e ai bisognosi, mense, case di accoglienza per bimbi abbandonati e anziani soli, scuole per assicurare percorsi di formazione professionale sono esempi che non appartengono solo agli ultimi anni, ma derivano dalla grande tradizione milanese, laica e cattolica, che ha consentito di fornire risposte possibili a ogni bisogno. Si tratta di un umanesimo diffuso nella cultura cittadina e che, attraverso i secoli, si è alimentato delle diverse culture. E le ha costrette a misurarsi con la capacità di rispondere alle esigenze dello sviluppo e, insieme, ai nuovi bisogni della persona che gli stessi cambiamenti economici comportano.

Dai centri culturali, economici e di assistenza quali sono stati gli insediamenti benedettini fino alle riforme economiche dell'illuminismo milanese, la volontà di affron-tare la totalità dei bisogni della persona è stata il filo conduttore che ha caratterizzato la capacità di operare per una crescita civile che non lasciasse indietro nessuno. Il riformi-smo cattolico, socialista e laico della nostra città trova in questa lunga tradizione la sua origine e la sua forza propulsiva.

Le opere che hanno caratterizzato questi interventi (dalla sanità al lavoro, all'edu-cazione) sono state possibili perché il riformismo milanese ha saputo organizzare in modo quasi perfetto le risorse disponibili. Risorse private e risorse pubbliche hanno permesso di creare grandi istituti che rispondessero ai bisogni insorgenti. E tali opere hanno potuto crescere e radicarsi grazie al contributo essenziale di una partecipazione di volontari, generata da un'idea di carità costante nel tempo. Lo stesso sistema di imprese,

La Fondazione è già operativa. A fianco di CGIL, CISL e UIL ci sono il Comune, la Provincia e la Camera di Commercio di Milano

oggi organizzato da un ricco tessuto associativo, che vede nella Camera di Commercio la sede istituzionale comune dove sviluppare le proprie iniziative a sostegno della crescita economica cittadina, è sempre stato vivace anche sul versante delle attività sociali, sanitarie e educative. In questo modo è stato parte attiva del sentimento cittadino di apertura e di inclusione sociale.

Non ha quindi creato stupore il fatto che, di fronte ai nuovi bisogni posti dalla crisi economica, sia venuta quasi in contemporanea dall'amministrazione comunale, dalla presidenza della Camera di Commercio e dall'arcivescovado una riflessione comune sulla necessità di mettere in campo nuovi strumenti per rispondere ai problemi sociali che la situazione economica creava nella realtà cittadina.

Il tessuto del welfare milanese è ampio e ricco d'interventi. Ma è stato ascoltando quanti, giorno dopo giorno, vivono accanto alle necessità dei cittadini che è apparso chiaro come nuove forme di povertà e di bisogno richiedono nuovi strumenti di intervento. Strumenti che non riguardano soltanto i recenti fenomeni di integrazione per i nuovi immigrati, ma anche le nuove mancanze che si manifestano dentro il tessuto sociale tradizionale.

La Casa della Carità ci ha segnalato, nel corso di un incontro dedicato alle nuove povertà, come tra i fornitori delle docce pubbliche cittadine, così come nella domanda di posti letto temporanei, stiano crescendo utenti milanesi che, di fronte a problemi economici, ricorrono di nuovo a servizi ormai destinati quasi solo a immigrati extracomunitari.

Nello stesso incontro è il Banco Alimentare, istituzione che assicura generi alimentari di prima necessità a famiglie bisognose, a indicare una crescita di assistiti che pone problemi nuovi e di particolare attenzione sociale, a causa della perdita di lavoro e di reddito, anche nelle fasce di ceto medio.

Queste due precisazioni, provenienti da chi in questo periodo mostra più attenzione a quanto si muove nella nostra società, hanno fatto sì che, come Camera di Commercio, abbiamo aderito alla proposta di dare vita alla Fondazione per il welfare ambrosiano, assieme all'amministrazione comunale e provinciale, alle organizzazioni sindacali CGIL, CISL e UIL.

Il progetto intende rispondere, nel solco della tradizione "solidale" milanese, alle nuove forme di povertà che si presentano in città. Esso rimanda a quanto era stato fatto dall'associazionismo economico, dai negozi di prossimità avviati dall'Unione del Commercio e da altre iniziative realizzate insieme al Comune, ma indica che vi sono zone grigie di povertà non coperte dal tradizionale intervento dell'assistenzialità o dei servizi sociali, che pure sono ampiamente presenti in città, e vi è una zona grigia di bisogni non coperti da nulla.

«Sostegno a chi? A tutti coloro che lavorano a Milano. Non solo ai residenti»

La Fondazione per il welfare ambrosiano parte da un fondo di dotazione sindacale, frutto della trattativa di secondo livello a dimensione territoriale di fine anni settanta, che ammonta a circa 2 milioni di euro. Il fondo era destinato a dare una risposta a quei bisogni sociali, individuati all'epoca come prioritari, causati dalla crescita dell'impegno lavorativo femminile e che non trovarono sufficienti risposte nel territorio cittadino (maggiore diffusione di asili nido, scuole materne, servizi di assistenza alle famiglie ecc.).

In questi mesi, su delega del presidente della Camera di Commercio di Milano, ho seguito, insieme alle altre istituzioni coinvolte (Comune, Provincia, sindacati), tutto l'iter necessario all'elaborazione dello statuto che definisce i compiti e le priorità della Fondazione. Le tre organizzazioni sindacali sono le depositarie e le rappresentanti di questo fondo; il capitale sarà arricchito da contributi di pari entità da tutti gli altri aderenti non sindacali.

Un fondo nuovo: obiettivi e compiti

La discussione più lunga è stata quella sull'oggetto sociale della Fondazione. La risposta è stata fornire sostegno a tutti coloro che lavorano a Milano, non solo ai residenti, senza distinguere tra lavoratori dipendenti o autonomi. Questa "universalità" va sottolineata, perché un po' di ideologia sul precariato avrebbe voluto privilegiare, di fronte al bisogno, solo alcune tipologie contrattuali.

Infine, per quale obiettivo? Non volendosi sostituire a nessuno dei servizi sociali già presenti che offrono assistenza o risposta ai bisogni, il compito che la Fondazione si propone è di integrare quanto già esiste, attraverso un sostegno temporaneo a qualunque necessità della famiglia: dalla malattia alla momentanea sospensione del reddito, alla difficoltà di sopperire al mutuo. Sostegno che avverrà nella forma del microcredito, assicurando così il mantenimento e la rialimentazione del fondo.

Si è scelto di privilegiare questa modalità proprio perché si vuole, da un lato, dare un supporto economico a fronte di bisogni temporanei e, dall'altro, essere di appoggio alle reti di servizi esistenti, senza sostituirsi agli altri operatori. In questo modo vogliamo favorire pienamente l'integrazione di sistema – come siamo stati sollecitati a fare dal professor Lorenzo Ornaghi, rettore dell'Università Cattolica di Milano, in una relazione tenuta al Consiglio camerale –, attivando quelle forme di sostegno e di solidarietà già presenti nel ricco tessuto sociale milanese.

L'altra forma di fondo che abbiamo previsto all'interno dello statuto è quella di tipo mutualistico, che sarà avviata sui versamenti volontari aggiuntivi.

«Non volendoci sostituire a nessuno dei servizi sociali già presenti, la Fondazione si propone di integrare quanto già esiste»

Per quanto riguarda la direzione della Fondazione, si è delineato un modello molto simile a quello del sistema dualistico delle società per azioni, con un comitato di indirizzo, del quale fanno parte i soci fondatori e un comitato di gestione, nominato dal primo, cui spetterà, invece, il compito di dare attuazione alla realizzazione dei fondi e, quindi, ai programmi di intervento reali, sviluppando i necessari rapporti con il sistema finanziario milanese.

Siamo ora alla fase di avvio. La nuova Fondazione è già operativa. Ci auguriamo che il sistema finanziario milanese dia a questo nuovo ente un supporto di risorse e, soprattutto, un sostegno pratico per fare sì che il fondo di dotazione possa essere ampliato e serva a disegnare un nuovo welfare delle opportunità. La centralità della persona ha indotto negli ultimi anni a ripensare i servizi tradizionali. La messa a disposizione delle risorse direttamente alle famiglie perché scelgano la migliore risposta ai propri bisogni – avviata dalla Regione Lombardia nella sanità, nei percorsi educativi, nella formazione professionale e nei servizi per il lavoro, così come suggerito anche dal Libro Bianco sul welfare appena presentato dal ministro Sacconi – indica una volontà nuova di attivare strumenti capaci di assicurare a tutti pari opportunità, affinché nessuno venga lasciato indietro.

La nuova Fondazione per il welfare ambrosiano può essere, in questa fase, uno strumento innovativo di sostegno alla rete di opere sussidiarie attive nella nostra realtà, in grado di continuare la ricca tradizione di una città in cui lo sviluppo è sempre stato coniugato alla capacità di sostenere gli ultimi, perché tutti possano contribuire al bene comune.

F3

L'interruttore della creatività Muhammad Yunus Conversazione con Sara Rossi

MUHAMMAD YUNUS
È UN ECONOMISTA E BANCHIERE
BENGALESE, PREMIO NOBEL
PER LA PACE 2006;
SARA ROSSI È GIORNALISTA
E SCRITTRICE

INNOVARE IL MONDO DEGLI
AFFARI, A BENEFICIO DELLA
LOTTA CONTRO LA POVERTÀ.

«METÀ DEL MONDO DEVE VIVERE CON DUE DOLLARI AL GIORNO e quasi un miliardo di persone addirittura con meno di un dollaro. Lo Stato deve continuare a fare molto, ma il settore economico non deve rimanerne al di fuori.» Il premio Nobel Muhammad Yunus ha fondato nel 1977 la Grameen Bank, che concede microprestiti ai disagiati del Bangladesh.

Il suo ultimo libro, *Un mondo senza povertà* (Feltrinelli, Milano 2008), inizia con una riflessione: la globalizzazione ha delle potenzialità gigantesche, ma il libero mercato, così come è concepito ai nostri giorni, non è pensato per affrontare i problemi sociali, anzi, in genere «aggrava la povertà, l'inquinamento e le disuguaglianze oltre che diffondere malattie, corruzione e criminalità».

Ecco perché Yunus ha deciso di promuovere un'idea che prende in prestito le regole del capitalismo per razionalizzare la lotta alla povertà. La sua nuova idea si applica e trasforma le aziende tradizionali, aggiungendo loro una finalità sociale e alcune regole particolari, e prende il nome di *social business*.

«Molti dirigenti d'azienda hanno una vera e propria passione per le sfide competitive, non sono tutti ossessionati dal profitto»: seconda riflessione. Ragion per cui il *social business* coniuga l'avventura aziendale con le aspirazioni a un mondo migliore. Funziona così: la ditta vende i suoi prodotti a un prezzo tale da coprire tutti i suoi costi, ma non paga i dividendi sui profitti. Gli azionisti possono ritirare il capitale investito nell'impresa dopo un certo periodo di tempo, restandone i possessori, ma tutti i profitti che l'impresa realizza rimangono all'interno della ditta e sono utilizzati per finanziarne l'espansione, creare nuovi prodotti o servizi e per contribuire al bene del pianeta, non per arricchire il proprietario.

Certo, esperimenti con finalità e regolamenti di questo tipo già esistono in alcuni paesi europei, nati spesso come una nuova tendenza del settore del volontariato e del non profit, di cui l'Italia, dalla cooperativa all'impresa sociale, costituisce un importante laboratorio.

Yunus tuttavia non voleva creare un «genere d'impresa diverso per persone diverse», era stuzzicato dalla domanda: perché a un dirigente di una multinazionale non dovrebbe stare a cuore la sorte degli altri esseri umani?

L'impresa sociale

«L'uomo non è a una dimensione: uno vuole il bene personale, l'altro il bene del pianeta. Spesso questi due desideri convivono in ogni persona» spiega Yunus. «I giovani dirigenti d'azienda sono cresciuti con la televisione e Internet: hanno maggiore consapevolezza

«Il suo grande sogno: spingere il mondo del business a fare qualcosa per l'universo dei poveri»

dei problemi sociali. Per quelli nati nella piena disponibilità economica che offre l'Occidente, la prospettiva di guadagnare una grande quantità di denaro perde molte delle sue attrattive e il business sociale sembra fatto apposta per riempire questo vuoto.»

Chi può desiderare soddisfazioni di natura psicologica, emozionale e spirituale, rinunciando a un puro profitto finanziario? Giovani appena formati al momento di decidere che tipo di impresa avviare; imprenditori arrivati al culmine del successo alla ricerca di nuove sfide; donatori (Stati o organizzazioni internazionali che finanziano progetti, fondazioni di carità, pensionati abbienti, ricchi ereditieri).

Gli ambiti in cui le imprese sociali possono intraprendere sono: il microcredito, l'alimentare, gli alloggi, l'assistenza sanitaria, l'energia elettrica da fonti rinnovabili, la riqualificazione di ambienti inquinati, il riciclaggio dei rifiuti, la lotta contro le disparità sociali, l'alcolismo, la violenza domestica, la disoccupazione, la valorizzazione dell'artigianato locale. Ambiti che non entrano in competizione con i beni di lusso, spesso non hanno bisogno di grandi investimenti pubblicitari e offrono beni appetibili a prezzi accessibili per i poveri.

L'esperimento Grameen-Danone

Nell'ottobre del 2006 accade qualcosa che Yunus definisce un miracolo. Il gruppo francese Danone accetta di collaborare con la società Grameen, pur sapendo che non ne ricaverà un soldo. L'amministratore delegato rimane affascinato dall'idea di avviare un business sociale e con Yunus stabilisce il primo obiettivo: migliorare la qualità dell'alimentazione delle famiglie povere e in particolare dei bambini piccoli nei villaggi del Bangladesh. Prodotto da fabbricare e mettere sul mercato: uno yogurt potenziato di vitamine, ferro, calcio, ma che costa meno della metà dei vasetti che già si trovano in commercio (troppo cari per i poveri).

La produzione è strettamente locale. L'impresa coinvolge i produttori di latte e li aiuta ad affinare le proprie tecniche, migliorando le condizioni economiche degli strati più bassi della popolazione dei villaggi. La fabbrica impiega solo abitanti del luogo e la distribuzione dello yogurt è sotto la responsabilità di quelle clienti della Grameen Bank che, con i microprestiti, hanno già avviato piccole imprese familiari. La Grameen-Danone usa soltanto energie rinnovabili: i vasetti di yogurt, per esempio, sono biodegradabili; di più, mentre si degradano si trasformano in una sostanza naturale ricca di fertilizzanti, diventano cioè un ottimo concime.

Il giorno in cui Yunus ricevette il premio Nobel per la pace, gli arrivò un biglietto di congratulazioni da un dirigente della Danone, che terminava così: «Grazie alle sue

«Cambiare il mondo un vasetto di yogurt alla volta»

intuizioni e al suo entusiasmo siamo stati in condizione di cambiare, sia pur di poco, il modo di operare delle multinazionali. Non la ringrazieremo mai abbastanza per aver portato un po' di senso nella nostra vita in azienda».

È soltanto un primo esempio ma, quando si dice che Muhammad Yunus sta cambiando il mondo un vasetto di yogurt alla volta, non si allude soltanto al mondo dei poveri.

Il professore non dubita che il mondo sia pieno di persone intelligenti, che faranno del bene a se stesse e a qualcun altro. «Nel mio lavoro con la Grameen Bank ho conosciuto bene i più poveri fra i poveri. Da questa esperienza mi viene una fede incrollabile nella creatività degli esseri umani»: terza riflessione.

F4

Il terzo settore lo finanziamo come prima

Giuseppe Guzzetti

L'ACCORATO APPELLO DEL CARDINALE DIONIGI TETTAMANZI, a dicembre dello scorso anno, lanciato alla vigilia di un Natale triste per gli effetti della crisi che si stavano già palesando, aveva anticipato un'emergenza che si è purtroppo concretizzata con l'apertura del 2009, quando le aziende si sono trovate nella difficile condizione di mantenere i livelli occupazionali del passato: era importante offrire un'immediata risposta. Con grande lungimiranza il cardinale ha individuato il momento e il modo giusti per intervenire, sapendo che dal momento in cui si lancia un'iniziativa passano settimane, mesi, prima che le cose poi riescano a concretizzarsi. Occorreva essere pronti per rispondere alle richieste delle famiglie, che puntualmente sono arrivate in primavera. Il modello proposto dalla Curia poggia su alcuni importanti elementi di coinvolgimento del territorio, che responsabilizzano l'intera comunità, sul piano operativo e morale; in questi momenti è importante offrire il proprio sostegno non solo economico ma anche personale a chi si trova in difficoltà, per fare fronte a una crisi che rischia di produrre un'emarginazione da cui difficilmente le persone, che si ritrovano improvvisamente sole e senza lavoro, riuscirebbero a uscire. Fondazione Cariplo ha offerto un contributo di un milione di euro al Fondo Famiglia-Lavoro della diocesi di Milano a sostegno delle persone disoccupate in seguito alla crisi che ha investito il nostro paese. Siamo consapevoli che il contributo, seppur significativo, è di molto inferiore alle necessità reali che la situazione imporrebbe. L'intervento si affianca a quelli già annunciati dagli enti pubblici, scesi in campo con le prime misure di aiuto alle famiglie. Abbiamo sempre confidato nella speranza che questo gesto simbolico della Fondazione potesse alimentare una solidarietà diffusa tra le persone, con l'obiettivo di raccogliere altri fondi; e mi pare che questo stia succedendo.

La crisi economico-finanziaria ha avuto un impatto anche sulla gestione del nostro patrimonio, dal quale traiamo le risorse necessarie per l'attività istituzionale filantropica. Ma non abbiamo voluto aggiungere crisi alla crisi e, per mantenere il livello erogativo elevato coerentemente con gli impegni presi, abbiamo ritenuto di utilizzare parte delle risorse accantonate negli anni precedenti nell'apposito fondo di stabilizzazione. Perciò ad aprile la Commissione Centrale di Beneficenza, approvando il bilancio consuntivo 2008, ha coerentemente deliberato all'unanimità l'utilizzo del fondo di riserva per oltre 113 milioni di euro, consentendo così, con oltre 211 milioni di euro destinati a sostenere più di 1200 progetti di enti non profit, di far registrare, proprio nell'anno della crisi, il record delle erogazioni nella storia della Fondazione dal 1991 a oggi. È un record di cui non occorre vantarsi. Di una cosa siamo convinti: è in questo momento che occorre stare vicini alle persone e – per quanto ci riguarda – agli enti non profit, che per noi rappresentano i principali interlocutori, anch'essi in difficoltà; è attraverso questi enti e i volontari che operano per loro che le risorse messe a disposizione da Fondazione Cariplo diventano atti concreti di solidarietà nei confronti di chi soffre.

GIUSEPPE GUZZETTI È
PRESIDENTE DELLA FONDAZIONE
CARIPLO DI MILANO

Non abbiamo voluto aggiungere crisi alla crisi. Il livello degli interventi erogativi corrisponde agli impegni presi

Programmazione ed emergenza

Normalmente la Fondazione non interviene per problemi emergenziali, cerca invece di offrire soluzioni anticipando questioni che possono presentarsi in futuro; ma anche quando abbiamo ricevuto una richiesta d'aiuto per le popolazioni terremotate d'Abruzzo, il Consiglio di Amministrazione ha deciso di derogare, con buon senso, alla strategia di intervento con cui operiamo abitualmente.

Al centro dell'impegno della Fondazione Cariplo vi sono infatti altri, numerosi, grandi temi: quello della casa (*housing* sociale, accesso dignitoso alle abitazioni); quello del degrado delle periferie e della coesione sociale (in tempi di crisi bisogna soprattutto tenere insieme il tessuto sociale); quello dell'integrazione degli stranieri a partire dalle scuole (progetto Interculture); quello dell'inserimento lavorativo di persone svantaggiate (per esempio i malati psichici – Progetto Lavoro&Psiche); in senso generale quello della ricerca scientifica (anche sul fronte delle malattie di cui nessuno si occupa). Su tutti questi temi operiamo con un approccio che mira all'innovazione, investendo cioè nella ricerca di modelli e soluzioni che possono poi essere eventualmente estesi.

Il 2009 è l'anno dei Distretti Culturali, ossia distretti che utilizzano la cultura come volano economico per il rilancio del territorio a livello locale: 40 milioni di euro, distribuiti in più anni, per far nascere 10 distretti in Lombardia, il primo dei quali è partito in Valcamonica a marzo. In un momento in cui si tagliano fondi alla cultura, la Fondazione Cariplo vuole andare controcorrente: forse la cultura può davvero essere un fattore di rilancio per l'economia!

Molta attenzione viene data ai temi ambientali: a Milano è da poco partita l'iniziativa del Comune sul *bike sharing*, con le biciclette a noleggio, risultato di un progetto avviato proprio da Fondazione Cariplo con le università sul tema del *mobility management*. Il 21 maggio a Milano sono stati presentati i risultati di un'altra importante iniziativa sul fronte dell'auditing energetico sugli immobili dei piccoli Comuni: poiché gli edifici pubblici in Lombardia consumano troppo, servono 120 milioni di euro per ridurre gli sprechi in campo energetico dei Comuni che hanno partecipato agli audit della Fondazione Cariplo. Con interventi sugli immobili di proprietà comunale si potrebbero ridurre i kWh di oltre il 30% e la CO₂ di oltre 40.000 tonnellate, l'equivalente delle emissioni di 19.000 utitarie che viaggiano per 12.000 km l'anno. Crediamo che la diffusione di comportamenti virtuosi in questo ambito possa generare, come ha detto il premio nobel Amartya Sen, fondamentali benefici per la salute e il bene di tutti. Per farlo non occorrono soltanto risorse economiche, ma anche un'ampia capacità di visione in grado di dare alle persone un obiettivo importante comune: può sembrare paradossale, ma a volte il passo più difficile non è reperire i fondi, bensì incanalarli verso politiche efficaci con strategie definite.

Dal 1991 – data della sua costituzione – a oggi la Fondazione Cariplo ha sostenuto oltre 20.000 progetti realizzati da enti non profit, con erogazioni per un importo complessivo di oltre un miliardo e 700 milioni di euro. Cifre ragguardevoli, che mostrano il grande impegno della Fondazione nei diversi settori di intervento: all'area servizi alla persona è stato destinato in tutti questi anni il 36% dei contributi, altrettanti all'arte e alla cultura, il 10% circa alla ricerca scientifica, il 2% all'ambiente, il 14% agli ambiti più generali di filantropia e volontariato. Va detto però che nell'ultimo periodo sono cresciuti molto i settori della ricerca scientifica e dell'ambiente, con una tendenza al riequilibrio delle risorse impiegate: tanto che oggi essi rappresentano, rispettivamente, circa il 20% e il 5% (dato sostanzialmente raddoppiato). La Fondazione oggi sostiene, sulla base delle richieste pervenute, circa 1000 progetti l'anno, ritenuti validi e coerenti con le strategie dettate dai Piani d'azione, i documenti di indirizzo programmatico che orientano tutta l'attività erogativa.

F5

L'altruismo e l'ascolto civile

Sara Rossi

SCRIVO A TE CHE POTRAI SUBIRE LA CRISI, non per farti paura ma per farti coraggio. Ti scrivo che quando subirai la crisi, semmai la subirai in modo grave, sarai molto contento di sapere che c'è una persona che agisce velocemente e tiene in considerazione la solidarietà, quella sapiente e gentile, e ti voglio raccontare ciò che avverrà. Se anche tu subirai la crisi in modo grave, avrai l'occasione di scoprire che certi tuoi simili svolgono il volontariato per sentirsi più vivi. Oppure chissà, tu non subirai la crisi in modo grave, ma uno dei prossimi giorni ti sveglierai e ti dirai ho un po' di tempo per sentirmi vivo, e allora farai il volontario. Magari invece ti andrà di donare un po' dello stipendio più che il tuo tempo, perché ti torneranno in mente le parole di Renzo nei *Promessi sposi*, quando si svuota le tasche per offrire l'elemosina e dice: «Certo, spogliarsi così degli ultimi spiccioli è una cosa che dà più fiducia nell'avvenire che non il trovarne dieci volte tanti».

Probabilmente, comunque, sarai colpito dalla crisi, è una questione statistica, non un fatto personale. L'ho già detto che non ti scrivo per farti paura, ma la cosa più facile tra diventare un volontario, un donatore e un disoccupato, adesso come adesso, è diventare un disoccupato.

È noto che disoccupato vuol dire occupato sette giorni su sette in attività multiple e sottopagate, però a volte dipende anche dal carattere e dall'età. E se hai famiglia. Se hai famiglia, e magari un mutuo, quando perderai il lavoro sarai molto più nervoso, e se poi abiti in città, anzi nella più popolosa città d'Italia, che è anche la capitale finanziaria, quella dove la disuguaglianza tra i salari è maggiore, sarà difficile trovare un compare o un cugino che ti dica vieni oggi e vieni domani, mi dai una mano e io ti do qualcosa.

Certo, i tuoi amici ti presteranno dei soldi, se possono, ma già dopo un mese ti diranno allora, quand'è che me li ridai?, e tu mica li avrai potuti recuperare, a te serve qualcuno che ti paghi l'affitto finché non trovi di nuovo un lavoro. La tua banca poi non ti dirà aspettiamo che passi la crisi, se hai il mutuo, e allora tu penserai a Mark Twain che ti fa proprio sempre ridere anche se è tutto un ridere delle proprie disgrazie, perché Mark Twain diceva per esempio che un banchiere è una persona che ti presta il suo ombrello quando c'è il sole e lo vuole indietro non appena piove.

Sai, all'inizio avrai magari anche la cassa integrazione, ma ti verrà paura. La paura che finisca, perché tutti ne parlano, della sua fine (ma c'è anche chi rassicura: sarà rifinanziata). Tu, operaio quarantenne con un figlio solo per risparmiare e la macchina che paghi a rate; tu, pakistano in proprio col permesso in regola che non vai mai neanche un giorno in vacanza perché con quattro figli come si fa; tu, impiegata figlia unica con la mamma che conta su di te perché la pensione non basta; tu, che giusto giusto ma ce l'hai sempre fatta e ora non è più come prima, di colpo non saprai cosa fare.

SARA ROSSI È GIORNALISTA
E SCRITTRICE

C'È BISOGNO DI SOLIDARIETÀ.
DI QUELLA SAPIENTE E GENTILE.

«Scrivo a te che potrai subire la crisi, non per farti paura ma per farti coraggio»

Poi un giorno qualcuno ti dirà: c'è un cardinale arcivescovo di Milano che proprio la notte di Natale, che la crisi è appena iniziata, però lui già ci vede dentro benissimo, ha avuto un sogno, o un'ispirazione, e ha detto qui c'è bisogno di solidarietà, di quella sapiente e gentile. Non ci ha pensato da solo, nella sua diocesi ce n'è più di uno che ci vede benissimo.

Magari tu non eri dentro il Duomo la notte di Natale, potevi essere in qualsiasi altro luogo, ma questo al cardinale importa poco, perché lui ha detto aiutiamo le persone che hanno bisogno e non ti chiederà se vai in chiesa o no. Verrai a sapere che il cardinale ha messo soldi suoi che provengono dalla sobrietà della sua vita, ha aggiunto quelli della diocesi, e di alcune istituzioni e di tanti cittadini privati: all'inizio dell'estate ci sono 4,5 milioni di euro. Si chiama Fondo Famiglia-Lavoro e ti viene incontro durante i mesi difficili, se c'è qualcuno che non riesci più a mantenere dignitosamente.

Il cardinale, che si chiama Dionigi Tettamanzi, ti parrà subito una gran brava persona, poi imparerai delle cose sul suo conto che ti faranno dire lui sì che nel mondo ci vede benissimo: si ispira a sant'Ambrogio e a Saint Exupéry, riflette sull'economia etica e sui sindacati, dice dobbiamo aiutarci, perché abbiamo ricevuto tutto dagli altri, già appena nati, qualcuno aveva già costruito una culla, un asilo, scritto dei libri, inventato l'irrigazione, il diritto di voto, il cinema. Non saremo mai in grado di restituire tutto, ma almeno una piccola parte, se ci impegniamo, sì. E poi l'omissione di soccorso è condannata, perché tutto ciò che accade agli altri sono affari nostri, miei, tuoi.

Per certi versi, il cardinale ti sembrerà un rivoluzionario: incita i parroci ad affittare le case a poco prezzo, il governo a migliorare le scuole e a promuovere il microcredito, le aziende ad assumere e a sfruttare il vento, il sole. Incoraggia tutti ad accogliere gli immigrati, perché anche l'Italia si è costruita grazie ai soldi che arrivavano da chi era partito all'estero e perché le donne e gli uomini che migrano hanno il coraggio e il sogno, che a volte a noi mancano e dobbiamo impararli di nuovo.

Tu penserai: e come si fa questa rivoluzione? Dirà lui: con la sobrietà, quella bella e seria. Tu penserai ancora: ma come si fa a entusiasmare qualcuno con la sobrietà?, ma la tua riflessione non durerà a lungo, perché ormai sarai preso da altre cose, per esempio il mutuo, la cassa integrazione e le bollette.

