

IMPRESA&STATO

RIVISTA DELLA CAMERA
DI COMMERCIO DI MILANO
N. 90 / INVERNO 2011



FOCUS: RETE IMPRESE ITALIA /
DIBATTITO: USI & CONSUETUDINI /
LABORATORIO: MILANO POLO
UNIVERSITARIO INTERNAZIONALE /
ARGOMENTI: IL LAVORO AUTONOMO
DELLE NUOVE PROFESSIONI /
IL SENSO DELLE PAROLE: TALENTO,
MAESTRIA, MERITO, BUZZ

QUADRIMESTRALE DELLA
CAMERA DI COMMERCIO DI MILANO
QUARTA SERIE: ANNO XXI
VIA MERAVIGLI 9/B 20123 MILANO
IMPRESA.STATO@MI.CAMCOM.IT

IMPRESA&STATO

RIVISTA DELLA CAMERA
DI COMMERCIO DI MILANO
N. 90 / INVERNO 2011

Direttore responsabile
[Carlo Sangalli](#)

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

Comitato di redazione
[Stefano Azzali](#), [Mario Barone](#), [Roberto Calugi](#),
[Vittoria De Franco](#), [Javidi Shahin](#), [Marilena Losito](#),
[Attilio Martinetti](#), [Lidia Mezza](#), [Federico Montelli](#),
[Sergio Rossi](#), [Corrado Sorgarello](#), [Federica Villa](#)

Coordinamento editoriale
[Pasquale Alferj](#)

Redazione
[Lucia Pastori](#), [Alessandra Favazzo](#) (segreteria 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
© 2011, Pearson Italia, Milano-Torino

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 profes-
sionale, 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*



[Carlo Sangalli](#)

Un'alleanza che ci dà forza

— *pagina 10*

[Giuseppe De Rita](#)

Nuove dinamiche di rappresentanza

— *pagina 13*

[Piero Bassetti](#)

Riforma camerale e nuove forme
di rappresentanza

— *pagina 17*

[Alberto Quadrio Curzio](#)

I cambiamenti nell'economia italiana
e il ruolo delle PMI

— *pagina 22*

[Dario Di Vico.](#)

[Conversazione con Pasquale Alferj](#)

Ripartire dal territorio

— *pagina 28*

[Roberto Pedersini](#)

La rappresentanza imprenditoriale
in una società che cambia

— *pagina 31*



[Cesare Vaccà](#)

Gli usi: origini risalenti e rilevanza attuale
— *pagina 36*

[Isabella Fantigrossi](#)

Regole spontanee per una realtà economica che evolve
— *pagina 45*



[Pier Andrea Chevallard, Bruno Dente,
Arturo Dell'Acqua Bellavitis, Claudio Rotti, Alberto Cavalli,
Enrico Decleva, Alberto Meomartini](#)

Attrazione e accoglienza degli studenti stranieri a Milano
— *pagina 52*

[Lorenzo Chelleri, Elena Ridolfi](#)

L'esperienza universitaria di Barcellona. Politiche e strumenti
— *pagina 70*

DIBATTITO

USI & CONSUETUDINI

LABORATORIO

MILANO POLO UNIVERSITARIO
INTERNAZIONALE



[Mauro Migliavacca](#)

Il lavoro autonomo ad alta professionalizzazione.
Il caso di Milano
— *pagina 79*

[Giuliano Di Caro](#)

Lavoro “non standard”, indipendente. Un’inchiesta
— *pagina 87*

[Sara Horowitz.](#)

[Conversazione con Sandro Malavasi](#)

La garanzia dell'autonomia
— *pagina 97*



[Laura Gherardi](#)

L'enigma del talento
— *pagina 102*

[Richard Sennett](#)

La difficile maestria
— *pagina 106*

[Germano Maifreda](#)

Merito e meritocrazia
— *pagina 110*

[Alessandra Favazzo](#)

Buzz. Il brusio digitale
— *pagina 115*

ARGOMENTI

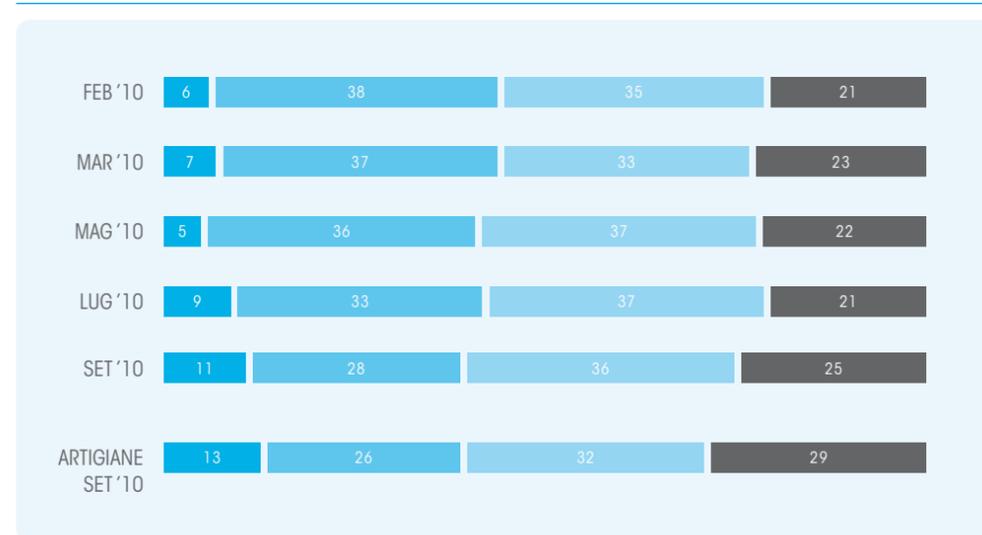
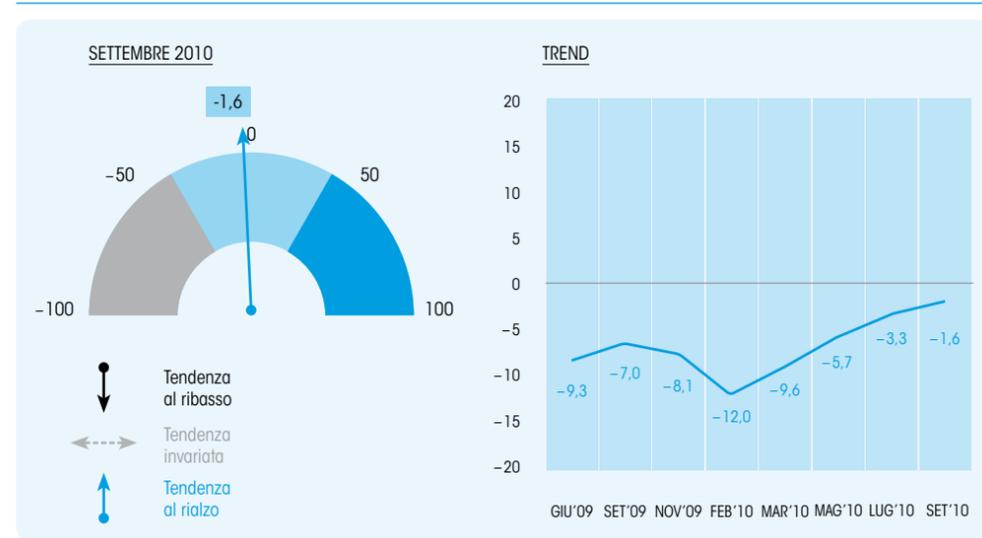
IL LAVORO AUTONOMO
DELLE NUOVE PROFESSIONI

IL SENSO DELLE PAROLE

TALENTO, MAESTRIA,
MERITO, BUZZ

I numeri dell'economia milanese

A cura del Servizio Studi Camera di Commercio di Milano



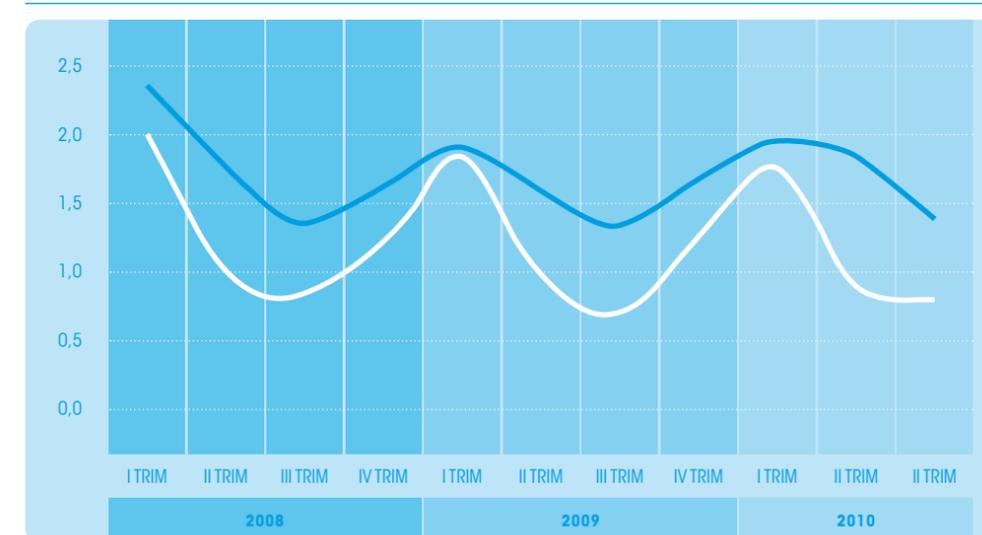
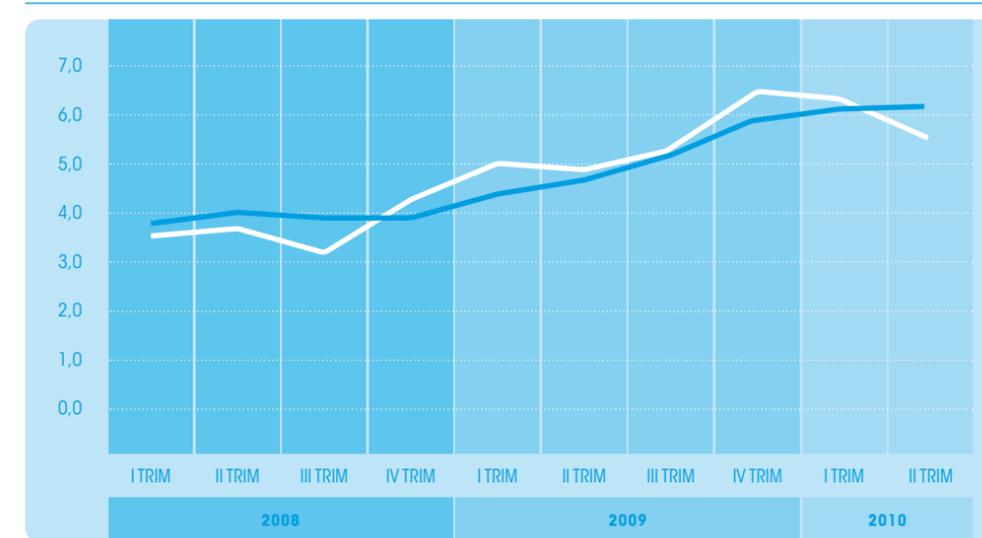
IL SUPERINDICE DI FIDUCIA NELL'ECONOMIA

Fonte: risultati dell'indagine demoscopica condotta dall'Istituto di ricerca IPSOS su un campione di imprese della provincia di Milano da giugno 2009 a settembre 2010.

SECONDO LEI IL PEGGIO DELLA CRISI È GIÀ PASSATO, SIAMO ORA ALL'APICE O DEVE ANCORA VENIRE?

Fonte: risultati dell'indagine demoscopica condotta dall'Istituto di ricerca IPSOS su un campione di imprese della provincia di Milano da febbraio 2010 a settembre 2010. Valori percentuali

- Non sa
- Il peggio deve ancora arrivare
- Siamo ora all'apice della crisi
- Il peggio è già passato



«Sì a una rappresentanza nuova, sì a lanciare una rete e a catturare il futuro»

come prevede il modello francese, e insieme mantiene una forte rappresentanza settoriale, secondo il modello anglofono. D'altra parte, come si dice, "Nomen omen": nel nome è il destino. E in Rete Imprese Italia c'è il destino della rete, la vocazione a connettere le associazioni di rappresentanza e tenere insieme le imprese senza perdere identità, creandone una nuova. Piero Bassetti ha scritto una volta: «È vero che unificare vuol dire fare uno. Ma non vuol dire per forza fare uguale: non si è disuniti se si è consapevolmente diversi».

È su questo spirito che tre anni fa – era il 30 ottobre 2007 – è nato il Patto del Capranica. Un patto costituito sull'onda di una protesta contro una finanziaria eccessivamente penalizzante. Capranica è nato per dire "no": no a troppa pressione fiscale, no a una concertazione rituale di natura triangolare che tendeva a escludere tanta parte dell'economia italiana. Ma presto ci siamo resi conto che in quell'occasione si era riunito "un popolo", quello del fare impresa. Un popolo che nonostante storie e provenienze diverse stava convergendo sugli obiettivi. E ci siamo ritrovati a dire "sì": sì a esprimerci in modo compatto, sì a una rappresentanza nuova, sì a lanciare una rete e a catturare il futuro.

F2

Nuove dinamiche di rappresentanza Giuseppe De Rita

GIUSEPPE DE RITA È PRESIDENTE
DI CENSIS E DELLA FONDAZIONE
RETE IMPRESE ITALIA

NON È TEMPO ADATTO PER RAGIONARE DI RAPPRESENTANZA. Nessuno nega che i meccanismi e i soggetti della rappresentanza degli interessi siano stati i grandi protagonisti del nostro dopoguerra. Dagli anni cinquanta in poi abbiamo avuto uno straordinario loro fiorire: nella politica, nel sindacato, nell'associazionismo imprenditoriale, nelle istituzioni (ordinistiche e non) delle professioni, nel privato sociale e nel cosiddetto terzo settore, nella condensazione di tensioni e dinamiche urbane, in un panorama di grande impegno culturale e di forte mobilitazione sociale. Ma nessuno può al tempo stesso negare che questa grande ricchezza sia andata nel tempo un po' sfilacciandosi.

Rappresentanza in frantumi

Converrà allora partire dai motivi di tale sfilacciamento, operazione necessaria se non si vuole cadere nel già detto e nella retorica esigenziale di rilanciare la rappresentanza. Concorrono a mio avviso al declino tre ordini di fenomeni.

Il primo è che il lavoro di rappresentanza si è andato nei decenni pericolosamente frammentando in mille rivoli e organizzazioni, con l'effetto congiunto di un crescente particolarismo corporativo e di una decrescente immagine pubblica. E con la conseguenza di una sempre più debole incidenza sulle decisioni che contano.

Il secondo fenomeno che incide negativamente è l'incongruenza della rappresentanza con la crescente orizzontalità della dinamica economica e della decisionalità politica. Tutti i processi importanti di questi ultimi decenni (dalla globalizzazione al primato del territorio) hanno come componente essenziale la tendenza a operare in termini orizzontali, sempre più lontani dalla dimensione verticale delle categorie settoriali e degli interessi delle tante organizzazioni corporative. Cosicché molte operazioni di rappresentanza vengono messe in difficoltà da dinamiche spontanee (la globalizzazione), da decisioni drastiche di governo (si pensi alla loro subalternità rispetto al cosiddetto "tremon-tismo") o da concorrenti più radicati sul territorio (si pensi alla forza anche di lobbismo territoriale della Lega Nord).

Ma, accanto ai primi due, c'è un terzo fenomeno, questa volta tutto interno al mondo della rappresentanza, che concorre alla crisi: la verticalizzazione e la personalizzazione. Tutte o quasi le strutture di rappresentanza – si tratti di partiti o di associazioni imprenditoriali, o addirittura di volontariato o terzo settore – tendono a verticalizzare e personalizzare le dinamiche interne. Il leaderismo, supportato spesso da esigenze e più spesso da ambizioni di stampo mediatico, ha invaso un po' tutte le organizzazioni di rappresentanza, anche quelle che statutariamente impongono il rinnovo periodico dei

«Il mondo della rappresentanza soffre di tre fenomeni: la frammentazione, l'incoerenza con l'orizzontalità dei processi propulsivi del sistema, la verticalizzazione e la personalizzazione dell'organizzazione»

vertici (anzi, sono quelle in cui il protagonismo personale si gioca più spietatamente nelle finestre temporali a esso concesse). E non c'è chi non veda e constati che alla fin fine anche le sedi più prestigiose della rappresentanza hanno una più che povera dinamica di partecipazione interna (tutti con il leader...) e una più che povera accumulazione culturale e programmatica (si lavora volta per volta, non a far crescere una filosofia collettiva dell'organizzazione).

Se si tengono a mente i tre fenomeni qui indicati, si capisce perché, dopo cinquant'anni di gloria e di grande ruolo sociopolitico, la rappresentanza rischi oggi un'opacità pericolosa e forse anche un declino di ruolo. È inutile dire che tutti i partiti sono diventati la squadra dei loro leader; è inutile dire che la più grande associazione imprenditoriale vive in funzione del suo presidente *pro tempore*; è inutile dire che la maggior parte delle professioni (riconosciute e non) è gestita da tempi immemorabili da leadership consolidate; è inutile dire che buona parte dell'impegno in campo sociale vive del protagonismo dei suoi dirigenti più carismatici; tutto è inutile, se non si capisce che il mondo della rappresentanza, salvo lodevoli eccezioni, soffre dei tre fenomeni che ho sopra indicato: la frammentazione, l'incoerenza con l'orizzontalità dei processi propulsivi del sistema, la verticalizzazione e la personalizzazione dell'organizzazione.

[Soggettività individuale e declino delle appartenenze collettive](#)

Come se ne esce? Naturalmente lavorando sui vizi attuali, ma più ancora andando alla loro oggettiva radice, magari ripercorrendo un po' di storia della rappresentanza. Ho più volte detto, specialmente negli anni in cui ho presieduto il CNEL (istituzionale anche se presuntivo "tempio" dei soggetti sociali intermedi), che nel lavoro di rappresentanza sono storicamente confluiti due impegni: quello di difendere interessi reali e quello di creare un'identità collettiva partecipata. In parole più povere ed esemplificando, ho ricordato che, quando nacque, il sindacato aveva un duplice compito: da un lato difendere gli interessi degli operai (il salario, l'orario, la sicurezza sul lavoro ecc.), dall'altro creare un'appartenenza, un'identità collettiva, in altre parole "la classe operaia".

Tutti gli studiosi a cavallo fra Ottocento e Novecento lavorarono intensamente su questo duplice ruolo: penso soprattutto a Santi Romano e ai suoi successivi allievi, fino a Rocco, creatore non a caso di una Camera dei Fasci e delle Corporazioni, dove ogni componente esprimeva gli interessi della categoria di appartenenza e insieme l'identità collettiva, purtroppo fascista. E bisogna riconoscere che l'esplosione della rappresentanza dopo il 1945 ha seguito la strategia del duplice ruolo, basti ricordare per esempio come

«Solo le alleanze sono in grado di creare nuovi soggetti collettivi e nuove dinamiche di rappresentanza»

la Coldiretti abbia lavorato a difendere un insieme di interessi reali a fare dell'informe mondo agricolo (fatto di braccianti, mezzadri, contadini) un nuovo gruppo sociale, quello dei "coltivatori diretti", imprenditori di se stessi.

La domanda che mi faccio spesso, negli ultimi tempi, è se quelle due gambe su cui è cresciuta la rappresentanza – la difesa degli interessi reali e l'appartenenza identitaria a un gruppo sociale – siano ancora operanti e abbiano ancora forza di spinta.