Saputo del Fondo, andrai all'ufficio Caritas più vicino a casa tua. Ci sono 74 punti d'ascolto, scoprirai, e alcuni stanno aperti fino alle undici di sera. Probabilmente ti accoglierà una signora che si chiama Silvana, che tutta la vita è stata assistente sociale e adesso che è in pensione ha deciso di non stare con le mani in mano, perché la povertà è un'ingiustizia che non sopporta. Potrebbe anche capitarti qualcun altro, perché i volontari per il Fondo sono tanti, noi però facciamo che ci sarà Silvana.

«C'è una persona che agisce velocemente e tiene in considerazione la solidarietà»

L'ufficio sarà comodo ma tu ti sentirai un po' imbarazzato. Silvana ti spiegherà in che modo – forse – il Fondo ti potrà venire incontro. Comincerai a raccontarle un po' come vanno le cose a casa tua e lei ti ascolterà. Non che poi da lì in avanti andrà tutto liscio come l'olio, però già ti sentirai meglio, perché qualcuno ti starà a sentire e si occuperà di te. Se hai letto *Momo*, ti ricorderai di quella bambina che ascoltava i problemi dei suoi amici e non diceva niente, e i suoi amici stavano già meglio, perché è abbastanza raro trovare qualcuno che ti ascolta e non dice niente, né consigli né giudizi, ma solo gli occhi, le orecchie, tutto il corpo che ti ascolta.

Metà delle persone che si rivolgono a Silvana scopre di avere diritto a sussidi, buoni pasto, qualche agevolazione, solo che nessuno glielo aveva detto, prima di Silvana. L'altra metà, invece, non riceve niente dal Comune, dalla Provincia, dallo Stato neanche se chiede, però adesso che subisce la crisi non ce la fa, magari per quel maledetto mutuo o quella maledetta macchina ancora da pagare. E allora, dirà Silvana, pacifica, meno male che c'è il Fondo Famiglia-Lavoro per chi subisce la crisi in modo grave. Riempirai una scheda e Silvana aggiungerà una nota. Nessuno ti chiederà dei documenti. Si fideranno. Se proprio sei uno di quelli che non ha più neanche un pezzo di pane, allora Silvana chiamerà dei suoi amici o le suore, così almeno respiri un attimo. Dirà proprio così: almeno respiri un attimo.

Tornerai dopo una settimana e porterai anche tua figlia, se ne hai una, perché, dirai, Silvana è proprio gentile e voglio farle conoscere la mia bambina. Così Silvana ti chiederà come state? È bello vedervi di nuovo, raccontate un po' come va, ma poi per la risposta dovremo aspettare, la scheda l'ho già spedita alla diocesi e ci ho aggiunto una nota. Per fortuna il cardinale sa che la lentezza burocratica peggiora la crisi, quindi l'attesa sarà breve, ma tu avrai lo stesso il tempo di tornare da Silvana con l'altro figlio, se ce l'hai, e una volta persino con il bebè, sempre che tu ce l'abbia. Passerai momenti di inquietudine.

Ti scrivo per farti coraggio, ma ti racconto la verità: sarai fortunato. I segretari della diocesi capiranno la necessità. Se sarai uno dei rari che prova a mentire, Silvana lo avrà capito. Se la scheda e la nota arriveranno dai segretari, avrai grandi possibilità di ricevere un aiuto dal Fondo, perché rifiutano poche domande, dato che, dice Silvana, la gente onesta se lo merita.

All'inizio dell'estate sono 408 le persone che hanno avuto beneficio dal Fondo, per un totale di 1.084.000 euro. 553 sono state finora le schede analizzate.

Quanto durerà la crisi non te lo so dire, se il Fondo basterà per tutti nemmeno; però, quando per un momento smetterai di sentirti solo, allora ti verrà voglia di chiamare il poeta Milo de Angelis e dirgli vieni a vedere se Milano ti sembra ancora un sogno guasto e cavo al centro, perché a me sembra che a Milano adesso ci sia qualcosa di serio e di bello, di sapiente e di gentile.

F6

Non c'è futuro senza solidarietà

Eros Monti

A MARGINE DEL RECENTE FONDO FAMIGLIA-LAVORO, istituito dal cardinale Tettamanzi per esprimere la solidarietà della Chiesa alle famiglie in difficoltà a causa della crisi.

«Era da qualche settimana che andavo riflettendo sulla crisi economico-finanziaria in atto nel mondo. Non potevo non farlo, richiamato come ero quotidianamente dai media e da una serie di incontri, abituali per me nel periodo prenatalizio, con diverse persone e gruppi [...] Intanto il Natale si avvicinava. E così l'interesse per i problemi sollevati dalla crisi aumentava sempre più in me e mi poneva domande impegnative, ineludibili.»

È con queste parole che si aprono le riflessioni dell'arcivescovo, cardinale Dionigi Tettamanzi, raccolte in un suo libro di recente pubblicazione.^[1]

Fin dalle prime pagine traspare vivissimo l'intento del cardinale di porre anzitutto a se stesso una domanda, in una Notte che più di ogni altra ci richiama a Colui che con noi si è identificato, fino a donarsi totalmente a noi, per sempre. E l'Arcivescovo, in quella Notte natalizia, a sé e alla gente radunata in Duomo in cerca di un po' di Luce vera, nel clima oscuro di una crisi ormai incombente, ha posto la domanda che ispira lo svolgimento dell'intero percorso: «Io, come arcivescovo di Milano, che cosa posso fare? Noi, come Chiesa ambrosiana, che cosa possiamo fare?».^[2] Una domanda che anche ciascuno di noi è chiamato a porsi, in più e più occasioni.

E così, il «sogno di una Notte di Natale» si è rapidamente concretizzato nella proposta di un Fondo Famiglia-Lavoro. Si tratta di un'iniziativa che consiste anzitutto in una capillare operazione di raccolta di fondi, da destinare in forma di contributo alle famiglie che la crisi in atto ha posto in seria difficoltà economica. Così l'arcivescovo ne descrive obiettivi e finalità essenziali: «Tra le *peculiarità* di “questo” Fondo segnalo, anzitutto, che esso non vuole essere “a pioggia” ma chiaramente “mirato”: ha come destinatari non tutti i poveri nelle loro più varie forme di necessità, ma – come dice la stessa denominazione scelta – le famiglie e in esse “chi nei prossimi mesi perderà il lavoro e non sarà più in grado di mantenere dignitosamente sé e la propria famiglia”. Ancora: il Fondo ha un *carattere straordinario*, perché è legato all'attuale crisi economico-finanziaria, ed è quindi *temporaneo* (sino al 31 dicembre 2010, con possibile proroga) e *integrativo*, in quanto non intende sostituire le iniziative e gli interventi già esistenti e quelli che lodevolmente verranno attivati da altri soggetti. Questo spiega perché il Fondo, da un lato, *non* vuole affatto essere *un alibi per le istituzioni* e per le diverse forze sociali sempre chiamate a fare la “loro” insostituibile parte e, dall'altro lato, *non* deve minimamente *mortificare* le più diverse forme di assistenza e di carità messe in atto dal volontariato ecclesiale, ma positivamente lo vuole sostenere e *rilanciare* con più deciso dinamismo e per una presenza territoriale più completa, incisiva ed efficace».^[3]

MONSIGNOR EROS MONTI
È VICARIO EPISCOPALE
PER LA VITA SOCIALE
DELLA DIOCESI DI MILANO

NOTE

1. Cardinale D. Tettamanzi, *Non c'è futuro senza solidarietà. La crisi economica e l'aiuto della Chiesa*, San Paolo, Cinisello Balsamo 2009, p. 9.
2. Ivi, p. 13.
3. Ivi, pp. 18-19.

Il Fondo Famiglia-Lavoro è stato istituito per esprimere la solidarietà della Chiesa milanese alle famiglie in difficoltà a causa della crisi

Ascoltare, indirizzare

Un’iniziativa, quindi, non di generico aiuto ma con cui, escludendo pesanti trafilie burocratiche, ogni situazione familiare economicamente compromessa dalla crisi può essere adeguatamente accolta, ascoltata, eventualmente indirizzata ad altre forme di sostegno già previste dalla legge o assicurate da altri enti e istituzioni a ciò predisposti e spesso non adeguatamente conosciuti, e aiutata nelle forme e nei limiti previsti dallo Statuto del Fondo Famiglia-Lavoro.^[4] Un’azione che intende potenziare le solidarietà già presenti nel nostro tessuto sociale, senza tuttavia sostituirsi a quanto è già in atto, in una logica di collaborazione tra comunità cristiana e civile.

Perché tuttavia l’iniziativa non risulti alla fine “centralizzata”, la gestione del Fondo presenta una precisa articolazione territoriale. Come afferma il cardinale: «Nella prospettiva ora segnalata emerge come *prioritario e decisivo il protagonismo del territorio, meglio delle persone che “abitano” il territorio*. E il riferimento è senz’altro ai *sacerdoti* (in particolare i decani con i parroci) nella loro specifica opera pastorale educativa; ed è, insieme, a *tutti i fedeli laici* e, in modo specifico a partire dalla loro conoscenza, presenza e competenza e con l’impegno a un lavoro collaborativo, agli operatori delle ACLI e delle Caritas, che vorrei definire le “ali” che fanno “volare” il Fondo Famiglia-Lavoro».^[5]

In concreto, la famiglia che è in situazione di bisogno, dopo essersi rivolta a uno dei Centri di ascolto Caritas o a uno dei circoli ACLI ampiamente diffusi sul territorio della diocesi di Milano, può presentare la domanda a uno dei “Distretti del Fondo” istituiti in ciascuno dei 74 decanati (gruppi di parrocchie) in cui è ripartita l’arcidiocesi. Qui avviene una prima valutazione della sussistenza dei requisiti richiesti: la perdita del lavoro nel contesto della presente crisi, oltre ad altri fattori rilevanti, come la numerosità e la composizione del nucleo familiare, la presenza di persone ammalate o disabili, o ancora un mutuo in corso, l’abitazione in affitto, una situazione debitoria pregressa, l’assenza di risparmi e l’impossibilità di accedere ad altri sostegni economici o agli ammortizzatori sociali. La domanda viene poi inoltrata all’organismo centrale, il Consiglio di Gestione del Fondo, anch’esso di nomina arcivescovile, che valuta in modo definitivo l’ammissibilità al contributo, che sarà di varia entità a seconda delle esigenze. Il contributo viene da ultimo erogato attraverso il proprio parroco, così che non si tratti di un ritorno “anonimo” al territorio, ma di un passaggio che dia l’ulteriore possibilità di proseguire e approfondire una relazione orientata non soltanto a offrire un contributo, ma a incrementare le solidarietà sul posto.

4. Cfr. ivi, pp. 137-140 (decreto istitutivo del Fondo e il relativo Statuto); cfr. anche il portale della Chiesa di Milano nell’apposita sezione in home page, www.chiesadimilano.it.

5. Ivi, pp. 19-20.

«Sobrietà e solidarietà vanno assieme: la prima è misura, la seconda fa rima con gratuità»

Gratuità, sobrietà, solidarietà

Una proposta, inoltre, pienamente ispirata alla *gratuità*. Si noti, infatti, che il Fondo, oltre a attingere esclusivamente da quanto donato dall’arcivescovo, da enti e persone, comporta una gestione altrettanto gratuita, a “costo zero”, dal momento che a tutti i suoi livelli operativi si basa sull’apporto del volontariato, cosicché l’intera raccolta possa essere destinata a chi ne ha bisogno.

Ed è, soprattutto, una proposta che intende perseguire obiettivi di carattere educativo, capaci di guardare in profondità, alle cause oltre che alle conseguenze della presente crisi, prima e oltre la crisi stessa.

A uno sguardo attento non può infatti sfuggire che alla radice della crisi vi sono aspetti etici e culturali. Ridurla all’emergere dei suoi tratti tecnico-finanziari sarebbe francamente insostenibile. Questa crisi pone infatti domande profonde quanto inevitabili agli operatori del settore e a ogni persona “di buona volontà”. Il cardinale esprime questa lucida consapevolezza, ma ancor più la via del superamento degli aspetti profondi della crisi in atto, mediante il rilancio di due virtù forse ancora troppo nascoste e inascoltate, ma che rappresentano insieme una modalità responsabile e al tempo stesso lungimirante di affrontare il presente: la *sobrietà* e la *solidarietà*. Infatti, in assenza di un vissuto – personale, familiare e sociale – ispirato a *sobrietà*, capace cioè di puntare a giusti consumi, giusti prezzi, giusti profitti, giusti tassi di interesse e via dicendo, e alla ricerca perseverante del bene di tutti e di ciascuno verso cui ci guida la *solidarietà*, non vi sarà vero superamento della crisi. La risposta autentica alla domanda “E io, e noi che cosa possiamo fare?”, che deve sempre più risuonare nelle coscienze di tutti, è appunto ispirare il proprio agire alla sobrietà per divenire più solidali, “facendosi prossimo” gli uni agli altri, percependo la condizione altrui non come appartenesse a un estraneo o addirittura a una nostra controparte, ma come se fosse la nostra condizione. La solidarietà non è teoria, è proposta per un vissuto di condivisione, di rinnovata corresponsabilità, in senso etico e civile. Non rappresenta un pallido ideale del passato, è futuro. Perché, appunto, come ammonisce l’ultimo libro del cardinale, «Non c’è futuro senza solidarietà».



I redditi dei milanesi: aumento della ricchezza o polarizzazione?^[1] Marianna D’Ovidio

L'ECONOMIA DELL'AREA METROPOLITANA MILANESE si è trasformata profondamente negli ultimi trent'anni: la grande manifattura, che ha distinto per decenni il panorama urbano della città viene via via smantellata e riconvertita in nuove funzioni (residenze, uffici, laboratori, aree espositive e di *leisure* ecc.); il mutamento dell'aspetto fisico della città rappresenta soltanto la superficie di una trasformazione economica più profonda, che si riflette inevitabilmente anche sulla metamorfosi della struttura sociale.

L'impatto della globalizzazione sull'assetto sociale ed economico della città non è ancora chiaro, e incerti sono anche gli esiti dell'intrecciarsi dei mutamenti nelle diverse sfere: gli effetti saranno differenti a seconda di quale modello di sviluppo la città sarà capace di adottare. In questo saggio si presentano alcuni aspetti emersi dal *Rapporto della Camera di Commercio su Milano sociale*, preparato nel 2008 dal Laboratorio di Politica sociale del Politecnico di Milano,^[2] che mira a esaminare il complesso intreccio tra coesione sociale e sviluppo economico, con l'obiettivo di identificare le principali coordinate attorno a cui prende forma il modello di sviluppo della città di Milano. Nel complesso la ricerca riflette sull'assetto produttivo e sulla distribuzione dei redditi che ne deriva, per capire se e in che misura, a Milano, così come in molte altre città globali, si assiste a un aumento della disuguaglianza e quali ne sono le cause. Inoltre si è cercato di comprendere fino a che punto fenomeni di disuguaglianza si traducono in processi di polarizzazione sociale. In questa sede vengono presentati i risultati di una sezione della ricerca in grado di fare chiarezza sulla questione della disuguaglianza o della polarizzazione della società milanese, attraverso un'analisi comparativa della distribuzione dei redditi.

Dalla disuguaglianza alla polarizzazione sociale

I processi di ristrutturazione sociale che stanno plasmando le società urbane sono ancora da comprendere: le categorie tradizionali di classe sociale riescono sempre meno a interpretare la nuova morfologia sociale. Di conseguenza, da un lato ritorna forte il tema delle disuguaglianze sociali ed economiche, dall'altro occorre comprendere come i problemi di coesione sociale (disuguaglianze, nuovi rischi sociali ecc.) si intersecano con quelli dello sviluppo economico della città.^[3] La teoria della città duale,^[4] pur adattandosi solo parzialmente alle realtà socio-economiche europee, segnala comunque che coesione sociale e sviluppo economico sono oggi due dimensioni sempre più svincolate. Lo studio della distribuzione del reddito è un elemento essenziale per comprendere gli effetti di polarizzazione e disuguaglianza legati all'attuale sviluppo economico, tuttavia l'esplorazione non

MARIANNA D’OVIDIO
È RICERCATRICE PRESSO
IL DIPARTIMENTO DI SOCIOLOGIA
E RICERCA SOCIALE
DELL’UNIVERSITÀ DI MILANO
BICOCCA

NOTE

1. Un ringraziamento a tutto il gruppo del Laboratorio di Politiche sociali del Politecnico di Milano e in particolare a Costanzo Ranci, la cui guida nella ricerca è stata indispensabile; ringrazio Chiara Respi e Maurizio Oprandi per la gestione e l'elaborazione dei dati.
2. C. Ranci (a cura di), *I limiti sociali della crescita: Milano e le città d'Europa, tra competitività e disuguaglianze. Secondo Rapporto su Milano Sociale*, Maggioli, Milano 2009.
3. C. Hamnett, *Unequal City. London in the Global Arena*, Routledge, London 2003.
4. S. Sassen, *The Global City*, Princeton University Press, Princeton 1991; Id., *Cities in a World Economy*, Pine Forge Press, Thousand Oaks 1994, trad. it. *Le città nell'economia globale*, il Mulino, Bologna 1997.

I ricchi sono molto ricchi, il distacco tra ricchi e poveri è ampio ma la classe media è stabile e cresce verso l'alto

può esaurirsi in questa dimensione. È necessario capire lo sviluppo economico attraverso un'attenta analisi dell'assetto produttivo e occupazionale da un lato e una ricognizione sui temi della coesione sociale dall'altro.^[5] Nel saggio si propone un'analisi della distribuzione della ricchezza che va letta con la forte avvertenza di non ridurre lo studio della disuguaglianza a un'esplorazione delle differenze di reddito, e che rappresenta soltanto un tassello (seppure importante) di un'analisi più complessa sulla trasformazione della società urbana.^[6]

Redditi e polarizzazione a Milano

In questo scritto si prenderà dunque in considerazione la distribuzione del reddito della città di Milano confrontandola con quella delle principali città italiane.^[7] In particolare verranno esplorate le distribuzioni locali del reddito, si indagherà la consistenza della classe media e verrà infine osservato il grado di polarizzazione tra le classi più ricche e quelle meno abbienti.

L'esplorazione del processo di disuguaglianza e polarizzazione sociale si costruisce metodologicamente attraverso l'osservazione e la comparazione della distribuzione del reddito nelle aree prese in esame; la polarizzazione sociale aumenta quando la forbice tra le classi sociali estreme tende ad allargarsi e, al contempo, la classe media si assottiglia.^[8] Trattandosi di un processo, occorrerebbe sviluppare un'analisi utilizzando dati in serie storica, per valutare la consistenza delle classi sociali e il loro rapporto nel tempo. I dati in nostro possesso^[9] non lo consentono, tuttavia ci permettono ugualmente di osservare il grado di polarizzazione del Comune di Milano confrontandolo territorialmente con quello degli altri contesti urbani italiani. Dal punto di vista metodologico, Atkinson^[10] consiglia, oltre all'osservazione della funzione di distribuzione dei redditi, di costruire il coefficiente di Gini^[11] e di studiare il rapporto tra le quote dei più abbienti e quelle delle classi meno ricche. Quest'ultimo indicatore, che fa parte dell'elenco ufficiale della Comunità europea per lo studio della disuguaglianza, noto come indicatore di Laeken,^[12] si traduce in un confronto sulla base dei quintili, decili o quartili dei dichiaranti in base al reddito.

Veniamo ora alla distribuzione dei redditi nei contesti osservati. Milano (21.436 euro l'anno per dichiarante), seguita da Roma (20.881 euro all'anno per dichiarante), è il contesto con la mediana di reddito^[13] più alta. Bologna, terza città per mediana di reddito, è staccata dalle prime due di circa 4000 euro. Seguono poi le città del Nord e del Centro, mentre tutte le grandi città del Sud presentano valori inferiori a 15.000

5. G. Esping-Andersen, *Changing Classes, Stratification and Mobility in Post-industrial Societies*, Sage, London 1993.
6. E. Mingione (a cura di), *Urban Poverty and the Underclass, a Reader*, Blackwell, Oxford 1996.
7. Si è adottata la definizione di Grande Comune proposta dall'Istat: Comuni con oltre 250.000 abitanti al censimento 2001. Tali Comuni sono: Roma, Milano, Napoli, Torino, Palermo, Genova, Bologna, Firenze, Bari, Catania, Venezia, Verona, Messina.
8. D. Benassi, E. Mingione, "La povertà in un contesto ricco: i milanesi che rimangono poveri" in N. Negri, C. Saraceno (a cura di), *Povertà e vulnerabilità sociale in aree sviluppate*, Carocci, Roma 2003.
9. Ministero delle Finanze pubbliche: dati 2004-2005 relativi alle dichiarazioni Irpef per Comune, organizzati in fasce di reddito. I dati sono di natura aggregata e sono stati riorganizzati per essere trattati in forma individuale. Inoltre, trattandosi di dichiarazioni Irpef, contengono alcune distorsioni. Ovviamente non sono considerati i redditi occulti, mancano le posizioni reddituali incipienti e infine non sono inclusi i redditi di capitale.
10. T. Atkinson *et al.*, *Social Indicators. The Eu and Social Inclusion*, Oxford University Press, Oxford 2002.
11. Tecnicamente questi indici vanno costruiti a partire da dati individuali che sono stati inferiti, con un'ipotesi di equidistribuzione all'interno delle classi, a partire da dati aggregati. Il loro valore va dunque considerato nel rapporto tra i contesti piuttosto che come dato assoluto. In particolare, l'indice di Gini non può essere comparato con l'analoga misura calcolata a partire da dati individuali.
12. European Commission, *Report on Indicators*, 2001.
13. Tale indicatore è da preferirsi alla media in quanto meno soggetto ai valori degli outliers.

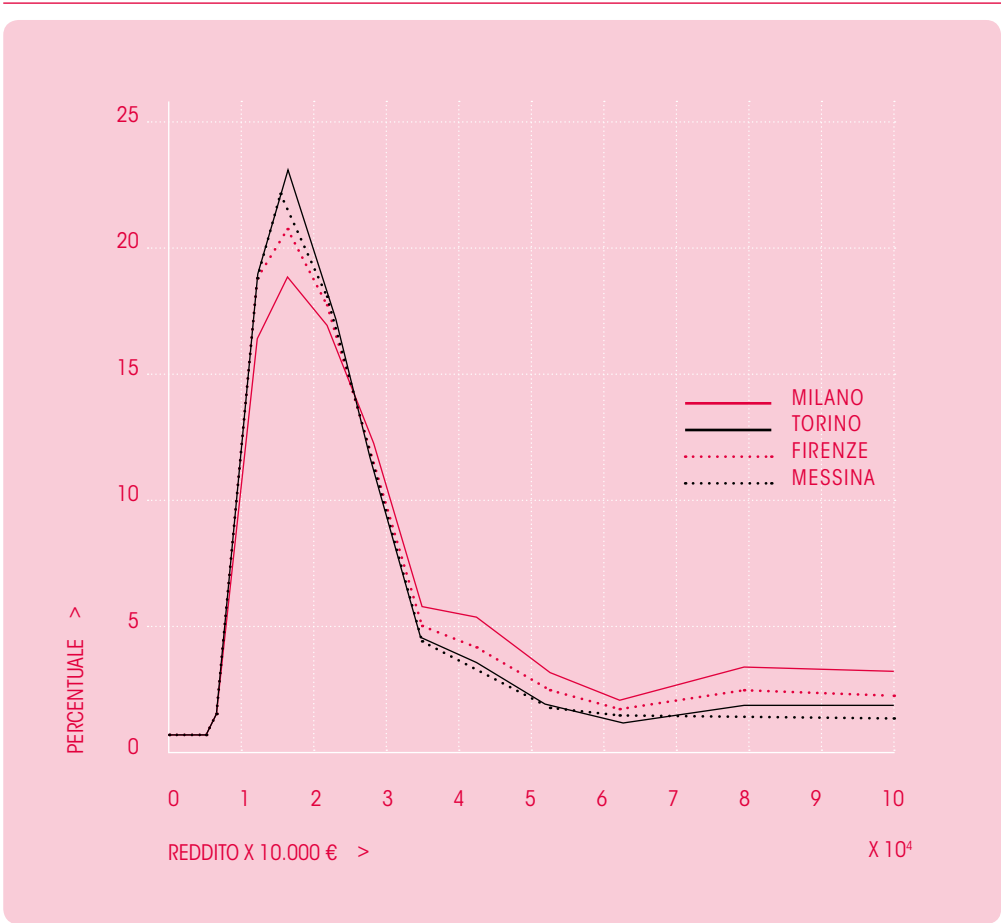


FIG. 1 – DISTRIBUZIONE DEI REDDITI (2005)

Fonte: nostra elaborazione su dati del Ministero dell'Economia e delle finanze (<http://www.finanze.gov.it>, ultimo accesso agosto 2008)

euro l'anno.^[14] Se si osserva la distribuzione dei redditi – in **fig. 1** sono rappresentate, per un'esigenza di sintesi, solo le curve di Milano, Firenze, Torino e Messina –, appare chiaro che Milano è il contesto dove la quota di popolazione con reddito alto e molto alto (sopra i 50.000 euro l'anno) è più consistente. Inoltre, se ci si sofferma su alcune parti di questo grafico mettendole a confronto, emergono delle considerazioni interessanti per quanto riguarda i processi di polarizzazione. La distribuzione di Milano è sicuramente più “bassa” nella parte centrale e più “alta” nella coda a destra: la classe media (rappresentata nel grafico dalla parte centrale della distribuzione) è infatti sottodimensionata rispetto agli altri contesti, ma a favore di una maggiore presenza di redditi alti (la “coda” destra del grafico); ciò indica, soprattutto grazie al confronto con le altre città, un sottodimensionamento della classe media e una maggiore presenza di redditi alti.

L'analisi della quota di reddito per decile è di per sé un efficace strumento per comprendere come si distribuisce il reddito in una popolazione e, lo sottolineiamo di nuovo, il confronto territoriale consente di valutare le singole situazioni collocandole in un contesto più ampio.^[15] Così, per quanto riguarda il primo decile di popolazione, vediamo dalla **tab. 1** che, ordinando in maniera crescente i contesti in base al valore del primo decile, la città di Milano occupa la prima posizione, seguita da Napoli e Catania, mentre Venezia, Genova e Messina occupano le ultime posizioni.

All'opposto, ordinando sempre in maniera crescente le città in base alla quota di reddito posseduto dal decile più ricco, Milano occupa l'ultima posizione.

CITTÀ	1° DECILE	10° DECILE
Milano	1,83	41,11
Napoli	1,99	33,71
Catania	2,08	32,09
Roma	2,12	34,72
Bari	2,19	32,51
Palermo	2,23	31,43
Firenze	2,36	32,71
Verona	2,42	33,20
Torino	2,43	33,03
Messina	2,47	29,81
Bologna	2,50	34,05
Genova	2,62	30,41
Venezia	2,64	31,23

TAB. 1 – PERCENTUALI DI REDDITO POSSEDUTE DAL PRIMO E DALL'ULTIMO DECILE DI POPOLAZIONE. CITTÀ ORDINATE PER LA PERCENTUALE DEL PRIMO DECILE (2005)

Fonte: nostra elaborazione su dati del Ministero dell'Economia e delle finanze (<http://www.finanze.gov.it>, ultimo accesso agosto 2008)

È chiaro che i due dati sono tutt'altro che in contrasto: a Milano il 40% dei redditi della città è in mano al 10% più ricco della popolazione, mentre il 10% più povero possiede meno del 2% del totale, quindi la distribuzione del reddito è fortemente diseguale. In altri contesti la situazione è meno difforme, per esempio in città come Bari o Catania, dove il primo quartile possiede poco più del 2% e l'ultimo circa il 32%. I casi di Genova, Venezia e Messina presentano una situazione più equa con quote maggiori di reddito per il primo decile (rispetto alle altre grandi città) e quote minori per l'ultimo: il 10% più povero della popolazione dichiara un reddito pari al 2,5% o poco più del reddito totale, mentre il decile più ricco possiede poco meno o poco più del 30%. Questi dati sono da considerare sempre in chiave comparativa e relativamente al contesto nel quale vengono presentati. La distribuzione dei redditi a Milano è più simile a quella delle città del Sud rispetto a quelle più prossime del Nord-ovest o anche della terza Italia. Questo segnala un maggiore squilibrio tra ricchezza media e disuguaglianza economica.