Partiamo dagli interessi reali. Guardiamoci intorno e scopriamo che molti di essi non hanno più la pregnanza del passato: ci sono interessi certamente ad avere un impiego, a difendere la sicurezza sul lavoro, anche ad avere orari ridotti e salari più alti; ma non si riesce più su di essi a creare adeguate mobilitazioni collettive, perché i singoli hanno più campi su cui mobilitarsi, magari su quello del consumo, della qualità della vita, della salute, delle pensioni e dell'assistenza agli anziani, dell'organizzazione della comunità.

Non possiamo infatti dimenticarci che nel cinquantennio di gloria della rappresentanza l'Italia ha vissuto un altro grande processo collettivo, cioè la crescita della soggettività individuale. Ed è questa che spinge i singoli a pensare e agire a 360 gradi, senza privilegiare più che tanto i segmenti di vita che danno spazio ai processi di rappresentanza organizzata. Se è la soggettività che regola i comportamenti, allora non possiamo sorprenderci se le pulsioni soggettive (di responsabilizzazione piena o di inerte arrangiamiento) vincono sulle appartenenze collettive, siano esse politiche o sindacali.

La crescita di soggettività, insieme ai processi di globalizzazione e territorializzazione, crea una realtà orizzontale, quasi (come è stato giustamente detto, credo da Piero Bassetti) un «campo di calcio tutto piatto e senza neppure le porte», in cui i singoli devono quasi sempre giocare in proprio, fidando spesso più sulle intuizioni e sulle pulsioni piuttosto che sulla razionale messa a fuoco di un lavoro collettivo sugli interessi reali.

[Interesse, imprese, iniziative](#)

L'unica strada per non appiattirsi al "piatto" di un campo di calcio senza porte sembra allora essere quella di prospettare alleanze fra i soggetti che in qualche modo non vogliono restare isolati e senza direzione di marcia. Solo le alleanze sono in grado di creare nuovi soggetti collettivi e nuove dinamiche di rappresentanza; ed è questa convinzione che mi ha fatto vedere con partecipe interesse le dinamiche di avvicinamento e di associazione fra le cinque confederazioni di imprenditoria diffusa che hanno dato vita a Rete Imprese Italia. Dove l'intreccio fra interessi e identità collettiva ha solo in parte a che vedere con le appartenenze verticali precedenti (commercianti, artigiani, pubblici esercenti ecc.), ma

soprattutto con una triplice dimensione orizzontale: il fare rete fra imprese, interessi e iniziative; il fare holding di rappresentanza verso la generale politica di sistema; e il fare massa critica locale nella trasformazione federalista delle nostre istituzioni nazionali.

È una scommessa, come tutti ci diciamo. Ma è una scommessa da vincere, se vogliamo ricreare una cultura della rappresentanza capace di contrastare l'appannamento attuale e superare i pericoli di declino che tale appannamento può indurre sulla vitalità del tessuto intermedio della nostra società e, di conseguenza, nel livello di quella coesione sociale che ha fatto da base al nostro straordinario sviluppo dell'ultimo cinquantennio e che solo può garantire l'intima qualità del nostro sistema democratico.

F3

Riforma camerale e nuove forme di rappresentanza

Piero Bassetti

[PIERO BASSETTI È PRESIDENTE
DI GLOBUS ET LOCUS](#)

HO ACCOLTO CON GRANDE PIACERE L'INVITO DEL PRESIDENTE SANGALLI e della rivista "Impresa&Stato" a scrivere una riflessione sul tema della rappresentanza degli interessi e in particolare sul ruolo della nuova Rete Imprese Italia all'interno di un percorso di cambiamento del contesto politico ed economico di riferimento. Mi sembra un'occasione preziosa ripercorrere in questo breve saggio alcune delle sfide più importanti con le quali abbiamo avuto modo di confrontarci in questi anni, prima fra tutte quella relativa alla riforma del sistema camerale.

I recenti accadimenti – la riforma delle camere di commercio da un lato, l'iniziativa di Capranica con la conseguente creazione dell'associazione Rete Imprese Italia dall'altro – testimoniano che è in atto una trasformazione, che potrebbe essere radicale, nei rapporti tra le diverse componenti e forze economiche e sociali; fra loro stesse e nei confronti dello Stato. Assistiamo infatti al passaggio da un mondo organizzato per territori e mercati nazionali a un mondo globale e "piatto", per dirla con Thomas Friedman; da un mondo di strutture accentrate e soggette a un "governo" a un mondo di strutture policentriche e a rete, regolate da meccanismi di *governance*; da un mondo di imprese marshalliane verticalizzate e gerarchiche a un mondo di imprese aperte orizzontalmente a nuovi rapporti con tutti gli *stakeholders*; dal predominio delle relazioni capitale-lavoro, e di queste con il territorio, a quelle ben più complesse tra la pluralità degli *stakeholders* e i nuovi spazi sempre più aperti e attraversati da reti e funzioni in costante trasformazione.

[Le reti: la novità strutturale della nostra epoca](#)

In mezzo a tutte queste trasformazioni, vediamo ogni giorno crescere il bisogno di nuove strutture pubbliche e di *governance* e di nuovi impianti associativi più articolati di quelli presenti nei vecchi stati nazionali, costruiti su distinzioni amministrative tradizionali: come quella tra imprese agricole, industriali, terziarie o come l'altra tra imprese cosiddette pubbliche e imprese cosiddette private.

Tutto questo ci permette di affermare che, in materia di imprese, sono cambiati i compiti affidati al potere politico; nei rapporti con il mondo produttivo si sta passando dal governo alla *governance*; altri sono i soggetti istituzionali – vuoi metanazionali vuoi subnazionali – che si stanno predisponendo per sostituire la dimensione dello Stato nazionale; anche le modalità di associazione e rappresentanza delle parti sociali stanno subendo profonde trasformazioni.

Mentre c'è del nuovo che si impone: ed è il numero e il groviglio delle reti, vera novità strutturale della nostra epoca. Solo che una rete non si governa allo stesso modo

«Nel “mondo piatto” non muta solo l’organizzazione delle imprese e dei fattori di produzione, ma cambia anche l’organizzazione dei poteri e delle istituzioni»

con cui si governa un territorio. È questo il passaggio chiave, che oggi è sotto i nostri occhi: da una statualità del territorio a una statualità delle reti.

Nel “mondo piatto” non muta infatti solo l’organizzazione delle imprese e dei fattori di produzione, ma cambia anche l’organizzazione dei poteri e delle istituzioni. Le imprese sono ormai le vere protagoniste di questo mondo “piatto” e lo sono perché sono più adatte al recepimento delle sfide della glocalizzazione. Sfide che, per quanto detto sopra, si caratterizzano in due nuove direzioni prevalenti:

– un diverso rapporto tra i fattori produttivi, con il passaggio dalla centralità del rapporto tra proprietà e lavoro alla centralità del ruolo dei cosiddetti *stakeholders*, cioè azionisti, imprenditori, manager, consumatori;
– un diverso rapporto delle imprese fra loro, con i loro raggruppamenti, la loro rappresentanza, le loro organizzazioni funzionali e istituzioni locali o globali.

È cambiata, cioè, nella sostanza, proprio quella problematica dei rapporti tra impresa e Stato che è oggetto di studio di questa rivista. Ne derivano, a mio avviso, almeno quattro conseguenze.

a) La rete di contatti e interscambi produttivi tende sempre più a porre in discussione la centralità del territorio e le sue peculiarità, come per esempio la valenza della contiguità territoriale negli scambi e nei traffici. Si tratta di un cambiamento di paradigma indispensabile per comprendere la realtà dei nuovi rapporti economici e sociali nel XXI secolo e la crescente rilevanza dei flussi per quel che concerne le localizzazioni nel territorio.

b) Viene ridefinito il rapporto tra i raggruppamenti di piccole, medie, grandi e grandissime imprese. Un rapporto che cessa di essere di tipo gerarchico e che tende a conformarsi secondo una logica nuova, di tipo funzionale, di raccordo fra le diverse reti per mezzo delle quali operano i diversi soggetti di impresa.

c) Cambia il rapporto fra soggetti economici e pubblica amministrazione e nasce l’esigenza di un nuovo “tipo” di amministrazione: un’amministrazione non più legata all’idea di sportello o di certificato, ma che si basa sull’informatica e il monitoraggio in tempo reale.

d) I soggetti economici, in particolare le imprese, riscontrano la necessità di modificare le organizzazioni della loro rappresentanza, chiamata a divenire sempre meno verticale e a base territoriale e sempre più funzionale e reticolare.

È da tutto questo che originano le numerose novità, recentemente emerse nel nostro paese, delle quali è oggi improrogabile occuparsi. Cominciamo dalla pubblica amministrazione. Non è casuale che un Ministero come quello dello Sviluppo economico sia rimasto scoperto per diversi mesi. È l’idea stessa di un soggetto – un Ministero – spa-

«L’esigenza di una nuova statualità viene vissuta dagli operatori economici come un’esigenza imprescindibile»

zialmente riferito alla dimensione nazionale e organizzativamente fondato su un’idea di pubblica amministrazione di impostazione ottocentesca ciò che il sistema produttivo va progressivamente svuotando di significato e funzione.

[L’esigenza di una nuova statualità e il potenziale ruolo delle camere di commercio](#)

Le imprese sono le prime ad avere interesse a un’amministrazione che risponda alle loro esigenze. Esse sanno che le spinte a divenire globali, che maturano al loro interno, sono incoercibili; che il loro bisogno di colloquiare con istituzioni diverse, ben radicate tanto a livello locale quanto a quello globale, è indifferibile. In altri termini, che hanno bisogno di una nuova statualità più adatta e vicina a loro, pena l’espulsione dal mercato.

Il sistema delle imprese che costituisce la nostra economia ha infatti mutato da tempo il suo modo di collocarsi nella nostra società, non solo economica. Grazie al suo rapporto diretto con la tecnologia e l’innovazione esso ha realizzato modifiche irreversibili non solo al suo interno ma anche nella società che la circonda. È in gran parte per opera delle sue spinte che oggi il vecchio Stato-nazione sembra in tutto il mondo ridursi progressivamente, nei fatti, alla gestione della difesa, del *welfare* e dell’ordine pubblico. È attraverso l’impresa e i suoi comportamenti sociali che i localismi, i regionalismi, l’europesmo e la glocalizzazione si stanno introducendo nella nostra storia concreta. È per questo che l’esigenza di una nuova statualità viene vissuta dagli operatori economici come un’esigenza imprescindibile.

Ed è proprio da un’anticipata consapevolezza di queste prevedibili domande che è nata e si è alimentata la riforma delle camere di commercio. Le quali vedono oggi, nel completamento del loro lungo lavoro di riforma, iniziato fin dagli anni ottanta, le premesse per una loro ulteriore crescita di ruolo. È infatti una nuova statualità economica quella che sta emergendo dalla loro rafforzata presenza tra imprese e mercati; dalla loro crescente informatizzazione; dalla loro organizzazione a rete che le rende capaci di favorire il dialogo tra imprese e territorio, alle varie scale imposte dalla glocalizzazione. Una nuova statualità che esse sanno di poter interpretare meglio delle tradizionali amministrazioni ottocentescamente accentrate a livello nazionale.

Ed è in questa direzione che l’emanazione del Decreto legislativo del 15 febbraio 2010 ha confermato a quale punto sia giunta l’evoluzione del sistema camerale, con la sua capacità di dotare la popolazione delle imprese e la loro rete di una struttura ordinatrice capace di realizzare un efficace e moderno collegamento – anche informatico – sia con il territorio di competenza sia con l’ordinamento politico dello Stato.

«Il territorio è sempre meno assunto come un contenitore, quanto piuttosto come un supporto o piattaforma al servizio dell'impresa»

Nello spunto fornito dalla riforma, la nuova identità camerale, contraddistinta dalla pari dignità formale nel dialogo con altre istituzioni territoriali, è sancita finalmente da una legge della Repubblica italiana. Il valore sociale, cioè generale, dell'impresa è riconosciuto nella definizione delle camere di commercio come autonomie funzionali in relazione allo Stato, secondo una prassi ispirata alla sussidiarietà. Ma soprattutto la caratteristica reticolare del sistema camerale è indicata come un definito riferimento giuridico e le attività delle camere di commercio sono state sancite dalla legge come "competenze".

In realtà, il riconoscimento del nuovo ruolo delle camere di commercio non è altro che un necessario adeguamento del diritto a una realtà fattuale esistente che ne ha dettato l'intervento e che già ora ci mostra o suggerisce altre inedite e tuttora incomprese possibilità di azione.

Abbiamo già detto che in un mondo piatto, nel quale l'impresa non è più una monade chiusa e gerarchizzata al suo interno, ma un nodo aperto che coordina reti aperte, il rapporto impresa-territorio è destinato a mutare; che il territorio è sempre meno assunto come un contenitore, quanto piuttosto come un supporto o piattaforma al servizio dell'impresa. Vogliamo solo aggiungere che in un mondo così fatto, per aiutare le piccole imprese a vivere in un mondo piatto, occorre una riorganizzazione dei poteri insieme locale ed "estroversa", ovvero attenta a controllare le reti (corte, medie, lunghe) che influenzano i nodi locali. Poiché gli addetti a queste trasformazioni sono sempre più operatori relazionati dalle reti, ciò che a loro occorre è una rappresentanza istituzionale articolata per luoghi e funzioni qual è appunto quella delle camere. È questo il potenziale ruolo delle nuove camere e il senso della loro riforma.

Ma il sistema delle imprese non ha bisogno soltanto di una nuova capacità delle istituzioni che lo interfacciano a essere contropartita in grado, tecnicamente, di assisterle e indirizzarle. Ha anche bisogno di essere da queste rappresentato. Oggi, nelle camere, il sistema di rappresentanza è debitore di un tipo di associazionismo certamente invecchiato perché prevalentemente "verticale" e perciò corporativo.

[Nuove mediazioni tra impresa, pubblica amministrazione, società, Stato](#)

Nel momento in cui i nuovi modi di produrre tendono a privilegiare relazioni orizzontali e reticolari e a comporre nelle imprese il contributo di tutti gli *stakeholders* (lavoratori, manager, imprenditori, consumatori, finanziatori), con modalità che avvicinano imprese piccole, medie e grandi, di commercio, turismo e servizi, la necessità di nuovi modi di associazione e rappresentanza degli interessi in gioco non può non apparire evidente.

«Il grande tema del raccordo tra democrazia degli interessi e democrazia dei cittadini»

Nuove mediazioni fra impresa e pubblica amministrazione, tra società e Stato sono ormai indispensabili: non fosse altro per il superamento della vecchia schematizzazione, associativa e ministeriale, in agricoltura, commercio, industria, turismo.

Certo, è questo un argomento tipicamente politico, specie quando coinvolge il problema dei rapporti tra la rappresentanza delle persone e quella del territorio – per tradizione assegnata all'organizzazione delle istituzioni di tipo statale, fossero esse autonome o centraliste o transnazionali. Ma non per questo esso può considerarsi separabile dal completamento della riforma delle camere di commercio.

Nasce da qui il grande interesse per l'altra novità apparsa all'orizzonte politico del sistema produttivo italiano, quasi in contestualità con l'avanzamento della riforma camerale: l'accordo cosiddetto di Capranica e la nascita di Rete Imprese Italia. Esso può infatti rappresentare un sostanziale passo innanzi nell'altra questione che qui ci interessa: quella della rappresentanza degli interessi.

Infatti, la nuova forma associativa, coinvolgendo la gran parte delle imprese italiane, comprese quelle operanti nel terziario, avvicina anche consumatori ed espressioni delle autonomie locali e funzionali ai nuovi modi di rappresentanza politica, richiesti da una società produttiva globale, meglio assolvendo così al compito di raccordare la riforma camerale al complesso dei sistemi di interessi sociali che il mondo delle imprese coinvolge.

Questi non chiedono infatti soltanto un quadro istituzionale più efficiente ma anche una pubblica amministrazione più disponibile perché più partecipata. Così facendo pongono in modo nuovo il grande tema del raccordo tra democrazia degli interessi e democrazia dei cittadini. Un tema che il mondo delle imprese italiane non può più a lungo differire. Solo giungendo, infatti, a forme adeguate di elezione diretta degli organi istituzionali preposti alla regolazione degli interessi di impresa, quali sono le camere, la totalità delle imprese italiane e straniere in Italia – e non solo la sempre più ristretta parte di quelle inserite nel vecchio apparato associativo vigente – potrà realmente sentirsi partecipe delle profonde trasformazioni che la riforma delle camere ha avviato e che accordi come quello di Capranica vogliono coerentemente sviluppare.

I cambiamenti nell'economia italiana e il ruolo delle PMI

Alberto Quadrio Curzio

Sussidiarietà e rappresentanze associative

Un paradigma al quale ho lavorato per decenni è quello configurato nell'acronimo "3S", ovvero sussidiarietà e solidarietà per lo sviluppo.^[1] Questo paradigma si può declinare in vari modi, tra i quali consideriamo qui il liberalismo comunitario che applica la sussidiarietà orizzontale alla corretta distribuzione di funzioni tra le istituzioni (che producono beni pubblici), la società (che produce beni sociali) e l'economia (che produce beni economici). La crisi economica, che ha prodotto veri e propri disastri, ha messo in maggiore evidenza l'importanza di applicare questo paradigma e nel suo ambito richiamiamo qui l'attenzione sulle associazioni di imprese.

Noi abbiamo sempre sostenuto che in Italia una corretta applicazione del principio di sussidiarietà passa anche attraverso le forme associative delle imprese. Ma è una novità che molti altri si stiano convertendo a questa tesi, perché spesso in passato si è guardato con sospetto, nell'apologia del mercato, alle associazioni quali "protettrici" di interessi corporativi e di rendite da smantellare in nome della concorrenza.

Nelle estremizzazioni si era perso di vista come la competitività si consegua attraverso i meccanismi di mercato ma anche con una corretta applicazione, che porta efficienza, del principio di sussidiarietà. Le imprese sui mercati, operando per convenienza e in concorrenza, generano profitti e crescita economica. Le imprese senza istituzioni non vivono, e viceversa. Ma anche soggetti socio-economici come le associazioni di imprese hanno un ruolo importante, specie in Italia, per una democrazia che, oltre a essere rappresentativa (istituzioni), sia anche economica (mercato) e partecipativa (società).

A questa contribuiscono anche le associazioni che raggruppano operatori di mercato non solo per tutelare interessi specifici, ma anche per dialogare con le istituzioni, per svolgere un ruolo formativo tra gli associati, per valutare le prospettive settoriali e categoriali con orizzonti di medio-lungo termine. È una forma di democrazia partecipativa cruciale specie nel nostro paese, dove le imprese sono milioni, anche piccole e piccolissime.

Basti considerare le tre più importanti associazioni datoriali italiane. Confcommercio raggruppa circa 800.000 imprese, più di 3 milioni di addetti, 104 articolazioni provinciali, 20 regionali e 145 organizzazioni di categoria. Confindustria raggruppa circa 142.000 imprese, 5 milioni di addetti, 18 confindustrie regionali, 103 associazioni territoriali, 22 federazioni di settore, 96 associazioni di categoria e altre articolazioni funzionali e territoriali. Abi (banche) e Ania (assicurazioni), da poco anche confederate, associano la prima 773 banche, 252 intermediari finanziari, 13 associazioni di categoria e la seconda 193 imprese assicurative per un totale del 91% del mercato assicurativo italiano. E l'elenco potrebbe continuare ancora con altre importanti associazioni, come la Confartigianato e la CNA.

ALBERTO QUADRIO CURZIO
È PROFESSORE DI ECONOMIA
POLITICA ALLA FACOLTÀ
DI SCIENZE POLITICHE
DELL'UNIVERSITÀ CATTOLICA
DI MILANO E VICEPRESIDENTE
DELL'ACCADEMIA NAZIONALE
DEI LINCEI

NOTE

1. Cfr. A. Quadrio Curzio, *Sussidiarietà e sviluppo. Paradigmi per l'Europa e per l'Italia*, Vita e Pensiero, Milano 2002.

«Sembra difficile richiamare la classe politica tutta a un superiore interesse nazionale di responsabilità repubblicana»

Le finalità economico-sociali espresse da queste associazioni sono andate migliorando nel tempo in Italia e altro si può ancora fare affinché, da un lato, i legislatori (anche in Europa) tengano conto della realtà e dei mercati e, dall'altro, le imprese siano sempre più impegnate, per esempio, su orizzonti di medio-lungo termine per progettare lo sviluppo e non solo per inseguirlo momento per momento. Noi crediamo che senza le associazioni datoriali, le relazioni tra il mercato e lo Stato sarebbero in Italia meno efficienti e la coesione sarebbe minore.

Questo è uno sfondo che riguarda i principi, ma adesso dobbiamo passare ai fatti.

Fibrillazioni politiche e situazione economica

Il primo insieme di fatti riguarda le recenti fibrillazioni della politica. La domanda più ovvia è: quale sarà il contraccolpo sull'economia? Si può dare una risposta solo provvisoria, ma non incoraggiante, perché incrinature o fratture che incidano sull'operatività legislativa e di governo generano normalmente aspettative negative nelle imprese e positive negli speculatori che sono sempre in agguato sui mercati dove dobbiamo collocare i nostri titoli di Stato.

Premesso che sembra difficile richiamare la classe politica tutta a un superiore interesse nazionale di responsabilità repubblicana, vediamo come si delinea la situazione previsiva e come si potrebbero ridurre i rischi di una crisi che porti in primavera a elezioni o faccia "vivacchiare" il governo.

Partiamo da alcuni dati previsivi presentati dal documento di "Decisione di finanza pubblica per gli anni 2011-2013", approvato dal Consiglio dei ministri il 29 settembre 2010. Nello stesso si afferma che a partire dalla fine del 2009 si va consolidando in Italia la crescita economica, ma che in estate si sono manifestati segni di indebolimento degli scambi internazionali e della crescita in alcuni paesi che possono tradursi in una leggera decelerazione anche in Italia. Detto in cifre, il documento prevede una crescita del PIL per il 2010 dell'1,2%, per il 2011 dell'1,3%, nel 2012 e nel 2013 del 2% annuo. Non si tratta di crescite eclatanti ma purtroppo in linea con la nostra bassa dinamica passata che, oggi ancor più di prima, deve fare i conti con una notevole vulnerabilità nei conti pubblici, pur ben gestiti durante la crisi. Il deficit di bilancio pubblico annuale sul PIL dal 5% di quest'anno dovrebbe scendere al 2,2% nel 2013 e il debito pubblico sul PIL dovrebbe scendere dal 118,5% di quest'anno al 115,2% del 2013. Ciò implica, tra le altre cose, che la pressione fiscale dal 42,8% del PIL di quest'anno scenderà marginalmente solo al 42,4% del 2013.

«La grande riforma strutturale in corso che dovrebbe combinare rigore e sviluppo è quella del federalismo fiscale che sta procedendo spedita»

Di fronte a questa situazione, che riguarda tre anni e mezzo, dobbiamo chiederci quali riforme potrebbero rendere meno dura la vita delle imprese e quindi rendere meno problematica la loro sopravvivenza colpita da una crisi internazionale di dimensioni colossali.

[La manovra di bilancio e una riforma in corso](#)

Il secondo insieme di fatti riguarda il rafforzamento economico-finanziario, che deve continuare in considerazione del livello del nostro debito pubblico che necessita di continui collocamenti di titoli di Stato sul mercato. La manovra di bilancio 2011-2013 è stata completata con la conversione, prima dell'estate, nella legge 120 del decreto n. 78 di maggio, per la stabilizzazione finanziaria e la competitività economica. Il ministro Tremonti è stato giustamente irremovibile, pur di fronte a diffuse richieste di "generosità", sull'obiettivo di calo del deficit su PIL per portarlo, come prescritto dall'Unione europea e dalla Uem (Unione economica e monetaria), sotto il 3% nel 2012. Sul triennio l'indebitamento netto si ridurrà di circa 62 miliardi, con l'apporto di minori spese per il 67,8% e di maggiori entrate per circa il 32,2%, specie per contrasto a evasione ed elusione. Le amministrazioni centrali contribuiranno alla manovra per il 46,6%, quelle locali per il 45,9% e gli enti di previdenza per il 7,3%.

Questa manovra è coerente con quelle degli anni precedenti, anche quelle del governo Prodi del 2006-2008, sia per il taglio delle spese sia per il recupero dell'evasione. Speriamo che si prosegua così. I mercati in questi tre anni di crisi hanno apprezzato la politica fiscale italiana, come dimostra il collocamento dei titoli di Stato con una domanda sempre superiore all'offerta.

Fin qui i saldi delle manovre correttive. Ma per lo sviluppo?

Nella manovra ci sono anche interessanti misure per lo sviluppo, tra cui la conferma della detassazione dei salari di produttività per la quale è prefigurato anche un ampliamento nel piano sul lavoro del ministro Sacconi. Importante sarebbe stata anche una proroga della *Tremonti ter* per la detassazione degli investimenti in macchinari, che avrebbe rafforzato le certezze delle imprese sul clima di miglioramento in atto per ordinativi e produzione.

Ma la grande riforma strutturale in corso che dovrebbe combinare rigore e sviluppo è quella del federalismo fiscale, che sta procedendo spedita. Il Consiglio dei ministri del 22 maggio ha approvato un decreto attuativo, dopo quello di dicembre, per il federalismo demaniale, rendendo possibile il trasferimento non oneroso a regioni, province, comuni, città metropolitane, di parti del demanio pubblico individuate dallo Stato (quin-

«Tra le iniziative per lo sviluppo che interessano la sussidiarietà, citiamo lo statuto della libertà d'impresa e il rapporto tra banche e imprese»

di non tutto) in base ai criteri di territorialità, sussidiarietà, semplificazione, trasparenza. Lo scopo è valorizzare beni che spesso sono trascurati dalle amministrazioni statali, senza cadere in abusi da improvvisazioni localistiche, che dovrebbero essere evitate dalle rigorose procedure per le (eventuali) alienazioni dei beni, il cui ricavato andrà a ridurre i debiti: per il 75% quelli dell'ente alienante e per il 25% quelli dello Stato.

Il Consiglio dei ministri del 22 luglio ha approvato, in base alla legge delega del maggio 2009, anche il decreto attuativo relativo ai fabbisogni standard, che individuano il costo efficiente di un servizio al quale andranno rapportate le risorse finanziarie autonome di province e comuni, mentre più avanti toccherà alle regioni. Si supera così quel terribile meccanismo della spesa storica, che ha contribuito a "scassare" le nostre finanze pubbliche, per il quale chi più spendeva più riceveva.

Un prossimo decreto riguarderà l'imposta municipale, che ne accorpa molte altre e con la quale gli enti locali non solo si finanzieranno ma contribuiranno al recupero di evasione e sommerso, ivi compreso quello dei due milioni di immobili non accatastati.

Questi decreti attuativi, prima di essere varati dal Consiglio dei ministri, hanno seguito un iter parlamentare in Commissione bicamerale dove si è formato un consenso sostanzialmente bipartisan, sulla base dell'ottimo lavoro preparatorio della Commissione tecnica per l'attuazione del federalismo fiscale presieduta da Luca Antonini.

Ci preme qui sottolineare che in questo modo si sta attuando la riforma federalista costituzionalizzata nel 2001, per iniziativa del centrosinistra. Dunque è un passaggio della nostra Repubblica, non di una parte politica. Per questo ci vorrà un federalismo fiscale solidale, espressione forte del principio di sussidiarietà verticale che correttamente applicato non tocca l'Unità nazionale. Il federalismo si basa su questo principio anche per la ripartizione del potere impositivo fiscale e di spesa pubblica, che nei prossimi anni saranno ridistribuiti meglio in Italia. È buona cosa se servirà a ridurre l'evasione e gli sprechi. Anzi, forse è l'ultimo appello per la riforma vera e utile delle istituzioni della nostra Repubblica.

In definitiva, i grandi temi sopra citati richiederebbero sempre nell'interesse nazionale di mantenere una continuità bipartisan ed europea, che a nostro avviso può trovare in Parlamento molti più consensi di quanto appaia dai frastuoni elettoralistici permanenti. Ci sono molte altre iniziative per lo sviluppo che interessano la sussidiarietà, le imprese e le loro rappresentanze. Ne citiamo due: lo statuto della libertà di impresa e il rapporto tra banche e imprese.

«Dubitiamo che la scelta di non utilizzare i Tremonti bond sia stata saggia»

Due innovazioni necessarie

Un contributo importante alle imprese verrebbe dato dal varo legislativo dello Statuto delle imprese, che è stato proposto da Raffaello Vignali con larghi consensi bipartisan e che sarebbe oggi ben più utile di una riforma dell'articolo 41 della Costituzione. Noi abbiamo per anni sostenuto che la parte III della Costituzione sui "Rapporti economici" andava rivista.^[2] Non abbiamo cambiato idea, ma abbiamo la certezza che solo in momenti di maggiore calma e rispetto tra i partiti si potrà riprendere un discorso di riforma della costituzione economica.

Lo statuto delle imprese è una vera e propria innovazione che prende ispirazione da una comunicazione della Commissione europea del 2008 dal titolo "Small Business Act". Lo Statuto definisce i diritti e lo status giuridico delle PMI e si propone di incentivare la cultura d'impresa del paese. Si mira a dare maggiore riconoscimento ai diritti delle imprese e all'iniziativa economica nei confronti del fisco e della pubblica amministrazione. Prevede l'istituzione di un'agenzia per le micro, piccole e medie imprese (MPMI) e una Commissione bicamerale il cui obiettivo sarà quello di valutare preventivamente l'impatto delle norme su di esse.

In questo contesto le rappresentanze delle PMI possono svolgere un grande ruolo. Considerata la dimensione spesso micro delle imprese e stante la difficoltà, e soprattutto il tempo necessario per attuare le aggregazioni, si potrebbero delegare in base al principio di sussidiarietà alle associazioni dei compiti che in precedenza ha svolto la pubblica amministrazione, come quelli delle certificazioni. In sostanza, a fianco delle CCIAA, che già svolgono un ruolo sussidiario formidabile delle pubbliche amministrazioni, andrebbe potenziato quello delle associazioni con valenza di triplice interfaccia: quella tra imprese; quella tra le imprese e la pubblica amministrazione; quella tra le imprese e i clienti. È noto come il costo degli adempimenti burocratici gravi sulle imprese italiane per decine di miliardi di euro all'anno ed è noto come questi costi siano più pesanti per le PMI che per le grandi imprese. Bisogna uscire da questa spirale e qui le associazioni possono fare molto.

Una seconda iniziativa riguarda il rapporto banche-imprese. È noto come nella crisi le banche italiane abbiano resistito bene, al punto che solo poche (tre, più due rinunce) hanno utilizzato gli strumenti di capitalizzazione detti "Tremonti bond". Dubitiamo che la scelta di non utilizzare i Tremonti bond sia stata saggia, perché questa ricapitalizzazione sarebbe servita anche per fare fronte agli impegni di Basilea 3 e perché ne avrebbero avuto benefici le imprese, in quanto le banche che ne fruivano dovevano anche contribuire a rafforzare la dotazione del fondo di garanzia per le PMI, aumentando le risorse messe a disposizione.

2. Cfr. Id., "Perché rifare la Costituzione economica italiana", in "Il Mulino", anno XLV, n. 366, luglio/agosto, 1996, pp. 690-705; Id., "Tre costituzioni economiche: italiana, europea, bicamerale", in L. Ormaghi (a cura di), *La nuova età delle costituzioni*, Collana "A cinquant'anni dalla Costituzione", Fondazione Cariplo, il Mulino, Bologna 2000, pp. 69-119.

«Favorire la patrimonializzazione delle imprese di minori dimensioni e incentivare il processo di aggregazione delle PMI»

Per inciso, osserviamo tuttavia che la collaborazione tra Ministero dell'Economia e delle finanze, ABI e rappresentanze dell'Osservatorio banche-imprese non è mai venuta meno. Nell'estate del 2009 è stato stipulato un patto per la sospensione del pagamento della quota capitale delle rate di mutuo per dodici mesi e poi lo stesso è stato prorogato al gennaio 2011. Alla data di fine luglio 2010 erano state accolte domande per la sospensione di quota capitale dei mutui pari a quasi 12 miliardi di euro.

Un'ulteriore interessante innovazione si sta delineando adesso: è il Fondo di investimento italiano (FII) con sette soci paritetici, tra cui Ministero dell'Economia e delle finanze, Cassa depositi e prestiti, ABI, Confindustria e alcune banche. Lo scopo di questo fondo è favorire la patrimonializzazione delle imprese di minori dimensioni e incentivare il processo di aggregazione delle PMI appartenenti allo stesso settore oppure operanti nello stesso distretto industriale, appartenenti a settori adiacenti (integrazione orizzontale), operanti a valle o a monte di un processo produttivo o di servizi (integrazione verticale). È una bella iniziativa che meriterebbe di vedere l'aggregazione di nuove associazioni di imprese per allargare a tutta la tipologia delle stesse l'iniziativa. Se tutte queste innovazioni procederanno, potremo dire che in Italia il paradigma delle "3S" avrà fatto dei passi avanti.

Ripartire dal territorio

Dario Di Vico. Conversazione con Pasquale Alferj

DARIO DI VICO, INVIATO E EDITORIALISTA DEL "CORRIERE DELLA SERA", segue da tempo – anche nel suo blog "Generazione Pro-Pro" – le vicende di quei quattro milioni di piccole aziende e otto milioni di partite IVA che, pur rappresentando per il nostro paese un "patrimonio d'imprenditorialità", sono condannati a restare "senza rappresentanza", quindi muti, "invisibili".

A questi "resistenti" alla crisi, Di Vico ha dedicato il suo ultimo libro,^[1] frutto di una lunga inchiesta sul terreno che lo ha portato in tanti centri grandi e piccoli del Nord, ma anche a Roma e Napoli. Un'inchiesta che non si è esaurita con il libro, ma prosegue negli incontri di presentazione organizzati dalle varie associazioni di categoria dei cosiddetti "piccoli".

Il giornalista ha seguito con molta attenzione, sulle pagine del "Corriere", la nascita di Rete Imprese Italia – associazione che comprende Confcommercio, CNA, Confartigianato, Confesercenti, Casartigiani –, costituita per dare una rappresentanza unitaria al mondo delle piccole e piccolissime imprese artigiane e commerciali. Ci ritorna anche nelle prime pagine del libro e in questa intervista. «Paradossalmente» esordisce Di Vico «il progetto di Rete Imprese Italia, che molte aspettative ha sollevato tra le piccole imprese, è più avanti a Roma che sui territori. Siamo a novembre e che io sappia non c'è ancora una provincia che abbia messo in piedi la sua rete. Alla presentazione del mio libro a Cremona hanno partecipato i presidenti locali delle cinque organizzazioni coinvolte. Alla fine della discussione, uno di loro ha detto agli altri: "ma perché a partire dalle cose che ci siamo detti non realizziamo un progetto per Cremona? In quanto rappresentanti di imprese che hanno la loro forza nel territorio, l'azione di lobby non basta"; bisogna anche trovare idee concrete su cui far convergere le aggregazioni a livello locale.»

Come hanno fatto fronte alla crisi?

La crisi è stata tamponata dal sistema delle piccole e medie imprese con quelli che definirei elementi di continuità: il radicamento territoriale, la mobilitazione individualistica dell'imprenditore che lega l'azienda a un progetto di vita, lo strettissimo legame con i propri dipendenti e collaboratori. Ecco le ragioni per cui non si sono realizzate drastiche riduzioni di personale.

Come essere protagonisti della ripresa?

Introducendo degli elementi di discontinuità rispetto al passato, così da potersi adattare ai mutamenti dello scenario postcrisi. Questo è il passaggio più delicato. È evidente che quando si devono mettere in atto comportamenti, strategie e visioni discontinue le difficoltà sono maggiori. C'è più incertezza. C'è più timore. Il mercato interno è stagnante,

DARIO DI VICO È INVIATO
E EDITORIALISTA DEL "CORRIERE
DELLA SERA"

NOTE

1. D. Di Vico, *Piccoli. La pancia del Paese*, Marsilio, Venezia 2010.

«Le reti d'impresa rappresentano una formula dolce di aggregazione»

non dà segni di vivacità e per molto tempo sarà così. In tempo di crisi non c'è molto da scegliere. Vendere all'estero diventa importante. Già ora sono le esportazioni a fare da traino alla nostra economia, ma a essere favorite sono le imprese medio-grandi. Le piccole sono concentrate perlopiù sul mercato interno.

Qual è il salto da fare?

Abbiamo una tipologia di piccoli imprenditori ben posizionati a livello di competenze tecniche. Ed è grazie a tali conoscenze che siamo riusciti ad affrontare, alla fine del secolo scorso, quel momento di discontinuità rappresentato dal passaggio all'elettronica. Ma marketing, identità aziendale, politiche di brand e finanza restano fuori: proprio le competenze necessarie per affrontare il nuovo che si apre davanti a noi.

Senza competenze sei fuori gioco. Quindi nuove competenze per nuovi mercati?

Stiamo parlando di mercati extra Ue, dunque lontani da noi sotto il profilo sia commerciale che culturale, e questa tipologia d'impresa è poco attrezzata a misurarsi con tali contesti. Possono farcela solo facendo leva sull'aggregazione. Un cambiamento di passo potrebbe essere quello di "adottare" un professionista, dato che non lo si può assumere.

Faccio un esempio concreto. Se è il mercato russo il mio obiettivo, devo prendere un consulente che abbia un'esperienza e una conoscenza di questo mercato. E devo metterlo in *pool* per una serie di aziende che operano nello stesso territorio o nello stesso settore.

Le reti d'impresa sono un esempio di discontinuità?

Le reti d'impresa rappresentano una formula dolce di aggregazione, laddove quella della fusione contrasta con il protagonismo dei singoli e con l'indisponibilità degli imprenditori a lasciare la propria azienda. È una soluzione interessante perché permette di conservare la mobilitazione individuale dell'imprenditore e di affrontare il problema delle competenze.

È stato fatto un censimento delle reti d'impresa attive?

Non esiste un'anagrafe completa, anche perché non è semplice farla. Si tratta di iniziative territoriali che riguardano le imprese piccole e dunque prive di una "voce" forte. Forse potrebbero essere le camere di commercio o Unioncamere a fare un lavoro di monitoraggio delle reti d'impresa, non solo statistico, ma anche qualitativo, in grado cioè di enucleare le migliori pratiche. I problemi affrontati nella costituzione di una rete sono molteplici – giuridici, finanziari, relativi alla distribuzione degli utili ecc. – e per non dover sempre ricominciare daccapo è utile sapere come un certo problema è stato affrontato e risolto.



La rappresentanza imprenditoriale in una società che cambia

Roberto Pedersini

ROBERTO PEDERSINI
È PROFESSORE DI SOCIOLOGIA
ECONOMICA PRESSO
L'UNIVERSITÀ DEGLI STUDI
DI MILANO

Un ulteriore elemento di discontinuità?