Diversi indici sintetici (in particolare, lo ricordiamo, abbiamo usato i rapporti tra i gruppi e l'indice di Gini) segnalano i medesimi risultati. I valori più elevati si trovano associati al contesto milanese: la percentuale di popolazione più ricca (di volta in volta il 25%, il 20% o il 10% più ricco) possiede una quota di reddito che è 8, 10 o 22 volte superiore al reddito posseduto dalla quota di popolazione più povera (rispettivamente il 25%, il 20% o il 10% più povero). Analogamente a quanto detto sopra, le città con una distribuzione meno disomogenea sono Venezia, Genova e Messina, con valori che oscillano

CITTÀ	RAPPORTO 10° DECILE SUL 1° DECILE	RAPPORTO 5° QUINTILE SUL 1° QUINTILE	RAPPORTO 4° QUARTILE SUL 1° QUARTILE
Milano	22,5	10,2	8,3
Napoli	17,0	7,2	6,1
Roma	16,4	7,9	6,5
Catania	15,4	6,6	5,7
Bari	14,8	6,7	5,7
Palermo	14,1	6,5	5,6
Firenze	13,9	6,7	5,7
Verona	13,7	6,5	5,6
Torino	13,6	6,4	5,5
Bologna	13,6	6,8	5,7
Messina	12,0	5,8	5,0
Venezia	11,8	5,8	5,0
Genova	11,6	5,8	5,0

TAB. 2 – RAPPORTI TRA ULTIMI E PRIMI GRUPPI (DECILI, QUINTILI, QUARTILI)

Fonte: nostra elaborazione su dati del Ministero dell’Economia e delle finanze (<http://www.finanze.gov.it>, ultimo accesso agosto 2008)

tra 5 e 12. I casi di Roma e di Napoli sono invece più simili a quello di Milano, per quanto riguarda il rapporto tra ultime e prime quote di popolazione (tab. 2).

Presentiamo infine l’indice di Gini. Come è noto, tale coefficiente tiene conto dell’intera distribuzione del reddito, non solo delle posizioni estreme come le misure che abbiamo appena presentato. Si rammenta che la costruzione dell’indice in questo caso è avvenuta attraverso dati aggregati e non individuali, di conseguenza i valori potrebbero essere sovrastimati e non sono dunque da comparare con quelli dello stesso indice ottenuti a partire dai dati individuali; inoltre, si è detto precedentemente, i dati (che derivano dalle dichiarazioni Irpef) contengono alcune alterazioni che ne limitano l’uso nel rapporto tra i contesti piuttosto che come valori assoluti.

Dalla tab. 3 risulta che Milano è la città, all’interno del contesto osservato, con i valori più alti; si può dunque concludere che presenta la distribuzione dei redditi più diseguale. Questa è una riprova della maggiore disuguaglianza di redditi presente nel capoluogo lombardo, segnalata già da tutti gli indicatori utilizzati. Le città di Roma e Napoli seguono con un indice di qualche punto inferiore a quello di Milano. Verona, Bologna, Firenze, Bari e Palermo presentano un indice leggermente inferiore e a breve distanza troviamo Torino e Catania. Venezia e Messina sono le città dove l’indice è più basso, quindi dove la distribuzione dei redditi è più equa. Questa classificazione riprende in parte la graduatoria ottenuta confrontando le città ordinate in base ai confronti tra i gruppi, sebbene in alcuni casi ci siano delle differenze: l’indice di Gini consente infatti di considerare la distribuzione nella sua interezza, non soltanto gli estremi.

CITTÀ	INDICE DI GINI
Milano	0,51
Roma	0,45
Napoli	0,44
Verona	0,42
Bologna	0,42
Firenze	0,42
Bari	0,42
Palermo	0,42
Torino	0,41
Catania	0,41
Genova	0,39
Venezia	0,39
Messina	0,39

TAB. 3 – INDICE DI GINI: REDDITI NEI GRANDI COMUNI ITALIANI (2005)

Fonte: nostra elaborazione su dati del Ministero dell’Economia e delle finanze (<http://www.finanze.gov.it>, ultimo accesso agosto 2008)

Conclusioni. Milano città duale?

A Milano i livelli di reddito sono superiori a quelli degli altri contesti, sia per quanto riguarda la media sia rispetto alla mediana, mentre le città del Sud Italia sono tutte concentrate su livelli di reddito più bassi. Questo risultato non dovrebbe sorprendere: la maggiore consistenza di fenomeni di povertà nel Meridione, anche nei contesti urbani, e la storica criticità di alcune aree meridionali abbassano necessariamente il livello di reddito medio.

Per studiare la presenza di fenomeni di polarizzazione abbiamo utilizzato diversi indici che evidenziano la presenza di un divario maggiore tra le classi sociali più ricche e quelle meno abbienti, a Milano più che altrove. Il confronto tra le distribuzioni di reddito in contesti differenti ci consente di capire se stiamo assistendo a fenomeni di polarizzazione (allargamento della forbice tra classi abbienti e classi povere, congiunto a un assottigliamento della classe media) o di forte disuguaglianza.

Senza dubbio Milano è, tra le città considerate, quella dove il divario tra il dichiarante più ricco e il più povero è maggiore: attraverso l’analisi della distribuzione del reddito per gruppi di popolazione (quartili, quintili e decili) si è osservato che il quarto della popolazione più ricca ha un reddito di 8 volte superiore a quello più povero. Inoltre, Milano è anche la città che presenta valori di reddito più elevati (cioè gli strati più abbienti sono più ricchi qui che altrove). Sicuramente la consistenza del terziario avanzato porta maggiore livelli di disuguaglianza, al contrario di contesti dove l’economia rimane più tradizionale.

«La presenza di livelli alti di reddito a Milano potrebbe dipendere dal livello di globalizzazione della città»

Questo è in linea con le ipotesi, ritrovate molte volte in letteratura, che affiancano una maggiore polarizzazione sociale a uno sviluppo economico di tipo avanzato (prevalenza dei servizi sulle attività manifatturiere, concentrazione di attività di gestione e controllo, espansione del mercato finanziario).^[16] Tuttavia, è stato dimostrato che in alcuni casi l'aumento della disuguaglianza non è dovuto a fenomeni di polarizzazione (quindi non è necessariamente legato all'assottigliamento della classe media), bensì a un aumento dei redditi delle fasce alte o molto alte, senza, al contempo, un restringimento della fascia media associato a un aumento della quota di persone povere. Per esempio, Fainstein^[17] dimostra che, nel caso di Londra, il crescente divario tra i redditi delle classi più ricche e quelli delle più povere è dovuto a un sostanziale aumento della ricchezza nelle classi ricche e non a una diminuzione del reddito delle classi più basse; inoltre non trova evidenze nella contrazione della classe media.

Da un'analisi per gruppi di popolazione (il primo quartile, l'ultimo e la quota centrale) si evince che la distribuzione del reddito a Milano “premia” la classe dei più ricchi a discapito di quelle inferiori. Calcolando la media degli scarti delle quote di Milano con quelle delle altre città, si deduce che il primo quartile possiede una quota di reddito mediamente inferiore del 2% rispetto alla quota delle altre città; per la classe di mezzo questa quota è del 6% in meno, mentre l'ultimo quartile concentra una quota di reddito di 8 punti percentuali superiore rispetto alle altre grandi città italiane. Non possiamo valutare l'evoluzione nel tempo, ma sembrerebbe che, rispetto ad altri contesti, ci sia una parziale erosione delle classi medie a favore delle classi più abbienti. La stessa ipotesi sembra confermata da Bono e Checchi,^[18] che utilizzano dati di fonte Banca d'Italia e che rilevano, utilizzando dati in serie storica, un aumento della disuguaglianza in questo senso.^[19] L'ipotesi che questa situazione sia tipica delle economie avanzate non trova un elevato riscontro nei dati. Per esempio, Genova e Torino che, a seguito della riconversione di molti degli stabilimenti industriali, presentano un buon assetto economico e produttivo, non mostrano situazioni di forte disuguaglianza di reddito tra le diverse classi sociali. La situazione di Milano è, da questo punto di vista, più simile a quella di Roma, sebbene nella capitale la consistenza della classe media sia più significativa (dovuta alla concentrazione di impiegati nella pubblica amministrazione). Possiamo allora dedurre che il comparto finanziario sia una delle variabili cruciali, e infatti lo sviluppo economico di Milano è, in questo senso, più prossimo a quello di Roma piuttosto che di Torino e Genova.^[20] Un elemento ulteriore che può essere in grado di spiegare la forte presenza di redditi alti e altissimi a Milano potrebbe essere ricercato nel livello di globalizzazione della città e nella capacità di attrarre talenti e professionisti di alto livello.^[21] Anche per quanto riguarda l'indice di Gini, il quale, lo ricordiamo, offre una misura della disuguaglianza ma non

16. F. Zayczyk (a cura di), *La povertà a Milano*, FrancoAngeli, Milano 2003.

17. S. Fainstein, "Inequality in Global City-Regions", in A.J. Scott, *Global City-Regions*, Oxford University Press, Oxford 2001.

18. G. Bono, D. Checchi, "La disuguaglianza a Milano negli anni '90", Università degli Studi di Milano, Dipartimento di Economia politica e aziendale, Working Paper n. 10, 2001.

19. La loro analisi è stata tuttavia oggetto di numerose critiche perché metodologicamente poco rigorosa.

20. Servizio Studi e supporto strategico della CCIAA di Milano, *Milano Produttiva 2008*, CCIAA, Milano 2008; C. Ranci, L. Maestripieri, F. Manfredini, R. Torri, "Coesione sociale e competitività, Milano si confronta con l'Europa", in *Milano Produttiva*, cit.

21. OECD, *Territorial Reviews. Milan, Italy*, OECD Publishing, 2006.

«Due aspetti da tener presente: l'erosione delle attività tradizionali e la crescita dei contratti flessibili»

della polarizzazione, città come Torino e Genova presentano valori molto più bassi di molte città del Sud ma anche del Centro Italia, dove si trova un modello di sviluppo forse più equilibrato, con meno ricchezza ma anche meno disuguaglianza e con una maggiore coesione sociale.

Per quanto riguarda l'ipotesi di un'eventuale polarizzazione sociale, ci sono alcune dimensioni che andrebbero ulteriormente valutate. Da questi risultati emerge che a Milano stiamo assistendo a fenomeni di forte disuguaglianza dei redditi, dovuto in larga misura alla crescita dei redditi alti, ma senza giungere a situazioni di forte polarizzazione sociale: la classe media rimane consistente e semmai tende a posizionarsi su redditi più alti.

Infatti, non si rileva la presenza di fenomeni di polarizzazione sociale nemmeno sul versante della struttura del mercato del lavoro:^[22] la crescita delle professioni ad alto reddito non è accompagnata da una simultanea crescita di occupazioni non qualificate.

Tuttavia, per quanto riguarda l'assetto economico di Milano, ci sono due aspetti che occorre tenere presente: la questione dell'erosione delle attività tradizionali (soprattutto in alcune zone della Provincia di Milano) e la crescita dei contratti flessibili. La prima dinamica rischia, nel tempo, di portare a un'erosione della classe media tradizionale (piccoli artigiani e operai specializzati); la seconda rimanda alla crescita della polarizzazione tra chi riesce a trarre vantaggio dalla situazione di lavoro flessibile e chi invece rimane ingabbiato in una condizione di precarietà. Infine, la dinamica demografica degli ultimi dieci anni sta portando verso una situazione di forte disequilibrio tra generazioni, che non sembrerebbe in grado di bilanciare le disuguaglianze causate da uno sviluppo economico squilibrato.^[23]

22. C. Ranci (a cura di), *I limiti sociali della crescita*, cit.

23. C. Ranci, R. Torri (a cura di), *Milano tra coesione sociale e sviluppo*, Bruno Mondadori, Milano 2007.

Welfare/Stato/privati

Luciano Balbo

WELFARE, STATO, PRIVATI: sono questi i temi che hanno spazio quotidiano nel dibattito politico, ma ormai anche ampia diffusione sulla stampa, perché toccano la vita quotidiana di tutti i cittadini a causa delle sempre maggiori difficoltà economiche di molte fasce sociali, a fronte di un crescente fabbisogno di servizi (salute, anziani, asili nido ecc.).

Il dibattito e, soprattutto, gli articoli giornalistici mancano di un quadro globale e tendono spesso semplicemente a rappresentare alcune iniziative o singole soluzioni, per esempio l'intervento della Caritas, quello più generale della CEI o di alcune aziende a sostegno dei propri dipendenti.

Purtroppo questa modalità di dibattito ha solo un aspetto narrativo e qualitativo e non dà invece un peso quantitativo alle singole iniziative. Ciò rende difficile il formarsi nell'opinione pubblica di un quadro di riferimento completo e anzi può favorire la nascita di opinioni non fondate sui fatti.

È difficile trovare soluzioni globali a temi così scottanti, ma ritengo essenziale proporre alcuni elementi che possano essere di aiuto innanzitutto alla comprensione e successivamente all'individuazione di alcune linee di azione.

Il ruolo dello Stato

La spesa sociale italiana è di circa 400 miliardi, pari approssimativamente al 20% del PIL. Questa percentuale è più o meno valida in tutti i paesi sviluppati, e anche negli Stati Uniti non è sostanzialmente inferiore. Per quanto riguarda l'Italia, oltre due terzi di questa spesa si riferiscono alla sanità e alle pensioni, mentre il restante (circa cento miliardi) è prevalentemente rivolto a interventi sulle fasce più deboli e si caratterizza quindi come un intervento fortemente sociale.

È bene comparare queste cifre con altri contributi privati rivolti a progetti sociali. Le donazioni filantropiche private sono inferiori a cinque miliardi di euro. Le donazioni delle fondazioni bancarie sono circa un miliardo di euro e solo una parte di esse si rivolge al sostegno sociale. Infine, il cinque per mille (di cui tanto si parla) fornisce un contributo inferiore ai 500 milioni di euro. Questi dati evidenziano come lo Stato, in Italia e in tutti i paesi sviluppati, rimanga il pilastro della spesa sociale e come l'intervento dei privati non possa che essere un contributo addizionale e, almeno quantitativamente, non così significativo.

Questa osservazione dovrebbe portarci a comprendere come l'efficacia e l'efficienza della spesa sociale pubblica sia l'elemento chiave del welfare nei paesi sviluppati e come la sua qualità debba essere l'obiettivo chiave da cui non si può prescindere. L'intervento dei privati può aggiungersi a quello dello Stato e occuparsi di singoli bisogni, magari proprio quelli dimenticati

LUCIANO BALBO È PRESIDENTE
DI OLTRE VENTURE

OLTRE VENTURE è la prima società italiana di venture capital sociale. La finalità prima della *venture philanthropy* è la realizzazione di un ritorno sociale. L'obiettivo economico non è il profitto, ma la preservazione del capitale investito. Oltre Venture si comporta come un vero e proprio fondo, che entra nel capitale delle aziende al fine di sostenerle e svilupparle. L'intervento si rivolge all'area grigia della fragilità sociale, caratterizzata da forme di disagio non estremo, ma comunque profondo. La popolazione di quest'area non trova risposte perché non rientra nei programmi assistenziali dello Stato e non può accedere all'offerta di mercato perché economicamente inaccessibile.

«L'attuale crisi del settore pubblico è progettuale e di credibilità, prima che finanziaria»

dal settore pubblico. Tuttavia, uno dei compiti più significativi, soprattutto della filantropia istituzionale (fondazioni, grandi donatori ecc.), deve essere un intervento qualitativo per sviluppare nuovi modelli (più efficaci ed efficienti) che possano essere poi ripresi dal settore pubblico. In questo senso è importante percorrere la strada di joint venture pubblico/privato, per offrire al settore pubblico competenze ulteriori per migliorare il suo intervento.

Oggi è un po' fuori moda parlare di miglioramento del funzionamento dello Stato, ma i numeri e i fatti dimostrano che questo è un obiettivo imprescindibile, a cui devono contribuire anche i privati. L'attuale crisi del settore pubblico è, prima che finanziaria, progettuale e di credibilità. È sintomatico il fatto che tutti i sondaggi dimostrino che i cittadini vorrebbero più servizi e meno tasse. Una contraddizione insanabile, a meno che il settore pubblico non ritrovi la strada un po' smarrita e torni a convincere i cittadini della necessità di un senso collettivo che si esprima attraverso grande efficacia ed efficienza.

Il ruolo dei privati: un contributo di metodo

Cresce la convinzione che il problema dell'intervento pubblico dipenda da una debolezza di metodo. La società è sempre più complessa e articolata. Le differenze sociali, economiche e culturali sono decisamente più ampie. Tutto questo richiede un rinnovamento dei modelli di intervento, una flessibilità che si adatti alle varie esigenze e una pragmaticità che porti costantemente a verificare, in modo non ideologico, i risultati di tali prassi. Tutto questo è incompatibile con un approccio burocratico, mentre richiede forte imprenditorialità, per lo meno nella fase iniziale di sperimentazione e innovazione, dove occorre assumersi anche il rischio dell'errore. Queste competenze le hanno i privati, e un numero sempre maggiore di persone è favorevole a metterle a disposizione per progetti di interesse collettivo. Occorre testare nuove collaborazioni pubblico/privato ed è importante che entrambi i settori sviluppino la consapevolezza dell'importanza di tali sperimentazioni e che il metodo e la verifica dei risultati diventino la strada per il miglioramento del welfare.

Non solo bisogni estremi

Siamo costantemente bombardati da un senso di emergenza (gli sbarchi dei clandestini, i campi rom ecc.) e tutto ciò non fa altro che alimentare preoccupazione, ma anche distacco da queste situazioni, perché sempre più persone manifestano insoddisfazione rispetto ai propri bisogni sociali. E si tratta di bisogni sociali non estremi: comprare o affittare una casa

«Le persone hanno sempre più bisogno di servizi: più cura, più asili, più formazione, più servizi relazionali»

a prezzi accessibili, avere un asilo nido a costi contenuti, avere dei trasporti locali efficaci e puntuali, vedere ridotto il proprio senso di insicurezza.

Questi bisogni sociali sembrano meno importanti e meno urgenti degli altri, ma in realtà lo sono assai, perché toccano le necessità di una gran parte della popolazione e la loro soluzione costituisce la base della coesione sociale di una comunità. Una società unita sarà anche più disponibile a far fronte alle emergenze invece che percepirle come una minaccia.

Bisogni non estremi come questi sono spesso tralasciati sia dal settore pubblico sia da quello privato, ma possono invece essere affrontati con modelli di “quasi mercato”, offrendo ai soggetti che ne sono portatori soluzioni accessibili e a costo contenuto, cercando di attirare risorse sia pubbliche sia private. Un esempio può essere quello di costruire nuove abitazioni su terreni pubblici forniti in comodato gratuito. È necessario sviluppare, anche in quest’area, nuovi modelli di intervento in grado di attrarre un risparmio privato che investa sui bisogni della propria comunità e che accetti ritorni calmierati. E questo non solo per altruismo ma anche per interesse, perché una società coesa è una società più vivibile per tutti.

Dai beni di consumo ai servizi

Le persone hanno sempre più bisogno di servizi: più cura, più asili, più formazione, più servizi relazionali che ricostruiscano un tessuto di fiducia tra le persone. È dimostrato che servizi sociali capaci di migliorare la qualità della vita e delle relazioni incrementano il capitale sociale delle comunità e il benessere degli individui. Purtroppo l’orientamento delle persone è invece fortemente spostato sui beni di consumo, mentre ci si attende che i servizi e i beni relazionali siano forniti gratuitamente dallo Stato. Una strada senza sbocco, questa, perché incrementa la frustrazione delle persone: da un parte, c’è la difficoltà di seguire le sollecitazioni che le conducono all’incremento dei consumi voluttuari e, dall’altra, quella di avere servizi pubblici di qualità.

Vanno incentivati gli individui a cambiare mentalità, a riorientare il proprio stile di consumi, facendo comprendere loro che le fasce sociali più elevate non possono esimersi dal pagare i servizi pubblici che vengono loro erogati. Lo Stato, peraltro, deve fornire più qualità e maggiore accessibilità. È una vera rivoluzione rispetto al sentire comune, che può anche essere indotta attraverso adeguati incentivi fiscali. Inoltre, maggiori servizi significa maggiori possibilità di lavoro per i nostri giovani. I beni di consumo possono essere prodotti altrove, ma questo tipo di servizi può essere fornito solo localmente. Lo sviluppo di una società più ricca di servizi, pertanto, può avere il doppio benefico effetto di incrementare il benessere sociale sia attraverso il miglioramento della qualità della vita sia attraverso l’aumento delle opportunità di lavoro.

D1

Crisi come opportunità

Diana Bracco, Mario Baldassarri, Mario Zanone Poma, Ezio Colombo

DIANA BRACCO È VICEPRESIDENTE DELLA CAMERA DI COMMERCIO DI MILANO; MARIO BALDASSARRI È PRESIDENTE DELLA VI COMMISSIONE PERMANENTE FINANZE E TESORO DEL SENATO; MARIO ZANONE POMA È PRESIDENTE DI MEDIOCREDITO ITALIANO; EZIO COLOMBO È AMMINISTRATORE DELEGATO DI FICEP FINANZE E TESORO

Il ruolo dell'Osservatorio Innovazione e Credito

La diffusione della cultura della conoscenza e della crescita basata sull’innovazione continua e diffusa, coinvolgendo i diversi attori economici, sociali e istituzionali, deve essere messa al centro della politica di sviluppo del paese. Oggi più che mai, nell’attuale situazione di crisi economica, diventa strategico il tema del rapporto tra innovazione e credito.

Per questo, tra i sette Osservatori istituiti dalla Camera di Commercio di Milano finalizzati ad analizzare e interpretare il contesto nel quale operano le imprese, promuovere il confronto tra i diversi soggetti dell’economia milanese, svolgere una funzione consultiva e di proposta nei confronti dell’ente e delle istituzioni nazionali e del territorio, è nato l’Osservatorio Innovazione e Credito che presiedo.

L’Osservatorio si propone come luogo selezionato di ascolto, dibattito e proposta sui temi riguardanti l’innovazione, il credito e la finanza. Gli obiettivi che intende perseguire sono principalmente:

1. favorire la riflessione e la comprensione dello scenario relativo ai temi del credito e dell’innovazione;
2. promuovere intorno a questi temi l’incontro tra i diversi soggetti dell’economia milanese, con particolare attenzione per quegli attori (per esempio, nel campo del terziario avanzato o dell’economia della creatività) che non hanno rappresentanza nel Consiglio camerale;
3. svolgere una funzione consultiva nei confronti degli organi di governo dell’ente e avanzare proposte anche alle istituzioni nazionali o del territorio per l’implementazione di nuovi percorsi di policy, perché l’innovazione che vuole dare scacco alla crisi è quella che nasce dal territorio di riferimento e progressivamente si salda agli altri territori in una logica aperta di relazione.

La composizione dell’Osservatorio prevede la compresenza di 15 membri permanenti (con specifiche competenze nel settore del credito e nel settore dell’innovazione) e altrettanti invitati a ogni seduta in funzione delle esperienze particolari maturate sullo specifico tema trattato nell’occasione.

I membri permanenti dell’Osservatorio sono personalità unanimemente riconosciute come esperte nel campo dell’imprenditoria, della finanza, della ricerca e dell’innovazione. A questi è affidata una funzione di analisi e di

Innovazione e credito è uno dei sette Osservatori della Camera di Commercio di Milano

riflessione sui temi di volta in volta affrontati e di raccordo trasversale, con un particolare riguardo ai diversi ambiti di appartenenza.

Alle riunioni dell'Osservatorio vengono inoltre chiamati – in funzione del tema trattato – un relatore esperto, che presenta lo stato dell'arte sul tema prescelto e avanza ipotesi di riflessioni, e due *discussants* individuati tra imprenditori e rappresentanti del mondo istituzionale e accademico che arricchiscono il dibattito.

Il primo incontro dell'Osservatorio Innovazione e Credito, svoltosi il 2 marzo 2009, ha avuto come titolo “Come può la crisi economico-finanziaria diventare un'opportunità per le imprese? L'intervento pubblico in periodi di crisi finanziaria”. L'incontro, affrontando il tema dell'attuale crisi, che ha avuto origine finanziaria e si è diffusa all'economia reale, ha saputo stimolare un importante dibattito su quali interventi concreti le pubbliche amministrazioni possano mettere in atto per sostenere il rilancio dell'economia nazionale e locale. Un rilancio che, per chi fa impresa, deve diventare occasione per innovare e rinnovarsi, continuando a credere nelle nostre imprese e a investire con determinazione.

Diana Bracco

«Negli ultimi anni, la finanza ha coperto gli aspetti reali dell'attuale crisi»

DIANA BRACCO. L'innovazione rende viva un'impresa e quindi il sistema economico. Quando diciamo “innovazione”, intendiamo un rapporto stretto tra ricerca pubblica e privata capace di dare nuovo impulso alle imprese e al tessuto economico del paese.

Il tema dell'incontro ci introduce nella realtà dell'odierna crisi. E la domanda è: in che modo essa può costituire un'opportunità per le imprese? E come può intervenire, e per quanto tempo, lo Stato? Milano, inoltre, è impegnata in quel grande evento che porta il nome di Expo 2015 e che noi imprenditori e l'intera città consideriamo un formidabile driver anticrisi.

Gli ospiti di questo primo appuntamento sono Mario Baldassarri, economista e presidente della VI commissione permanente Finanze e Tesoro del Senato, e due *discussants*: Mario Zanone Poma, presidente di Mediocredito italiano, ed Ezio Colombo, amministratore delegato di FICEP.

Crisi e opportunità per le imprese, come ho già detto, è il tema dell'incontro, ma al professor Baldassarri vorrei ricordare anche altri due argomenti caldi. Tramite il credito d'imposta automatico siamo riusciti a far crescere la ricerca fatta dalle imprese piccole e medie. Da quest'anno, però, l'uso di questo strumento non è automatico e le imprese sicuramente ne risentiranno. Esse, è bene sottolinearlo, necessitano di politiche per l'innovazione semplici e costanti. L'altro argomento su cui vorrei sollecitare il professore a intervenire è quello dei grandi programmi di ricerca che, una volta selezionati e valutati, devono partire ed essere realizzati in tempi certi.

MARIO BALDASSARRI. La radice dell'attuale crisi economico-finanziaria non è stata ancora compresa veramente e il rischio è quello di mettere in campo iniziative di politica economica che si limitino a tamponarne gli effetti a breve e, nel medio termine, ne scatenino altri ancora più dirompenti.

Il ragionamento da cui parto è che, negli ultimi anni, la finanza ha coperto gli aspetti reali dell'attuale crisi. Le bolle finanziarie poi esplose sono, in realtà, servite a coprire il vero squilibrio dell'economia mondiale, che è consistito nell'illusione di poter rinviare l'aggiustamento effettivo dell'economia. Lo squilibrio nasce dalla regola per la quale non è possibile vivere troppo al di sopra delle proprie possibilità e per un periodo di tempo troppo lungo. E questo vale anche per gli Stati Uniti, la prima economia del mondo.

Se osserviamo i dati relativi alla bilancia commerciale americana, possiamo comprendere come, negli ultimi anni, il debito statunitense sia stato finanziato dal resto del mondo e in particolare dalla Cina: da oltre dieci anni gli Stati Uniti crescono, certo più dell'Europa, ma con un deficit di partite correnti della bilancia dei pagamenti che ha oscillato tra il 5 e il 6%. Data la sovranità monetaria del dollaro, il 2-3% di deficit estero

La governance mondiale va adattata al nuovo scenario economico e questo implica una radicale riforma delle istituzioni internazionali

americano è fisiologico, perché nel mondo c'è una domanda di dollari e gli americani hanno il privilegio di poter pagare parte dei debiti verso l'estero stampando moneta, ma fino al 2-3%. La Cina, al contrario, risparmia enormemente: produce e vende un modello di crescita *export led* ma, stupidamente, quando è entrata nel WTO, non le abbiamo chiesto la contropartita del mercato, cioè la libertà di oscillazione della sua moneta e del cambio. Le abbiamo lasciato la possibilità di poter decidere “politicamente” il cambio. Questo ha significato che, agganciata la loro valuta al dollaro, hanno svalutato dal 2002 all'incirca del 50%. Quindi, il deficit che l'America via via accumulava era perfettamente bilanciato dal resto del mondo, e dalla Cina in particolare, che si preoccupava di finanziarlo.

La riforma radicale delle istituzioni economiche e finanziarie

MARIO BALDASSARRI. Un dato basta a spiegare la situazione: nel 2001 la Cina possedeva il 5% del debito estero americano, nel 2008 tale percentuale è salita al 30%. Se le cose procedessero a questi ritmi e la Cina continuasse ad avere il 50% del debito estero americano, provate a immaginare il risvolto geopolitico-economico di questa situazione! È un dato, questo, che mi sono permesso di sottolineare diverse volte agli amici americani perché, laddove ci sono un creditore e un debitore perpetui, l'equilibrio sparisce. In questo quadro non certo allegro, qual è il ruolo dell'Europa? L'Europa si fa notare per le sue assenze, dorme.

Infine, dopo Cina, Stati Uniti ed Europa, il quarto attore di questa storia è la Russia: un'aquila a due teste, una che guarda a est e un'altra a ovest e, aggiungerei, con un rubinetto del gas tra gli artigli. Questo è il quadro che abbiamo di fronte. Lo abbiamo constatato, io e voi, nei vari summit internazionali sulla crisi, fino al G20 allargato ai paesi del Terzo mondo. Quindi, la *governance* mondiale va adattata al nuovo scenario economico: l'attuale G7/G8 esclude i due terzi dei paesi che contano. Come può assumere decisioni che impegnano anche chi è assente? D'altra parte, il G20 è troppo ampio e non consente decisioni condivise. Sarebbe quindi opportuno mantenere un G8 e ripensare la presenza dell'Europa, magari con un solo seggio occupato dal rappresentante degli “Stati Uniti d'Europa” e gli altri da paesi allo stato attuale economicamente più ricchi. Un G8 riformato e un'Europa unita e viva (Stati Uniti d'Europa), capace di passare da Maastricht 1 (con l'obbligo, per ogni paese UE, di contenere al massimo intorno al 3% il rapporto tra debito pubblico e PIL) a una più attuale Maastricht 2. La nuova *governance* che verrebbe a crearsi comporterebbe una radicale riforma delle istituzioni economiche e finanziarie – dal Fondo Monetario Internazionale alla Banca Mondiale, al WTO –, dicendo chiaramente che si tratta di un “pacchetto” unico. Da prendere o lasciare. Chi entra nel WTO e scambia liberamente merci e beni è automaticamente dentro il FMI e la sua moneta oscilla sui mercati. Cinque anni fa, il Fondo Monetario Internazionale disse che occorre-

va un cambio dollaro-euro a 1,90 per riportare il deficit americano intorno al 3%. Ma un intervento di questo tipo avrebbe fatto implodere l'intera economia mondiale, Stati Uniti compresi. Non è quindi l'aggiustamento dei prezzi attraverso i cambi a garantire l'equilibrio, ma quello delle quantità.