Può anche essere una più efficace rappresentanza. Attualmente questa è forte perché capillare e le associazioni forniscono ai loro associati una serie di servizi. Si tratta perlopiù di servizi che aiutano l'associato nei suoi rapporti con la burocrazia. Oggi, però, come abbiamo visto, servono servizi più professionali: le associazioni devono mettere in condizione i loro associati, per esempio, di trovare le competenze di cui hanno bisogno, guidarli sui mercati, incoraggiare la cooperazione, favorire la costruzione di reti d'impresa.

SE SI PARLA DI CRISI DELLA RAPPRESENTANZA, il pensiero corre subito alle organizzazioni sindacali. Da tempo il dibattito internazionale si interroga sulla riduzione dei tassi di sindacalizzazione, sulle cause di questa tendenza, che sembra coinvolgere tutti i paesi più avanzati con qualche rara eccezione, e sulle possibili strategie di recupero o di "rivitalizzazione" delle esperienze sindacali. Se su questo fronte le ricerche e la letteratura sono ormai molto ampie, non altrettanto si può dire del versante datoriale.

Ciononostante, anche le organizzazioni datoriali hanno attraversato e stanno attraversando cambiamenti profondi. Alcune trasformazioni seguono percorsi paralleli a quelli sindacali. La riconfigurazione del sistema economico connessa ai processi di liberalizzazione e privatizzazione nei settori delle telecomunicazioni, dell'energia e dei trasporti, per citare solo quelli più rilevanti, ha introdotto importanti novità nella composizione e nella struttura dei soggetti della rappresentanza datoriale e sindacale. Allo stesso modo, esigenze di razionalizzazione della struttura organizzativa e di riduzione dei costi hanno favorito processi di riorganizzazione e fusione in entrambi i campi della rappresentanza degli interessi.

Le sfide alla rappresentanza imprenditoriale

Oltre agli adattamenti intercorsi nei confini esterni e interni della rappresentanza, negli ultimi anni sono maturate le condizioni per una modifica significativa dell'orientamento dell'azione imprenditoriale, caratterizzata dalla possibilità di collocarsi fra iniziativa individuale o collettiva, da un lato, e fra strategie di mercato e di gestione del personale, dall'altro.^[1] L'aumento della pressione concorrenziale e l'ampliamento dei mercati di riferimento hanno spostato l'attenzione delle imprese sui fattori competitivi organizzativi e collettivi. Da un lato, ciò ha aumentato la rilevanza delle singole strategie imprenditoriali e datoriali, favorendo una maggiore individualizzazione della regolazione del rapporto di lavoro e facendo emergere una preferenza diffusa per un sistema decentrato di relazioni industriali. Dall'altro, nel rapporto con la politica, ha assunto particolare importanza la promozione di un ambiente istituzionale favorevole all'azione imprenditoriale che, oltre a ridurre gli adempimenti e i costi burocratici, possa fornire una serie di "beni pubblici" essenziali, quali i sistemi di trasmissione e aggiornamento delle competenze professionali e una ricca dotazione di servizi fruibili localmente a sostegno delle capacità competitive del tessuto produttivo – per tacere delle richieste di riduzione dei carichi fiscali e contributivi. La presenza di beni pubblici locali pare particolarmente importante per le piccole e medie imprese, che raramente

NOTE

1. Cfr. L. Lanzalaco, "Le associazioni imprenditoriali", in G.P. Cella, T. Treu (a cura di), *Le nuove relazioni industriali*, il Mulino, Bologna 1998.

«Da una natura prevalentemente “vincolante” e di tutela del lavoro, i contratti di settore tendono a diventare “abilitanti”»

dispongono di risorse sufficienti per affrontare individualmente le sfide dell'innovazione e spesso risultano le più minacciate dalle trasformazioni economiche.

A tutto questo si aggiunge la ridefinizione del sistema di sicurezza sociale, che si traduce essenzialmente in una riduzione e ricalibratura del sistema pubblico, tanto che la domanda crescente di protezione nei confronti dell'incertezza del rapporto di lavoro rischia di rimanere inesa proprio quando diventa più urgente e nel momento in cui le imprese non sono più in grado di farsene carico direttamente. Per questo duplice motivo – la riduzione del ruolo di garanzia svolto dallo Stato e la minore capacità di assicurare la continuità occupazionale all'interno delle imprese – la creazione di risposte associative, spesso congiunte fra impresa e lavoro, appare un'opzione sempre più attraente.

Troviamo quindi una serie di tendenze che spingono verso direzioni apparentemente contraddittorie: il rafforzamento contemporaneo delle ragioni delle risposte individuali e di quelle collettive alle trasformazioni economiche e istituzionali. La crescente importanza delle autonome strategie imprenditoriali, anche nel campo della gestione del personale, riduce la rilevanza di una regolazione settoriale del rapporto di lavoro. Questa infatti non appare più in grado di eliminare, all'interno dei vari comparti, la concorrenza fondata sui differenziali di costo e di regolazione del lavoro, in quanto le sfide più importanti provengono dall'esterno dei confini nazionali. Tuttavia, ciò non significa che il livello di contrattazione collettiva nazionale perda necessariamente significato, anche nella prospettiva di promuovere la competitività delle imprese. Le strategie di *free riding* e di uscita dalla rappresentanza collettiva imprenditoriale non sono necessariamente la scelta dominante, in particolare nei paesi dove la contrattazione di settore o interconfederale rappresenta il riferimento tradizionale della struttura negoziale. Infatti, un quadro di regole comuni e un coordinamento centrale delle dinamiche retributive possono, da un lato, continuare a ridurre le occasioni di conflitto all'interno delle imprese, spostandole a livello di settore o interconfederale, dall'altro permettere di promuovere la moderazione salariale e tenere sotto controllo le tensioni inflazionistiche. Un obiettivo importante del contratto nazionale diventa, così, fornire un insieme di strumenti da attivare e modulare a livello di impresa, anche con una logica premiale e motivazionale. Da qui la tendenza a trasformare i contratti *multi-employer* in uno strumento di garanzia di un livello base di protezione e in un repertorio di leve di flessibilità utilizzabili all'interno delle imprese. Da una natura prevalentemente “vincolante” e di tutela del lavoro, i contratti di settore tendono a diventare “capacitanti”, nel senso che forniscono alle imprese una serie di possibilità di definire le forme di regolazione del lavoro in modo più consono alle proprie specificità produttive e di mercato.

Sia detto per inciso che, se questa è la tendenza, è chiaro che il sistema di relazioni industriali non ne esce indebolito solo se aumenta la qualità del confronto e dei

«Le aggregazioni e le convergenze nel mondo imprenditoriale paiono più felici»

negoziati a livello decentrato, perché è a questo che si affida la tutela del lavoro, una volta abbandonata la logica “vincolistica” del contratto nazionale. Se, invece, le relazioni nelle imprese o sul territorio rimangono deboli e frammentate, si apre la strada a una regolazione unilaterale, che non assicura la partecipazione dei lavoratori e delle lavoratrici agli eventuali miglioramenti della competitività di impresa.

Tornando alla rappresentanza datoriale, è utile notare che una simile trasformazione della logica della regolazione *multi-employer* sembra favorire un'aggregazione delle aree negoziali e forse anche delle strutture di rappresentanza. Un quadro normativo “leggero”, con una funzione di garanzia di base, e una serie di strumenti di flessibilità da attivare a livello decentrato possono ragionevolmente adattarsi a un'ampia platea di imprese, rendendo meno pregnanti le specificità dei settori.

Tradizionalmente, tali specificità trovano maggiore riconoscimento e rappresentanza attraverso le associazioni imprenditoriali, che sviluppano servizi dedicati agli associati e ne promuovono gli interessi particolari all'interno dell'arena politica. Tuttavia, nel panorama italiano, anche in questa fase di difficile congiuntura economica non sembrano prevalere spinte di chiusura particolaristica, ma piuttosto la richiesta di iniziative di riforma che possano rappresentare veri e propri beni collettivi per il sistema delle imprese. In tale prospettiva, le aggregazioni e le convergenze nel mondo imprenditoriale paiono più facili, forse perché costituiscono una condizione pressoché necessaria per esercitare in maniera efficace la pressione sul sistema politico.

[Rete Imprese Italia e la \(possibile\) trasformazione della rappresentanza imprenditoriale in Italia](#)

Nel sistema italiano della rappresentanza imprenditoriale – caratterizzato da una pluralità di linee di frattura: la dimensione di impresa, il settore, la forma giuridica, le culture politiche – la possibile convergenza delle organizzazioni esistenti può rappresentare una fonte importante di semplificazione e chiarificazione delle diverse posizioni e un fattore rilevante di promozione del cambiamento. In una prima fase è stato il sistema politico, attraverso la concertazione degli anni novanta, a sollecitare la partecipazione e la condivisione delle scelte di politica economica e sociale all'insieme delle organizzazioni imprenditoriali, allargando in maniera consistente il numero e la natura delle rappresentanze invitate al tavolo del confronto. Ora, le organizzazioni imprenditoriali sembrano muoversi con maggiore autonomia e chiedono risposte e iniziative precise all'autorità politica.

«Porre le organizzazioni di rappresentanza dell'artigianato e del commercio al centro del dibattito sulle politiche economiche e sul destino del paese»

In tale prospettiva, la costituzione di Rete Imprese Italia è un passo importante in direzione di un consolidamento della rappresentanza delle piccole e medie imprese, superando divisioni il cui senso si è in gran parte perso nel corso degli ultimi anni. Questa iniziativa, che attende ancora una piena traduzione pratica, sembra rientrare prioritariamente in una logica di razionalizzazione dei rapporti con l'autorità politica, ma può prefigurare una più stretta collaborazione fra le organizzazioni associate anche nelle attività di tipo datoriale.

L'unione fra le maggiori organizzazioni di rappresentanza nei settori dell'artigianato (Casartigiani, CNA e Confartigianato) e del commercio (Confcommercio e Confindustria) rende Rete Imprese Italia un punto di riferimento centrale nel dibattito sugli interventi di politica economica. L'ambizione di rappresentare la voce della piccola e media impresa italiana è evidente fin dal nome, ma appare ancora più chiara se si osservano i documenti e le iniziative avviate dal momento della sua costituzione nel maggio 2010. Nel contributo più recente al dibattito sulle politiche per uscire dalla recessione economica (il documento *Ripensare alla crescita del paese: strategie e scelte di medio termine* del 6 ottobre 2010), Rete Imprese Italia tratteggia quello che viene definito un "progetto paese", fondato su innovazione, concorrenza, qualità, conoscenza e legalità e, in una fase difficile delle relazioni industriali, sottolinea che «la coesione e la cooperazione fra le parti sociali è e sarà sempre più elemento strategico per fronteggiare e superare gli elementi di criticità ancora presenti negli scenari generali».^[2]

Fra le "strategie prioritarie" si ritrova la politica fiscale, all'origine del Patto di Capranica del 2006, siglato per contrastare le iniziative del ministro Vincenzo Visco nell'ambito del secondo governo Prodi. Accanto a questa e alla semplificazione amministrativa, ritroviamo l'innovazione, non limitata alla componente tecnologica ma estesa al "capitale relazionale" e ai "fattori intangibili" della competitività; i rapporti con le banche, la cui criticità è stata sottolineata con forza dall'impatto della crisi, anche se alcune delle risposte, come Basilea 3, rischiano di compromettere ulteriormente l'accesso al credito delle piccole e medie imprese; le politiche industriali e dei servizi, che dovrebbero prendere in considerazione le caratteristiche e le esigenze delle imprese più piccole; il riequilibrio territoriale e la promozione dello sviluppo al Sud; il potenziamento delle politiche attive del lavoro, con una valorizzazione del contributo delle parti sociali e in particolare della bilateralità; la riqualificazione del territorio. Un programma complesso e articolato che vuole porre le organizzazioni di rappresentanza dell'artigianato e del commercio al centro del dibattito sulle politiche economiche e sul destino del paese, facendo di Rete Imprese Italia un interlocutore forte e credibile, per il governo, i sindacati e le altre organizzazioni imprenditoriali, prima fra tutte Confindustria. Verso quest'ultima, rimane cer-

2. Rete Imprese Italia, *Ripensare alla crescita del paese: strategie e scelte di medio termine*, 6 ottobre 2010, p. 3. <http://www.reteimpreseitalia.it/Approfondimenti/Ripensare-alla-crescita-del-Paese-strategie-scelte-di-medio-termine>.

«Ridisegnare e arricchire le forme e i contenuti dei rapporti fra le parti sociali»

tamente la competizione per la rappresentanza delle piccole e medie imprese industriali, in particolare nei rapporti con la sfera politica, ma l'attenzione prioritaria alle riforme potrebbe aumentare le occasioni di convergenza sui contenuti della trasformazione.

La creazione di Rete Imprese Italia introduce un interessante elemento di rinnovamento della rappresentanza imprenditoriale nel nostro paese e sembra interpretare in modo proattivo una serie di cambiamenti intercorsi negli ultimi anni nell'economia e nella regolazione sociale. La ricerca di una rappresentanza unitaria delle piccole e medie imprese dell'artigianato e dei servizi risponde alla domanda di maggiore visibilità e considerazione, nel dibattito pubblico e politico, delle specificità di questa parte essenziale del sistema produttivo italiano. Ma, potenzialmente, i benefici potrebbero oltrepassare il perimetro dei rappresentati. L'esperienza delle organizzazioni che ritroviamo oggi in Rete Imprese Italia nella gestione di un sistema di relazioni industriali radicato nel territorio, con uno sviluppo importante della bilateralità, costituisce senz'altro un modello che potrebbe contribuire a ridisegnare e arricchire le forme e i contenuti dei rapporti fra le parti sociali. Per questo motivo mi pare che le sfide maggiori per il futuro di Rete Imprese Italia provengano dall'area della rappresentanza datoriale e delle relazioni industriali, piuttosto che dalla rappresentanza imprenditoriale nei rapporti con la politica. Se i rapporti con la politica possono indubbiamente consentire una migliore tutela degli interessi dei rappresentati e sostenere riforme importanti per il paese nel suo complesso, la contrattazione collettiva e l'impegno degli enti bilaterali nella formazione, nella gestione del mercato del lavoro locale e nella predisposizione di strumenti di *welfare* possono contribuire in modo significativo alla coesione sociale. E quest'ultima costituisce un ingrediente importante per il funzionamento di ogni sistema socio-economico e cruciale per il successo di qualsiasi intervento di riforma, ma oggi, in Italia, sembra più in crisi della rappresentanza.



Gli usi: origini risalenti e rilevanza attuale

Cesare Vaccà

La consuetudine nella formazione del diritto

Gli usi trovano fonte nella consuetudine, elemento oggettivo rappresentato da un comportamento sociale uniforme e generalizzato ripetuto nel tempo, nella convinzione diffusa di osservare una norma, cui si coniuga l'elemento soggettivo costituito dall'aspettativa di reciprocità, vale a dire l'attesa da parte di ogni consociato di comportamenti altrui coerenti rispetto ai propri.^[1]

Proprio il profilo "sociale" ha rappresentato uno dei principali fattori della diffusione degli usi con lo sviluppo dei traffici commerciali: l'esigenza di disciplinare adeguatamente ogni rischio correlato ai viaggi, ai carichi, alle avarie, oggettivizzando la portata delle regole che i mercanti più esperti del commercio, specie marittimo, avevano individualmente formulato, portò a compilazioni riposte sulla formalizzazione scritta degli usi, avviate ad assumere il ruolo di vere e proprie consuetudini dal carattere obbligatorio e destinate a lasciare tracce profonde nel diritto commerciale e nell'intera sfera civilistica.^[2]

La consuetudine difetta, di per sé, del carattere coercitivo, estrinsecandosi in una regolarità di comportamenti, non in una norma, ma nondimeno rappresenta la fonte di produzione delle regole recepite dagli usi, nonché di quelle – su questi ultimi riposte – eventualmente fatte proprie in seguito dal legislatore.^[3]

Gli usi che affondano le origini nella consuetudine sono espressione della condotta spontaneamente osservata da determinate cerchie di soggetti economici: da questo punto di vista sono innegabili talune analogie fra il processo di formazione delle regole oggettive degli scambi e le odierne esperienze di autodisciplina relative a specifiche categorie di rapporti negoziali: autodisciplina e consuetudine, pur nelle loro diversità hanno, infatti, in comune la caratteristica di essere espressione dell'autonomia privata, cui restano tendenzialmente estranee le interferenze tanto del legislatore quanto di eventuali mediatori sociali.^[4]

Sia il fattore geografico sia quello economico e merceologico improntano gli usi: quelli a carattere generale, ricorrenti nelle contrattazioni in un dato luogo, sono affiancati, infatti, a quelli delle borse valori e delle borse merci, nonché gli usi portuali, gli usi propri di ciascuna delle molteplici categorie di mediatori, ed è innegabile che i tribunali di commercio nel corso del tempo abbiano contribuito in modo significativo all'applicazione e all'evoluzione giurisprudenziale delle consuetudini mercantili.^[5]

Un analogo processo fa sì che i "microordinamenti" a base consuetudinaria spesso si siano caratterizzati per l'esistenza di propri organi preposti a funzioni giurisdizionali, esercitate applicando le medesime norme di diritto consuetudinario, così da mantenere vivi e attuali gli usi stessi.^[6]

CESARE VACCÀ È PROFESSORE DI ISTITUZIONI DI DIRITTO PRIVATO ALL'UNIVERSITÀ DEGLI STUDI DI MILANO-BICOCCA

NOTE

1. R. Guastini, *Produzione e applicazione del diritto. Lezioni sulle "preleggi"*, Giappichelli, Torino 1989, p. 53.

2. F. Galgano, *Lex mercatoria. Storia del diritto commerciale*, il Mulino, Bologna 1993; R.C. Van Caenegem, *Introduzione storica al diritto privato*, il Mulino, Bologna 1995, pp. 110-111 (ed. or. *An Historical Introduction to Private Law*, Cambridge University Press, Cambridge 1992); P. Vaccari, *Introduzione storica al vigente diritto privato italiano*, Giuffrè, Milano 1957, p. 29 ss.; ampi riferimenti in L. Goldschmidt, *Storia universale del diritto commerciale*, prima ed. it. tradotta da V. Pouchain e A. Scialoja, Utet, Torino 1913, p. 177.

3. R. Guastini, *Produzione e applicazione...*, cit., p. 54.

4. M.J. Bonell, *Le regole oggettive del commercio internazionale. Clausole tipiche e condizioni generali*, Giuffrè, Milano 1976.

5. I tribunali di commercio, come è noto, sono stati soppressi in Italia dalla legge 25 gennaio 1888, n. 5174; sul dibattito parlamentare sfociato nell'abolizione dei tribunali di commercio, cfr. C. Vaccà, *La giustizia non togata. Alle radici della composizione dei conflitti fra conciliazione, arbitrato e giurisdizioni speciali*, Marinotti, Milano 1998, p. 57 ss.

6. Sugli organismi giurisdizionali interni alle corporazioni, si veda E. Nasalli Rocca (a cura di), *Statuti di Corporazioni artigiane piacentine (Secoli XV-XVIII)*, Giuffrè, Milano 1955.