Se lo squilibrio è dovuto a un eccesso di consumo per un periodo di tempo troppo lungo da parte degli Stati Uniti e a un conseguente eccesso di risparmio – e quindi a una riduzione della domanda – in Cina ed Europa, l'America deve mettere in pratica il *soft landing*, mentre Europa e Cina devono spingere verso il *domestic push*. Ma questa strategia coordinata e concordata ha bisogno di un luogo di decisione, cioè di governo.

Certo, parlare di Stati Uniti d'Europa dopo quello che è successo negli ultimi vertici può sembrare un controsenso, ma io continuo a credere che questa sia l'unica strada percorribile. Dobbiamo scegliere alcuni temi su cui l'Europa politica va costruita, con un unico governo, un unico presidente, un unico primo ministro e una voce unica su cinque-sei temi chiave – difesa, infrastrutture, energia, ricerca, sicurezza – e tutto il resto lasciarlo alla competenza degli Stati nazionali. Non possiamo aspettare altri trent'anni perché questa riforma vada in porto. Non ce lo possiamo permettere!

Come Europa non dobbiamo tralasciare i paesi del Mediterraneo. Abbiamo la responsabilità di costruire un rapporto sinergico con il Nord Africa. La Turchia e Israele devono entrare a fare parte dell'Europa e per la Palestina va avviato un Piano Marshall reale e non a parole. La soluzione del conflitto israelo-palestinese è compito della vecchia e saggia Europa.

Il rispetto di una regola ancora più rigorosa

MARIO BALDASSARRI. Passiamo ora a Maastricht 2 a cui ho accennato prima. Anche io ho lavorato affinché Maastricht 1 fosse una realtà, ma questo non può significare una difesa ottusa dei principi stabiliti dieci anni fa, pena la distruzione di ciò che abbiamo costruito. La crisi accentua la necessità di provvedere alla riforma, perché a rischiare sono il mercato interno e l'euro. Maastricht 1 è saltato: l'Irlanda ha un deficit dell'11%, la Francia e la Germania del 6,5%, paradossalmente noi, che abbiamo un debito pubblico spaventoso, siamo al 3,8%. Si tratta di sostituire Maastricht 1 con Maastricht 2, cioè con un accordo che obblighi a rispettare una regola più rigorosa: zero deficit corrente e avanzo corrente (possibilità, per ogni punto percentuale di avanzo corrente, di realizzare 2-3% di investimenti in deficit), al fine di portare avanti investimenti in infrastrutture, ricerca e innovazione.

Quando dico che uno dei temi chiave degli Stati Uniti d'Europa è la ricerca, aggiungo subito anche l'università. È necessario creare cinque o sei centri di attrazione universitari che competano con quelli americani e asiatici. Perché regalare tanti ricercatori italiani alle loro università e ai loro laboratori?

«Nel portare avanti queste riforme minime, dobbiamo tenere a mente che si inseriscono in un’ottica temporale di medio e lungo periodo»

In questo quadro, va anche attuata una modifica dello statuto della Banca Centrale Europea, il cui attuale obiettivo primario è il controllo dell’inflazione entro il limite del 2% annuo; però l’inflazione deve essere controllata nel medio-lungo periodo, anche tenendo conto degli effetti sulla crescita economica, quando l’inflazione non è dovuta a un eccesso di domanda ma alla spinta delle materie prime.

L'effetto moltiplicatore

MARIO BALDASSARRI. C’è poi il problema della nostra spesa pubblica. Ogni anno la pubblica amministrazione spende 800 milioni di euro. Quanto di questa spesa può essere risparmiata e utilizzata diversamente? Se risparmiassimo il 5%, potremmo disporre di 40 miliardi di euro e con questa cifra in cassa, senza incrementare il debito pubblico, potremmo iniziare a: tagliare l’IRAP sul monte salari e dare alle piccole e medie imprese 12 miliardi; offrire alle famiglie la possibilità di deduzioni fiscali di 5000 euro l’anno per ogni figlio o genitore a carico e si arriverebbe così a 15 miliardi. A questi complessivi 27 miliardi ne potremmo aggiungere ulteriori due per la ricerca e l’innovazione, concentrandoci su una ventina di progetti. Dopodiché mi sta bene anche l’Expo che può funzionare da volano, ma è certo che bisogna richiamare tutti alla responsabilità di attuare una politica economica e convincersi che essa non è un vecchio arnese da buttare via.

Nel portare avanti queste riforme minime, dobbiamo tenere a mente che si inseriscono in un’ottica temporale di medio e lungo periodo. Gli effetti dell’investimento in ricerca e innovazione e della riforma universitaria si potranno vedere in un periodo che va da 5 a 10-15 anni. Lo stesso discorso vale per il sistema pensionistico, che non serve a fare cassa subito ma a dare una prospettiva ai nostri ragazzi che oggi hanno venticinque anni. Idem per il sistema sanitario. Si tratta di interventi che non si possono fare con gli occhi fissi sul presente, ma spostati a 10-15 anni.

Keynes ci ha spiegato la storia della “trappola della liquidità” in eccesso e la strozzatura del credito (*credit crunch*). Da una parte c’è troppa liquidità e dall’altra manca. Stiamo vivendo questo paradosso: siamo in piena “trappola della liquidità” e in pieno *credit crunch*. Siamo arrivati al gioco perverso per cui la BCE inietta liquidità, ma poi le banche, non fidandosi l’una dell’altra, non l’utilizzano e così la loro liquidità “ritorna” alla BCE che ha tassi molto elevati e quindi convenienti. Questo circolo vizioso comporta il *credit crunch* verso le famiglie e le banche. Da qui la proposta di fornire una garanzia da parte della BCE sull’interbancario, oltre a una riduzione dei tassi, in modo da scoraggiare il deposito dei fondi presso la stessa BCE.

Ricostruire la fiducia tra le banche e riportare i flussi di credito alla normalità non può essere compito di un solo paese, ma della BCE. Solo in un secondo tempo si potrà costituire un fondo di garanzia della Cassa depositi e prestiti per le piccole e medie imprese.

«Maggiori crediti e maggiori scorte di magazzino comportano un effetto dirompente sul capitale circolante»

Ritornando a quanto ho detto prima, io sono favorevole a una manovra forte intorno ai 30-40 miliardi di euro, senza un euro di deficit in più. Manovra che è possibile fare, perché ne è già stata realizzata una nel luglio 2008, anticipando un po’ le cose e mettendo il nostro paese al riparo da situazioni più pericolose.

DIANA BRACCO. Lei ha giustamente osservato che deve esserci una politica che disegni la crescita e il futuro della nostra economia, e che al centro di questo disegno c’è l’innovazione ma anche il sistema formativo e l’università come luogo di ricerca. E non possiamo lasciar passare troppo tempo, perché c’è ancora molto da fare e siamo purtroppo indietro. Ci sono però da avviare subito quegli investimenti infrastrutturali che l’Europa stessa ci chiede. L’intervento del professor Baldassarri è stato talmente ricco di spunti che sicuramente i nostri ospiti ne raccoglieranno alcuni per svilupparli ulteriormente. Credo già a partire dal prossimo intervento, quello del presidente Mario Zanone Poma.

MARIO ZANONE POMA. Parlando a nome del Mediocredito Italiano, che appartiene al Gruppo Intesa San Paolo, passerò dal macro al micro. Già da ottobre dello scorso anno, il calo degli ordini presso le aziende era preoccupante; nei primi mesi del 2009 la caduta è stata del 30-40% in alcuni settori. Si tratta di un momento di forte cambiamento, che certamente genererà rischi ma anche nuove opportunità. Cambiare è necessario, ma non sufficiente. Ed è per questa ragione che vorrei portare alla vostra attenzione fatti concreti e rispettive proposte.

Parallelamente al calo degli ordini abbiamo visto che, a partire dallo scorso ottobre in particolare, sono peggiorati anche i pagamenti. E, dato il calo degli ordini, molte imprese che lavorano su modello hanno avuto anche problemi di eccesso di magazzino. Maggiori crediti e maggiori scorte di magazzino comportano un effetto dirompente sul capitale circolante. E qui entrano in gioco le banche che, da un lato, devono essere più sollecite nell’erogare denaro ma, dall’altro, devono avere maggiore responsabilità. Sono le banche a dover valutare la bontà del credito.

Un fondo di garanzia

MARIO ZANONE POMA. Già nel luglio scorso, per evitare l’effetto pesante della crisi sulle non poche imprese che avevano voglia di investire e che erano in grado di stare sul mercato, avevo messo a punto, in qualità di presidente di Mediocredito Italiano, una proposta al Ministero del Tesoro: istituire un nuovo fondo di garanzia, snello e veloce, di un miliardo di euro attraverso la Cassa depositi e prestiti, in modo da fornire, sfruttando il moltiplicatore di Basilea 2, garanzie alle imprese per complessivi 12

miliardi di euro, finalizzati agli investimenti innovativi e a una migliore pianificazione finanziaria. Non c'era e non c'è altra scelta in questo momento, da realizzare subito, per evitare un ulteriore peggioramento. Devo dire che alcuni imprenditori con cui ho parlato di questa proposta mi hanno detto: «Ma allora tiro fuori anche qualche progetto che ho nel cassetto!». Idee che praticamente vogliono dire investimenti produttivi, i quali possono essere interessanti e anticiclici, ma sovente l'imprenditore non è purtroppo in grado di fornire le ulteriori garanzie per ottenere i necessari finanziamenti. Il fondo di garanzia della Cassa depositi e prestiti ci darebbe allora un effetto moltiplicatore da impiegare per l'imprenditoria sana e, soprattutto, innovativa. Le banche possono partecipare con un cofinanziamento che mostrerebbe la forza e il coraggio di innovare. Questo fondo andrebbe a sommarsi all'attuale Fondo di Garanzia recentemente rifinanziato.

Quello a cui Mediocredito Italiano pensa è un fondo di garanzia che deve durare nel tempo. E non siamo gli unici ad avere questa idea. Credo che la presidente Bracco abbia in mente lo stesso progetto. Non a caso ha parlato di «provvedimenti del governo semplici e costanti».

Un ulteriore problema è dato dai ritardi con cui lo Stato paga. Alle imprese lo Stato deve circa 40 o 70 miliardi di euro, a secondo delle diverse fonti. È una cifra importante. Si vedono gli imprenditori venire in banca a scontare contratti di molti mesi addietro e non ancora pagati.

Tre linee d'azione prioritarie

MARIO ZANONE POMA. È urgente il consolidamento a medio termine delle passività a breve, con garanzie. Questo può infondere fiducia a coloro che vogliono fare, e sono molti, e che devono averne la possibilità.

Su questo tema si innesta la ristrutturazione di passività a medio termine, utilizzando anche la sospensione temporanea delle rate. È chiaro che le banche non possono permettersi gratuitamente questa operazione, ma una dilazione nel tempo può risultare molto importante per le imprese, soprattutto per le PMI.

Si chiedono alle imprese nuovi investimenti, fondamentale strumento anticiclico che genera motivazione e prepara le aziende alla ripresa. Non dobbiamo deluderle. Proprio per questo, Mediocredito Italiano ha attivato dei desk specialistici nei diversi settori (media, *shipping*, *hospitality*, R&S, moda, energia, per parlare lo stesso linguaggio delle imprese). Grazie a essi, conosciamo le possibilità di investimento che si manifestano in questi campi. È necessario intervenire in maniera sistematica affinché le imprese possano agire, realizzare i progetti e i relativi investimenti.

«In Assolombarda vediamo che la crisi è differenziata per settori: ce ne sono alcuni che soffrono meno, altri di più»

Un esempio d'innovazione

MARIO ZANONE POMA. Un'ultima considerazione sul tema dell'innovazione. È stata costituita a Milano – con il gruppo Intesa - San Paolo, la Fondazione Cariplo, l'Università degli Studi di Milano e, da poco, anche con la Camera di Commercio di Milano – la Fondazione Filarete, un acceleratore d'impresa che opera nel campo della bioscienza, un ampio settore di ricerca nel quale potremmo essere competitivi. La Fondazione è finalizzata alla creazione e allo sviluppo di start-up che svolgono attività di ricerca avanzata, ha l'obiettivo di competere con analoghi centri americani, asiatici ed europei e sarà anche uno strumento per trattenere i nostri ricercatori e attrarre quelli di altri paesi. 7000 m² di superficie, 9 piattaforme scientifico-tecnologiche di cui 8 già in funzione e 4 spin-off operativi.

In Italia abbiamo circa 600 spin-off operativi che non sempre funzionano e sono autonomi. Per capire quali sono le condizioni perché uno spin-off funzioni e sia autonomo, siamo andati a studiare le realtà di successo a Cambridge, Helsinki e Monaco.

Nella Fondazione ci sono 8 piattaforme, spazi per gli spin-off, spazi per le imprese di maggiori dimensioni che vogliono inserire un loro laboratorio di ricerca e anche spazi per una società d'investimento della Fondazione che si occupa di *seed capital*. Gli scienziati e i ricercatori hanno bisogno di un supporto di *business development* e di finanziamento per costituire e avviare una start-up. Gli spin-off non sempre richiedono un grande capitale: possono bastare a volte 30-40.000 euro per costituirli e per misurare le possibilità di successo, dopodiché con ulteriori finanziamenti si possono raggiungere valori elevati e visibili ritorni. Come di fatto è successo e sta succedendo.

DIANA BRACCO. Quello delle start-up è un discorso che poi riprenderemo. C'è però un punto che ha sollevato Zanone Poma e che io riprendo e sottolineo, ed è quello delle imprese che vogliono investire. In Assolombarda vediamo che la crisi è differenziata per settori: ce ne sono alcuni – quelli, per esempio, legati ai beni essenziali – che soffrono meno, altri di più, ma non mancano le imprese che vogliono investire. Allora, quel famoso credito d'imposta, che anche il professor Baldassarri vede come uno strumento molto semplice, noi, come Confindustria, vorremmo chiederlo sugli investimenti produttivi delle imprese.

L'ospite che invito ora a parlare è Ezio Colombo, presidente di FICEP, un gruppo molto attivo che occupa circa 500 persone e che lo scorso anno ha fatturato in Italia e nel mondo 180 milioni. Colombo ci porta anche la realtà dell'UCIMU, una delle associazioni più innovative di Confindustria.

«Un nostro tecnico commerciale ha girato per un mese intero tra i clienti esteri e ha recuperato quattro ordini che erano stati sospesi»

Ezio COLOMBO. Ci sono alcuni aspetti della crisi in corso che ci preoccupano tutti. Di questi, ne scelgo alcuni, esemplificandoli a partire dalla realtà che conosco meglio, quella del mio gruppo. Aspetti che si riscontrano in tutte quelle imprese che operano all'estero e realizzano investimenti in innovazione, ricerca e sviluppo. Il gruppo FI-CEP, esportando il 90% circa della sua produzione di macchine utensili, è poco dipendente dalla domanda italiana. Una condizione che si è consolidata negli anni. Esportiamo in tutto il mondo, con due importanti eccezioni: il Giappone e la Cina. Nel primo caso, per problemi di incompatibilità tecnica tra le nostre macchine e i loro standard. Nel secondo, perché i cinesi sono troppo veloci a mettere in commercio copie dei nostri prodotti. Esportiamo poi in Corea, in tutti i paesi del Sud-est asiatico, in Australia, Africa – in particolare in Nigeria e Sudan – America Latina, Stati Uniti, oltre all'intera Europa geografica.

Reagire al calo della domanda

Ezio COLOMBO. Per quanto riguarda il problema del calo della domanda, non dobbiamo farci prendere dalla sindrome “i clienti non ordinano più o aspettano di ordinare”. Per capire la reale dimensione del problema, vi riporto quanto è capitato al mio gruppo.

All'inizio dell'anno ci siamo trovati di fronte all'annullamento o alla sospensione di molti ordini: nell'ultimo trimestre dello scorso anno i sospesi ammontavano a ben 50 milioni di euro. Nel contempo, però, avevamo in portafoglio oltre sei mesi di ordini. Data la situazione di crisi mondiale, non era difficile capire che l'orizzonte era completamente mutato. Poiché il gruppo FICEP è presente in tutto il mondo – fatto non molto frequente, perché generalmente l'esportazione delle macchine utensili è concentrata, per via dell'assistenza ai clienti, nei paesi vicini al luogo di produzione – il primo punto che abbiamo capito è che non tutti i paesi rispondono alla crisi allo stesso modo. Da Canada, Francia, Estremo Oriente, da tutta l'area del Sud-est asiatico e dall'Australia continuiamo a ricevere ordini. Si tratta di paesi che, probabilmente, anche a seguito di alcune leggi a favore degli investimenti, non si sono fermati. Un nostro tecnico commerciale ha girato per un mese intero tra i clienti esteri riuscendo a contattarli tutti e a recuperare quattro ordini che erano stati sospesi. Segno palese che in alcuni di questi paesi non mancano le persone che hanno voglia di riattivare la domanda. Ora stiamo guardando al Medio Oriente, un'area generalmente trascurata dai produttori di macchine utensili, perché è toccata in misura minore dalla generale situazione di crisi.

Per l'attività di esportazione di un'azienda internazionalizzata, il servizio di assistenza è fondamentale, è parte integrante del prodotto venduto. In India abbiamo

costituito un gruppo di 12 ingegneri, tutti formati in Italia, che ci assiste non solo sul mercato indiano, uno dei più interessanti del mondo, ma anche su quello più ampio di lingua inglese.

Fino allo scorso anno eravamo sottoposti a una domanda internazionale alla quale non riuscivamo a far fronte. La crescita degli ultimi tre anni è stata del 250%. Con la contrazione degli ordini, la pressione è diminuita. Il calo delle vendite va comunque recuperato e un modo è quello di attivare progetti di innovazione. Cosa che abbiamo fatto, tirando fuori dal cassetto quei progetti elaborati in tempi “normali” e poi messi da parte perché, apparentemente, innovare non sembrava così urgente.

Oltre a tirare fuori dai cassetti alcuni progetti abbiamo dato una spinta nuova all'internazionalizzazione dell'impresa nel campo delle vendite, attraverso la costruzione di una più fitta rete di assistenza tecnica.

Innovazione, Investimento, Internazionalizzazione

Ezio COLOMBO. Quello che il mio gruppo ha fatto non è che l'applicazione del progetto delle tre “I” – Innovazione, Investimento, Internazionalizzazione – sostenuto da Confindustria e dalle sue associazioni.

Per poter fare innovazione risulta però indispensabile ottenere un elemento di certezza sull'erogazione dei fondi, una volta che il progetto è stato giudicato meritevole di considerazione: le aziende possono anticipare gli investimenti necessari in misura più consistente se hanno la certezza che, trascorsi i tempi tecnici, riceveranno l'erogazione prevista. Nel frattempo, formule di prefinanziamento a condizioni “favorevoli” erogati da banche e istituzioni finanziarie possono costituire un ponte incentivante tra l'idea, verificata preliminarmente, e la realizzazione dell'innovazione. La soluzione del credito d'imposta, per esempio, applicabile autonomamente dalle imprese al posto dell'erogazione finanziaria, rappresenta un importante elemento di selettività e innovazione. Non a caso la Francia l'ha portato dal 10 al 30% per un anno, ma rinnovabile.

Se c'è un dato positivo in questa crisi generale, è il costo contenuto degli interessi passivi. Ci sono paesi che hanno varato alcuni aiuti alle imprese, come nel caso della Germania, dove il governo ha fortemente ridotto le imposte sul reddito delle imprese (IRES). Ma ci sono altri modi in cui si può intervenire. In un periodo di difficoltà globale, in cui quasi tutti i paesi stanno vivendo una fase recessiva dell'economia, le aziende dovrebbero essere finanziariamente incentivate ad affrontare mercati nuovi, finora trascurati, con interventi pubblici molto semplici, ma allo stesso tempo efficaci, sulla falsariga di quanto realizzato dall'attuale ministro dell'Economia

«Le aziende dovrebbero essere finanziariamente incentivate ad affrontare mercati nuovi»

francese Christine Lagarde; e in particolare dovrebbero concedere l'esenzione da contributi e imponibile fiscale delle remunerazioni dei tecnici/commerciali che trascorrono più di 120 giorni l'anno all'estero per la promozione, la vendita e l'assistenza tecnica su mercati extraeuropei.

Infine, per quanto riguarda l'export, è necessario prevedere condizioni paritetiche tra gli esportatori europei che operano fuori dall'Europa. Se si analizzasse quante vendite all'estero gli italiani hanno perso per mancata copertura assicurativa, si accerterebbe l'impatto negativo sulle esportazioni italiane in questo periodo di crisi economica. Si rivela quindi necessario un certificato d'origine europea dei beni assicurabili, indifferentemente dalle società di assicurazione.

D2

Lo sviluppo dell'impresa in un contesto di *credit crunch*. Alcune proposte

Roberto Calugi

ROBERTO CALUGI È DIRIGENTE
AREA SVILUPPO DELLE IMPRESE
DELLA CAMERA DI COMMERCIO
DI MILANO

LA CRISI FINANZIARIA E PRODUTTIVA CHE FIN DALL'ESTATE DEL 2008 sta caratterizzando i mercati internazionali ha colpito il sistema economico con una intensità imprevista in termini di impatto sui fondamentali dell'impresa. Una complessiva deriva nella gestione del mercato dei titoli finanziari ha infatti innescato un ciclo depressivo con effetti pesanti in termini di economia reale: minore domanda estera, contrazione della produzione, diminuzione dell'occupazione, contrazione della domanda interna, crisi di liquidità e casi di insolvenza aziendale.

L'ultimo rapporto di Banca d'Italia descrive bene questa catena di causa-effetto, evidenziando, per altro, come tra le imprese maggiormente penalizzate vi siano quelle più esposte verso l'estero, le quali, a seguito della forte contrazione del ciclo internazionale, hanno in taluni casi dovuto procedere alla chiusura provvisoria di interi stabilimenti o linee produttive, ridurre in maniera temporanea o permanente la manodopera impiegata e rinviare gli ordini, sia di semilavorati sia di beni capitali, spostando per quanto possibile i termini di pagamento su tempistiche più lunghe.

A questa situazione del tutto straordinaria e per molti versi inedita, se si prendono a raffronto le dinamiche di sviluppo delle economie occidentali nel dopoguerra, si è accompagnata una stretta creditizia estremamente severa.

Sempre Banca d'Italia, nell'ultimo rapporto annuale del suo governatore, segnala come: «Secondo la nostra indagine l'8% delle imprese ha ricevuto un diniego a una richiesta di finanziamento; è il valore più elevato dalla metà degli anni novanta; era meno del 3% un anno fa. Oltre il 10% delle imprese dichiara di aver ricevuto, da ottobre, richieste di rimborsi anticipati [...]. Non si può chiedere alle banche di allentare la prudenza nell'erogare il credito [...] quel che si può e si deve chiedere alle nostre banche è di affinare la capacità di riconoscere il merito di credito nelle presenti, eccezionali circostanze. Va posta un'attenzione straordinaria alle prospettive di medio-lungo periodo delle imprese che chiedono assistenza finanziaria».

La risposta delle imprese locali e le risorse messe a disposizione dalla Camera di Commercio

La nostra Regione e il territorio di Milano e Provincia non hanno certamente fatto eccezione in questo quadro di difficoltà, anche se, analizzando i dati disaggregati per aree geografiche, si registra come le nostre imprese, pur in un contesto di forte contrazione, stiano rispondendo meglio rispetto alla media nazionale e inizino a dare dei segnali di ripresa.

Prendendo per esempio i dati forniti dal nostro Ufficio Studi (Camera di Commercio di Milano), si nota che, a fronte di una contrazione nel primo trimestre 2009 dell'industria manifatturiera nazionale pari al 21,7%, le imprese milanesi hanno fatto registrare un calo dell'ordine del 10,3%. Anche sul fronte dell'accesso al credito un'interessante in-

La Camera di Commercio di Milano ha riservato, a supporto del sistema economico, oltre 72 milioni di euro

dagine svolta recentemente da Unioncamere Lombardia, su un campione di circa 3000 imprese e relativa ai dati del primo trimestre del 2009, ci mostra come circa il 50% degli imprenditori intervistati denunci un peggioramento delle condizioni di accesso al credito. A una domanda più puntuale sulle cause sono emerse maggiori ristrettezze nei limiti erogabili (62%) e una richiesta di maggiori garanzie (49,3%).

In una situazione complessa e di assoluta difficoltà come quella rappresentata da questi numeri, gli enti pubblici hanno il dovere di aumentare la loro efficacia di intervento. A questa logica fa certamente riferimento l'operato della Camera di Commercio di Milano e della sua giunta che, nell'approvare il bilancio preventivo del 2009, ha deciso di riservare complessivamente, a supporto del sistema economico, oltre 72 milioni di euro, il più alto livello di risorse mai messo a disposizione nella sua storia. Risorse che si declinano in un'ampia serie di iniziative, contributi e strumenti a disposizione delle imprese per cercare di contrastare almeno in parte un ciclo congiunturale particolarmente sfavorevole.

Favorire i processi di internazionalizzazione, garantire un supporto ai processi di innovazione delle imprese, facilitare l'accesso al credito delle piccole e medie imprese rappresentano tre delle linee di azione prioritarie individuate dal nostro programma pluriennale, e sulle quali la giunta della Camera è particolarmente impegnata a rafforzare l'efficacia della sua sfera di azione.

Per quanto attiene l'internazionalizzazione e il supporto all'innovazione, da anni la Camera di Commercio ha promosso un approccio in grado di erogare non solo contributi importanti, ma anche servizi a elevato contenuto professionale e specialistico, anche attraverso le sue aziende speciali Promos e Innovub. Inoltre, la recente istituzione dell'Agenzia nazionale per l'innovazione presso la Camera di Commercio di Milano rappresenta certamente un riconoscimento al lavoro svolto dall'ente in questo campo.

In questi ultimi anni si è rivelata preziosa, al fine di un migliore utilizzo delle risorse disponibili, l'alleanza con le altre amministrazioni pubbliche presenti sul territorio. In particolare, l'accordo di programma siglato con la Regione Lombardia e le altre camere di commercio lombarde ha permesso di fare "massa critica", favorendo la concentrazione di risorse su provvedimenti comuni. Nel 2009, grazie all'Accordo di programma verranno messi a disposizione per le imprese oltre 82 milioni di euro complessivi, di cui oltre 37 milioni per temi legati all'innovazione e oltre 21 milioni per il supporto ai processi di internazionalizzazione.

Grazie a questo strumento e facendo riferimento al solo 2009, sono stati stanziati più di 31 milioni di euro, attraverso bandi a evidenza pubblica per progetti legati alla produzione di energia da fonti rinnovabili, per la sicurezza sul lavoro, per la nascita di nuove imprese nel campo dei servizi, per l'aggregazione di microimprese in realtà più consolidate e per l'innovazione in settori tradizionali.

Facilitare l'accesso al credito, garantire un supporto ai processi d'innovazione, favorire i processi d'internazionalizzazione

Un ponte tra le imprese e il sistema finanziario

Di particolare importanza è la capacità della Camera di Commercio di sviluppare strumenti in grado di favorire efficacemente il rapporto tra le imprese e il sistema finanziario. L'adozione dei principi di Basilea 2 e le conseguenze degli stessi sui processi di finanziamento delle imprese, soprattutto di quel 95% di piccole e micro realtà produttive alla base del nostro sistema produttivo, si sono sommate a una maggiore rigidità del sistema finanziario nel concedere affidamenti o di farlo a tassi di *spread* bancario più elevati rispetto al passato.

Il nostro obiettivo prioritario dev'essere quello di favorire un maggior merito di credito delle nostre imprese nei confronti del sistema finanziario, al fine di diminuire gli oneri finanziari connessi all'attività produttiva. Questa è la filosofia di base delle azioni e degli strumenti che vengono messi in campo dalla Camera di Commercio, soprattutto in questo momento di particolare difficoltà.

Per tendere a questo obiettivo, crediamo che sia possibile intervenire principalmente su due diversi ambiti: aiutare l'imprenditore nel reperimento di strumenti di garanzia a supporto del capitale di debito e favorire una maggiore patrimonializzazione, anche attraverso un corretto utilizzo delle leve del capitale di rischio.