Nel corso del tempo l'atteggiamento dei legislatori nei confronti della consuetudine è stato condizionato da fattori preminentemente politici: se a lungo il diritto orale e consuetudinario ha rappresentato la fonte principale, se non esclusiva, degli ordinamenti, verso la fine del XVIII secolo le rivoluzioni francese e americana e le costituzioni che ne seguirono – imponendo il diritto scritto, la separazione dei poteri e, specialmente, l'istituzione di corti supreme, o corti di cassazione preposte al controllo di legittimità sulla corretta applicazione delle leggi da parte degli organi giudiziari – ne determinarono il progressivo ridimensionamento.

Con la Rivoluzione francese, in particolare, iniziò a identificarsi nella consuetudine il diritto dell'*ancien régime*, quindi lo status di privilegio aristocratico ed ecclesiastico, l'ordinamento feudale, il lavoro coatto, con l'inevitabile conseguenza della rigorosa esclusione della consuetudine dalle fonti del diritto.

A non dissimili conseguenze condusse la concezione fondata sul materialismo storico, che ravvisa nel diritto una sovrastruttura, espressione del potere della classe dominante e destinata con questa a scomparire nella società socialista priva di classi sociali; nel percorso di edificazione della società ideale il diritto rivoluzionario, rigidamente legislativo e preclusivo di ogni legame con le tradizioni pregresse, rappresenta lo strumento per l'affermazione della volontà popolare.^[7]

Per contro, la scuola storica – che accompagnò le grandi codificazioni europee –, fedele alla tradizione romanistica propria del periodo romantico, poneva l'accento sullo "spirito del popolo" e, quindi, sui valori immanenti nella società e sulle consuetudini radicate, mentre la scuola dell'esegesi, all'insegna della quale si sviluppò la cultura giuridica del XIX e del XX secolo, riconosceva al solo legislatore la prerogativa di elaborare norme giuridiche, non concedendo alcuno spazio per fonti del diritto diverse dalle leggi adottate attraverso procedimenti logici e razionali.^[8]

Gli usi normativi

Quando i presupposti soggettivi e oggettivi si consolidano nel tempo, possono riscontrarsi gli usi, che il codice civile italiano del 1942^[9] colloca fra le fonti del diritto, delineandone l'ambito applicativo con l'art. 8 delle medesime disposizioni attuative, secondo il quale «nelle materie regolate dalle leggi e dai regolamenti gli usi hanno efficacia solo in quanto sono da essi richiamati»; il successivo art. 9 considera, poi, le modalità di raccolta degli usi – come in seguito si vedrà affidata alle camere di commercio – disponendo che «gli usi pubblicati nelle raccolte ufficiali degli enti e degli organi a ciò autorizzati si presumo-

7. J. Gilissen, "Consuetudine", in *Digesto*, quarta ed. sez. civ., vol. II, Utet, Torino 1988, pp. 493 e 517.

8. Ivi, p. 517.

9. Art. 1 delle disposizioni sulla legge in generale.

«Netta è la cesura fra le consuetudini rispettate e tramandate e i semplici atti negoziali»

no esistenti fino a prova contraria»; si legge, inoltre, nel codice della navigazione (art. 1) che «in materia di navigazione marittima, interna e aerea, si applicano il presente codice, le leggi, i regolamenti [...] e gli usi a essa relativi».

Nella gerarchia delle fonti del diritto delineata nel 1942 dall'art. 1 disposizioni preliminari del codice civile, gli usi si collocano al quarto livello, dopo le leggi, i regolamenti e le norme corporative: si tratta degli usi normativi, che dispiegano efficacia in ambito tanto privatistico quanto pubblicistico; presupposti di questa tipologia di usi sono, come si è anticipato, sul piano oggettivo l'uniforme e costante ripetizione di un comportamento, mentre su quello soggettivo la convinzione di agire nel rispetto di regole giuridicamente vincolanti cui tutti si attengono.

Centrale è la rilevanza del decorso del tempo necessario a consolidare il diritto consuetudinario, anche per contribuire a distinguere gli usi dotati di efficacia normativa dalle figure contigue: netta, infatti, è la cesura fra le consuetudini rispettate e tramandate, oggettivamente percepite dai consociati quali elementi dell'ordinamento, e i semplici atti negoziali, per quanto reiterati, che rimangono espressione di pratiche condivise – anche collettivamente – da taluni contraenti o categorie di contraenti.

Gli storici del diritto ricordano che nella concezione romanistica il fattore temporale della consuetudine richiedeva «*quae longa consuetudine comprobata sunt ac perannos plurimos observata*», nelle istituzioni giustinianee si tratta di «*diuturni mores*», mentre i commentatori medioevali ritenevano che la consuetudine dovesse essere «*bonae et antienne*».^[10]

In relazione alle pratiche commerciali il profilo temporale può rilevare anche inversamente, ogniqualvolta il decorso del tempo assuma valenza negativa rispetto agli usi: a differenza delle leggi, le consuetudini generatrici degli usi possono nel corso del tempo essere abbandonate e venire, quindi, progressivamente meno: contraria alla consuetudine è, quindi, la *desuetudine*, prospettabile qualora un uso non sia più osservato oppure si formino nuovi usi, contrari o incompatibili rispetto ai precedenti.^[11]

[La raccolta degli usi](#)

Il codice commerciale 1882, art. 1 (primo comma) disponeva: «in materia di commercio si osservano le leggi commerciali. Ove queste non dispongano, si osservano gli usi mercantili: gli usi locali o speciali prevalgono agli usi generali». Questa partizione delineò il sistema che, sino al 1994, ha visto due istituzioni preposte nel nostro paese alla raccolta degli usi. Il Ministero dell'Industria era competente per la raccolta degli *usi generali del*

10. J. Gilissen, "Consuetudine", cit., p. 493.

11. R. Franceschelli, "Consuetudine (Diritto moderno)", in *Nuoviss. Dig. it.*, Utet, Torino 1957, p. 326 ss.

«Gli usi inseriti nella raccolta erano presunti esistenti fino a prova contraria»

commercio e le camere di commercio, invece, in relazione agli *usi locali*, tanto agrari quanto commerciali.

L'accertamento degli *usi generali del commercio*, applicati in tutto il territorio dello Stato, venne disciplinato dal Decreto legislativo C.p.S. 27 gennaio 1947, n. 152,^[12] a norma del cui art. 1 «l'accertamento degli usi generali del commercio spetta a una Commissione speciale permanente istituita presso il Ministero dell'Industria e Commercio».

La Commissione permanente accertava l'esistenza e la generalità degli usi sentite le organizzazioni sindacali interessate,^[13] comunicando poi alle singole camere gli schemi approntati affinché queste ultime fossero in grado di presentare le loro osservazioni entro due mesi, decorsi i quali la Commissione procedeva alla redazione del testo definitivo degli *usi generali* del commercio, pubblicandoli in un'apposita raccolta depositata presso il Ministero, oltre che in ogni Camera; gli usi inseriti nella raccolta erano presunti esistenti fino a prova contraria, mentre quelli eventualmente non inclusi potevano essere accertati con ogni mezzo di prova (art. 4).

La raccolta (art. 5) era aggiornata almeno ogni cinque anni, ma la Commissione poteva procedere alla revisione dell'accertamento di singoli usi ogni volta che lo avesse ritenuto necessario, seguendo la medesima procedura stabilita per la prima raccolta.

Tuttavia, il D.P.R. 9 maggio 1994, n. 608 (Tabella A) ha soppresso la Commissione speciale permanente per la revisione degli usi di commercio in considerazione della scomparsa degli usi a diffusione nazionale: la circolare del Ministero dell'Industria alle camere di commercio del 3 luglio 1990^[14] anticipò, del resto, «la revoca delle disposizioni concernenti l'individuazione degli usi generali del commercio e concernenti l'apposita Commissione speciale permanente per la loro raccolta e aggiornamento. Infatti, da un lato è stato possibile riscontrare l'avvenuto esaurimento del compito per quanto concerne la messa a punto di direttive per l'omogeneizzazione dei testi delle raccolte provinciali e, dall'altro, è stato possibile verificare l'inesistenza di usi a carattere negoziale a seguito degli accertamenti condotti da molte di codeste camere circa l'inesistenza di usi generali a livello regionale».

Assai nette le conclusioni ministeriali in merito all'epilogo dell'attività di raccolta degli usi generali: «di fatto, tenuto conto che la mancata individuazione di usi generali non sembra aver arrecato alcun danno all'economia nazionale e al suo sviluppo nel corso dell'ultimo cinquantennio, si ritiene che la soppressione della Commissione speciale permanente per la raccolta degli usi di commercio elimini dall'ordinamento giuridico norme di nessuna utilità pratica e contribuisca, in tale contesto, a fare chiarezza».

Di conseguenza, le responsabilità di accertamento, raccolta e revisione periodica degli *usi locali*, circoscritti a zone più o meno ampie della provincia, sono rimaste a carico

12. *Nuove norme per la raccolta degli usi generali del commercio*, ratificato con la legge 17 aprile 1956, n. 561.

13. Art. 3 D.Lgs. C.p.S. 27 gennaio 1947, n. 152.

14. Circolare n. 3217/c del 3 luglio 1990, Dir. Gen. Comm. Int. e Cons. Ind., Div. VIII, *Revisione quinquennale delle Raccolte provinciali degli usi anno 1990*.

«Le camere di commercio raccolgono, tenendoli separati dagli usi normativi, gli usi negoziali e le clausole d'uso»

delle sole camere di commercio secondo le indicazioni della legge 20 marzo 1910, n. 121 e dal correlato regolamento di attuazione, r.d. 19 febbraio 1911, n. 245, successivamente modificato dal r.d.l. 8 maggio 1924, n. 750 e dal r.d. 4 gennaio 1925, n. 29 che, in particolare, ridusse da dieci a cinque anni l'intervallo per le periodiche revisioni.

La legge 18 aprile 1926 n. 731 ampliò la gamma degli usi, che è compito del sistema camerale raccogliere, affiancando gli usi agrari, già di competenza ministeriale, a quelli commerciali, mentre il r.d. 20 settembre 1934, n. 2011, recante l'approvazione del testo unico delle leggi sui consigli provinciali dell'economia corporativa, disciplinò – secondo norme tuttora in vigore – l'attività di accertamento degli usi stessi, nella quale si estrinsecano la potestà di accertamento con effetti vincolanti e, in via secondaria, la funzione certificativa in merito all'esistenza, o inesistenza, degli usi.^[15]

Soppressi i consigli provinciali dell'economia corporativa, poi consigli provinciali delle corporazioni, il r.d. 27 gennaio 1944, n. 23 li rinominò consigli provinciali dell'economia, conferendo ai prefetti il ruolo di commissari straordinari; con il Decreto legislativo 21 settembre 1944 n. 315 le competenze tornarono quindi alle camere di commercio – destinate ad assumere l'attuale denominazione con la legge 26 settembre 1966, n. 792 – le cui attività rimasero disciplinate dal testo unico del 1934.^[16]

Dispone l'art. 35 del medesimo testo unico che gli usi locali accertati dalle camere (art. 35) possono essere vinti dalla prova contraria, mentre quelli non rilevati ammettono ogni mezzo di prova; le raccolte devono essere aggiornate (art. 39) almeno ogni cinque anni, ma le camere hanno facoltà (art. 40) di procedere all'accertamento anche durante il periodo che intercorre fra gli aggiornamenti periodici di legge.

Le camere di commercio raccolgono, tenendoli separati dagli usi normativi, gli usi negoziali e le clausole d'uso, tuttavia in assenza di un regolamento d'attuazione del testo unico del 1934, gli indirizzi radicatisi presso le singole camere non sono stati uniformi: per ovviare a questa lacuna la Commissione permanente che operò presso il Ministero predispose lo schema unico delle raccolte provinciali degli usi e le norme procedurali per la loro quinquennale revisione, articolandoli nella già richiamata Circolare ministeriale del 2 luglio 1964, il cui allegato A individuò sette titoli, a loro volta suddivisi in capitoli, onde consentire l'armonizzazione della rilevazione degli usi a opera delle singole camere di commercio.

Le norme organiche per la revisione quinquennale, riportate nell'allegato B, si indirizzano essenzialmente ai criteri di nomina dei componenti la Commissione provinciale usi e dei relativi comitati tecnici, oltre che alle procedure di accertamento degli usi stessi.

Come indicato dalla medesima circolare,^[17] «nell'esame della documentazione e nella conseguente selezione del materiale raccolto, Commissione provinciale e Comitati

15. A commento del testo unico si veda R. Fricano, *Le Camere di commercio in Italia*, Abete, Roma 1976, in particolare p. 125 ss.

16. La storia delle camere di commercio è percorsa da E. Bidischini, "Nota storica", in *Guida agli archivi storici delle Camere di commercio italiane*, a cura di E. Bidischini, L. Musci, Unione Italiana delle Camere di commercio industria artigianato e agricoltura - Ministero per i beni culturali e ambientali, Roma 1996.

17. Allegato B, *Schema di norme organiche per la revisione quinquennale degli usi*, art. 14.

tecnici debbono verificare se sussistano o meno gli elementi costitutivi degli usi: di quella parte, cioè, del diritto oggettivo che scaturisce spontaneamente dal sentire giuridico di coloro che operano in un determinato settore e che si manifesta col fatto della generale, costante e uniforme ripetizione di un determinato comportamento».

Conseguentemente, «affinché l'esistenza dell'uso possa correttamente dichiararsi, esso non solo deve riguardare una materia idonea, ma deve altresì risultare dal consolidatosi, e quindi non accidentale, spontaneo compimento di una serie di atti uniformi, praticati dalla generalità degli appartenenti a una collettività di operatori per corrispondere all'esigenza di risolvere un conflitto di interessi tra le due parti di un rapporto giuridico».

La raccolta, infine, deve estendersi agli *usi negoziali*,^[18] o interpretativi, anche di contenuto tecnico, la cui funzione «consiste nel servire come mezzo di interpretazione della volontà ambigua o di completamento della volontà negoziale mancante, quali le clausole d'uso», distinguendoli adeguatamente dagli *usi normativi* anche mediante il ricorso a ogni idonea caratteristica grafica.

Con decreto 16 maggio 2000 il Ministero dell'Industria ha proceduto alla Costituzione del comitato consultivo nazionale per la formulazione di proposte per la revisione degli usi, i cui lavori avrebbero dovuto indirizzarsi all'individuazione delle modalità di formalizzazione delle regole proprie dei «settori economici che più di altri hanno risentito dell'introduzione delle metodologie informatiche e telematiche, nonché della globalizzazione dei mercati» (art. 1, secondo comma).

Il Comitato consultivo nazionale è stato istituito con il compito di formulare proposte per la revisione delle raccolte provinciali degli usi, in ottemperanza a quanto disposto dall'art. 32 e ss. del r.d. 20 settembre 1934, n. 2011, individuando (art. 1) «i campi dell'economia in cui si ritiene siano venuti a formarsi nuovi usi nell'ultimo decennio», enucleando al contempo «le eventuali disposizioni comunitarie, nazionali e regionali che sono venute a sostituirsi agli usi o che ne rendono incompatibile la conservazione nelle raccolte ufficiali», e valutando «la riconducibilità di determinati comportamenti ricorrenti in specifici settori, quali per esempio quello bancario e quello assicurativo, alla comune nozione di uso», riscontrando infine «eventuali rapporti fra usi in vigore e clausole vessatorie, come identificate recentemente da direttive comunitarie e da norme nazionali».

Il Ministero delle Attività produttive il 17 ottobre 2001 ha, quindi, diramato lo schema di raccolta provinciale degli usi, che mantiene la medesima griglia del 1964, integrata con i riferimenti alle norme europee correlate ad alcuni fra i rapporti considerati.

Il Comitato consultivo nazionale^[19] avrebbe dovuto svolgere compiti complementari e integrativi rispetto a quelli delle commissioni provinciali, specie in tema di usi correlati alle modalità di produzione e di scambio di beni e servizi non circoscritti ad am-

18. Art. 15 della Circolare.

19. Peraltro mai riunitosi, probabilmente in conseguenza del mutamento della maggioranza parlamentare e, quindi, della compagine governativa di poco successivi alla sua istituzione.

«Al tendenziale declino degli *usi normativi* locali si contrappone il consolidamento degli *usi negoziali*»

biti locali, specie in presenza degli indirizzi europei volti a sollecitare il flusso fra i paesi membri degli usi emergenti della net economy.

La Direttiva 200/31 dell'8 giugno 2000, dedicata ai profili giuridici dei servizi nella società dell'informazione, e in particolare al commercio elettronico, fa obbligo infatti agli stati membri (art. 19, quinto comma) di dare comunicazione alla Commissione «delle pratiche, consuetudini o usi relativi al commercio elettronico».

Gli odierni usi

I rapporti correlati all'evoluzione tecnologica, rispetto ai quali risultano insufficienti gli strumenti – e, forse, anche le stesse tradizionali modalità di regolamentazione legislativa – offrono numerosi elementi in merito all'emersione di nuovi usi della pratica negoziale, quali i contratti del commercio elettronico: si rileva così la diffusione di regole autodisciplinari concordate fra operatori e associazioni dei consumatori, nonché di prassi contrattuali raccolte e sistematizzate dalle camere di commercio nella forma di contratti tipo, di codici di comportamento, guide,^[20] cui è, comunque, estraneo l'elemento soggettivo della consuetudine poiché difettano – di regola – di convinzioni socialmente rilevanti in merito alla loro natura normativa.

Si consideri, inoltre, che i ritmi degli attuali processi evolutivi non consentono alle pratiche commerciali di sedimentare nel corso del tempo per acquisire quella “maturazione” atta a conferire loro efficacia normativa: in assenza di comportamenti conformi all'uso negoziale, effetto di un'adesione non coercitiva, non può infatti essere varcata la soglia oltre la quale l'uso è destinato ad assumere valenza normativa.

Appare quindi, per differenti ragioni, alquanto dubbia la possibilità di rilevamento di nuovi usi normativi, mentre presenta maggior rilievo l'eventualità che i comitati tecnici preposti alla raccolta degli usi si imbattano in pratiche ormai desuete, non più ricorrenti e avviate a progressiva marginalità.

Al tendenziale declino di alcuni *usi normativi* locali si contrappone il consolidamento degli *usi negoziali* che, indubbiamente, condividono con i primi la generalità e la ripetizione di determinate statuizioni con riferimento a specifici settori contrattuali, pur in assenza dell'elemento soggettivo della consuetudine.

Prassi commerciali radicate, o in via di consolidamento, possono caratterizzare i rapporti di specifici settori merceologici e di intere categorie di contratti per l'acquisizione di beni o servizi, rispetto ai quali all'assenza della norma giuridica si associa talvolta il desiderio degli operatori di evitare un pervasivo – quanto sovente inefficace – intervento

20. Camera di Commercio di Milano, *Guida al commercio elettronico. Vademecum per acquistare on line con sicurezza*, a cura di L. Prosperetti, G. Putzu, Camera di Commercio di Milano, Milano 2001.

«Considerare la possibilità di individuare usi sovraprovinciali, riscontrabili al livello regionale»

legislativo volto a disciplinare transazioni le cui peculiarità meglio possono essere salvaguardate da regole più flessibili della regolamentazione ordinaria.

Le camere di commercio sono oggi chiamate a “filtrare” le esperienze realmente significative, onde verificare l'effettiva sopravvivenza di *usi normativi* a rilevanza locale – il settore agroalimentare nonché le attività marittime e portuali rappresentano, a questo proposito, alcune fra le più evidenti fonti di radicate consuetudini – e, al contempo, recepire le istanze di regolamentazione negoziale che emergono da altre branche mercantili, anche nella prospettiva sovraprovinciale.