Il rapporto banca, impresa, garanzie, merito di credito e concessioni di liquidità è certamente uno dei nodi che spesso pregiudicano la realizzazione di progetti imprenditoriali e limitano lo sviluppo dell'impresa. Paradossalmente questi fattori incidono con maggiore forza proprio in periodi di crisi come quello attuale. I motivi sottesi a questo quadro sono molteplici e complessi. Certamente il sistema bancario, come ricorda lo stesso governatore della Banca Centrale, deve «affinare la capacità di riconoscere il merito di credito», ma è altresì vero che in talune circostanze, all'interno delle imprese, sono deboli quei requisiti di trasparenza e patrimonio alla base di una corretta valutazione delle potenzialità aziendali per far fronte agli affidamenti richiesti.

Da anni la Camera di Commercio, in collaborazione con il mondo associativo, promuove la conoscenza di concetti come il rating aziendale, il corretto rapporto tra patrimonio e attività, la costruzione di finanza di progetto sostenibile.

Accanto a queste attività di assistenza e informazione, abbiamo voluto rafforzare il sistema dei consorzi di garanzia fidi, come uno dei veicoli più efficaci per affiancare l'imprenditore nella concessione di garanzie collaterali al sistema bancario. Quest'anno, per altro, i principali confidi saranno chiamati a una radicale trasformazione che li porterà a essere iscritti all'albo degli intermediari finanziari vigilati. Dovranno apportare notevoli cambiamenti ai loro criteri organizzativi e gestionali e garantire dei requisiti di patrimonio e di volumi di attività minimi, al fine di poter emettere delle garanzie

«In una situazione complessa e di assoluta difficoltà, gli enti pubblici hanno il dovere di aumentare la loro efficacia d'intervento»

valide ai sensi delle disposizioni stabilite con l'accordo di Basilea 2. Per questo li stiamo sostenendo con forza, favorendo anche un loro accorpamento al fine di poter avere attori sul territorio in grado di offrire alle nostre imprese delle garanzie a ponderazione zero. Inoltre, vista l'eccezionalità della crisi, la giunta camerale ha investito importanti risorse per creare dei fondi straordinari di controgaranzia e cogaranzia, per permettere ai confidi di offrire alle imprese garanzie fino al 70% delle linee di finanziamento richieste al sistema bancario.

Iniziative inedite affinché le imprese siano più forti alla ripresa

A queste attività si affiancano, inoltre, gli strumenti più tradizionali di abbattimento tassi, rivisti e ampliati per favorire operazioni di investimento, patrimonializzazione, consolidamento del debito e anticipazione, laddove necessario, dei compensi della cassa integrazione.

In aggiunta alle iniziative dedicate a favorire il ricorso ai finanziamenti bancari, riteniamo importante favorire una maggiore patrimonializzazione delle imprese attraverso un corretto ricorso al capitale di rischio. La struttura di *governance* e di proprietà familiare dell'impresa, una ridotta dimensione aziendale, ha limitato il ricorso a questa leva finanziaria, che invece può rivelarsi preziosa sia per la possibilità di capitalizzazione sia per il sostegno di know-how gestionale che apporta.

Negli anni abbiamo voluto adottare un approccio graduale, che ci ha portato inizialmente a sviluppare dei servizi di informazione e assistenza alle imprese su queste tematiche per poi partecipare direttamente come sottoscrittori ad alcuni fondi di *private equity*. È questo il caso, per esempio, del Fondo Next costituito per la nascita di start-up nel campo delle nuove tecnologie, o del fondo TT Venture per sostenere il trasferimento tecnologico e la gestione della proprietà intellettuale delle imprese.

Proprio sulla base delle positive esperienze sin qui realizzate e dell'interesse riscontrato in diverse imprese, la Camera di Commercio di Milano ha voluto recentemente avviare la costituzione di una Società di gestione del risparmio in compartecipazione con le Camere di Commercio di Bergamo, Brescia e Como, con l'obiettivo di sviluppare dei fondi di investimento finalizzati ad affiancare gli imprenditori lombardi nel periodo di realizzazione dei loro piani di sviluppo. È un'iniziativa del tutto inedita nel panorama delle camere di commercio italiane e crediamo che possa essere una risposta efficace in un momento in cui è quanto mai necessario aumentare il livello di capitalizzazione delle imprese, per affrontare questa congiuntura sfavorevole e migliorare il loro merito di credito, in vista di un'auspicabile ripresa del ciclo economico.

D3

Investire nella crisi

Fulvio Coltorti

FULVIO COLTORTI
È RESPONSABILE DELL'AREA
STUDI DI MEDIOBANCA

Il Quarto capitalismo

Oggi usiamo il termine “Quarto capitalismo” per significare un fenomeno che ha interessato la nostra industria negli ultimi anni del secolo scorso e che si sta progressivamente irrobustendo.^[1] L'evoluzione storica è stata illustrata in molte occasioni e pertanto qui si prova semplicemente a riassumerla in uno schema di massima.

In Italia la stagione d'oro delle grandi imprese coincise con il miracolo economico. Da allora (erano gli anni cinquanta e i primi anni sessanta del secolo scorso) esse hanno imboccato un sentiero di progressivo e forte declino, passando per due importanti crisi: quella a cavallo degli anni settanta e ottanta e quella dei primi anni duemila. In entrambe le occasioni, il mondo delle grandi imprese si è ridimensionato, sia per effetto di una minore capacità competitiva sia a seguito dell'adozione di modelli produttivi più snelli, in base ai quali una notevole quota di valore aggiunto è stata trasferita ad aziende di media e piccola dimensione. A metà anni settanta del secolo scorso, per ogni 100 euro di fatturato le principali società italiane ne producevano 32 al loro interno; nel 2007 quel dato è sceso al 19%. Le persone complessivamente occupate dalle grandi imprese, indagate annualmente dall'Ufficio Studi di Mediobanca, si sono ridotte del 43% tra il 1980 e il 2007. Il primo effetto di questo vero e proprio declino della grande impresa italiana è stato il mancato assorbimento delle risorse (capitale e lavoro) espresse dai territori.

Un processo contemporaneo ma opposto ha coinvolto le piccole e medie imprese, soprattutto quelle dei distretti industriali. Da un lato il progresso tecnico (specie l'elettronica e l'ICT) ha reso disponibili alle PMI, a costi contenuti, macchine e strutture organizzative impensabili in precedenza; dall'altro, la competizione crescente di imprese emergenti dai paesi in via di sviluppo ha spinto il nostro sistema a una profonda trasformazione. Questa metamorfosi è consistita nella tendenza a produrre i beni utilizzando imprese di dimensione né grande né piccola; è così venuta la stagione della media impresa, che si è distinta come la forma organizzativa più efficiente ed efficace, considerata la nostra specializzazione nell'industria leggera. Una specializzazione che tiene conto del DNA dei molti nostri imprenditori e del patrimonio di competenze ereditato dai luoghi.

Big firm in Lombardia

Il fenomeno che abbiamo ricordato è molto evidente in Lombardia. La nostra regione si distingueva per essere il simbolo della grande impresa, dai contorni fortemente tecnologici e dai conseguenti cospicui fabbisogni finanziari. Lo testimonia la lista dei maggiori

NOTE

1. Per altri dettagli si rinvia al sito Internet dell'Area studi di Mediobanca: www.mbres.it.

«Non solo vi è stato un declino della grande impresa, ma quella sopravvissuta opera con centri di produzione molto più piccoli»

stabilimenti a metà anni settanta. In cima a tutti Arese (Milano) dell’Alfa Romeo, poi Milano della Società italiana telecomunicazioni Siemens, la Bicocca della Pirelli, la fabbrica di elettrodomestici fondata dai Borghi a Biandronno (Varese) poi rilevata dalla Philips, il tubificio di Dalmine (Bergamo). Questi cinque impianti concentravano 54.000 dipendenti in aree che coprivano quasi 5 milioni di metri quadri.^[2] Si può affermare che nei 27 grandissimi stabilimenti con più di 2000 occupati erano raccolte tutte le nostre conoscenze nell’hi-tech e tutte le nostre produzioni di punta: le auto dell’Alfa, le tecnologie della Pirelli, la siderurgia speciale, la ricerca sulle telecomunicazioni, la petrolchimica, le fibre della Snia e molto altro.

I dati dei censimenti Istat mettono bene in evidenza il cambiamento a cui abbiamo accennato sopra. Tra il 1971 e il 2001 le imprese lombarde hanno assunto circa 600.000 persone (a fronte di un aumento dei residenti di 480.000 unità). Ma questo, come risultato di due variazioni di segno contrario: nella manifattura si è verificata una diminuzione di 496.000 addetti, mentre nel terziario essi sono aumentati di oltre un milione. Ma c’è di più: nella manifattura vi è stato uno spostamento di occupazione dalle imprese grandi (-483.000 persone) a quelle piccole e medie che hanno assunto la forma giuridica di società di capitali (+298.000 persone). Si sono invece fortemente ridimensionate (-311.000 addetti) le piccole ditte individuali e le società di persone. Ciò dimostra che le PMI moderne costituiscono entità relativamente efficienti sotto il profilo organizzativo e non hanno più nulla a che vedere con quel mondo che gli economisti del primo dopoguerra bollavano come marginale e antiquato. Questa spinta verso la modernizzazione ha riguardato anche il terziario, dove le grandi aziende hanno invece resistito meglio. Si sono espansi soprattutto i servizi alle imprese, che in parte hanno raccolto attività esternalizzate dalle grandi (prima) e dalle medie (poi) e in parte hanno prodotto quel supporto indispensabile per il funzionamento di luoghi popolati da unità piccole e specializzate.

La **tabella 1** documenta gli effetti sul numero di stabilimenti lombardi di grande dimensione, quelli con 500 e più addetti. Nel 1971 ne erano stati contati 304 che davano lavoro a 377.000 persone; il censimento del 2001 ne ha trovati meno di 100 con un’occupazione ridotta del 75% (ovvero 282.000 occupati in meno). La flessione più consistente ha riguardato le fabbriche più grandi. Quelle con 1000 e più addetti sono passate da 105 a 27 e i loro dipendenti si sono ridotti dell’80%. Quindi, non solo vi è stato un declino della grande impresa, ma quella sopravvissuta opera con centri di produzione molto più piccoli, la cui dimensione media è scesa al di sotto delle mille unità. Queste variazioni segnalano che la nostra competitività dipende oggi sempre meno dalle economie “interne” di scala e sempre più da quelle “esterne”, ovvero dalla forza dei luoghi nei quali le impre-

2. La fonte di queste informazioni è l’*Annuario R&S* della Ricerche e Studi, 1976 e annate successive.

TAB. 1 – LOMBARDIA: UNITÀ LOCALI MANIFATTURIERE CON 500 E PIÙ ADDETTI 1971-2001

Fonte: elaborazioni su dati dei censimenti Istat.

Attività	Numero di unità locali				Numero di addetti			
	1971	1981	1991	2001	1971	1981	1991	2001
Unità locali da 500 a 999 addetti:								
Macchine e apparecchi meccanici ed elettrici	52	48	38	23	35.312	32.017	25.843	15.479
Tessile e abbigliamento	41	22	7	8	28.796	14.283	4.460	4.856
Chimica, gomma e materie plastiche	37	36	24	19	26.180	25.319	16.196	13.127
Metalli e prodotti in metallo	27	23	12	7	17.359	14.401	7.833	4.476
Altri settori	42	43	26	14	27.598	27.875	16.650	9.349
Totale (a)	199	172	107	71	135.245	113.895	70.982	47.287
Numero indice					100,0	84,2	52,5	35,0
Unità locali con 1000 e più addetti:								
Macchine e apparecchi meccanici ed elettrici	41	34	19	12	90.341	70.621	33.572	22.774
Chimica, gomma e materie plastiche	20	13	6	5	47.292	20.395	7.377	5.912
Metalli e prodotti in metallo	15	12	3	2	31.025	25.820	5.702	3.374
Fabbricazione mezzi di trasporto	10	11	9	6	41.773	41.339	25.947	13.073
Altri settori	19	11	3	2	31.343	18.250	4.244	2.121
Totale (b)	105	81	40	27	241.774	176.425	76.842	47.254
Numero indice					100,0	73,0	31,8	19,5
Totale Unità locali con 500 e più addetti (a + b)	304	253	147	98	377.019	290.320	147.824	94.541
Numero indice					100,0	77,0	39,2	25,1

«La Lombardia è la regione che conta il maggior numero di medie imprese»

se sono radicate. Secondariamente, si sono allentati i poli della grande impresa (con il declino progressivo di questa e il trasferimento all'estero di alcune delle sue produzioni), mentre hanno assunto sempre maggiore rilievo i sistemi produttivi locali e cioè i distretti e le loro evoluzioni. Si può valutare che nei moderni distretti la componente del Quarto capitalismo superi abbondantemente la metà degli addetti.

La scoperta delle medie imprese

Non è stato facile interpretare questo nuovo modello. L'accademia, ma non solo, era ferma ai vecchi paradigmi del fordismo e non vedeva – e talvolta non vede nemmeno ora – ragioni che facessero preferire un modello “nazionale” così diverso dalle attese. Per la verità indizi in questa direzione venivano dai dati e dagli indicatori pubblicati regolarmente da Mediobanca. Mancava tuttavia un'analisi esaustiva del fenomeno e tale situazione perdurò sino alla fine degli anni novanta, quando una fortunata partnership tra gli uffici studi di Mediobanca e Unioncamere avviò un'indagine specifica sull'universo delle medie imprese. I risultati di questa indagine hanno via via consentito di focalizzare il modello della media impresa nei seguenti termini: a) le società hanno una prevalente origine dai luoghi distrettuali; b) l'azionariato è costituito essenzialmente su base familiare; c) la produzione è quasi sempre fortemente specializzata su uno specifico bene, pur con diverse varianti; d) il mercato è una nicchia creata dalla stessa impresa, che vi colloca un prodotto nettamente differenziato da quello dei concorrenti e che si distingue per l'elevata qualità e il servizio al cliente; e) la produzione si avvale di una filiera che sfrutta una rete costituita il più delle volte attorno alla propria sede o all'interno dei distretti di riferimento; f) i fabbisogni finanziari per le immobilizzazioni sono molto contenuti e l'impresa si caratterizza per una condizione di grande solvibilità e merito di credito; g) la componente internazionale è molto importante e si basa principalmente sull'esportazione di beni fabbricati in Italia. La Lombardia è la regione che conta il maggior numero di medie imprese (1326 su 4345) e Milano è la prima Provincia con 434 società. Il made in Italy riguarda il 55% della produzione.

Tre fasi di sviluppo

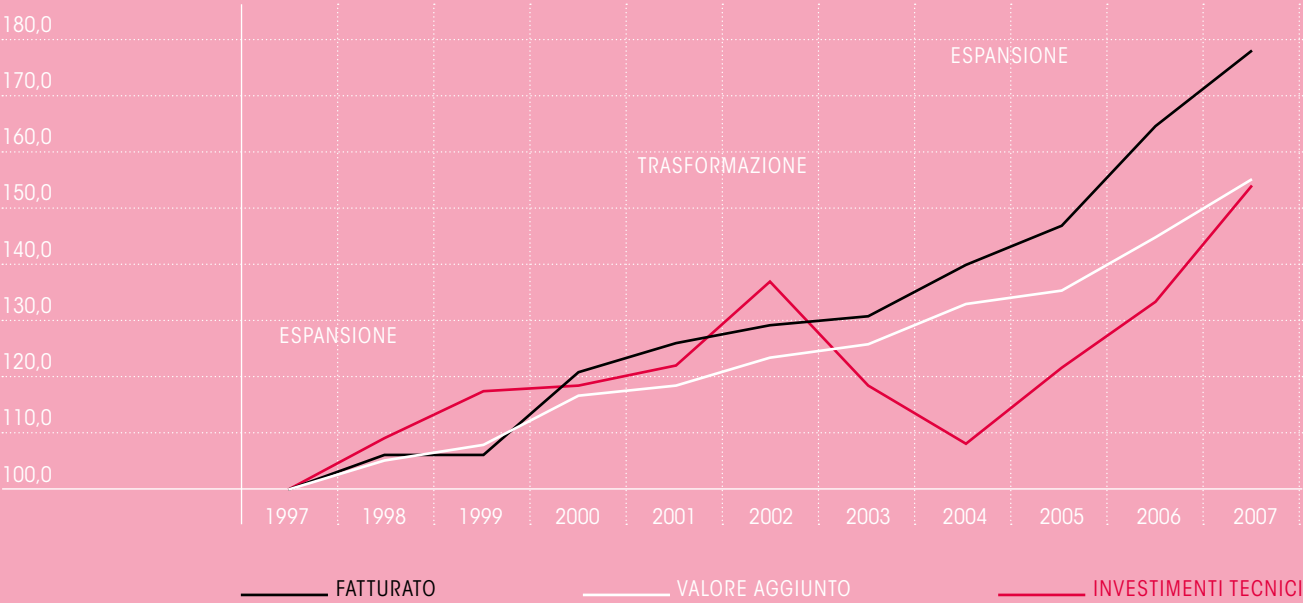
I principali indicatori delle medie imprese lombarde sono riportati nella **tabella 2**. Il grafico riprodotto in **figura 1** mette in evidenza le principali tendenze. In primo luogo, si possono distinguere chiaramente tre fasi nello sviluppo recente. La prima è

TAB. 2 – MEDIE IMPRESE LOMBARDE: INDICATORI DI SVILUPPO 1997-2007 (VALORI PERCENTUALI)

Fonte: elaborazioni su dati Mediobanca e Mediobanca-Unioncamere. Insieme chiusi di imprese nei periodi 1997-2001 e 2001-2006; gli indici 2007 sono stimati.

	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007
Fatturato	100,0	106,1	106,7	120,3	125,6	128,7	131,0	140,3	147,0	164,6	177,9
Italia	100,0	105,7	106,6	119,2	124,1	126,4	128,4	135,5	139,7	153,5	163,1
Estero	100,0	106,9	106,7	122,3	128,5	133,1	136,0	149,5	161,2	186,2	211,3
Valore aggiunto netto	100,0	105,4	107,8	112,7	114,2	119,0	119,2	127,7	131,7	143,2	156,7
Margine operativo lordo	100,0	109,6	111,7	123,5	122,6	124,4	121,7	131,1	130,6	143,9	159,8
In % del valore aggiunto	39,8	41,4	41,1	42,0	41,0	40,0	38,5	39,2	38,3	39,5	41,0
Investimenti tecnici	100,0	109,6	117,0	118,5	122,0	136,5	118,3	108,1	121,5	132,8	153,6
Dipendenti	100,0	103,1	104,6	106,9	108,4	110,5	112,0	112,5	113,2	114,1	114,5
Investimenti tecnici in % di:											
Valore aggiunto	18,1	18,9	19,6	18,4	18,6	20,0	17,1	14,7	16,3	16,6	17,9
Margine operativo lordo	45,6	45,6	47,8	43,8	45,4	50,1	44,3	37,6	42,4	42,1	43,9

FIG. 1 – MEDIE IMPRESE LOMBARDE: ANDAMENTO DEL FATTURATO, DEL VALORE AGGIUNTO E DEGLI INVESTIMENTI TECNICI 1997-2007



«Per le imprese di maggior successo l’adattamento continuo è divenuto la componente strategica essenziale»

di crescita e arriva sino al 2000, la seconda segnala un rallentamento e termina nel 2003, la terza mette in evidenza una nuova e più robusta espansione che valutiamo sia proseguita sino all’inizio dello scorso anno. Un secondo fenomeno chiaramente individuato è la dinamica comparativa di fatturato e valore aggiunto: dal 2000 in avanti le curve si divaricano mettendo in evidenza che le medie imprese lombarde producono al loro interno una quota decrescente di ciò che vendono. È il riflesso delle progressive esternalizzazioni volte ad aumentare la flessibilità (in funzione delle innovazioni) e a ottimizzare i costi di produzione. Queste tre fasi assumono un significato particolare. La seconda, e più difficile, coincide con una situazione economica generale di bassa crescita e con una rivalutazione dell’euro rispetto al dollaro, che ha ridotto i ricavi dalle vendite al di fuori dell’eurozona. In questa fase le medie imprese hanno reagito aumentando gli investimenti; l’indice della spesa ha toccato un massimo nel 2002, mentre la media nel triennio 2001-2003 ha superato di oltre 7 punti quella del decennio 1997-2006. Questi investimenti hanno riguardato l’organizzazione aziendale, l’*upgrading* dei prodotti, i nuovi insediamenti produttivi. Nel 2007 si può valutare che gli investimenti abbiano superato il livello record del 2002. Alcuni hanno parlato di una fase di “ristrutturazione”, ma a mio avviso questo termine è inappropriato, poiché esso si applica a singole aziende, generalmente di grandi dimensioni, interessate da interventi decisi o sollecitati quasi sempre dall’esterno (per esempio, dal sistema bancario che teme per l’esito delle sue esposizioni). Le medie imprese hanno invece intrapreso una trasformazione “darwiniana”, adattandosi al nuovo contesto di mercati divenuti globali, teatri di una competizione con partecipanti numerosi e di varia estrazione (grandi multinazionali private, aziende di Stato, imprese marginali nate in paesi poveri). In queste operazioni esse hanno usato le proprie risorse interpretando autonomamente le nuove dinamiche dei mercati. Il processo è stato generale e le imprese lombarde sono state tra le principali protagoniste. Per le imprese di maggior successo l’adattamento continuo è divenuto la componente strategica essenziale.

La produttività

La cartina di tornasole è rappresentata dalla dinamica della produttività. Il valore aggiunto netto per dipendente, stimato a prezzi costanti, è ristagnato (anzi, leggermente diminuito) nel periodo 1998-2000. Nel triennio successivo la produttività è addirittura diminuita del 2,1%, ma nel triennio finale (2004-2006) vi è stato un aumento dell’8,1%.

Periodi	Variazione della produzione per occupato*	Variazione dei prezzi alla produzione	Variazione del valore della produzione per dipendente	Variazione del costo del lavoro unitario	Margine
	(a)	(b)	(c)	(d)	(c-d)
1998-2000	-0,4	+5,5	+5,3	+4,8	+0,5
2001-2003	-2,1	+3,2	+1,0	+9,2	-8,2
2004-2006	8,1	+9,1	+17,9	+11,6	+6,3

Come spiegare questi dati a fronte di una fiorente condizione economica e finanziaria delle medie imprese? La risposta non va cercata nella “quantità” di merce prodotta da ciascun dipendente, ma nel suo “valore”. Introducendo le variazioni dei prezzi si ottengono le percentuali indicate nella **tabella 3**.

La variazione della produttività nel triennio 2001-2003, in apparenza non soddisfacente, è dovuta al volume di investimenti effettuati in concomitanza con una bassa domanda di mercato e la conseguente formazione di capacità inutilizzata. Il successivo ciclo espansivo ha avuto un effetto molto positivo, che si è accompagnato a una fase di aumento dei prezzi. Il valore prodotto da ogni dipendente è quindi aumentato di circa il 18% nell’ultimo triennio, assorbendo interamente l’aumento del costo del lavoro pro-capite e lasciando all’impresa 6,3 punti percentuali di maggiori margini. Le vendite all’estero hanno registrato conseguentemente un forte incremento proprio negli anni successivi al 2003 (11,7% medio annuo nel periodo 2004-2007).

Nella crisi

La dinamica descritta in precedenza è proseguita nel primo semestre del 2008, ma è stata inevitabilmente interrotta dalla generale crisi che ha coinvolto pesantemente l’economia reale a partire dalla seconda metà dell’anno. In assenza di dati complessivi, è difficile valutare l’impatto sulle medie imprese lombarde. La crisi sta incidendo in due modi: un calo forte della domanda, soprattutto estera, e una stretta creditizia. Relativamente al primo aspetto, è possibile riferirsi alle risultanze di un’indagine condotta presso un campione significativo di medie imprese del Nord-ovest nel primo quadrimestre di quest’anno.^[3] Se il 2008 nel suo complesso viene previsto con un volume di vendite sostanzialmente invariato rispetto all’anno precedente, nel 2009 i tre quarti delle medie imprese si attendono una flessione importante, a valere sugli ordini sia esteri che interni. La metà circa delle società dichiara di reagire alla crisi investendo soprattutto in impianti e macchinari e nei prodotti (introducendone di nuovi o migliorando quelli esistenti). Il problema è costituito dalla restante metà del campione, che dichiara di non avere intenzione di investire. Qui, oltre all’assenza di domanda, conta la disponibilità di finanziamenti bancari. Una recente indagine della Banca d’Italia mette in evidenza una progressiva riduzione dei tassi di sviluppo del credito alle imprese manifatturiere lombarde: +8,2% nel giugno 2008 rispetto a dodici mesi prima, +5,3% nel dicembre 2008, +0,5% nel marzo 2009.^[4] L’effetto sulle medie imprese del Nord-ovest interpellate per l’indagine di Mediobanca e Unioncamere è relativamente blando. Poco più della metà ha dichiarato di non avere in-

TAB. 3 – DINAMICA DELLA PRODUTTIVITÀ (VALORI PERCENTUALI)

(*) Variazione del valore aggiunto netto per dipendente, depurata della variazione dei prezzi alla produzione. I valori della colonna c risultano dal prodotto dei valori unitari delle due colonne precedenti, salvo arrotondamenti.

3. C. Gagliardi, *Le medie imprese: percorsi di crescita e prospettive nella crisi*, presentazione al convegno di Bergamo, 23 aprile 2009.

4. Banca d’Italia, *L’andamento del credito in Lombardia nel primo trimestre del 2009*, Milano, giugno 2009, tav. A2.

TAB. 4 – MEDIE IMPRESE: STRUTTURA FINANZIARIA NEL 2006 (VALORI PERCENTUALI)

Fonte: elaborazioni su dati Mediobanca-Unioncamere

	Medie imprese lombarde	Medie imprese italiane
Attivi immobilizzati	33,7	36,1
Attivi circolanti	66,3	63,9
Totale capitale investito	100,0	100,0
Debiti finanziari a breve scadenza	31,7	34,5
Debiti finanziari a media/lunga scadenza	22,7	22,3
Capitale netto tangibile	45,6	43,2
Totale capitale finanziario	100,0	100,0
Debiti finanziari a breve scadenza in % dell’attivo circolante netto	47,8	53,9
Quota di imprese con indice superiore al 50%	26,1	30,1

contrato difficoltà negli ultimi sei mesi e il 22% non ha richiesto credito. Solo il restante 27% ha incontrato difficoltà; una metà di queste ha subito limitazioni nei finanziamenti e l'altra metà ha subito rincari di tassi e richieste di maggiori garanzie.

L'impresa del futuro

Le imprese che formano il nostro “Quarto capitalismo” hanno sinora dimostrato una grande solidità finanziaria. Essa deriva da una struttura del capitale che conta su un volume di mezzi propri assai superiore a quanto necessario per finanziare gli attivi immobilizzati (nelle medie imprese lombarde 45,6% del capitale a fronte del 33,7% dei fabbisogni, **tabella 4**). I debiti finanziari a breve coprono meno della metà del capitale circolante e ciò significa che difficoltà di incasso dei crediti verso la clientela o decurtazioni del fido bancario possono essere assorbite in prima battuta da risorse interne. Ma il vero problema non è solo resistere nell’attuale fase critica, quanto quello di presentarsi pronti alla ripresa dei mercati. Qui non si può che ripetere quanto già sostenuto nel novembre dello scorso anno.^[5] I nostri imprenditori devono considerare che la crisi comporterà l'emersione all'interno di tutti i paesi di competitor più agguerriti. I mercati si sono ristretti per tutti e i nuovi concorrenti verranno dai paesi maturi e da quelli emergenti. Dai primi è probabile che vengano derivazioni più o meno snelle di grandi multinazionali, che potrebbero per giunta beneficiare di aiuti di Stato. Nei secondi potrebbero nascere imprese più specializzate nelle fasce di media qualità dei prodotti, alla ricerca di un respiro internazionale che compensi la bassa crescita domestica. La risposta a queste emergenze va data producendo un’attenzione continua all’innovazione dei prodotti, affinando le capacità organizzative e di visione dell’impresa. Conteranno di più le dinamiche dei contesti (locale, nazionale e globale), nonché lo studio accurato dell’evoluzione dei

5. F. Coltorti, *Il Quarto capitalismo tra passato e futuro*, prolusione al master per imprenditori di piccole e medie imprese, Fondazione CUOA, Quaderno n. 4, Altavilla Vicentina, 13 novembre 2008, p. 16. Si veda anche il bell’articolo di M. Vitale su “Il Sole 24 Ore” del 10 giugno 2009.

«I nostri imprenditori devono considerare che la crisi comporterà l'emersione all'interno di tutti i paesi di competitor più agguerriti»

mercati e dei gusti dei consumatori. Serviranno politiche locali, poiché la competizione sarà ancora di più tra “sistemi” di imprese e tali politiche dovranno combinarsi con l'azione dei singoli imprenditori. Occorrerà puntare sui centri d’innovazione scientifica e di trasferimento tecnologico, sulla formazione manageriale degli imprenditori e dei loro dirigenti, e sui servizi a supporto dell’internazionalizzazione.