All'insegna degli *usi negoziali* possono, quindi, coniugarsi le tradizionali competenze camerali di censimento della prassi e quelle, più recenti,^[21] di stimolo all'elaborazione di condizioni generali di contratto concordate fra associazioni di categoria esponenti contrapposti interessi, volte a contrastare pratiche inique riducendo, al contempo, la conflittualità.

È innegabile che esistano *usi negoziali* la cui rilevanza non si esaurisce nei ristretti ambiti locali e la sfera dei rapporti commerciali, anche internazionali, evidenzia l'esistenza di consuetudini rilevanti in particolari settori e relazioni contrattuali che sarebbe anacronistico relegare alle raccolte provinciali: la loro ricezione fra le regole dotate dell'efficacia di fonti del diritto, ovvero di quella di fonti di integrazione contrattuale, deve quindi caratterizzarsi per una prospettiva più ampia.

È significativo, a questo proposito, leggere nella Raccolta provinciale degli usi della Camera di Commercio di Como^[22] che «non esistono usi locali per la classificazione dei filati di seta, ma gli stessi fanno riferimento alle classificazioni merceologiche internazionali».

Gli usi in materia di pubblicità, di franchising, di servizi bancari, per tacere del commercio elettronico, impongono forme di coordinamento fra le camere di commercio e l'amministrazione centrale, con il compito di vagliare gli usi segnalati dalle singole camere la cui rilevanza travalichi l'ambito della circoscrizione provinciale.

Da tempo il Ministero dell'Industria ha invitato le camere di commercio a considerare la possibilità di individuare *usi sovraprovinciali*, riscontrabili al livello regionale ogniquale volta «forme ed espressioni dialettali» eguali consentano di affermare l'identità degli usi,^[23] sebbene con la già richiamata Circolare del 3 luglio 1990 lo stesso dicastero successivamente rilevi «l'inesistenza di usi generali a livello regionale».

Le Unioni regionali delle camere di commercio vennero così sollecitate ad avviare e coordinare «il lavoro dell'individuazione degli usi comuni a livello regionale e della stesura di testi identici per definirli [...] in modo tale che entro il 30 giugno 1987 possa essere predisposta a cura dell'Unione regionale interessata una apposita pubblicazione».

21. Legge del 29 dicembre 1993, n. 580, art. 2, quarto comma, alinea b e c.

22. Raccolta provinciale degli usi della Camera di Commercio di Como, Como 1990, p. 29.

23. Si tratta della Circolare n. 3110 del 16 maggio 1986, Dir. Gen. Comm. Int. e Cons. Ind., Div. VIII, prot. n. 2771821, recante *Revisione quinquennale delle raccolte provinciali degli usi-anno 1985 – Usi comuni regionali*.

Diverse camere di commercio iniziarono a rivolgere l'attenzione a *usi negoziali* di portata non locale, attinenti per esempio il *factoring*, mentre usi come quelli raccolti dalle camere di Milano e di Ancona hanno a lungo rappresentato – se si escludono le regole di fonte europea – le uniche norme nazionali dedicate ai contratti di franchising.^[24]

Un'epoca si è pertanto conclusa e l'attività di raccolta degli usi correlati alle tradizioni locali appare avviata al declino, come puntualmente rilevato dal Ministero nella circolare del 1990,^[25] ove è sottolineato che, «dall'esame delle raccolte concernenti il quinquennio 1980-1984 pervenute, è emerso che le variazioni rispetto agli accertamenti del quinquennio precedente (1975-1979) sono, in via generale, estremamente modeste. Ciò [...] discende dall'avvenuto assestamento dei comportamenti di natura socio-economica che ha caratterizzato l'Italia nel periodo del rapido sviluppo dal dopoguerra alla fine degli anni settanta».

24. La disciplina del franchising ha avuto luogo con la legge 6 maggio 2004, n. 129.

25. Circolare 3 luglio 1990 del Ministero dell'Industria, n. 3217/C, Dir. Gen. Comm. Inf. e Cons. Ind., Div. VIII, prot. n. 377914, recante *Revisione quinquennale della Raccolta provinciale degli usi – anno 1990*.

D2

Regole spontanee per una realtà economica che evolve

Isabella Fantigrossi

ISABELLA FANTIGROSSI
È GIORNALISTA

DELINEANO IL FERMO IMMAGINE DELLE PRASSI GENERALIZZATE degli affari e l'istantanea dell'andamento del mercato. Sono gli usi, le regole spontanee e costanti comunemente accettate dagli operatori economici, fotografate periodicamente dalle camere di commercio e custodite in raccolte apposite. Aggiornata allo stesso ritmo con cui la realtà economica evolve, la più antica e tradizionale fonte del diritto è anche la più moderna, perché la più rapida a recepire le continue novità del sistema economico attuale: nati per registrare gli schemi della tradizione contadina, gli usi commerciali fanno ora luce su settori merceologici neonati, spesso non ancora regolati dalle nuove normative.

Ogni cinque anni

«Il compito di revisionare periodicamente i vecchi usi e accertare i nuovi è attribuito alle camere di commercio» spiega Eliana Romano, responsabile Armonizzazione del mercato dell'ente di Milano. Ogni cinque anni la Commissione Usi monitora alcuni settori commerciali per individuarne le regole consuetudinarie e far emergere le prassi ormai attestate. «La Commissione si riunisce periodicamente, collabora con la Segreteria Usi del Servizio armonizzazione del mercato e ascolta le osservazioni e le proposte delle associazioni di categoria e dei consumatori» dice la Romano. «La Commissione cura poi la pubblicazione dei nuovi usi accertati in una raccolta quinquennale, che non ha lo scopo di dettare norme vincolanti, ma solo di rispecchiare la realtà degli operatori economici.» A che cosa serve dunque il testo redatto? «L'inserimento degli usi nella raccolta provinciale, oltre a renderli applicabili d'ufficio da parte del giudice in caso di contrasto, conferisce loro la presunzione di esistenza, esonerando così la parte che li invochi dall'obbligo di provarla. La Commissione Usi, poi, si occupa di solito di settori molto specifici, trascurati dalla normativa statale. Del resto, l'ordinamento centrale non può occuparsi di tutto. La presenza della raccolta permette agli operatori di far luce all'interno del proprio settore e aiuta a risolvere problematiche contrattuali incerte, alleggerendo il compito del legislatore. La Camera di Commercio di Milano si è occupata, per esempio, del commercio delle perle, delle pietre preziose e dei diamanti per uso industriale, una materia che non è regolata da alcuna normativa. Nel 1963 e nel 1992 la Commissione ha raccolto gli usi del settore e in questo quinquennio verrà effettuata la revisione di aggiornamento. Questi usi sono poi diventati un punto di riferimento nazionale: da essi sono scaturiti i contratti tipo predisposti con l'Associazione orafa lombarda e ASSICOR»^[1] racconta la Romano. «Nonostante ogni Camera di Commercio si occupi degli usi nei settori tipici della propria provincia, a Milano abbiamo sempre cercato di uscire dalla dimensione locale, aprendoci al mercato nazionale ed estero. La nostra Com-

NOTE

1. Associazione intercamerale di coordinamento per lo sviluppo produttivo dell'oreficeria, argenteria e affini.

«I negozi a tempo sono la formula del momento, l'ultima tendenza dello shopping. E Milano ne è la capitale italiana»

missione è impegnata da anni a rilevare gli usi negoziali in ambiti di frontiera di interesse sovraprovinciale, come il leasing, il factoring o il franchising: la raccolta milanese ha poi preparato il terreno ai primi interventi legislativi nazionali nei vari settori.»

Con quali criteri, dunque, la commissione sceglie quali usi aggiornare? «Se non ci sono richieste da parte degli operatori che chiedono per primi l'intervento dell'ufficio camerale, è la stessa Commissione che decide di che cosa occuparsi, in base alle esigenze di mercato, alla data dell'ultima revisione di alcuni usi o alle recenti innovazioni legislative. Certamente Milano si è sempre caratterizzata come piazza finanziaria, immobiliare e agricola». Quelle dunque sono le attività sotto controllo da anni. «Altri ambiti commerciali invece necessitano di osservazioni costanti perché sono in continua evoluzione, per la velocità con cui quei mercati si rinnovano. È il caso del commercio on-line. Infine esistono settori neonati non ancora regolati ma in crescente espansione, come quello dei *temporary stores*, di cui la Camera di Commercio di Milano sta preparando ora la raccolta usi.»

[Temporary store: quando a essere precario è anche il negozio](#)

«Quello dei *temporary shops*» spiega Eliana Romano «è un settore che ha già avuto modo di creare un set di comportamenti standard accompagnati dalla convinzione che siano giuridicamente corretti. Perciò abbiamo avviato un'indagine sulle prassi ricorrenti in collaborazione con l'associazione di categoria, Assotemporary.» I negozi a tempo sono la formula del momento, l'ultima tendenza dello shopping. E Milano ne è la capitale italiana. Stiamo parlando degli *stores* che compaiono all'improvviso e nel giro di poco, un mese o poche settimane, svaniscono nel nulla. Nati a Londra e a New York, sono l'ideale per i giovani creativi che non si possono permettere spazi permanenti e che vogliono lanciare prodotti nuovi o a tiratura limitata. Per riconoscere un *temporary store* basta cercare una vetrina con il *countdown*, che in molti negozi indica il tempo che manca alla chiusura. Insomma, quando ne apre uno nuovo nelle zone più in voga del centro, è subito un evento di grido.

Da maggio 2008 Assotemporary, con più di 40 associati in tutta Italia, coordina gli imprenditori delle location "precarie". Nel corso del 2010 essa si è dotata di un codice deontologico che fissa i principi professionali nell'ambito dei rapporti con le aziende, i colleghi, i dipendenti e i consumatori. E sta ora elaborando un contratto tipo per regolare i rapporti tra i proprietari degli spazi e i venditori: «Suggeriamo un particolare accordo, che ora è in fase di verifica ma che poi potrà diventare un modello a tutti gli effetti» spiega Massimo Costa, responsabile di Assotemporary.

«Il contratto può durare un giorno, un mese, una settimana»

A raccontarci i dettagli del contratto è Francesca Trezzi, designer milanese ideatrice di My Temporary Shop, uno spazio di 40 m² in corso Garibaldi, nel cuore di Brera. «Non è la locazione che si effettua nel commercio tradizionale, ma una fornitura di servizi» racconta Francesca, che abitualmente concede il suo negozio per brevi periodi ad aziende e a marchi noti o esordienti. «Il servizio che offro è molteplice e va ben oltre l'affitto dei locali: comprende anche le pulizie e il pagamento delle bollette. Per chi vuole, posso poi mettere a disposizione una commessa, alcuni miei allestimenti e un servizio di catering. A volte collaboro anche nella gestione degli acquisti.» Il contratto può durare un giorno, un mese, una settimana. «I miei clienti sono i venditori che non possono permettersi di aprire un negozio tradizionale. Ormai, lo sappiamo, non si riesce più a vendere dodici mesi all'anno: allora il *temporary shop* funziona un po' come un albergo, lo si affitta solo per il tempo desiderato. I periodi migliori a Milano sono durante il Natale e per la Fiera del Mobile. Lavoro meno invece durante la Settimana della Moda, perché i grandi marchi hanno già le loro vetrine aperte tutto l'anno. Rispetto alla vendita tradizionale, la vendita a tempo è psicologicamente più allettante e il punto vendita può avere comunque una clientela fissa che, di volta in volta, si diverte ad acquistare prodotti sempre diversi e di solito molto particolari.»

Un incentivo a questa nuova attività viene dalla mancanza di vincoli legislativi sulla licenza commerciale. «Si può vendere qualsiasi tipo di prodotto, dal beauty agli abiti, dal design per la casa agli elettrodomestici. Se poi un cliente ha necessità di cambiare la merce acquistata dopo la chiusura del *temporary*, di solito si rivolge direttamente all'azienda produttrice» chiarisce la Trezzi.

Sul tema della flessibilità insiste anche Massimo Costa. «Oggi sarebbe utile per la crescita del settore poter contare su una maggiore elasticità burocratica, per rendere più agevole l'esercizio dell'attività. Pensiamo ai problemi legati alle insegne, ai permessi e all'occupazione del suolo pubblico per i *pop-up store*.» Almeno in Lombardia qualche passo in avanti è stato fatto? «Intanto a Milano è possibile dichiarare al Comune l'inizio e la fine dell'attività commerciale attraverso un'apposita modulistica di riferimento. In altre città, invece, dove il fenomeno *temporary* è meno conosciuto, le procedure amministrative sono ancora molto complicate.»

[Bibliomania](#)

«Altro emblema dell'attenzione al nuovo dell'ente camerale di Milano è l'accertamento degli usi negoziali nel commercio dei libri antichi, proprio perché il capoluogo lombardo è ora una delle piazze più importanti e ospita la principale Mostra di libri antichi in Ita-

«Quello del commercio dei libri antichi è un mondo regolato perlopiù da norme consuetudinarie, che spesso funziona a discrezione del singolo libraio»

lia» dice Eliana Romano. Su richiesta di alcuni consumatori, la Commissione provinciale ha cominciato i lavori di accertamento nel 2004, «dopo aver verificato che nel settore si erano ormai consolidate delle prassi recepibili come usi e che nessun'altra Camera di Commercio italiana aveva ancora provveduto».

Ma che cos'è la bibliofilia, quella ossessione maniacale per libri antichi, preziosi, rari, che da centinaia di anni colpisce schiere di eruditi? Se lo è chiesto Umberto Eco, illustre appartenente all'elitaria confraternita dei collezionisti al Salone del libro di Torino del 2007: «Narra la leggenda che Gerberto d'Aurillac, divorato dal suo amore per i libri, abbia un giorno acquistato un introvabile codice della Farsaglia di Lucano, promettendo in cambio una sfera armillare in cuoio. Gerberto non sapeva che Lucano non aveva potuto terminare il suo poema, perché nel frattempo Nerone lo aveva invitato a tagliarsi le vene. Cosicché ricevette il prezioso manoscritto ma lo trovò incompleto. Ogni buon amatore di libri, dopo aver collazionato il volume appena acquistato, se lo trova incompleto lo restituisce al libraio. Gerberto, per non privarsi almeno di metà del suo tesoro, decise di inviare al suo corrispondente non la sfera intera, ma solo mezza. [...] Gerberto voleva certamente leggere il poema di Lucano [...] ma se fosse stato solo così avrebbe richiesto il manoscritto in prestito. No, lui voleva possedere quei fogli, toccarli, forse annusarli ogni giorno, e sentirli cosa propria. E un bibliofilo che, dopo aver toccato e annusato, trova che il libro è monco, che ne manca anche solo il colophon o un foglio di errata, prova la sensazione di un *coitus interruptus*».

Ma dai tempi di Gerberto d'Aurillac come sono cambiate le consuetudini del settore? Quali sono le condizioni di vendita oggi più praticate dalle 330 librerie antiquarie italiane? Quello del commercio di libri antichi è un mondo regolato perlopiù da norme consuetudinarie, che spesso funziona a discrezione del singolo libraio. Per averne un quadro preciso basta fare riferimento agli usi. A svelare i segreti di un'attività di famiglia tra incunaboli, cinquecentine e manoscritti introvabili è Giacomo Vigevari, uno dei titolari del Polifilo, la storica libreria antiquaria milanese fondata da Alberto Vigevari: «Si comincia a commerciare libri antichi per passione, che poi con il tempo può diventare un mestiere. Un bibliofilo agli esordi deve intanto sapere quali sono le prime edizioni delle opere che gli interessano e deve conoscere un minimo di linguaggio tecnico, quello che si è fissato con l'uso pratico e accademico». Glossario che ora è stato formalizzato dall'ILAB,^[2] come si legge nella raccolta usi, e riproposto anche dall'ALAI, l'associazione di categoria dei librai antiquari d'Italia.

Le prassi della compravendita non rispondono a criteri sempre validi. «Se guardiamo alle differenze tra la compravendita di libri nuovi e quella di libri antichi,» dice Vigevari «un volume nuovo è disponibile in un numero pressoché illimitato di copie e

2. International League of Antiquarian Booksellers.

«Nel 2010 sono più di 6000 le imprese del commercio elettronico attive in Italia»

il prezzo è determinato dalla casa editrice, mentre per l'antico il venditore usa decidere di volta in volta.» Come si valuta allora il valore di un volume? «Dipende dai gusti del libraio. L'unica regola che si segue è che bisogna tener presente la storia dei prezzi di ogni esemplare, consultando cataloghi o aste. Noi, per esempio, valutiamo il libro sulla base della sua importanza, rarità e congiuntura di mercato. Ma un'altra variabile fondamentale, da valutare caso per caso, è lo stato dell'esemplare. Durante la compravendita, le informazioni che si usano dare al possibile compratore sono la completezza, l'originalità, la storia tipografica, lo stato dell'esemplare e la sua importanza», tutti dati utili per fornire la quotazione di un libro secondo la raccolta Usi milanesi del 2005. Una postilla, una rilegatura o un timbro di una biblioteca nel commercio antiquario fanno allora la differenza. Altra variabile è la rarità di un volume: «La rarità può essere dovuta a più cause, come una stampa in pochi numeri o la distruzione della maggior parte delle copie per un incendio. Per esempio le edizioni antiche di Boccaccio sono tutte rare perché il *Decameron* era considerato licenzioso e le sue stampe venivano distrutte. Mentre l'edizione originale di *Se questo è un uomo* di Primo Levi è diventata rara dopo che la biblioteca di Firenze, sede del suo deposito, fu sommersa dall'esondazione dell'Arno nel 1966».

[E-commerce: se gli affari si fanno sul web](#)

Nulla forse rappresenta meglio il progresso economico dell'abitudine ormai diffusa di comprare su Internet. Gli acquisti on-line sono una consuetudine per molti italiani: nel 2010 sono più di 6000 le imprese del commercio elettronico attive in Italia, di cui più di 1000 solo in Lombardia, e oltre 5 milioni di persone trovano in rete biglietti aerei e viaggi, ma anche libri e riviste, abbigliamento, film e musica. Quella dell'e-commerce è una materia fluida e magmatica che sembra andare poco d'accordo con i tentativi di controllo ma che, proprio per la velocità con cui si aggiorna, necessita di almeno qualche regola. Anche perché sono già maturate molte prassi spontanee e condivise.

Dopo la ricezione nell'ordinamento italiano della direttiva 2000/31 sul commercio elettronico, la Camera di Commercio di Milano ha cominciato a rilevare gli usi tra le vetrine virtuali. «Nel 2003 abbiamo istituito un comitato tecnico per monitorare le condizioni contrattuali previste da oltre 100 siti *Business to Consumer* con sede legale in Italia» spiega Eliana Romano. «Il monitoraggio è durato tre anni, perché era necessario analizzare le continue modifiche dei website. Come disse l'allora presidente della Commissione, Alessandro Alessi, il risultato è stato non una fotografia della realtà, ma una vera e propria ripresa cinematografica.» Il testo definitivo, pubblicato nella raccolta mi-

«Basta andare a vedere gli usi registrati per capire che gli *e-buyers* sono sempre più impegnati nella tutela del consumatore»

lanese del 2005, offre lo strumento per interpretare e integrare i contratti di fornitura di beni e servizi on-line, cioè quelli conclusi a distanza. «La raccolta rappresenta la sintesi delle clausole contrattuali e delle modalità di gestione più diffuse nei siti, nel rispetto della normativa vigente, a livello sia nazionale sia comunitario. E una copia del testo è stata inviata alla Commissione europea come esempio di *best practice*» conclude la Romano.