La Lombardia è ricca di queste eccellenze. Un bell’esempio è costituito dal Centro “A. Volta” di Como, sostenuto fortemente dalla locale Camera di Commercio. Esso punta sull’innovazione intesa come sviluppo delle intuizioni generate dagli stessi imprenditori. I progetti si propongono di rendere disponibile alle PMI l’accesso alla conoscenza scientifica e alla tecnologia presenti nelle università e nei centri di ricerca internazionali, nonché di accompagnarle in processi di aggregazione e innovazione (per economizzare gli acquisti non strategici, per penetrare mercati esteri di comune interesse, oltre che sviluppare prodotti e sistemi innovativi). È in corso l’avvio di un parco scientifico e tecnologico a Lomazzo (Como). Ma qui si aprono anche molte possibilità di sfruttare più efficacemente le nostre strutture universitarie, che potranno costituire un riferimento importante sia come partner di innovazione sia come supporti alla formazione manageriale a fianco delle strutture dedicate e consolidate (l’Istud di Stresa è una di queste).

Dal lato degli imprenditori servirà che essi perseguano, rendendolo permanente, quello spirito di trasformazione e adattamento che è stato sinora alla base del loro successo.



Responsabili sugli obiettivi. L'esperienza della Camera di Commercio di Milano

Laura Blasio, Vittoria De Franco

IL PERCORSO DELLA CAMERA DI COMMERCIO DI MILANO verso una struttura più trasparente, più capace di visione e programmazione e anche più meritocratica ha origini che risalgono ai primi anni novanta. Proprio in quegli anni in Italia si è assistito a una progressiva introduzione, per legge, nel corpo della Pubblica Amministrazione, di strumenti e tecniche proprie dell'economia aziendale. Ma la loro applicazione, proprio perché esclusivamente a norma di legge e non supportata dal necessario rinnovamento culturale, non ha consentito di apportare, da sola, il reale e auspicato cambiamento.

Se il sistema introdotto dalla Camera di Milano, che ci si appresta ora a illustrare, presenta oggi un'architettura così semplice e nello stesso tempo così pervasiva sull'intera attività dell'ente, senza tralasciare nessun aspetto veramente rilevante, è proprio perché ha avuto una gestazione piuttosto lunga che ha portato, con successivi aggiustamenti e miglioramenti, a impostare un sistema molto coerente, in grado di irradiarsi sulla vita dell'intera struttura e di influenzarne la cultura tradizionale di stampo prevalentemente burocratico.

Gli inizi della valutazione per obiettivi

Anche nel nostro caso si è però trattato di un percorso avviato in risposta a disposizioni di legge e realizzato, nelle prime fasi, senza una precisa consapevolezza della direzione da intraprendere. Si potrebbe considerare come data di partenza dell'intero processo il momento in cui, alla fine degli anni novanta, si sono gettate le basi per una valutazione dei dirigenti fondata sul raggiungimento degli obiettivi di efficacia ed efficienza. Nello stesso periodo si sono affinati gli strumenti di programmazione, con l'elaborazione del programma strategico pluriennale 1998-2001 (il primo della Camera dopo la Riforma 580/93) e di quello annuale delle attività, nonché l'introduzione del controllo di gestione, istituito nel 1996 (figura 1).

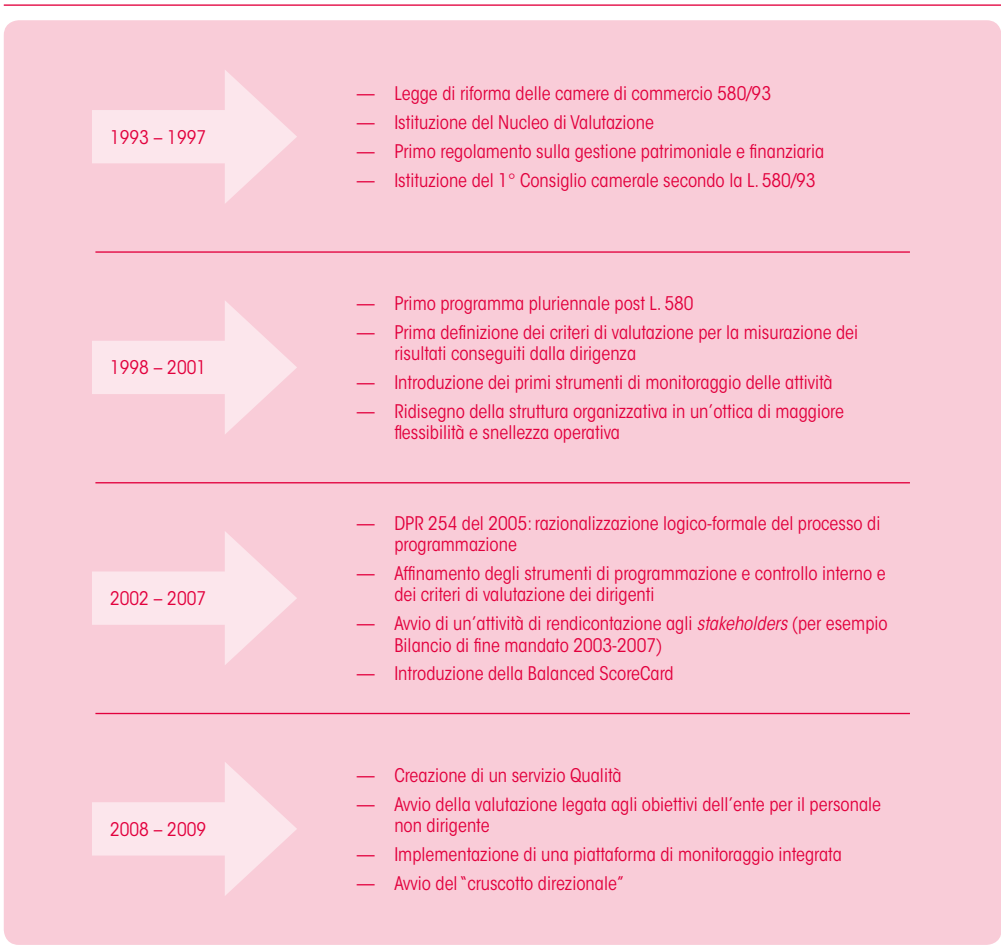
Queste attività – frutto del desiderio da parte degli amministratori della Camera di introdurre una maggiore visione strategica nell'ente e una più spinta efficienza gestionale – si sono gradualmente affinate nel corso degli anni, ma per molto tempo sono state considerate come pezzi separati, appartenendo anche dal punto di vista organizzativo a strutture diverse.

Le innovazioni introdotte

Una significativa spinta verso un loro potenziamento è venuta dal regolamento per la disciplina della gestione patrimoniale e finanziaria delle Camere di Commercio, DPR.

LAURA BLASIO È DIRIGENTE DELL'AREA PERSONALE E ORGANIZZAZIONE DELLA CAMERA DI COMMERCIO DI MILANO; VITTORIA DE FRANCO È DIRIGENTE DELL'AREA PROGRAMMAZIONE E CONTROLLO DELLA CAMERA DI COMMERCIO DI MILANO

FIG. 1 – IL PERCORSO



2 novembre 2005, n. 254, una sorta di testo unico, la cui importanza è legata, in particolare, all'aver sancito il passaggio da sistemi di contabilità finanziaria a sistemi di contabilità economica e nell'aver razionalizzato i temi della programmazione e della valutazione.

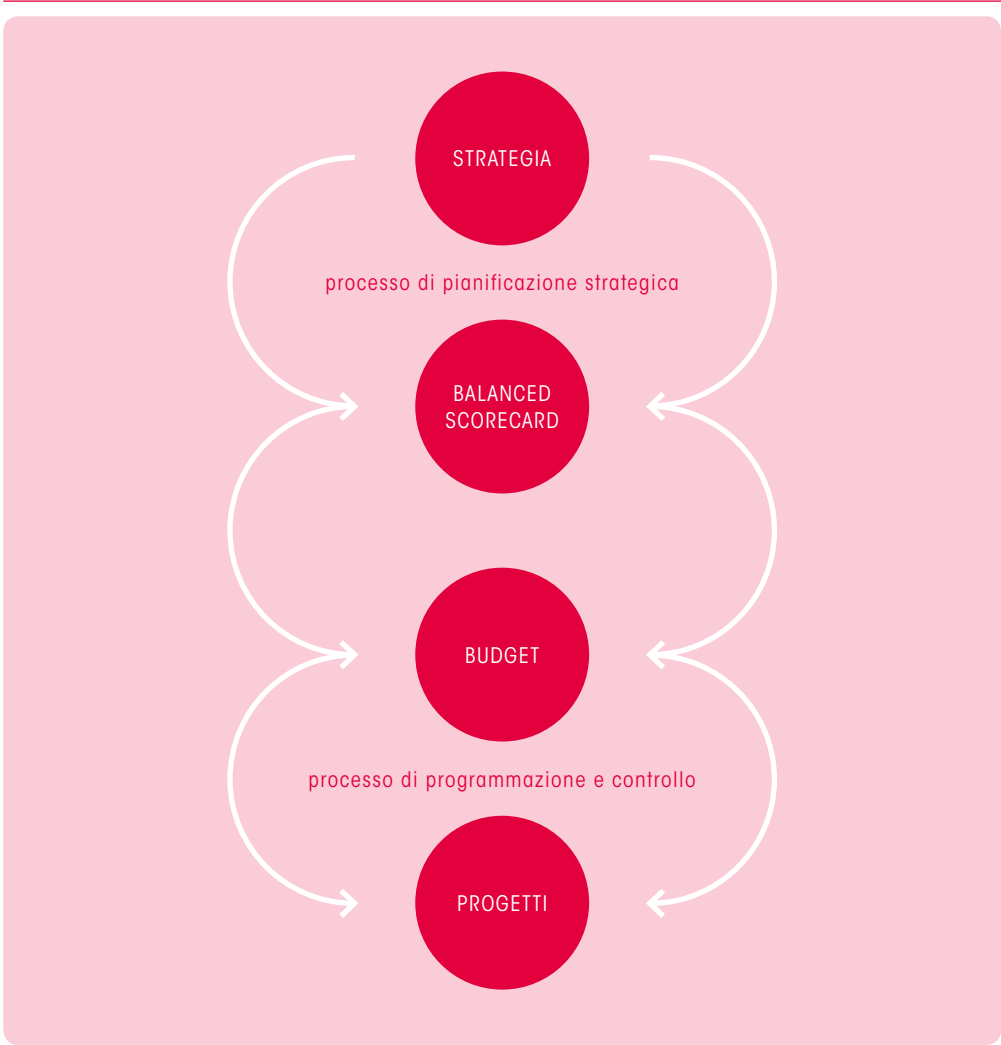
Il regolamento, infatti, fa chiarezza sulle forme dei sistemi di controllo da implementare: controllo amministrativo contabile, controllo di gestione, controllo strategico. Si trattava però ancora una volta di applicare, anche presso la Camera, una normativa esterna per quanto molto evoluta.

La svolta definitiva verso una nuova visione coerente e sistemica dell'intero ciclo decisionale è, a nostro avviso, riconducibile alla decisione assunta nel 2007 dal vertice aziendale di introdurre tre importanti innovazioni, in cui ha fortemente creduto e investito:

- con riferimento all'implementazione della strategia dell'ente, l'applicazione della metodologia della *Balanced ScoreCard* (BSC);
- con riferimento agli aspetti gestionali, la costituzione di una nuova area "Programmazione e controllo" e il successivo inserimento al suo interno dell'attività di controllo di gestione, in considerazione della sua complementarietà rispetto all'attività previsionale e programmatica;
- con riferimento all'ascolto dell'utenza, la costituzione di un nuovo servizio Qualità.

La decisione di ricorrere alla metodologia BSC è stata dettata dall'esigenza di dotarsi di strumenti nuovi, idonei a supportare il processo di rinnovamento, necessario alla creazione di un forte collegamento tra la strategia e la gestione operativa quotidiana.

FIG. 2 – LA BSC COME COLLEGAMENTO TRA STRATEGIA E GESTIONE OPERATIVA



È importante ricordare che questo metodo, largamente applicato nelle maggiori realtà aziendali, obbliga a guardare alla strategia costantemente sotto quattro diverse “prospettive” tutte tra loro concatenate e che, adattate alla nostra realtà, sono:

1. prospettiva utenti/clienti/territorio;
2. prospettiva processi interni;
3. prospettiva economico-finanziaria;
4. prospettiva apprendimento e crescita.

Si è così dato inizio a un processo che è partito con la descrizione chiara e sintetica della strategia attraverso lo strumento della “mappa strategica pluriennale”, elaborata tenendo conto di queste quattro prospettive. Tale processo è poi proseguito assegnando a ciascun dirigente una serie più ristretta di obiettivi da portare avanti nell’anno (MBO – *Management By Objectives*); tali obiettivi, misurati in indicatori e target quantitativi, costituiscono dunque la declinazione in numeri della strategia così come si deduce dalla programmazione annuale.

A tali obiettivi si affianca l’identificazione delle risorse necessarie alla loro realizzazione tradotti nel budget direzionale. L’aver reso l’attività del controllo di gestione parte integrante di questo processo (seconda importante innovazione) ha infatti consentito, anche in fase di costruzione del bilancio previsionale e dunque di elaborazione dei budget

La valutazione per obiettivi nasce dall’esigenza di rinnovamento e cambiamento culturale dell’ente

dirigenziali, di ancorare l’assegnazione delle risorse alla capacità previsiva e progettuale di ciascun dirigente (figura 2).

Se questa visione della strategia, strettamente connessa all’attività dei dirigenti e collegata direttamente alla valutazione delle loro performance, è già un piccolo salto qualitativo, la vera rivoluzione copernicana è non essersi fermati a questo livello lasciando l’organizzazione di tutta l’attività sottostante alla mera discrezionalità di ciascun dirigente, ma aver introdotto un monitoraggio del complesso e vitale corpo delle attività camerali.

Disporre di una banca dati articolata

Per dare vita a questo monitoraggio si è preso atto che la strategia, nella sua accezione più ampia, si nutre, in estrema sintesi, di due tipologie di output: i servizi standard e le iniziative progettuali. In particolare, saranno le iniziative progettuali a dover ora costituire una declinazione operativa logicamente riconducibile agli obiettivi assegnati ai dirigenti.

Sono stati perciò perfezionati alcuni sistemi di controllo alimentati da unità organizzative diverse all’interno dell’ente, strumenti certamente utili ma slegati tra loro e vissuti perciò come ridondanti:

- la “banca dati dei prodotti”, costituita sin dal 2001, che raccoglie i principali output dell’ente, dai certificati e le visure dell’area anagrafica, all’assegnazione di finanziamenti alle imprese, ai convegni ecc.;
- la “banca dati sulle principali attività progettuali”, costituita nel 2008; in questo sistema vengono ricomprese e aggiornate periodicamente (mediante specifici indicatori di risultato) le iniziative progettuali, ancorate logicamente ai diversi obiettivi di area, che ciascun dirigente assegna ai propri capi servizio e ufficio.

A queste banche dati si aggiunge il sistema di reportistica, legato all’avanzamento del budget e quello relativo alle azioni di miglioramento introdotte dal sistema Qualità.

Disponendo dunque di una base di dati molto articolata, è stato abbastanza naturale approdare alla piattaforma informatica integrata e semplificata “Monitorcamera”, a cui tutti gli utenti – direzione, dirigenti e responsabili – possano accedere con un’unica password, inserire con un’unica scadenza i dati di loro pertinenza e vedersi restituite le informazioni opportunamente elaborate.

L’evoluzione logica di questa piattaforma sarà infatti, entro l’anno, un sistema di rendicontazione integrata: il “cruscotto direzionale”, che consentirà a ciascuno di avere in tempo reale il polso di una serie di variabili essenziali al proprio lavoro (avanzamento degli obiettivi, attività, progetti, risorse finanziarie, personale e qualità), anche sotto forma

«Il nuovo sistema prevede tre aree di valutazione: della prestazione, delle competenze, delle aree di miglioramento»

di grafici e tabelle e con numerosi livelli di lettura (dal dettaglio più analitico alla sintesi più immediata).

Riteniamo che il vero valore aggiunto di questo cruscotto stia proprio nel fatto che venga utilizzato da tutti i potenziali destinatari come un elemento utile per il supporto alle proprie scelte gestionali per l'anno in corso, consentendo la segnalazione tempestiva di problemi o criticità, ma soprattutto che venga considerato un supporto insostituibile per agevolare la programmazione delle attività per l'anno successivo.

Un altro aspetto rilevante su cui dovremo vigilare è la flessibilità del sistema, cioè la sua capacità di rigenerarsi costantemente per tener conto delle continue evoluzioni che la strategia assume nel corso dei mesi.

Un tavolo aperto con i sindacati

Concepito in questo modo il sistema di programmazione dell'ente ed essendoci dotati di completi strumenti di monitoraggio dell'avanzamento delle iniziative strategiche in capo ai diversi responsabili, è apparso naturale inserire un ultimo e fondamentale tassello al processo: collegare la valutazione di tutto il personale alla realizzazione della strategia dell'ente stesso.

Il sistema di valutazione al momento ancora in vigore, pur non presentando eccessive lacune, ha infatti il limite di essere calibrato unicamente sulle competenze e le prestazioni del dipendente, senza quindi valorizzare adeguatamente l'apporto di ciascuno alla realizzazione della strategia e al raggiungimento degli obiettivi che l'ente si pone.

Il nuovo sistema – attualmente sul tavolo delle trattative con le organizzazioni sindacali, ma che dovrebbe in tempi brevi arrivare a interessare l'intera struttura organizzativa della Camera – prevede tre aree di valutazione: della prestazione, delle competenze e delle aree di miglioramento. Inoltre, e questa rappresenta la novità di rilievo, ci sarà l'assegnazione a tutti i dipendenti di obiettivi chiari, noti e che comportano una sfida; allo stesso tempo ognuno di loro dovrà conoscere la rilevanza attribuita a ogni obiettivo e iniziativa. Da questo risulta chiaro quanto sia importante per un'organizzazione curare la propria comunicazione interna. Il collegamento della valutazione agli obiettivi richiede indubbiamente maggiore impegno per il lavoratore, ma rinsalda al contempo il senso di appartenenza all'ente: la prestazione dell'attività lavorativa non è fine a se stessa, ma concorre al raggiungimento di un risultato ben preciso. La rivisitazione dell'attuale sistema di valutazione delle risorse umane, che nasce da una esigenza di rinnovamento e cambiamento culturale dell'ente, pone a nostro avviso la Camera di Milano tra gli enti al-

«Il collegamento della valutazione agli obiettivi richiede un maggiore impegno da parte del lavoratore, ma contestualmente rinsalda il senso di appartenenza all'ente»

l'avanguardia in questa direzione rispetto al panorama pubblico, e ci consente di rispondere in modo adeguato al dettato delle ultime novità legislative.

La legge delega n. 15 del 4 marzo 2009 – nota anche come legge Brunetta – prevede infatti interventi volti all'ottimizzazione della produttività del lavoro pubblico, all'efficienza e alla trasparenza delle pubbliche amministrazioni. In linea con gli obiettivi della riforma legislativa in atto, si può pertanto sostenere che la Camera abbia già sviluppato sistemi di responsabilizzazione, specie in tema di *performance management* e di trasparenza dell'azione amministrativa, volti a rifondare la politica del merito sostenendo una strategia capace di misurare e valutare la qualità del personale, valorizzando impegno e professionalità.

Conclusioni

Potrebbe apparire paradossale che, nel momento in cui si prende atto dei limiti dell'economia di mercato lasciata a se stessa, un ente pubblico si appresti a adottare una strumentazione di tipo manageriale ispirata proprio al modello privatistico.

In questo caso, forse, arrivare per ultimi può però essere di una qualche utilità se si avrà la capacità di apprendere dagli errori del passato. Per gli enti pubblici che intendano seguire realmente questa strada è infatti ora possibile tenere conto delle ultime elaborazioni dottrinali sulla gestione della strategia e cercare di fare tesoro delle numerose esperienze e anche delle acute riflessioni che da più parti, sempre negli ultimi tempi, si stanno compiendo intorno a una questione tutto sommato molto semplice. Ci si chiede: come può accadere – e in effetti è accaduto – che grandi aziende falliscano e nello stesso tempo i loro top manager possano dimostrare di aver raggiunto tutti i loro obiettivi e quindi intascare cospicui bonus e premi?

Uno degli effetti di questa contraddizione è l'abbandono dell'approccio esclusivamente razionale al tema dell'implementazione della strategia (fondato esclusivamente su obiettivi specifici di breve periodo) per un *approccio misto comportamentale e razionale* basato su visioni e orientamenti di fondo, che prevedono riconfigurazioni costanti e accettazione dell'errore, utilizzando l'obiettivo più con funzione di linguaggio aggregante rispetto all'azione dei membri dell'organizzazione piuttosto che come esito fine a se stesso dell'azione.

In altri termini, se il modello razionale fa leva sull'utilizzo di una serie di strumenti finalizzati a supportare il *decision making*, il modello comportamentistico afferma che la qualità delle strategie dipende più da quelle dell'organizzazione che dall'insieme di

«La strategia di un’organizzazione non può venire codificata una volta per tutte o una volta ogni quattro o cinque anni»

strumenti analitici utilizzati per formularla e implementarla. Rispetto a questo secondo approccio il vertice aziendale assume quindi un ruolo centrale nel creare un’organizzazione adatta a far emergere strategie di successo, un’organizzazione focalizzata sull’apprendimento organizzativo e il coinvolgimento.

In questa occasione ci permettiamo dunque di suggerire l’implementazione di sistemi di pianificazione e controllo evoluti, che consentano di dare avvio a un processo ciclico, a più fasi, che inizia con la pianificazione strategica, ovvero con la definizione di linee guida e indirizzi che si traducono in obiettivi operativi grazie alla programmazione. La realizzazione degli obiettivi viene misurata attraverso strumenti di controllo operativo e strategico, volti a valutare l’adeguatezza delle scelte effettuate.

Ma sarà soprattutto importante – ed è questo il nostro suggerimento – introdurre questi strumenti accompagnandoli da un’opera di “sensibilizzazione” a tutti i livelli. Riteniamo che una forte spinta in questo senso da parte del vertice aziendale, per quanto essenziale, sia fondamentalmente insufficiente senza una capillare – a partire dai dirigenti per arrivare a tutti i livelli della struttura – opera di acculturazione sul tema dei risultati individuali, come contributo richiesto a tutti per implementare i programmi e le strategie, i quali a loro volta devono essere noti e perciò il più possibile semplici e condivisi.

In questo senso ci permettiamo, in ultimo, di raccomandare l’utilizzo “illuminato” della metodologia della BSC che, nella sua logica essenziale e stringata, si presta a una spiegazione semplice e alla condivisione dei temi strategici, condivisione che permette di assegnare a ciascuno il proprio ruolo nella loro realizzazione.

Tutto ciò nella consapevolezza che la strategia, e quindi l’apporto di tutti alla sua implementazione, non è un qualcosa che può venire codificato una volta per tutte o anche solo una volta ogni quattro o cinque anni, ma impone un lavoro continuo e un’attenzione costante all’evoluzione del contesto in cui si opera, e la capacità – questa sì richiesta in via prevalente alla dirigenza – di saper interpretare i segnali emessi da quest’ultimo per dar vita a servizi in grado di fornire risposte adeguate.

L2

Un’esperienza complessa. Alcune riflessioni Massimo Pallini

MASSIMO PALLINI È DOCENTE
DI DIRITTO DEL LAVORO
ALL’UNIVERSITÀ DEGLI STUDI
DI MILANO

MISURARE LA PERFORMANCE DI UN ENTE PUBBLICO o di una pubblica amministrazione che offre servizi all’utenza, in una delimitata area territoriale e in posizione di monopolio *ex lege*, è operazione assai complessa. A differenza delle imprese private, infatti, l’assenza di un mercato di riferimento in cui operano altri soggetti concorrenti che offrono gli stessi servizi o servizi fungibili priva di attendibili termini di comparazione relativa. L’assenza del rischio di perdere quote di mercato e di subire una conseguente compressione del fatturato e/o degli utili, poi, salvaguarda l’ente pubblico dai processi di selezione “darwiniana” che invece operano naturalmente nei confronti delle imprese private nei mercati in cui vige un regime di effettiva concorrenza. Proprio per questo, però, la misurazione della qualità e della quantità dei servizi pubblici offerti, per quanto complessa, è operazione indispensabile per implementare sistemi “artificiali” di incentivazione al miglioramento. Tali sistemi non possono che fondarsi su processi di valutazione della performance dell’ente in favore degli *stakeholders* (interni ed esterni), basati su criteri oggettivi e comparabili.

Senza un affidabile e analitico sistema di raccolta dei dati e di misurazione della performance è pressoché impossibile utilizzare, in modo efficace e credibile, la leva della valorizzazione del merito nella determinazione della retribuzione accessoria e nella progressione in carriera al fine di incentivare i dirigenti e il personale degli enti pubblici a ottimizzare i servizi offerti. Ragionando in termini utilitaristici, infatti, la soddisfazione dell’utenza costituisce *di per sé* un risultato appagante solo per gli organi politici di indirizzo dell’ente e non anche per il suo personale dipendente, se tale risultato non si traduce a sua volta in vantaggi diretti in favore di quest’ultimo.

Non subire, ma partecipare

La metodologia *Balanced ScoreCard* (BSC) adottata dalla Camera di Commercio di Milano è indubbiamente una delle più diffuse e accreditate nelle pubbliche amministrazioni di oltreoceano e del Nord Europa. Il suo scopo è appunto quello di tradurre i fini istituzionali dell’ente pubblico in obiettivi manageriali misurabili con criteri e indicatori prevalentemente quantitativi, in relazione ai quali valutare la performance dei servizi o delle fasi di processo assegnate alla responsabilità dei dirigenti. È assai importante per l’efficacia del sistema che il dirigente non subisca ma partecipi all’individuazione e alla definizione degli obiettivi, degli indicatori e delle risorse destinate, così che sia pienamente responsabilizzato convenendo *ex ante* sulla praticabilità dell’obiettivo assegnatogli.

Misurazione e valutazione della performance degli enti gestori di pubblici servizi

La centralità attribuita nell'organizzazione della Camera di Commercio di Milano al sistema di valutazione della performance sulla base della raccolta sistematica di dati e l'individuazione di obiettivi misurabili con indicatori quantitativi si pone in una felice discontinuità con la tradizione organizzativa dei nostri enti pubblici. Invero, la mancata diffusione sia di cultura sia di tecniche e strumenti della misurazione della performance è senza dubbio la principale causa del sostanziale fallimento della riforma di “contrattualizzazione” del rapporto di lavoro alle dipendenze delle amministrazioni pubbliche. L'obiettivo di questa riforma copernicana era quello di omogeneizzare non tanto la natura del rapporto individuale, quanto le dinamiche gestionali del pubblico impiego a quelle dell'impiego privato. Le previsioni in tal senso del decreto legislativo n. 29/93 e quelle più mirate del decreto legislativo n. 80/98 sono però rimaste lettera morta nelle prassi applicative di molti enti pubblici. Ciò non tanto per negligenza, ma assai spesso per assoluta mancanza di know-how tecnico dei sistemi di misurazione della performance organizzativa nel settore pubblico. Gli obiettivi, al cui perseguimento è condizionata l'erogazione della retribuzione di risultato dei dirigenti e la loro riconferma nell'incarico, assai raramente sono determinati con criteri effettivamente misurabili e comparabili *ex post* da parte dei nuclei di valutazione, lasciando piuttosto indefiniti i risultati attesi dal dirigente e dall'area/unità cui è preposto e rimettendo sostanzialmente la valutazione della sua performance all'apprezzamento discrezionale dell'organo di governo dell'ente. Ciò ha prodotto, nella generalità dei casi, una deresponsabilizzazione del dirigente in relazione ai risultati operativi del suo incarico. Deresponsabilizzazione che a cascata si è tradotta in una scarsa “resistenza” della compagine dirigenziale alle pressioni sindacali in sede di contrattazione decentrata, per l'adozione di criteri non selettivi e non realmente indicativi dell'entità della performance (per esempio, il tasso di assenze) al fine dell'attribuzione dei trattamenti retributivi accessori al personale. La mancata implementazione di tecniche di misurazione della performance ha anche esposto al pericolo di una deriva clientelare nell'esercizio dei poteri di conferimento degli incarichi ai dirigenti e dei trattamenti premiali al resto del personale.