Nonostante il successo crescente della piazza virtuale, la diffidenza dei clienti nei confronti degli acquisti a distanza gioca ancora un ruolo centrale, non a caso il numero di *e-buyers* italiani è ancora inferiore alla media europea. Per questo molti siti si stanno attrezzando per funzionare in modo trasparente: basta andare a vedere gli usi registrati per capire che gli *e-buyers* sono sempre più impegnati nella tutela del consumatore. Per chi acquista on-line e ancora non si fida delle transazioni a distanza ecco le regole ormai sedimentate. Molti siti spiegano le misure di sicurezza adottate ed espongono i loghi che certificano i codici di condotta seguiti per garantire trasparenza. Come Wineshop.it, la prima enoteca on-line italiana, nata nell'ormai lontano 1999. Il fondatore, Andrea Gaetano Gatti, autentico pioniere dell'e-commerce in Italia che più di dieci anni fa decise di trasformare la sua passione per l'enologia in attività imprenditoriale, sulla questione sicurezza è perentorio: «Il pagamento on-line non può costituire un problema per l'acquirente. Sul nostro sito usare la carta di credito è sicuro. Utilizziamo un gateway bancario^[3] leader nelle transazioni su Internet, così si rischia meno che pagare il conto al ristorante». Ed è tutto spiegato sul sito. Su Wineshop.it è poi ben visibile il bollino «Sono Sicuro» di AICEL, l'Associazione italiana del commercio elettronico, per certificare che il sito segue il codice di condotta, anche se, secondo Gatti, ai fini delle vendite «è più importante la reputazione formatasi nel corso degli anni e il passaparola dei clienti piuttosto che un simbolo ben visibile».

In una pagina apposita sono solitamente indicate le condizioni di vendita, con le caratteristiche del contratto che si andrà a stipulare. Quando poi si decide di comprare, il cliente deve compilare i campi obbligatori del modulo d'ordine mentre il commerciante, a sua volta, deve confermare il ricevimento dell'ordine come garanzia prevista dagli usi: è così che viene messo nero su bianco l'oggetto del contratto di vendita tra le due parti. E una volta effettuato l'ordine, il cliente può verificarne on-line lo stato? «Certamente» risponde Gatti. «Su Wineshop.it, per esempio, è sufficiente effettuare il login con la propria e-mail e la password per trovare i dettagli e lo stato dell'ordine e la lettera di vettura del corriere con cui il cliente potrà seguire la spedizione on-line.» Tra i nuovi usi registrati c'è anche quello che riguarda l'obbligo di assistenza: la distanza fisica dal commerciante, che può costituire un ostacolo all'acquisto, è ormai controbilanciata dalla segnalazione di un contatto diretto, e-mail o telefonico, messo a disposizione del consumatore. Ma

3. Piattaforma per la gestione degli acquisti con carta di credito, per cui i dati non sono comunicati all'esercente ma sono gestiti da un server.

«Storico ramo del commercio ambrosiano è il settore immobiliare»

quanti clienti telefonano per chiedere assistenza o informazioni sul sito? «Percentualmente molto pochi, su Wineshop.it meno del 5% degli acquirenti. Quando un sito è autoesplicativo e semplice da utilizzare, l'assistenza non serve» spiega orgoglioso Gatti. E gli affari ne traggono giovamento.

Quando l'affare è fatto: la mediazione immobiliare

Storico ramo del commercio ambrosiano è il settore immobiliare: «Dal 1929 a oggi ci siamo occupati della revisione usi in materia sotto molteplici aspetti, come la compravendita e la locazione di immobili civili o industriali. O anche riguardo l'attività di mediazione tra venditore e acquirente» spiega Eliana Romano. «Ogni cinque anni, per esempio, la Commissione rileva le percentuali che il mediatore percepisce quando l'affare è concluso grazie al suo intervento, elemento che non è disciplinato dalla legge. Nel 2009 è stata commissionata una ricerca al Gruppo CLAS Bocconi per accertare eventuali nuovi usi in materia di provvigioni rispetto al quinquennio 2000-2005 e per capire come si attestano le percentuali delle mediazioni milanesi sul mercato lombardo» continua la Romano. «Scopo della ricerca» spiega Angela Airoidi, la docente dell'università Bocconi che l'ha realizzata, «è determinare l'ammontare delle nuove provvigioni attraverso fonti attendibili e indipendenti come gli atti notarili: abbiamo utilizzato i 7590 atti delle transazioni registrate a giugno 2009 presso più di 300 studi notarili milanesi. Per ora abbiamo appurato che le percentuali sono minimamente cambiate: una volta formalizzati, i risultati della ricerca saranno utilizzati per l'aggiornamento della raccolta usi.» Come viene utilizzata dunque la tabella delle provvigioni elaborata dalla Commissione Usi? Ci risponde Giuseppe Campisciano, vicepresidente di FIMAA Milano:^[4] «I mediatori immobiliari non possono usare i tariffari, perché la provvigione deve essere frutto di una libera contrattazione tra le parti, cioè tra il mediatore e i suoi clienti, il venditore e l'acquirente dell'immobile. Lo ha ribadito l'Antitrust, intervenuta nel 2004 con le associazioni di categoria per stabilire che le tariffe da applicare non potevano essere fissate prima. Si fa, invece, riferimento agli usi provinciali in caso di contestazione o di mancato accordo tra le parti per vedere quali sono le provvigioni medie praticate nella zona». Sono, insomma, una bussola per orientarsi correttamente. La fotografia esatta del mercato che muta.

4. Federazione italiana mediatori agenti d'affari.



Attrazione e accoglienza degli studenti stranieri a Milano

Pier Andrea Chevallard, Bruno Dente, Arturo Dell'Acqua Bellavitis, Claudio Rotti, Alberto Cavalli, Enrico Decleva, Alberto Meomartini

PIER ANDREA CHEVALLARD. La ricerca "Governare la metropoli milanese", condotta dal Centro sulle amministrazioni e le politiche pubbliche del Politecnico di Milano e coordinata dal professor Bruno Dente, è nata dalla constatazione della scarsa diffusione nell'area metropolitana milanese di una cultura della collaborazione istituzionale, sia a livello locale sia a livello sovralocale. Per questo motivo lo studio si è proposto in primo luogo di delineare il quadro delle criticità di alcune delle aree considerate strategiche per lo sviluppo di Milano, tra cui l'*housing*,^[1] il trasporto pubblico locale e il sistema di accoglienza legato all'alta formazione e alla ricerca, che oggi è al centro del nostro dibattito. L'obiettivo finale è quello di elaborare una serie di idee-progetto che promuovano la cooperazione tra enti e istituzioni.

Credo che non siano necessarie molte parole per spiegare quanto sia rilevante la dimensione internazionale del polo universitario milanese, non solo per il nostro sistema scolastico ma, in generale, per l'area metropolitana e per l'intero paese. Il sistema universitario milanese, infatti, si caratterizza per l'elevata qualità dell'offerta formativa e dei servizi; oggi però questo aspetto da solo non è più sufficiente se vogliamo promuovere a livello internazionale i nostri atenei e attrarre talenti da tutto il mondo. Occorrono politiche concertate e condivise, in cui i diversi soggetti istituzionali si impegnino a una collaborazione sicuramente più intensa di quella che abbiamo conosciuto finora. Da parte sua, la Camera di Commercio di Milano, che ha finanziato la ricerca, sostiene da sempre lo sviluppo di forme di *governance* condivisa, in grado di produrre politiche tese a favorire una crescita della nostra città e del nostro sistema locale, lungo direttrici che valorizzino in particolar modo la dimensione del capitale umano e il sistema della conoscenza.

Sicuramente per una città come Milano la capacità di attrarre, oltre che capitali, anche cervelli è una condizione necessaria per il suo successo. D'altro canto, l'intera crescita economica di questa città è stata anche in passato fortemente sorretta dalla sua capacità di richiamare e integrare risorse umane capaci di garantire lo sviluppo del territorio. Inoltre, la Camera di Commercio di Milano è particolarmente sensibile al tema

PIER ANDREA CHEVALLARD
È SEGRETARIO GENERALE
DELLA CAMERA DI COMMERCIO
DI MILANO

BRUNO DENTE È PRESIDENTE
DEL CENTRO
SULLE AMMINISTRAZIONI
E LE POLITICHE PUBBLICHE
DEL POLITECNICO DI MILANO

ARTURO DELL'ACQUA BELLAVITIS
È DIRETTORE DEL DIPARTIMENTO
DI INDUSTRIAL DESIGN
DEL POLITECNICO DI MILANO

CLAUDIO ROTTI
È VICEPRESIDENTE DI PROMOS

ALBERTO CAVALLI
È SOTTOSEGRETARIO
DEL PRESIDENTE ALL'UNIVERSITÀ
E RICERCA REGIONE LOMBARDIA

ENRICO DECLEVA È RETTORE
DELL'UNIVERSITÀ DEGLI STUDI
DI MILANO E PRESIDENTE
DELLA CRUI

ALBERTO MEOMARTINI
È PRESIDENTE DI ASSOLOMBARDA

NOTE

1. Aa.Vv., "Una casa per tutti", in "Impresa&Stato", n. 89, 2010, pp. 79-88.

All'origine di questa discussione c'è un seminario organizzato dal Servizio Studi della Camera di Commercio di Milano il 22 luglio 2010.

«Per una città come Milano la capacità di attrarre, oltre che capitali, anche cervelli è una condizione necessaria per il suo successo»

dello sviluppo economico e al ruolo cruciale che il sistema universitario può svolgere nell'attrarre talenti capaci di sostenere la crescita e l'innovazione del nostro sistema delle imprese. In questo senso, alcuni dati recenti ci segnalano che la presenza degli studenti stranieri nelle nostre università è cresciuta in misura estremamente rilevante negli ultimi anni, pur mantenendosi su livelli ancora modesti e superando in totale le 8000 unità. Politecnico e Bocconi sono gli atenei milanesi che hanno conosciuto gli incrementi più consistenti, con un numero di studenti stranieri iscritti più che raddoppiato negli ultimi anni. Nello specifico, all'interno dell'offerta formativa milanese, gli stranieri frequentano soprattutto dottorati di ricerca e master di specializzazione. Vorrei inoltre precisare che quando si parla di alta formazione e di poli formativi di eccellenza non bisogna prendere in considerazione solo il sistema universitario in senso stretto, ma anche istituzioni come l'Accademia Teatro alla Scala, il Conservatorio di musica Giuseppe Verdi, l'Accademia di Belle Arti di Brera e la Facoltà teologica dell'Italia settentrionale, che riescono a attrarre a Milano giovani desiderosi di completare il proprio percorso formativo.

La Camera di Commercio di Milano collabora da sempre con le principali università della città per sviluppare iniziative volte a promuovere all'estero i nostri percorsi di alta formazione, con risultati interessanti in termini di rapporto tra intervento promozionale e risultati conseguiti. Per questo abbiamo ritenuto prioritario un confronto sul tema dell'internazionalizzazione del sistema dell'alta formazione coinvolgendo i soggetti (istituzioni ed enti) che se ne occupano, anche alla luce delle proposte concrete emerse dalla ricerca condotta dal Politecnico di Milano.

Il nostro seminario è strutturato in due momenti: uno descrittivo degli esiti della ricerca e dei progetti operativi in corso, presentati dai professori Dente e Dell'Acqua Bellavitis, a cui seguirà l'intervento di Claudio Rotti, vicepresidente di Promos, relativo alle iniziative di Promos e della Camera di Commercio di Milano in questo campo. Nella seconda parte dell'incontro raccoglieremo invece le opinioni di alcuni importanti *discussants*: Alberto Cavalli, sottosegretario per l'università e la ricerca della Regione Lombardia, Enrico Decleva, rettore dell'Università Statale e presidente della CRUI, e Alberto Meomartini, presidente di Assolombarda.

Più cooperazione interistituzionale

BRUNO DENTE. Vorrei brevemente riallacciarmi all'intervento del segretario generale della Camera di Commercio di Milano Pier Andrea Chevallard per ribadire ancora una volta che la ricerca "Governare la metropoli milanese" è nata sulla scia di alcune riflessioni

«Il sistema universitario milanese soffre la scarsa collaborazione tra gli atenei e le istituzioni»

contenute nel volume *Milano, nodo della rete globale*, promosso dalla Camera di Commercio di Milano e dall'associazione Globus et Locus. In questo libro si evidenziava come Milano fosse una città assolutamente rilevante nel suo ruolo appunto di nodo della rete globale, mentre le sue carenze in tema di *governance* fossero da imputare soprattutto alla scarsa propensione alla cooperazione interistituzionale, questione che oggi non ha ancora trovato adeguate risposte. A partire da ciò, all'interno della ricerca, abbiamo cercato, da una parte, di dare stimoli affinché si possa invertire questa tendenza che penalizza fortemente Milano dal punto di vista nazionale e internazionale mentre, dall'altra, abbiamo elaborato alcuni progetti di interesse complessivo in grado di rafforzare la consuetudine alla collaborazione tra i diversi soggetti istituzionali della città. Abbiamo dunque selezionato quegli ambiti di azione nei quali progetti condivisi fossero fortemente auspicabili e richiedessero agli attori principali sforzi minimi per raggiungere risultati concreti. Sono quindi emersi quattro settori fondamentali: l'accoglienza, le politiche per la casa e l'*housing* sociale in particolare, i trasporti pubblici locali e l'alta formazione e la ricerca, oggetto del dibattito odierno.

Il sistema universitario milanese soffre infatti la scarsa collaborazione tra gli atenei e le istituzioni. Spesso gli esperti si domandano: che cosa fa l'università per la società e per l'economia locale e nazionale? Credo invece sia arrivato il momento di cambiare ottica e ordine di idee, considerando l'università come un'importante industria urbana – utilizzo questo termine nell'accezione inglese di *industry*, che comprende anche il terziario e i servizi – localizzata sempre più spesso nelle città e assolutamente cruciale nello sviluppo dell'economia della conoscenza. L'università, infatti, da un lato forma e valorizza il capitale umano, dall'altro sviluppa innovazione, con invenzioni e scoperte che sono essenziali per la crescita e la competitività di un territorio. Inoltre, offre migliaia di posti di lavoro, attrae cervelli e ringiovanisce la popolazione dei centri urbani. In alcuni casi, la presenza di sedi universitarie in quartieri non centrali ha contribuito a riqualificare e rivitalizzare aree degradate o in disuso, come il quartiere Bovisa a Milano, che altrimenti avrebbero difficilmente trovato nuove collocazioni funzionali.

Su scala più ampia, qualcosa di analogo è avvenuto nella città americana di Pittsburgh: dopo la crisi dell'industria siderurgica, l'economia locale ha risalito la china puntando sui servizi e in particolare su sanità e università. La presenza di istituzioni rivolte all'alta formazione è infatti un elemento in grado di stimolare la nascita di nuove imprese sul territorio, anche perché, mentre in passato le università si sviluppavano nella logica del campus isolato, oggi si localizzano sempre più nelle grandi aree urbane. Inoltre, grazie al miglioramento della rete dei trasporti, anche i campus si sono – in un certo senso – avvicinati alle città. Se infatti consideriamo le dieci università che guidano il

«Sul territorio sono presenti sette atenei e altre cinque università lombarde sono raggiungibili in un'ora di viaggio»

ranking del "Times Higher Education Supplement", *top universities*, possiamo osservare che, se si escludono Cambridge e Oxford, gli altri otto atenei sono collocati in una grande città oppure si trovano al massimo a un'ora di viaggio da essa. Tra questi, due hanno sede a Boston (MIT e Harvard), altrettanti a Londra (UCL e Imperial College), uno a Chicago (University of Chicago), mentre Yale e Princeton sono a un'ora di treno da New York e Caltech è a Los Angeles. Se poi scendiamo dalla top ten, la graduatoria mostra in modo ancora più chiaro la centralità dell'alta formazione e della ricerca nelle grandi aree urbane. Ovviamente si tratta di un rapporto di tipo biunivoco: da una parte le grandi aree urbane stimolano le università a crescere e svilupparsi, dall'altra gli atenei indirizzano le metropoli e i suoi attori nell'affrontare le transizioni socio-economiche in atto.

Rispetto a questi cambiamenti, credo che Milano sia una città universitaria ma non ne abbia la piena consapevolezza. Sul territorio sono presenti sette atenei (Statale, Politecnico, Bicocca, Cattolica, Bocconi, Iulm e San Raffaele) e altre cinque università lombarde sono raggiungibili in un'ora di viaggio. Il personale docente di ruolo rappresenta da solo il 10% del personale docente di ruolo italiano; per farsi poi un'idea delle risorse che lavorano nelle università milanesi occorre aggiungere professori a contratto, assegnisti di ricerca e dottorandi. La Statale è la nostra università con il più alto numero di docenti, ma anche Cattolica, Politecnico e Bicocca vantano dimensioni medio-grandi. Anche per quanto riguarda gli studenti iscritti, le cifre sono molto rilevanti e, secondo i dati dell'OECD sull'alta formazione, presentano una crescita superiore rispetto alla media europea. Nel complesso, si registra circa il 10% del totale degli studenti universitari italiani, a cui va aggiunto un considerevole numero di stranieri. La maggioranza degli iscritti agli atenei milanesi non è però residente nel comune di Milano e talvolta neppure in provincia.

Date queste considerazioni preliminari, vorrei sottolineare che questo dibattito intende concentrarsi in particolare sul tema della collaborazione interuniversitaria in un settore specifico, quello dell'internazionalizzazione. Come ha già accennato il segretario generale Pier Andrea Chevillard, negli ultimi anni l'aumento degli studenti stranieri a Milano è stato notevole. I recenti dati di Assolombarda parlano di circa 8700 stranieri iscritti presso le università milanesi, a cui vanno sommati 4000 studenti arrivati in città grazie ai programmi di mobilità. Si tratta di una stima approssimata per difetto, poiché comprende solo i dati relativi alle università, a cui occorre aggiungere i numeri provenienti dall'Accademia Teatro alla Scala, dall'Accademia di Belle Arti di Brera, dal Conservatorio di musica Giuseppe Verdi e dalla Facoltà teologica dell'Italia settentrionale. Inoltre, dal computo restano escluse istituzioni private come Naba, Ied e Domus Academy, che attirano centinaia di studenti stranieri ogni anno. Questo è un primo aspetto della questione.

«Oggi sono attivi negli atenei milanesi oltre 80 corsi interamente erogati in lingua inglese»

Ancora più rilevante è poi il fatto che oggi sono attivi negli atenei milanesi oltre 80 corsi interamente erogati in lingua inglese, tra lauree triennali, lauree magistrali e dottorati di ricerca. Questo fenomeno ha generato due effetti principali: in primo luogo – certamente al Politecnico ma credo anche in altri atenei – si è invertita la tendenza storica che vedeva a Milano un maggiore numero di studenti Erasmus in uscita piuttosto che in entrata, dovuta anche alla scarsa diffusione della conoscenza della lingua italiana a livello europeo. La seconda conseguenza riguarda invece il fatto che l'insegnamento di corsi in lingua inglese immerge gli stessi studenti italiani in una cultura internazionale e globalizzata, contribuendo a rendere il nostro sistema universitario il più internazionalizzato d'Italia.

Nonostante questo quadro in gran parte positivo, sono ancora molto pochi gli esempi di cooperazione tra le università milanesi. Se si esclude qualche corso di dottorato e master finanziato dall'esterno oppure cooperazioni individuali e spontanee tra i docenti, le iniziative didattiche congiunte sono ancora un fenomeno marginale. Per quanto riguarda la ricerca scientifica, le difficoltà di CILEA (Consorzio interuniversitario lombardo per l'elaborazione automatica), viste in quest'ottica, sono sintomatiche.