Una procedura trasparente

La legge delega n. 15 del 4 marzo 2009 e il decreto legislativo di attuazione (al momento approvato dal Consiglio dei ministri ma non ancora pubblicato sulla “Gazzetta Ufficiale”), voluti con determinazione dal ministro Brunetta, muovono ora passi decisi nella giusta direzione. Non ci si limita a dettare degli obiettivi alle amministrazioni e agli enti

«Una felice discontinuità con la tradizione organizzativa dei nostri enti pubblici»

in termini di misurazione e di valutazione della performance, come avvenuto in passato, ma si intende, per un verso, implementare un “ciclo di gestione della performance” caratterizzato da adempimenti sistematici e obbligatori di programmazione e di monitoraggio (adozione ogni tre anni del “piano della performance”, adozione ogni anno della “relazione della performance”, organizzazione ogni anno di una iniziativa pubblica di discussione con rappresentanti degli *stakeholders* dei risultati ottenuti). Per altro verso, vuole offrire agli enti un supporto tecnico-operativo, attraverso la costituzione in sede nazionale e decentrata di organismi i cui membri debbono essere dei professionisti in tecniche di misurazione della performance nel settore pubblico (la “Commissione per la valutazione” nominata con DPR, previa delibera del Consiglio dei ministri e previo parere favorevole dei due terzi dei componenti delle commissioni parlamentari; un “organismo indipendente di valutazione della performance” presso ogni amministrazione, che dovrà avvalersi di una struttura tecnica permanente, cui sia preposto un responsabile con specifica professionalità ed esperienza nel campo della misurazione della performance nelle amministrazioni pubbliche). Il sistema di misurazione deve essere, inoltre, totalmente trasparente: tutti gli atti e i dati debbono essere liberamente accessibili e pubblicati online da parte degli enti, così che i mezzi di informazione e gli stessi *stakeholders* possano verificare l'effettività e le modalità dell'implementazione di questo ciclo di pianificazione e monitoraggio della performance e i risultati effettivamente ottenuti. Sebbene la versione definitiva del decreto legislativo approvata dal Consiglio dei ministri non prevede più, rispetto alla versione originariamente proposta dal ministro Brunetta, uno strumento di offesa assai efficace per gli utenti – la cosiddetta *class action* per inefficienze o insufficienze del servizio pubblico –, la totale trasparenza del processo di misurazione e di valutazione legittima pienamente un controllo esterno da parte dell'utenza, che la pone in grado di esercitare una *moral suasion* direttamente nei confronti dell'organo politico e, indirettamente, nei confronti della dirigenza. La metodologia BSC coerentemente elegge la *customer perspective* a prospettiva principe, dalla quale analizzare il rendimento dell'ente pubblico in termini di servizi resi all'utenza.

Rinsaldare lo spirito collaborativo

La critica che deve essere mossa al nuovo disegno riformatore del 2009 è quella di essere irrazionalmente sbilanciato in favore della valutazione del rendimento individuale non solo del dirigente ma anche del restante personale, prevedendo la formazione di graduatorie annuali di merito, in cui deve esser inserito tutto il personale e dalle quali

«Coniugare la valorizzazione del merito individuale con sistemi di premialità collettiva»

dipende il trattamento individuale di retribuzione accessoria legato al risultato. Enfatizzare il mero rendimento individuale, senza lasciare uno spazio per lo meno equivalente a sistemi di premialità legati alla performance collettiva di gruppi e unità operative non pletoriche del personale, cui siano assegnati obiettivi collettivi specifici e misurabili, rischia di produrre effetti perversi deprimendo e disincentivando completamente il personale meno produttivo, che verrebbe sistematicamente escluso dai trattamenti premiali individuali, inducendolo a condotte inerziali se non disfattiste. Mi pare che nel sistema di valutazione del personale implementato dalla Camera di Commercio di Milano, invece, si sia opportunamente prestata attenzione a questo problema, cercando di coniugare la valorizzazione del merito individuale con sistemi di premialità collettiva che rinsaldino lo spirito collaborativo tra i diversi dipendenti le cui prestazioni concorrono al raggiungimento di un obiettivo operativo comune.

L'incognita più grande è costituita dalle nomine che le amministrazioni dei componenti dei nuovi organi specializzati a livello centrale e decentrato, preposti alla misurazione e alla valutazione, dovranno operare. Il successo di quest'ultima riforma dipenderà dalla selezione di soggetti che siano effettivamente in possesso di quei requisiti di indipendenza e di elevata professionalità che il decreto legislativo espressamente richiede. Soltanto membri autorevoli e con competenze tecniche indiscusse potranno implementare un sistema così complesso e delicato e garantirne la credibilità agli occhi sia del personale sia dell'utenza.

A1

Il ruolo della salute nella competitività di Milano

Lanfranco Senn

LANFRANCO SENN È DOCENTE
DI ECONOMIA REGIONALE
ALL'UNIVERSITÀ BOCCONI
DI MILANO

NELL'ERA DELLA GLOBALIZZAZIONE UN TERRITORIO DEVE POSSEDERE una forte identità locale per essere competitivo, ovvero per riuscire a attrarre risorse e capitali. Solo in questo modo, infatti, è riconoscibile e identificabile rispetto agli altri e può emergere nel panorama internazionale. Tale identità trae origine dalla tradizione culturale, sociale e imprenditoriale del territorio stesso, oltre che dalle eccellenze presenti, con le quali l'area può identificarsi e proporsi verso l'esterno.

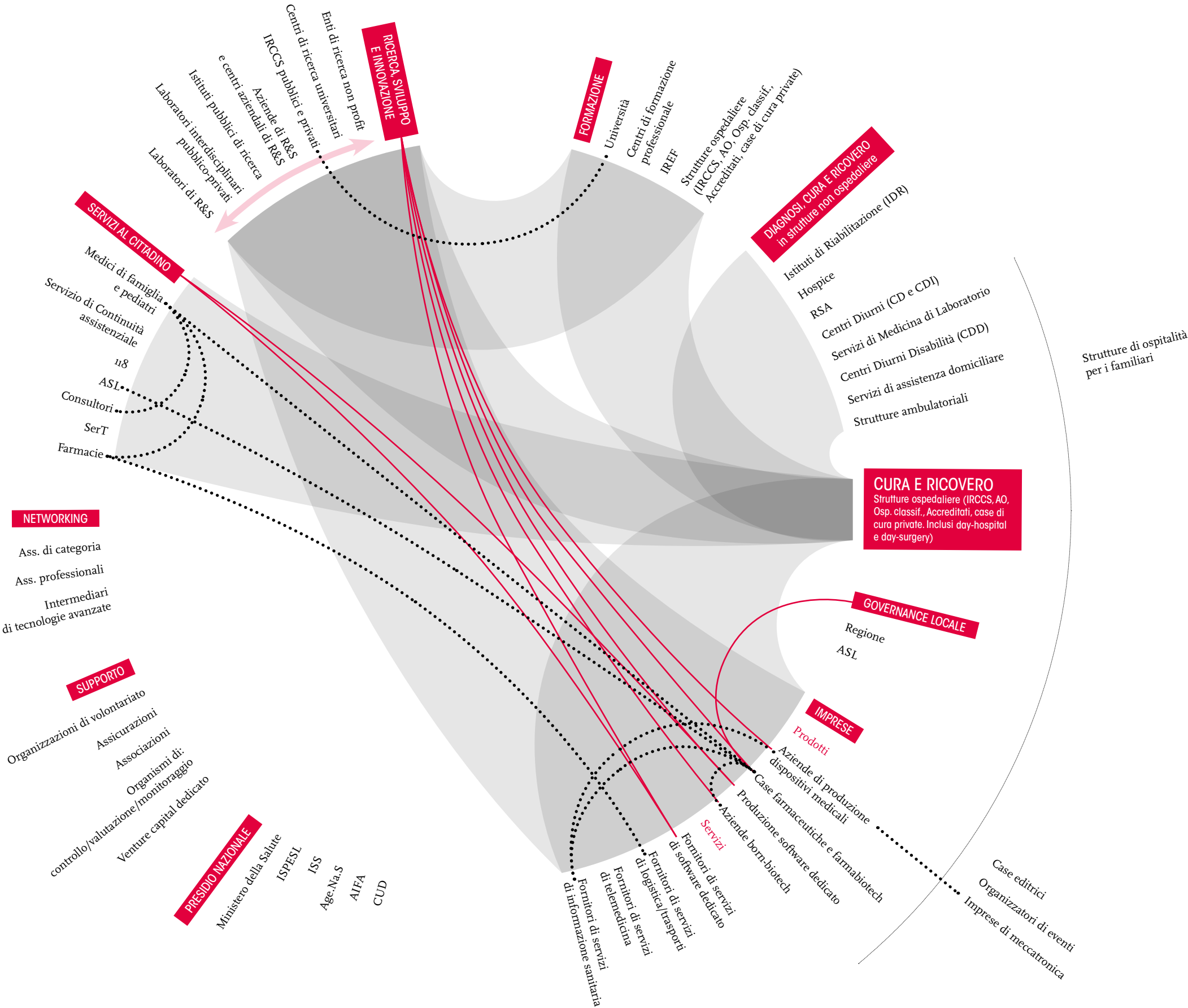
Un'area non può tuttavia essere eccellente e quindi competitiva in senso assoluto. Può esserlo per alcuni aspetti, a seconda dei fattori che riesce a mettere in gioco: può sostenere nel tempo l'eccellenza e la competitività solo se questi fattori sono espressione condivisa e diffusa tra gli attori del territorio (non solo imprenditori ma anche operatori culturali, sociali e attori politici).

Tuttavia, oggi la competitività di Milano – come di altre grandi metropoli mondiali – non è solo il risultato della sommatoria delle singole competitività delle sue attività economiche, ma dipende da quanto le diverse componenti di tali attività sono capaci di integrarsi, di costituire delle reti stabili, di creare e sviluppare sistemi produttivi e sociali. L'insieme di relazioni funzionali che si viene a creare, per esempio, tra attività produttive, attività di ricerca e sviluppo, attività di formazione e di valorizzazione del capitale umano, accresce la competitività di ciascuna componente del sistema e di conseguenza dell'area nella quale tali attività si svolgono. Quanto più questi sistemi e sottosistemi sono ricchi di interconnessioni, tanto più velocemente circolano le informazioni e il know-how. In questo modo essi sono in grado di evolversi e di innovare più rapidamente di quanto possano fare le singole realtà produttive. Inoltre, un insieme di relazioni forti fa sì che le diverse strutture di eccellenza diventino il motore che spinge verso l'alto tutti gli altri elementi del sistema, richiedendo non solo servizi e forniture di qualità elevata, risorse umane altamente qualificate, metodi organizzativi e modalità di finanziamento innovativi, ma anche un ambiente socio-economico di qualità e, quindi, attrattivo per risorse umane e capitali. Nello stesso tempo il territorio diventa trampolino di lancio dei singoli attori per connessioni più “lunghe”, che vanno oltre il territorio di riferimento. Connessioni che consentono a tali attori di diventare globali e di essere competitivi al di fuori dei confini locali.

La competitività di un'area si gioca quindi sul vantaggio competitivo dei sistemi in essa presenti: si pensi, sempre a Milano, al sistema moda o a quello del design, riconosciuti come fattori di competitività. In quest'ottica, il sistema della salute è stato analizzato cercando non tanto di evidenziarne le singole componenti viste separatamente le une dalle altre, ma di coglierne i nessi, le relazioni, le sinergie tra gli attori.

La mappa delle relazioni del sistema salute

- Relazioni tra sottosistemi che coinvolgono la maggior parte degli attori di ciascun sottosistema
- Da sottosistema a attore e viceversa
- Da attore a attore
- Relazioni tra tutti gli attori del sottosistema



«L’indice di dotazione delle strutture sanitarie milanesi è quasi il doppio rispetto alla media nazionale»

Il sistema della salute: la mappa funzioni-attori-relazioni

Partendo da queste premesse, nel delineare il sistema della salute si è scelto di privilegiare una rappresentazione basata sulle sue “funzioni/attività”, modalità che consente di cogliere la natura integrata e complessa del sistema nel suo insieme e di mettere in evidenza anche le relazioni che si vengono a creare come esito delle interazioni tra i due campi.

Per “funzione” si intende un insieme omogeneo di attività a prescindere dal soggetto che le svolge. Gli elementi utilizzati come discriminante per la definizione di ciascuna funzione sono perciò l’attività svolta – cura, ricerca, formazione, produzione ecc. – e lo scopo di tale attività – far guarire il paziente, qualificare risorse umane, trovare nuovi farmaci ecc. – e non il soggetto/attore che la svolge. In questo modo, l’attività diventa l’elemento caratterizzante che raggruppa tutti quei soggetti che hanno uno stesso scopo. Le “funzioni/attività” immanenti, cioè intrinseche, connaturate al sistema salute e presenti a Milano in minore o maggiore misura sono:^[1]

- * le attività di cura e ricovero in strutture ospedaliere, ovvero tutte quelle attività erogate nelle 69 strutture presenti a Milano (Istituti di ricovero e cura a carattere scientifico, IRCCS), case di cura, presidi ospedalieri, strutture di ricovero a ciclo diurno. Questo fa sì che Milano risulti decisamente meglio attrezzata di altre città, tanto che il suo indice di dotazione di strutture sanitarie^[2] è quasi il doppio rispetto alla media nazionale;
- * le attività di diagnosi, cura e ricovero in strutture non ospedaliere, in cui si svolgono attività specializzate in una determinata tipologia di cura o in una determinata modalità di erogazione o in cui si offrono prestazioni specialistiche. L’ampia offerta nell’area di Milano è data da: 19 *hospices*, 116 residenze sanitarie assistenziali, 64 centri diurni integrati, 26 istituti di riabilitazione, 139 strutture per disabili, 189 strutture ambulatoriali e 48 servizi di medicina di laboratorio;
- * i servizi al cittadino, che svolgono una funzione di interfaccia tra il cittadino e il sistema sanitario. Oltre alle farmacie, sono perciò comprese le Aziende sanitarie locali (ASL), i consultori, i Servizi per le tossicodipendenze (SerT), i medici di famiglia e i pediatri, il servizio 118, i Dipartimenti di emergenza e accettazione (DEA) e i servizi di continuità assistenziale;
- * le attività di ricerca svolte da IRCCS, centri di ricerca ospedalieri, centri di ricerca universitari, centri non profit, istituti di ricerca pubblici, laboratori di R&S, laboratori interdisciplinari “pubblico-privati”, aziende e centri aziendali di R&S. Anche rispetto a questo sottosistema, la realtà milanese emerge come particolarmente attiva con i suoi 112 CRTT^[3] tra enti universitari, enti pubblici di ricerca, IRCCS e imprese di R&S, progettazione e consulenza;

NOTE

1. A queste si aggiunge una serie di funzioni/attività che, pur facendo parte del sistema salute, sono più distanti dal suo core, perché si tratta di attività collaterali (per esempio, le residenze convenzionate per l’ospitalità dei parenti dei ricoverati), attività di presidio e di *governance*, attività di supporto al sistema, attività di *networking*.
2. Rappresenta la dotazione qualitativa di un’area, fatta pari a 100 la dotazione dell’Italia nel suo complesso, delle strutture destinate alla cura della salute della popolazione. Rientrano in questa categoria tutti gli ospedali, siano essi convenzionati o meno con il Servizio sanitario nazionale.
3. Centri di ricerca e trasferimento tecnologico. Si tratta delle strutture censite dal database QuESTIO (*Quality Evaluation in Science and Technology for Innovation Opportunity*), messo a punto dalla Regione Lombardia, che raccoglie, su base volontaria, i dati relativi ai centri di ricerca pubblici e privati, ed è considerato come la vetrina delle realtà più dinamiche e vivaci in questo campo.

«A Milano ha sede il San Raffaele Biomedical Science Park, uno tra i più grandi parchi scientifici d’Europa»

- * la formazione di livello universitario e postuniversitario, la formazione professionale in sanità, l’Educazione continua in medicina (ECM). L’offerta formativa delle università milanesi è rilevante per numero e varietà di Facoltà e corsi afferenti al campo della salute. Oltre alle tre Facoltà di Medicina e chirurgia,^[4] la città offre una Facoltà di Farmacia e numerosi corsi di laurea triennale e specialistica in discipline riconducibili alla salute nelle Facoltà di Scienze matematiche, fisiche e naturali, di Ingegneria e di Statistica;
- * le attività delle imprese che offrono sul mercato prodotti e servizi per la salute.^[5] Milano riveste un ruolo di primo piano nel panorama nazionale: infatti, nel suo territorio, sono localizzate oltre un terzo delle case farmaceutiche presenti in Italia e circa 1900 aziende di apparecchiature medicali. Allo stesso territorio è inoltre ascrivibile, per il settore Red Biotech,^[6] la metà circa del fatturato generato in Italia e il 70% del totale degli investimenti in R&S.

Elemento che qualifica il sistema è l’insieme delle relazioni tra le sue varie componenti: tra funzioni, tra funzioni e attori e tra attori. Evidenziare i rapporti che legano i diversi soggetti è compito arduo, tanto che spesso gli stessi attori del sistema faticano a coglierle e a riconoscerle, e magari ne sono inconsapevoli protagonisti. Alcuni testimoni arrivano a definire, sotto questo aspetto, il “sistema salute” milanese come un “conglomerato” di soggetti che tendono a muoversi in modo indipendente.

- Tuttavia, a Milano, gli attori del sistema salute sono coinvolti in varie tipologie di relazioni, quali:
- * reti istituzionali, che hanno avuto origine dalle istituzioni regionali grazie alla presenza del sistema della Carta regionale dei servizi, che ha consentito la nascita delle cosiddette “reti di patologia”, come nuovo modo di erogare prestazioni assistenziali, sfruttando le potenzialità dei sistemi informativi;^[7]
 - * relazioni strutturali e sistematiche, che esistono in quanto originate dalle attività specifiche svolte dai vari attori (relazioni tra le strutture ospedaliere milanesi che fanno attività di ricerca e i centri di ricerca universitari, anche esteri; tra gli Istituti di ricerca pubblici, in particolare afferenti al CNR, e i centri di ricerca universitari; tra le case farmaceutiche che svolgono attività di ricerca e sviluppo, imprese di biotecnologie e i centri di ricerca degli ospedali e delle università e collaborazioni tra IRCSS, strutture ospedaliere e università per la formazione e l’aggiornamento del personale);
 - * relazioni funzionali allo sviluppo del sistema, come per esempio i Parchi scientifici e tecnologici e gli incubatori di impresa. A Milano ha sede il San Raffaele Biomedical Science Park, uno tra i più grandi parchi scientifici d’Europa, interamente dedicato alla ricerca e all’innovazione negli ambiti biomedicale e biotecnologico, esempio di eccellenza nell’integrazione funzionale di vari attori del sistema salute;^[8]

4. Università degli Studi di Milano, Università degli Studi di Milano-Bicocca e Libera Università Vita e Salute San Raffaele.
5. Si tratta non solo di imprese produttrici di dispositivi medici, case farmaceutiche e aziende di biotecnologie, ma anche di imprese di produzione di software dedicato, di produzioni editoriali, di assistenza software, di servizi di logistica e trasporti, di servizi di telemedicina, di servizi integrati e società di consulenza.
6. Per “Red Biotech” si intendono le biotecnologie applicate al campo medico.
7. Il Piano sanitario regionale 2007-2009 ha individuato tra le linee d’intervento prioritario proprio «lo strumento del Network di patologia, inteso come modello organizzativo di assistenza sanitaria improntato al collegamento in rete dei servizi che erogano prestazioni per una particolare patologia».
8. Il San Raffaele Biomedical Science Park ospita il Dipartimento di Ricerca biologica e tecnologica (DiBit), l’Università Vita e Salute San Raffaele, gruppi di ricerca appartenenti alle principali case farmaceutiche, diagnostiche o biotecnologiche milanesi – quali Axxam, BioXell, Bracco, Charles-River, Primm, Schering-Plough, Telethon –, ad associazioni quali l’Associazione fibrosi cistica e alcune start-up, oltre alla Società di gestione e servizi del parco (Science Park Raf s.p.a.).

* nuove tipologie di relazione sorte negli ultimi anni per rispondere alle sollecitazioni derivanti dai cambiamenti che attraversano vari ambiti. Per esempio, le università di Milano stanno attivando centri di servizio interdipartimentali per gestire apparecchiature complesse e metterle a disposizione di un’utenza più ampia. Sono in corso partnership finalizzate a specifici progetti di ricerca tra centri pubblici di eccellenza e aziende impegnate nella R&S, soprattutto nel campo delle biotecnologie. Si stanno diffondendo partnership commerciali tra le aziende farmaceutiche fortemente orientate alla ricerca e quelle specializzate nella produzione di farmaci generici.

L'eccellenza

L'individuazione degli elementi di eccellenza in un sistema estremamente articolato come quello della salute risulta molto complessa: implica infatti l'identificazione completa di possibili/potenziali criteri con i quali valutare le performance di attori tra loro molto diversi. Difficile anche la misurazione del livello di eccellenza e quindi l'individuazione di comportamenti più o meno virtuosi e di risultati di maggiore o minore qualità. Per la maggior parte degli attori raggruppati nei vari sottosistemi, infatti, si tratta di individuare criteri di valutazione sia delle performance e, quindi, dei risultati raggiunti, sia dell'efficienza operativa, gestionale, ma anche “fisica”, delle singole strutture, nei casi in cui questa caratteristica risulti rilevante. Tuttavia, senza alcuna pretesa di esaustività e in forma di riflessione ancora aperta, sono stati individuati degli elementi che aiutano a definire caratteristiche di eccellenza di parti del sistema e di alcuni suoi attori.

Un approccio innovativo che interessa una parte consistente del sistema salute si basa sulla qualità dell'assistenza fornita al paziente e prende spunto dal cosiddetto Percorso diagnostico-terapeutico (PDT), ovvero dall'iter assistenziale che un paziente segue per risolvere un problema di salute. Secondo questo criterio, l'individuazione di fattori di eccellenza richiederebbe di verificare, per esempio: se e in che misura gli utenti sono soddisfatti dei medici di base e dell'assistenza che ricevono; quante strutture ospedaliere adottano procedure per ridurre l'ospedalizzazione del paziente e in che percentuale sul totale dei ricoverati; quali prestazioni sono fornite presso le strutture di pronto soccorso, dove sono ubicate nella città e con quale accessibilità. Milano opera già in questa direzione perché le strutture ospedaliere stanno progressivamente riducendo i tempi di ricovero, da un lato favorendo l'esecuzione esterna degli esami prericovero e dall'altro accelerando la dimissione del paziente. Lo scollamento tra strutture ospedaliere e strutture che si occupano della cura del paziente a valle del ricovero rappresenta in alcuni casi

«L'eccellenza si misura anche con il numero di sperimentazioni cliniche in cui sono coinvolte le strutture ospedaliere»

una criticità, così come la funzione dei medici di base risulta poco efficace nel seguire il paziente nelle diverse fasi delle cure di cui necessita.

La difficoltà nell'identificare un criterio di qualità oggettivo rende impossibile stilare una classifica ufficiale dei migliori centri di cura e ricovero, anche se non mancano tentativi di individuare “gli ospedali di comprovata eccellenza” che possono essere considerati “di riferimento” per alcune patologie. Tra i tentativi, uno dei più seri è quello del “Corriere della Sera”, il quale utilizza due parametri che misurano l'importanza delle ricerche cliniche pubblicate sulle riviste internazionali, l'*impact factor* e il *citation index*. Dalla classifica così stilata emerge che, nella ricerca sull'ipertensione, il San Gerardo di Monza è al secondo posto in Europa; nella gastroenterologia, il Policlinico di Milano è terzo; il San Raffaele è terzo nella ricerca sulla depressione e quarto nella ricerca sul diabete.

Considerando l'esperienza acquisita dalle diverse strutture ospedaliere, misure dell'eccellenza diventano, per esempio, il numero di “primi interventi” realizzati in Italia, in Europa e nel mondo e la specializzazione riconosciuta da altre strutture nazionali e internazionali nella cura di alcune patologie. Eccellenze, da questo punto di vista, sono: l'Istituto europeo di oncologia (IEO), diventato ormai punto di riferimento in particolare per le patologie oncologiche femminili, per le quali ha introdotto diverse innovazioni sia nella diagnostica che nelle terapie; l'Istituto nazionale neurologico Besta, riconosciuto a livello internazionale come centro di eccellenza nelle neuroscienze, per la diagnosi e la cura di patologie neurologiche e per il trattamento di disturbi neurologici specifici; l'Istituto nazionale dei tumori, centro di riferimento anche all'estero per la ricerca, la diagnosi e la cura di molte patologie oncologiche; il San Raffaele, centro di riferimento mondiale per la cura dell'ADA-SCID, grave malattia genetica di immunodeficienza combinata grave (SCID) da deficit di adenosindeaminasi (ADA).

Un'altra misura dell'eccellenza si basa sull'esperienza maturata dalle strutture ospedaliere e si misura con il numero di sperimentazioni cliniche in cui queste sono coinvolte: pur con le necessarie cautele, il parametro indica la qualità scientifica e organizzativa delle strutture di cura e ricovero. Nel periodo 2000-2007, la Provincia di Milano risulta in assoluto l'area dove si realizza il maggior numero^[9] di sperimentazioni cliniche realizzate/avviate in Italia, con il coinvolgimento di ben 57 strutture. In particolare, l'Istituto San Raffaele di Milano si colloca al secondo posto tra le oltre mille che in Italia partecipano a progetti di sperimentazione clinica. In totale sono nove le strutture milanesi presenti tra le prime cinquanta per numero di sperimentazioni. Nella classifica compaiono, oltre al San Raffaele, l'Ospedale Niguarda, il Policlinico, il Sacco, il San Gerardo, il San Paolo, l'Istituto Nazionale dei Tumori, l'IEO e l'Humanitas.

9. Osservatorio nazionale sulle sperimentazioni cliniche dei medicinali (OsSC).

«Le scoperte scientifiche e tecnologiche da un lato, i cambiamenti demografici e negli stili di vita dall’altro pongono oggi il sistema della salute di fronte a una serie di opportunità»

Un criterio di certificazione dell’eccellenza è poi l’accreditamento riconosciuto dalla Joint Commission International (JCI).^[10] A fine 2008, su un totale di 47 strutture accreditate dalla JCI in Europa, undici sono in Italia, di cui tre a Milano: il Centro diagnostico italiano, l’IEO e l’Humanitas.

Per i centri di ricerca, uno degli indicatori universalmente utilizzati come misura dell’eccellenza è il cosiddetto *impact factor*, che valuta la qualità di un centro, di un ricercatore e di una istituzione sulla base delle pubblicazioni accettate da riviste, a loro volta valutate attraverso un *impact factor* utilizzato come *proxy* per indicarne l’importanza nel loro campo di specializzazione. Purtroppo i centri di ricerca anche milanesi non sono ancora sufficientemente attrezzati a fornire le informazioni necessarie per un’appropriata valutazione.

Un altro indicatore della qualità della ricerca è la capacità dei centri e delle istituzioni a essa dedicate di ottenere finanziamenti pubblici: nel periodo dal 2003 al 2007, gli IRCCS di Milano (tra i primi troviamo il San Raffaele, l’Istituto nazionale neurologico Besta, l’Istituto nazionale dei tumori e l’IEO) hanno ottenuto oltre il 30% – pari a poco meno di 30,5 milioni di euro – dei fondi stanziati dal Settore Salute del Ministero del Lavoro, della Salute e delle Politiche Sociali per progetti di ricerca finalizzata e, negli ultimi tre anni, circa il 38% – pari a 218,6 milioni di euro – dei fondi stanziati per la ricerca corrente. Le strutture milanesi, e in particolare l’IEO, il San Raffaele e l’Istituto nazionale dei tumori, si distinguono anche nella raccolta di fondi legata alla scelta della destinazione del 5 per mille delle imposte versate.

Considerando come fattore di eccellenza la capacità di partecipare a progetti di ricerca europei, l’analisi del database relativo ai progetti finanziati dall’Unione europea attraverso il sesto Programma Quadro nel campo *Life Science and Health*^[11] evidenzia che, tra le 218 istituzioni internazionali che hanno partecipato ai 597 progetti nel campo delle *Life sciences, genomics and biotechnology for health*, 197 sono italiane e di queste ben 54 sono di Milano, città che si classifica così al primo posto per numero di istituzioni presenti nelle équipes finanziate, battendo Parigi e Londra.

Utilizzando la redditività media (margine EBITDA)^[12] come indicatore di eccellenza della performance delle imprese del settore farmaceutico, emerge chiaramente che per le imprese milanesi tale indicatore è nettamente più elevato rispetto a quelli medi della Lombardia e dell’Italia. A livello produttivo Milano si conferma come un polo di aggregazione per le realtà farmaceutiche: attualmente hanno la propria sede a Milano 7 tra le prime 25 società di capitali italiane del settore. Tutte, a eccezione della Bracco (multinazionale di origine italiana), fanno parte di gruppi multinazionali esteri che, nella quasi totalità dei casi, risultano presenti a loro volta nella parte alta della classifica mondiale

10. Divisione internazionale del Joint Commission on Accreditation of Healthcare Organizations (JCHAO), ente autonomo americano per la certificazione di strutture sanitarie, che ha sede a Chicago.

11. Vedi il sito Internet www.lifecompetence.eu.

12. La redditività media è data dal margine EBITDA (*Earnings before Interest, Taxes, Depreciation and Amortization*, ossia guadagni al lordo degli interessi passivi, imposte e ammortamenti), dato dal rapporto tra l’EBITDA e il totale del fatturato. Questo indice consente di pesare la redditività anche nel caso in cui vi siano investimenti in attività industriali e/o ricorso a piani di finanziamento, che penalizzerebbero altrimenti la misura della redditività dell’impresa.

delle cinquanta maggiori società farmaceutiche. Numerose sono le realtà di eccellenza presenti nel milanese, tra le quali le principali per fatturato sono Sanofi-Aventis, Roche, Astrazeneca, Novartis, Bayer, Janssen Cilag, Bracco (che attraverso la controllata Bracco Imaging è uno dei leader internazionali nella diagnostica per immagini, finalizzata all’ottimizzazione dei mezzi di contrasto in differenti ambiti applicativi). Oltre alla sede legale, alcune di queste imprese hanno nel territorio lombardo i propri siti produttivi di eccellenza e i centri di ricerca. Anche nel settore della fabbricazione di dispositivi medici e soprattutto di apparecchi elettromedicali, l’area milanese ricopre un ruolo di primo piano. Le realtà di eccellenza attive nell’area sono la Philips Medical Systems, la Sorin Group Italia ed Esaote.

Trend del sistema e azioni per competere

Le scoperte scientifiche e tecnologiche da un lato, i cambiamenti demografici e negli stili di vita dall’altro pongono oggi il sistema della salute di fronte a una serie di opportunità che per tutti gli attori è “obbligatorio” cogliere per non tornare indietro, per consolidare le posizioni raggiunte e, soprattutto, per aprire nuove, anche inusuali, prospettive di crescita. Una maggiore integrazione tra i vari soggetti sembra il presupposto indispensabile per sfruttare al meglio tutte le potenzialità che si prospettano, tanto più che, nella maggior parte dei casi, tali opportunità hanno un carattere fortemente trasversale e pervasivo. Carattere che spinge, necessariamente, al consolidamento di una trama, oggi ancora troppo debole, che tenga più saldamente legati i suoi tanti nodi.

Le maggiori opportunità sono legate ai forti cambiamenti che nei prossimi dieci anni interesseranno l’ambito delle conoscenze: l’approfondimento della ricerca dei cosiddetti *omics* (genomica, trascrittomica, proteomica, epigenomica, metabolomica) e la diffusione delle loro applicazioni alla salute porteranno a trasformazioni impensabili nella medicina, che richiederanno un salto mentale e una capacità di adeguamento molto elevata da parte di tutti gli attori. La formazione, per esempio, sarà chiamata a ridurre i tempi di preparazione dei nuovi operatori e ad accogliere i nuovi paradigmi; è destinata a cambiare il modo di fare prevenzione, perché sarà possibile effettuare screening mirati grazie alle conoscenze genetiche; lo sviluppo delle biotecnologie consentirà di migliorare la capacità di diagnosi grazie all’*imaging* biomedico.

Milano si sta preparando a questi cambiamenti. Ne è un esempio il progetto CERBA (Centro europeo di ricerca biomedica avanzata), polo scientifico-sanitario di eccellenza dove ricerca, formazione e cura si integreranno e si alimenteranno a vicenda, orientando la

«La Regione è certamente il soggetto che più di altri ha la possibilità e i mezzi per promuovere azioni di agglomerazione e per diventarne protagonista»

prevenzione e la cura del paziente sulle applicazioni di medicina molecolare, cioè partendo dalla conoscenza del DNA e dei suoi meccanismi di alterazione.

Ulteriori opportunità di razionalizzazione delle attività svolte dagli attori del sistema sono legate all'adozione e allo sviluppo di applicazioni informatiche: la diffusione e l'utilizzo, oggi decisamente inadeguati a Milano come nel resto d'Italia, di ICT dedicata consentiranno ampi margini di miglioramento nell'immediatezza della comunicazione e nell'interattività tra gli attori, rafforzando l'insieme delle reti interne ed esterne all'ospedale, ma anche tra le diverse strutture distribuite sul territorio, "avvicinando" i pazienti ai servizi e rendendo fruibile un maggior numero di servizi.

L'analisi svolta sul sistema salute di Milano evidenzia una realtà articolata, che pone in primo piano l'esigenza di una maggiore conoscenza della struttura del sistema in termini sia di soggetti che ne fanno parte sia di funzioni e di interazioni svolte dai suoi attori. L'analisi condotta è stata molto efficace per individuare le difficoltà che si incontrano nel reperire le informazioni necessarie per avere una visione più chiara e dettagliata delle molteplici componenti che fanno – o dovrebbero fare – "sistema", ma anche per misurare e misurarsi con strumenti che consentano il confronto tra realtà locali e non, e la valutazione quantitativa e qualitativa delle attività svolte, e il loro monitoraggio nel tempo.

È questo il primo passo da fare per superare l'ancora troppo diffusa autoreferenzialità dei diversi attori presenti a Milano e iniziare a porsi in una prospettiva di competizione a tutto tondo: conoscere per poter meglio competere, per migliorare imparando dalle esperienze più avanzate, per gettare ponti tra le tante isole di eccellenza che caratterizzano il sistema milanese. E tutto questo nella consapevolezza che una vera integrazione tra i vari "nodi" consentirebbe di fare un sostanziale passo avanti nel superamento di quella che, per il momento, è solo un'unione di elementi indipendenti con relazioni, laddove esistono, piuttosto implicite e informali, e permetterebbe di sviluppare invece quella sistematicità che oggi non riesce a coinvolgere tutti gli attori.

Attivare le relazioni potenziali e consolidare quelle non ancora sufficientemente sviluppate è dunque una priorità per il sistema milanese della salute, priorità che non può essere lasciata alla buona volontà dei singoli attori, ma che richiede interventi di *policy* volti, innanzitutto, ad agevolare l'individuazione delle relazioni che oggi mancano, indicando le priorità per il coinvolgimento degli attori/funzioni più strategici. Il passo successivo è la promozione di alleanze tra subsistemi e tra attori: perché tale azione non resti però un semplice slogan occorre creare meccanismi, anche finanziari, per incentivare la formazione di agglomerazioni funzionali e mettere a punto regole che ne organizzino e premino l'attività.

La Regione è certamente il soggetto che più di altri ha la possibilità e i mezzi per promuovere azioni di agglomerazione e per diventarne protagonista. Un punto di parten-

za è il miglioramento del dialogo tra strutture di *governance* e attori sul territorio, dialogo che spesso risulta difficile perché, per gli attori del sistema, i processi decisionali che li coinvolgono sono troppo lenti, poco condivisi gli indirizzi che vengono loro dati, troppo poco standardizzate le procedure.

Quello di Ricerca, sviluppo e innovazione è uno degli ambiti emersi che ancora presenta criticità a Milano e che richiede un particolare sforzo per aumentare l'integrazione tra gli attori che ne fanno parte e collegare le funzioni che lo costituiscono. Qui è molto sentita l'esigenza di incrementare le interazioni tra ricerca di base e applicazioni cliniche, tra ricerca farmaceutica e strutture ospedaliere, per facilitare i processi di sperimentazione clinica, tra ricerca industriale e mondo imprenditoriale e creditizio, per trasformare idee e risultati in attività produttive. Altro legame da rafforzare, e in buona parte da realizzare, è quello tra ospedali e altre strutture di diagnosi, cura e ricovero non ospedaliere, affinché il paziente possa trovare sul territorio l'assistenza di cui ha bisogno.

Oltre che agli aspetti relazionali, un altro obiettivo da affidare ad azioni di *policy* è quello di trovare strumenti innovativi per aumentare le risorse (finanziarie e non) e rendere più efficiente la loro gestione, iniziando con il rafforzare le potenzialità degli attori locali. Per esempio, portando a Milano i centri decisionali dei finanziamenti alla ricerca, che oggi è costretta a cercare capitali di rischio all'estero e ha difficoltà, per mancanza di coordinamento e di capacità di lobby, ad accedere ai fondi europei.

Una particolare attenzione, in una prospettiva di tenuta complessiva del sistema, va posta alle difficoltà che stanno emergendo per alcune componenti strategiche – le imprese, la ricerca, le risorse qualificate – di restare leader nel sistema. Le difficoltà maggiori riguardano le imprese che alcuni fattori di contesto (i limiti alla spesa farmaceutica, l'assenza di facilitazioni fiscali negli investimenti alla ricerca, la non adeguata qualità delle risorse umane), anche sulla spinta di nuove forme di organizzazione dei processi produttivi (la terziarizzazione della produzione dei farmaci, per esempio) portano ad allontanarsi dall'area milanese. Il problema, allora, è capire quali politiche mettere in atto e quali condizioni favorire perché, a fronte di una quasi inevitabile delocalizzazione produttiva, a Milano rimangano le funzioni ad alto valore aggiunto e, soprattutto, la ricerca.

Posto che l'attrattiva e la competitività del sistema milanese sono oggi interamente giocate sul piano nazionale, emerge tuttavia l'esigenza di una maggiore internazionalizzazione, soprattutto di alcune componenti: la formazione, chiamata da un confronto internazionale a risolvere problemi di organizzazione e a adottare una diversa strutturazione dei percorsi formativi; la ricerca, per incrementare la partecipazione a progetti europei; le strutture ospedaliere, per avviare collaborazioni all'estero e attivare confronti sulle performance raggiunte.



Il senso delle parole

“IL SENSO DELLE PAROLE” È IL TITOLO DI QUESTA SEZIONE che il lettore troverà nella nostra rivista, a partire dal presente numero.

La realtà corre più delle parole che dovrebbero mostrarla. Ci rendiamo sempre più conto, nel nostro lavoro e nella nostra vita quotidiana, del progressivo slittamento di significato di alcune parole. Non di tutte, ma sicuramente di quelle che spesso dovrebbero servirci per decifrare ciò che cambia e ciò che di nuovo appare. E a volte interveniamo sulle parole con artifici visivi (corsivi, neretti, virgolette di ogni tipo ecc.), avvisando in questo modo il lettore che esse, così trattate, dicono qualcosa di più del loro significato convenzionale, che va posta maggiore attenzione al contesto della frase e così via. Ma non sempre questo sforzo di distinzione si traduce in chiarezza del discorso.

Inoltre, coniamo nuove parole o ne accogliamo altre senza tradurle perché intraducibili o per segnalare una tonalità di significato diversa da quella riconosciuta. Infine, il ricorso all'etimologia, mai così diffuso come oggi, segno anch'esso dell'instabilità delle parole, può esserci d'aiuto fintantoché capovolge la comune percezione delle parole, scrostandone lo spessore d'uso.

Poiché per descrivere e capire la realtà e per dialogare non possiamo fare a meno di usare le parole, questa situazione ci imbarazza non poco.

Nel XIII libro degli *Annali* si legge che Tzu-Lu chiede a Confucio: «Se il duca di Wei ti chiamasse per amministrare il tuo paese, quale sarebbe il tuo primo provvedimento?». Il Maestro risponde: «La riforma del linguaggio». Octavio Paz commenta a riguardo: «Non sappiamo da dove inizi il male, se dalle parole o dalle cose, ma quando le parole si corrompono e i significati diventano incerti, anche il senso delle nostre azioni e delle nostre opere diviene insicuro. Le cose si appoggiano sui loro nomi e viceversa». Il senso delle parole parte da qui.



Rischio

Matteo Vergani

IL TERMINE “RISCHIO” È UN NEOLOGISMO entrato in uso agli inizi dell’epoca moderna, ibridando il termine arabo *rizk*, il cui significato letterale è “ricercare prosperità”, e la parola latina *risicum*, che nel Medio Evo era utilizzata nel commercio marittimo per indicare lo scoglio che minacciava la navigazione. Nel linguaggio popolare del XVI secolo le parole “rischio” e “riezgo” si riferivano al Fato, al Caso. In quell’epoca si tendeva a attribuire alla dea Fortuna il motivo del successo o dell’insuccesso delle attività umane: ciò proteggeva gli uomini dalle responsabilità delle scelte, e la prudenza era l’unico metro di selezione tra le diverse possibilità. Secondo il sociologo tedesco Niklas Luhmann,^[1] il concetto di rischio quale posta in gioco sull’altare del progresso cominciò a introdursi nella società quando la retorica della dea Fortuna e l’idea della prudenza come virtù nobile cominciarono a declinare, incalzate dai nuovi valori della emergente società capitalista. La fiducia nel progresso scientifico ed economico ha trovato nell’epoca positivista il massimo splendore, portando il rischio a essere vissuto come una probabilità calcolabile statisticamente: una variabile sotto controllo della razionalità umana. Oggi le tendenze della cosiddetta postmodernità ci traghettano verso un’inversione di rotta rispetto al passato: si diffonde l’idea che i sistemi sociali avanzati non siano più in grado di sostenere un trend di sviluppo necessariamente ottimista, né su scala nazionale né su scala globale, e la percezione del rischio vissuta nelle esperienze quotidiane delle società contemporanee ipertecnologiche è paradossalmente simile a quella delle società primitive. Una condizione di incertezza, di insicurezza costante nei confronti del futuro, di paura.^[2]

Il sogno di dominare l’incertezza, calcolandola

Leggendo le definizioni dei più noti dizionari di lingua italiana è possibile cogliere le principali problematiche insite nel concetto di rischio, che oscilla tra l’esasperazione dell’indeterminatezza della condizione umana e i tentativi di sviluppare modelli predittivi attraverso calcoli probabilistici. Il dizionario Garzanti afferma che il rischio è «la possibilità di subire un danno [...] la percentuale di probabilità che un dato evento si verifichi». Questa definizione tradisce la scelta di campo degli autori di aderire a una concezione di rischio basata sull’idea che il futuro possa essere prevedibile attraverso modelli probabilistici e analisi statistiche. Nonostante questa visione del rischio sia ancora presente in molti settori della società (le assicurazioni e le banche commerciali, per esempio, ne hanno fatto il loro business), la storia del pensiero sociologico e antropologico ha ampiamente superato l’idea che il calcolo razionale fondato sulla probabilità di subire danni rispetto a un corso di azione possa essere sufficiente a fronteggiare i rischi della contemporaneità. L’efficacia

MATTEO VERGANI È PHD
CANDIDATE IN SOCIOLOGIA
E METODOLOGIA DELLA RICERCA
SOCIALE ALL’UNIVERSITÀ
CATTOLICA DEL SACRO CUORE
DI MILANO

NOTE

1. N. Luhmann, *Modern Society Shocked by Its Risks*, Social Sciences Research Centre Occasional Paper 17, University of Hong Kong, Hong Kong 1996.
2. R. Sennett, *The Corrosion of Character. The Personal Consequences of Work in the New Capitalism*, Norton, New York - London 1998.

«Il rischio occupa un posto centrale nelle società moderne»

della sola analisi statistica del rischio è stata messa in discussione dalla mancanza di standard di razionalità condivisibili, dalla imprevedibilità delle conseguenze dell’agire, dalla catena del rischio (che si genera quando, per evitare un determinato rischio, si accetta di correrne un altro), e dalle considerazioni sulle implicazioni culturali, etiche e sociali che l’assunzione del rischio comporta.^[3] In quanto prodotto sociale, il rischio ha connotati etici e politici: la sua assunzione mette in discussione le convenzioni che regolano i livelli di ordine gerarchico, e il controllo della percezione del rischio all’interno di un gruppo sociale (più o meno esteso) è una importante leva di detenzione del potere.

Una forzata convivenza

Il dizionario Hoepli, rispetto al Garzanti, aggiunge alla definizione l’elemento dell’indeterminatezza: il rischio sarebbe la «possibilità di pericolo, di danno materiale o morale, dipendente da situazioni spesso imprevedibili». Nella letteratura sociologica è Ulrich Beck, il principale teorico della *risk society*, a sottolineare la forte componente di imprevedibilità nelle conseguenze dell’esposizione ai rischi.^[4] Ewald, allievo di Foucault, descrive la centralità del rischio per le politiche economiche, sanitarie e sociali. L’autore propone che si passi da un regime di distribuzione delle ricchezze, tipico di quello che egli chiama “Stato assistenziale”, a uno di distribuzione dei rischi: «oggi la maggiore ingiustizia non risiede tanto nell’ineguale distribuzione dei redditi quanto nell’ineguaglianza di fronte al rischio. [...] I rischi sociali si vedono raddoppiati dai rischi dell’esistenza, che non possono essere trattati dalle tecniche assicurative della previdenza sociale se non in minima parte».^[5] La globalizzazione dei rischi ha distribuito le disuguaglianze su scala mondiale: coloro che sono maggiormente esposti al rischio sono le persone che risiedono sotto le ciminiere, vicino alle raffinerie e alle fabbriche dei centri industrializzati del “terzo mondo”, in cui miseria economica e cecità delle classi dirigenti di fronte ai rischi coronano parallele. Le produzioni particolarmente rischiose vengono spesso trasferite dai paesi industrializzati alle periferie dei paesi più poveri, aggiungendo all’arretratezza economica la spada di Damocle delle forze distruttive della società avanzata del rischio. A differenza della povertà, tuttavia, la sovraesposizione del “terzo mondo” ai rischi ha un effetto contagioso anche sui paesi ricchi: la globalizzazione del rischio di cui si è discusso in precedenza ha come conseguenza un effetto boomerang, secondo cui i rischi tornano per colpire chi li produce o ne trae profitto, finendo con l’investire proprio quei paesi che credevano di essersi liberati dei rischi trasferendoli altrove.^[6]

3. M. Douglas, A. Wildavsky, *Risk and Culture*, California University Press, Berkeley 1982.
4. U. Beck, *La società globale del rischio*, Asterios, Trieste 2001.
5. F. Ewald, D. Kessler, “Tipologia e politica dei rischi”, in “Parolechiave”, nn. 22-24, dicembre, Donzelli, Roma 2000.
6. L. Gallino, *Globalizzazione e disuguaglianze*, Laterza, Roma-Bari 2003.

«Pur avendo una base oggettiva, ogni rischio è percepito in maniera soggettiva. A seconda dell’età, della professione, del genere, delle circostanze e del tipo di società»

Percezione e comunicazione del rischio

Non si possono affrontare i rischi della contemporaneità attraverso il solo calcolo probabilistico, ma non bisogna nemmeno abbandonarsi al fatalismo nichilista di chi enfatizza l'imprevedibilità del rischio. Recenti ricerche di sociologia del rischio e *crisis management*, basate sullo studio di eventi traumatici, come per esempio i terremoti, evidenziano come gli effetti di una crisi siano già potenzialmente contenuti all'interno del sistema sociale che viene colpito, il quale possiede una quota di vulnerabilità specifica rispetto a un rischio. Pur non esistendo la possibilità di modificare la probabilità di accadimento come un terremoto, o di intervenire sull'energia che esso libera, è possibile modificare il sistema di infrastrutture di una società affinché non risenta dei suoi effetti distruttivi. Molto semplicemente, questa lettura non solo è legittima, ma impone, soprattutto alle istituzioni, l'attività di prevenzione del rischio, intervenendo non solo sulle quote di vulnerabilità di tipo logistico o economico ma anche sociale e culturale.^[7]

Infine, nella società ipermediatizzata odierna, non si può parlare di rischio senza affrontare l'argomento della percezione del rischio stesso. La comunicazione del rischio e la discussione pubblica sui rischi ai quali la società è esposta (dalle pandemie alla guerra nucleare, dalla crisi economica e finanziaria al terrorismo internazionale) hanno esteso e radicalizzato la percezione di queste tematiche nell'opinione pubblica. I media tendono a sovradimensionare gli aspetti drammatici e critici al fine di attrarre i pubblici di consumatori verso il loro prodotto: è noto infatti che le notizie che fanno più scalpore e che colpiscono l'immaginario dei pubblici con maggiore forza sono quelle più tragiche, più forti, più emozionanti. Questo atteggiamento dei media, se spinto all'estremo in situazioni di emergenza e di rischio, può generare situazioni di caos informativo, gettando nel panico i cittadini, aggravando la percezione dei rischi e acuendo le loro conseguenze negative. Per questo è fondamentale attivare modelli di azione condivisa tra le differenti agenzie che si occupano della comunicazione della crisi e dei rischi, elaborando un efficace sistema di relazioni tra istituzioni, media e cittadini che sappia rispondere alle sfide della società del rischio.^[8]

7. R.R. Dynes, C. Pelanda, B. De Marchi, *Sociology of Disaster*, FrancoAngeli, Milano 1987.
8. M. Lombardi, *Comunicare nell'emergenza*, Vita e Pensiero, Milano 2005.



Fiducia
Adriano Zamperini

ADRIANO ZAMPERINI È DOCENTE DI PSICOLOGIA SOCIALE ALL'UNIVERSITÀ DI PADOVA

NELL'ERA DELLA NEUROMANIA, ANCHE LA FIDUCIA è diventata un fenomeno esaurito dalla sua presunta base biologica: l'ossitocina. Illustri studiosi hanno somministrato a livello intranasale questo ormone e neurotrasmettitore ottenendo, a loro dire, un incremento sostanziale del livello di fiducia tra esseri umani, arrecando notevoli benefici alle interazioni umane.^[1] Infatti, gli studenti volontari, dopo aver ricevuto una spruzzatina nelle narici, hanno elargito denaro – beninteso: non di tasca propria, bensì fornito appositamente dai ricercatori – a estranei, convinti, nonostante i riceventi palesassero intenzioni opposte, di vederselo restituito. E molti hanno commentato la notizia evidenziando i pericoli di una simile scoperta: basterebbe infatti far ricorso a questo spray miracoloso per ottenere fiducia cieca. Una manna per chi è mal intenzionato. E, soprattutto, una redditizia fonte di guadagno per quelle industrie farmaceutiche – e già sono balzate sul mercato – pronte a commercializzare lo spray della fiducia. Ma, a differenza di questa banalizzazione del concetto di fiducia, gli esseri umani sono più complessi di un ormone. E certamente la storia delle idee che si addensano attorno al fenomeno della fiducia umana sono più ricche e articolate di queste spiegazioni riduttive, di cui possiamo condividere solo la premessa: la fiducia permea tutte le società. È indispensabile nei rapporti familiari e amicali, così come in politica e nei commerci. Quando questa risorsa relazionale viene meno, i rapporti interpersonali si fanno difficili e conflittuali, e le istituzioni vedono incrinata la loro legittimità. Insomma, non possiamo vivere senza fiducia.

La fiducia e le sue forme

Ma che cos'è la fiducia? Iniziamo a rispondere inserendo la fiducia in un contesto di aspettative positive e di incertezza. Per esempio, io mi aspetto di poter camminare indisturbato su un marciapiede gustando un gelato. Però non ho l'assoluta certezza che tutto scorra come desiderato. Un borseggiatore potrebbe tentare di strapparmi la borsa, oppure un autista indisciplinato salire con la sua autovettura sul marciapiede, mettendo a repentaglio la mia vita. Eppure, io posso essere fiducioso e così decidere di percorrere ugualmente quel marciapiede per godermi un gelato. Questo episodio contiene gli ingredienti essenziali del nostro concetto:^[2] innanzitutto, la fiducia riguarda la sfera delle azioni umane – ciò che si ritiene controllabile –, sicché ne consegue che di fronte a eventi naturali, non influenzabili dagli esseri umani, lo spazio della fiducia è occupato dalla nozione di speranza; abbraccia eventi contingenti, non necessari e nemmeno impossibili, dotati di un alone di incertezza; comporta l'idea di una libertà d'azione da parte di altri attori sociali; e quindi implica sempre la possibilità che le aspettative del fiducioso vengano deluse.

NOTE

1. M. Kosfeld, M. Heinrichs, P.J. Zak, U. Fischbacher, E. Fehr, "Oxytocin iases trust in humans", *Nature*, 435 (2005), pp. 673-676.
2. Cfr. R. Prandini, *Le radici fiduciare del legame sociale*, FrancoAngeli, Milano 1998.

Una risorsa relazionale indispensabile nei rapporti familiari e d’amicizia, come pure in politica e nei commerci

Tre sono le forme principali assunte dalla fiducia: la fiducia di base, la fiducia personale (o interpersonale) e la fiducia istituzionale (o sistemica).

La fiducia di base è una generale condizione di assicurazione rispetto a se stessi e al mondo circostante. Grazie ai contributi offerti dalla psicologia dello sviluppo è stato dimostrato quanto la fiducia negli altri si sviluppi in sinergia con la formazione di un soggettivo senso di fidatezza.^[3] Sappiamo che l’essere umano è un *essere sociale*, in quanto è implicato nella relazione con i suoi simili in ogni fase dell’esistenza. Il concetto di socializzazione, che definisce i processi tramite cui il singolo apprende a relazionarsi con gli altri e la comunità, si presenta come una medaglia a due facce: la prima inerisce all’acquisizione di competenze sociali, la seconda alla costruzione dell’identità. E il tratto fondamentale di qualsiasi rapporto è la reciprocità, capacità di interagire modulando se stessi in base a quanto accade nell’altro, che viene sviluppata nel contatto con la figura materna. L’orientazione reciproca che si instaura nella relazione precoce madre-bambino apre quest’ultimo alla maturazione delle abilità di risposta e sollecitazione verso l’altro; i gesti consumati in tale stretta vicinanza costituiscono la relazione basilare del *parenting*, tramite cui passano messaggi che informano il bambino sugli esiti della propria esistenza e di quella dell’altro. In questa prima socializzazione diventa centrale la capacità del bambino di sopportare l’assenza, avendo fiducia nel ritorno del genitore. Attraverso una simile dinamica relazionale, vengono eliminate inquietudini e malessere, capaci di alimentare atteggiamenti di chiusura e scetticismo. Quindi, sul piano esistenziale, la fiducia di base è l’ingrediente indispensabile per esperire agio nel corso del ciclo di vita e nel proprio ambiente.

Ma se tale fondamento permette al singolo di sviluppare rilassanti aspettative routinarie, le stesse non costituiscono una dimensione relazionale su cui ci si possa rilassare.^[4] Qui entra in gioco il tema della fiducia personale o interpersonale, ossia quel tipo di fiducia che, più o meno volontariamente, accordiamo ad altri. Quegli altri su cui facciamo affidamento, con l’aspettativa che non manipoleranno la relazione e la comunicazione interpersonali. Quindi il fiducioso si aspetta da coloro a cui concede e in cui nutre fiducia sincerità e lealtà. Come a dire, date alcune norme che dovrebbero governare il gioco interattivo, ci si aspetta regolarità e continuità nella messa in scena dei rispettivi ruoli. E quando si sperimentano delle violazioni – ossia delle interazioni disorganizzate^[5] –, le persone si impegnano, normativamente e cognitivamente, per ristabilire la realtà infranta.

Se la fiducia personale si basa sulla reciprocità della risposta e sul coinvolgimento intersoggettivo, la fiducia istituzionale o sistemica, inerente al normale funzionamento delle istituzioni e dei vari sistemi sociali,^[6] è invece contraddistinta dal criterio dell’impersonalità. Qui l’aspettativa cade sulla stabilità di un certo ordine societario, continua-

3. E.H. Erikson, *Infanzia e società*, Armando, Roma 1980¹⁹ (ed. or. *Childhood and Society*, Norton, New York 1950).

4. Cfr. A. Giddens, *Le conseguenze della modernità. Fiducia e rischio, sicurezza e pericolo*, il Mulino, Bologna 1994 (ed. or. *The Consequences of Modernity*, Polity Press, Cambridge 1990).

5. H. Garfinkel, *La fiducia. Una risorsa per coordinare l’interazione*, Armando, Roma 2004 (ed. or. “A Conception of, and Experiments with, ‘Trust’ as a Condition of Stable Concerted Actions”, in O.J. Harvey (Ed.), *Motivation and Social Interaction*, Ronald Press, New York 1963).

6. N. Luhmann, *La fiducia*, il Mulino, Bologna 2002 (ed. or. *Vertrauen. Ein Mechanismus der Reduktion sozialer Komplexität*, Lucius & Lucius, Stuttgart 2000).

«La fiducia è allora quel bene che si sviluppa con l’uso e si deteriora con il disuso»

mente rinnovato nel suo atteso e regolare funzionamento. Naturalmente la fiducia sistemica non è esaurita dal principio di regolarità. Si tratta anche di avere fiducia nel mutamento delle forme assunte storicamente dall’organizzazione sociale. Comunque, di fronte al diffondersi di sistemi complessi nella vita quotidiana, il singolo, anche per i limitati poteri di controllo che può esercitare, avverte maggiori difficoltà e pure una vulnerabilità psicologica più accentuata. Infatti, con l’espandersi dei sistemi astratti – le istituzioni –, si è sempre più costretti a porre fiducia in sconosciuti. Sicché le persone che occupano e rappresentano i nodi d’accesso a questi sistemi si adoperano per mostrarsi degni di fiducia nel tentativo di farsi ponte tra la fiducia personale e la fiducia sistemica. Laddove la fiducia personale – come nel rapporto con un amico – si nutre prevalentemente di elementi affettivi, quella sistemica si fonda essenzialmente sulla competenza tecnica, sulla buona reputazione e sul senso civico dei rappresentanti delle varie istituzioni.

Un bene che si sviluppa con l’uso

La fiducia è in definitiva una relazione fondata sulla dipendenza. L’altro, a cui conferisco fiducia – sia esso persona fisica o istituzione –, ha potere su di me. Ma, proprio per questo motivo, si instaura un senso di responsabilità. Certamente, l’altro può non avvertire una simile responsabilità, oppure non la prende in considerazione e approfitta della situazione che lo pone in vantaggio. Così facendo però mette in moto una spirale di sfiducia e di sospetto. Una condizione esistenziale che si fa realtà pubblica, lavorando contro la solidarietà e la cooperazione, favorendo invece ostilità e disgregazione collettiva. All’interno del capitale sociale di una società,^[7] la fiducia è allora quel bene che si sviluppa con l’uso e si deteriora con il disuso.

7. Cfr. A. Mutti, *Capitale sociale e sviluppo. La fiducia come risorsa*, il Mulino, Bologna 1998.