Nell'ambito dei servizi agli studenti, le esperienze milanesi si limitano all'importante attività del Collegio di Milano e alle iniziative del Comune (programma "One dream, one city") e dell'Agenzia Uni in materia di supporto alla ricerca di alloggi. Anche per quanto riguarda il tema dell'internazionalizzazione, i progetti sono spesso promossi da soggetti esterni, come Promos o il Comune di Milano. Insomma, il quadro che emerge da queste considerazioni rivela che la cooperazione tra le università milanesi è ancora troppo poco sviluppata. I risultati della nostra ricerca hanno ribadito questa convinzione, confermando da un lato l'importanza dell'università e della ricerca come motore dell'economia locale, dall'altro la scarsa propensione alla cooperazione interuniversitaria, che fondamentalmente si sviluppa solo se incentivata da soggetti esterni. Lo studio si è poi concentrato sul tema dell'internazionalizzazione, nuovo campo di attività su cui gli atenei milanesi hanno iniziato a muovere i primi passi, come settore in cui la cooperazione è insieme auspicabile e possibile. A tale proposito abbiamo quindi sviluppato due progetti. Una prima proposta, che sarà presentata dal professor Arturo Dell'Acqua Bellavitis, intende migliorare l'accoglienza degli studenti stranieri a Milano, attraverso la creazione di un'*international house*. Il secondo progetto, più tradizionale, riguarda invece la promozione del sistema universitario milanese attraverso un sito internet in grado di agevolare i singoli atenei a svolgere, in modo più efficace, i compiti di accoglienza degli stranieri. Promos si è presa carico di questa iniziativa, che sarà dunque esposta dal vicepresidente Claudio Rotti.

«Esistono sicuramente delle *best practices* da imitare»

L'*international house* come obiettivo

ARTURO DELL'ACQUA BELLAVITIS. Nella ricerca "Governare la metropoli milanese" è stato preso in analisi tutto il mondo dell'accoglienza cittadino, suddiviso a seconda delle diverse tipologie di utenza: i turisti, i degenti ospedalieri e i loro parenti, gli operatori di business e infine, gli studenti. In particolare per quest'ultima tipologia è stato anche sviluppato il progetto di un hub in grado di garantire alcuni servizi indispensabili per l'accoglienza degli studenti fuori sede, in particolare stranieri, che per i loro studi universitari o postuniversitari scelgono Milano.

Da alcuni anni ricopro il ruolo di direttore del Dipartimento Indaco (Industrial design delle arti, della comunicazione e della moda) del Politecnico di Milano: all'interno delle discipline accademiche il mio è un ambito piuttosto particolare, dove è più facile toccare con mano le esigenze degli studenti stranieri. In primo luogo perché design e moda sono settori che attirano, in Italia e in particolare a Milano, un gran numero di studenti dall'estero. Inoltre, essendo materie solo recentemente riconosciute come classi disciplinari autonome dal mondo accademico, sono state fin da subito forzate a creare nuovi strumenti e a tenere vivo il dialogo tra le diverse università, anche a livello internazionale. Per esempio, nella nostra città sono attivi il Milano Fashion Institute, un consorzio tra Politecnico, Cattolica e Bocconi per la formazione nel mondo della moda, e Ardent (Arte, design e nuove tecnologie), un progetto nato da una collaborazione tra Accademia di Brera e Politecnico. Inoltre, il Dipartimento Indaco del Politecnico di Milano ospita ogni anno circa 90 studenti statunitensi, grazie a una partnership con il Fashion Institute of Technology di New York ed è sede della Summer School di Ottawa. A fronte di questo elevato flusso di studenti stranieri in entrata, il nostro rappresenta sicuramente un punto di osservazione privilegiato per quanto riguarda la questione dell'internazionalizzazione nell'ambito dell'alta formazione.

Guardando alle esperienze estere, esistono sicuramente già – in particolar modo nel Nord Europa – delle *best practices* da imitare e delle ottime strutture di accoglienza per gli stranieri, essenzialmente autogestite dagli studenti. Su questo modello, il nostro progetto ha ideato una struttura che non solo offre informazioni, ma che nel concreto fornisce una serie di servizi come, per esempio, aiutare gli studenti a risolvere i problemi burocratici legati all'ingresso e al soggiorno in Italia. Il consorzio Poli.design del Politecnico di Milano, per esempio, ha una maggioranza di frequentanti stranieri e fino a pochi giorni prima dell'inizio del nuovo anno accademico non riusciamo a sapere quanti studenti, in particolare provenienti dall'America latina o dalla Cina, avranno la possibilità di trasferirsi in Italia per frequentare il corso. In alcuni casi, infatti, l'accesso di studenti

«Negli ultimi anni la città è stata protagonista di numerose iniziative legate all'internazionalizzazione»

stranieri nel nostro paese risulta molto difficile da risolvere. Una difficoltà è posta, per esempio, dal riconoscimento dei titoli di laurea e dal rilascio della certificazione adeguata da parte del paese di provenienza. A fronte di questa e altre difficoltà e necessità, l'*international house* che abbiamo progettato dovrebbe essere, da un parte, una struttura fisica in grado di offrire aiuti a chi alloggia a Milano e, dall'altra, un luogo-vetrina del sistema formativo e dei servizi che la città offre. Milano, infatti, oltre al Salone del Mobile, rappresenta per certi versi un *unicum* mondiale nell'ambito del design in virtù delle sue strutture ancora visitabili, come lo Studio Museo Achille Castiglioni e la Fondazione Vico Magistretti, e della disponibilità delle molte aziende del settore. Fino a oggi, però, queste eccellenze non sono state comunicate in maniera efficace, anche se negli ultimi anni la città è stata protagonista di numerose iniziative legate all'internazionalizzazione. In primo luogo, il progetto "One dream, one city", finanziato dal Comune di Milano, che ha attratto talenti dall'estero proponendo un'offerta articolata comprendente corsi di lingua italiana, accesso a musei, concerti e altre attività ricreative.

Un altro esperimento interessante, promosso dall'assessorato all'Innovazione del Comune, è il progetto Mind (Milan Network for Design), ovvero una rete che per la prima volta ha riunito tutte le principali scuole di design pubbliche e private della città. Il progetto ha così offerto a 200 studenti stranieri l'opportunità di frequentare gratuitamente uno degli undici master finanziati dal Comune (uno per ciascun istituto). Il programma di formazione prevedeva inoltre alcune iniziative comuni alle diverse scuole, tra cui un ciclo di conferenze presso la Triennale con designer provenienti da tutto il mondo. Nonostante queste esperienze positive continua però a mancare un vero e proprio luogo di aggregazione per i giovani stranieri. Credo invece che una loro migliore accoglienza possa essere funzionale anche al nostro sistema produttivo, perché questi talenti potrebbero diventare, attraverso le *supply chain*, le interfacce nel loro paese delle nostre aziende che delocalizzano oppure potrebbero fermarsi a lavorare in Italia. In ogni caso, un'esperienza positiva a Milano creerebbe un forte legame con il nostro paese dal punto di vista personale e, soprattutto, professionale.

In precedenza il professor Bruno Dente ha citato i ranking internazionali delle università. Sappiamo bene che nell'ambito delle discipline umanistiche è molto difficile valutare i parametri che sono invece consolidati nel mondo delle discipline scientifiche. È allora chiaro che riuscire ad attrarre e accogliere intelligenze straniere che poi entreranno a far parte del mondo accademico del loro paese di origine significa anche far sì che i nostri studi siano letti e citati in tutto il mondo. Sviluppare il tema dell'internazionalizzazione in ambito accademico rappresenta dunque il primo passo affinché università generaliste e tecniche possano imporsi all'interno dei ranking mondiali.

«Riuscire ad attrarre e ad accogliere intelligenze straniere»

Non possiamo poi non citare il concorso internazionale Milano Design Camping, che invita giovani creativi e professionisti a presentare un progetto per la realizzazione di un camping nel cuore della città, pensato per ospitare i giovani designer, provenienti – grazie ai voli low cost – da tutta Europa, e spesso anche da oltreoceano, con notevoli sacrifici, che affluiscono a Milano per il Salone del Mobile. L'accoglienza a Milano però è ancora decisamente difficile. L'*international house* che abbiamo ideato dovrebbe da una parte fornire servizi utili per gli stranieri e dall'altra avvicinare questi ultimi in vario modo alla nostra cultura: dalla storia all'arte, alla lingua e al cibo. È infatti molto importante che gli studenti stranieri conoscano la lingua italiana per essere accolti dalle aziende locali attraverso stage e tirocini. Mi è capitato invece di scoprire che i miei studenti americani, dopo un semestre a Milano, non conoscono ancora i beni artistici locali, come la chiesa di San Satiro o gli edifici art nouveau. L'*international house* dovrebbe poi fornire le strutture ricettive per *visiting professors* e dottori di ricerca stranieri, che costituiscono ormai presenze strutturate e significative nei nostri atenei.

Una volta progettata la struttura di accoglienza, abbiamo formulato alcune ipotesi di localizzazione, analizzando le aree di proprietà pubblica nel centro di Milano. Alla fine, fra le varie possibilità, abbiamo individuato come area di particolare interesse la zona Cadorna-Sempione-Mascheroni, anche per la prossimità alla Triennale e al centro città. Ovviamente una riflessione concreta sulla localizzazione potrà svilupparsi solo in seguito, ma credo che aver iniziato a vagliare le disponibilità attuali delle aree comuni possa già fornirci una base affinché questa ipotesi possa poi prendere corpo.

Inoltre Milano è sede della Creative Academy, finanziata dal gruppo francese Richemont, che vanta tra i suoi brand Cartier, Piaget, Van Cleef & Arpels, Vacheron Constantin, Dunhill, Chloé, IWC, Baume & Mercier e Montblanc. Si tratta di una realtà formativa internazionale attiva nel campo del design e pensata per preparare i futuri tecnici del gruppo, che seleziona ogni anno 40 studenti da tutto il mondo. Anche in questo caso, gli studenti, soggiornando nella bellissima sede realizzata dal gruppo nella periferia di Milano, rimangono isolati rispetto al contesto urbano e non vivono la città. Inoltre, mentre anni fa la Creative Academy aveva un'utenza di provenienza estremamente varia, oggi tende a privilegiare studenti italiani, francesi o svizzeri, che offrono maggiori garanzie (anche con riferimento alle problematiche inerenti il visto) di potersi fermare a Milano per lunghi periodi a lavorare nel gruppo. Se poi pensiamo a quanto sia difficile per chi soggiorna a Milano rivolgersi alla struttura adeguata per ricevere anche le più comuni cure mediche o al problema dei permessi di soggiorno, capiamo ancora di più l'utilità della nostra *international house*. Una delle sue funzioni primarie dovrebbe proprio essere quella di facilitare l'ottenimento dei permessi di soggiorno e agevolare gli stranieri nell'ottemperare le procedure burocratiche.

«La promozione a livello internazionale del sistema lombardo dell'alta formazione rientra tra le priorità della Camera di Commercio di Milano»

tiche vigenti. Per questo è necessario che diverse realtà formative milanesi concentrino le proprie forze per creare un luogo di riferimento e una struttura di servizio al fine di accogliere al meglio quei giovani che investono sulla nostra città.

[Il sito "Study in Milan"](#)

CLAUDIO ROTTI. Come certamente è noto, la Camera di Commercio di Milano è da sempre impegnata nel sostenere le imprese lombarde, non solo per lo sviluppo innovativo e competitivo del sistema economico, ma anche per la promozione internazionale di tutto il territorio lombardo. La competitività di un territorio è infatti strettamente legata alla sua capacità di attirare competenze chiave, che permettono di alimentare lo sviluppo e la crescita del paese. La promozione a livello internazionale del sistema lombardo dell'alta formazione, e quindi la definizione dei programmi di attrazione del capitale umano altamente qualificato, rientrano dunque tra le priorità della Camera di Commercio di Milano, che è impegnata a dare un impulso alle iniziative di marketing territoriale in grado di favorire la crescita economica e culturale dell'area e la valorizzazione delle sue eccellenze.

In questi ambiti, la Camera di Commercio di Milano si muove attraverso Promos, l'azienda speciale per l'internazionalizzazione delle imprese lombarde, attiva su tutti i mercati mondiali. Il sostegno all'imprenditoria lombarda nell'ambito dell'internazionalizzazione si concretizza in primo luogo attraverso l'erogazione di borse di studio per studenti stranieri, in particolare provenienti da aree geografiche quali il bacino mediterraneo, l'Europa dell'Est e i paesi del BRIC (Brasile, Russia, India e Cina). Altre attività di Promos riguardano poi l'organizzazione di fiere e *road show*, all'interno dei quali le università possono presentare la propria offerta formativa di master e dottorati, e lo sviluppo di accordi di collaborazione tra università e istituti di ricerca milanesi e lombardi e omologhi stranieri, attraverso un'azione di networking internazionale.

La realizzazione del sito "Study in Milan" è stata dunque fortemente promossa dalla Camera di Commercio di Milano, che viene incontro alle esigenze delle imprese lombarde di disporre di personale altamente qualificato, formato nelle università milanesi, in grado di promuovere l'espansione delle stesse a livello internazionale. Attualmente sono coinvolti nel progetto la Camera di Commercio di Milano, Promos e le sette università milanesi. L'idea di fondo è quella di promuovere l'ideazione e la realizzazione di un sito-vetrina per presentare in modo unitario la città di Milano e l'offerta formativa del suo sistema universitario a potenziali talenti e studenti stranieri, supportando il processo di internazionalizzazione avviato dagli atenei milanesi. Il progetto prevede dunque la rea-



FIG. 1 – HOME PAGE DEL SITO STUDY IN MILAN

* Questa pagina web potrebbe essere soggetta a ulteriori revisioni e subire pertanto eventuali modifiche

lizzazione di un sito il cui fine è presentare la città e la sua offerta formativa, valorizzando il contesto produttivo e contribuendo quindi a costruire e rafforzare il brand Milano a livello internazionale. Focus sarà comunicare le *reasons why* che rendono Milano una meta ideale per gli studi universitari. Questa sezione ha l'obiettivo di rispondere alla domanda "Perché studiare a Milano?", evidenziando i vantaggi e le opportunità della nostra città rispetto alle altre.

Da un primo riscontro, i risultati hanno evidenziato che i giovani provenienti dall'estero scelgono Milano principalmente per la sua posizione centrale in Europa, collegata alle altre città del continente grazie a poche ore di volo. Risulta inoltre apprezzata l'ampiezza dell'offerta formativa, nonché il sistema-Milano nel suo complesso.

Il valore aggiunto del sito è quello di fornire agli studenti stranieri una visione complessiva di Milano tale da colmare il gap competitivo che esiste nei confronti di altre città e università, in particolare del mondo anglosassone. Questo servizio web rappresenta poi la fonte di un potenziale vantaggio di differenziazione nei confronti di altre città universitarie italiane, quali Firenze, Bologna e Roma. Inoltre il progetto permette di unificare gli sforzi attualmente compiuti dai singoli enti, istituzioni e atenei, coordinandone il lavoro e semplificando l'accessibilità a dati e informazioni attraverso la realizzazione di un unico portale web da cui attingere tutte le informazioni utili. L'idea di una promozione congiunta rappresenta un valore aggiunto per le singole istituzioni, che possono trarre benefici maggiori da un'operazione unitaria la quale, grazie all'utilizzo della rete, permette di raggiungere un pubblico più vasto.

La realizzazione del sito è stata affidata a una società di web design (fig. 1) la definizione dei contenuti verrà gestita da un soggetto terzo, esperto del mondo accademico, in stretta collaborazione con i partner coinvolti. La messa on-line è prevista per gennaio 2011. Trattandosi inoltre di un progetto *in progress*, il sito potrà essere integrato con informazioni e contenuti attraverso il potenziale coinvolgimento di scuole di alta formazione, istituzioni pubbliche, soggetti privati e fondazioni bancarie.

«Viviamo in un'area metropolitana dal perimetro molto vasto, che abbraccia larga parte del Nord Italia, da Torino a Venezia, a Trieste»

[Un'area metropolitana universitaria che comprende larga parte del Nord](#)

ALBERTO CAVALLI. Vorrei sottolineare in breve gli aspetti della ricerca coordinata dal professor Dente che mi paiono più rilevanti, per poi focalizzare l'attenzione su alcune politiche attivate da Regione Lombardia.

In primo luogo, porre in evidenza il ruolo dell'università quale industria urbana e fattore di crescita sotto ogni profilo rappresenta uno dei meriti di questa ricerca. Non si tratta certo di una considerazione singolare: l'elevata diffusione di atenei nei centri urbani indica che questa convinzione è da tempo condivisa dalle imprese, dalla pubblica amministrazione e dalle comunità locali. Comunque, analizzare con rigore scientifico l'importanza dell'università come stimolo e sostegno della crescita economica locale, valore aggiunto nella qualità della vita, appare assolutamente importante, tanto più oggi, quando è necessario rafforzare l'impegno pubblico e privato per la ricerca e i servizi al territorio.

Considero inoltre molto utile l'analisi del legame tra successo dell'università e ambiente urbano. A questo proposito, mi pare limitativo identificare l'ambiente di Milano solo con la città e le sue immediate prossimità. Viviamo, ritengo, in un'area metropolitana dal perimetro molto vasto, che abbraccia larga parte del Nord Italia, da Torino a Venezia, a Trieste. In quest'area si trovano numerose università. Certo, la concentrazione più rilevante è in territorio milanese, ma sarebbe davvero interessante valutare gli effetti positivi del sistema universitario su un'area che, anche se tanto estesa, costituisce un'unica realtà metropolitana. Peraltro, soltanto con queste dimensioni (circa 20 milioni di abitanti) possiamo immaginare di competere con le grandi capitali economiche da New York a Shanghai, a Tokyo, da Londra a Parigi.

In secondo luogo, appare chiaro che, nello sforzo comune delle istituzioni per lo sviluppo di un'autentica economia della conoscenza, il ruolo più importante deve essere certamente giocato dal sistema universitario. Si tratta di un obiettivo prioritario che Regione Lombardia intende perseguire attraverso diverse azioni, tra cui la diffusione dell'ICT, la promozione dello studio delle lingue straniere, l'attrazione di studenti e talenti internazionali, la crescita di competenze diversificate. Come è stato spesso evidenziato, l'innovazione è frutto anche della capacità di scoprire nessi tra bisogni, nozioni e idee che appaiono a un primo sguardo molto lontane, ma che possono concretamente essere messe in relazione per far nascere la novità.

Nel dibattito è stata più volte sottolineata la necessità di una maggiore cooperazione a livello milanese nell'ambito della pubblica amministrazione. Semplicemente vorrei

«Vorrei semplicemente ricordare il sostegno dato da Regione Lombardia, anche in questi ultimi mesi, sia alla domanda sia all'offerta di alta formazione e ricerca»

ricordare il sostegno dato da Regione Lombardia, anche in questi ultimi mesi, sia alla domanda sia all'offerta di alta formazione e ricerca, in collaborazione con università e istituzioni diverse. Mi riferisco alle molte iniziative volte alla promozione della cosiddetta cooperazione istituzionale, che riguarda lo sviluppo di progetti comuni di ricerca da parte di atenei e centri di eccellenza, enti locali, camere di commercio, associazioni d'impresa. Tra queste, un bando da poco concluso per un ammontare complessivo di 27 milioni di euro da destinare ai settori ritenuti prioritari dalla Regione Lombardia, quali energia e ambiente, agroalimentare, salute, manifatturiero avanzato.

Sono stati inoltre finanziati progetti di ricerca promuovendo la cooperazione internazionale tra università ed enti di ricerca lombardi con analoghe realtà del mondo intero (e preferibilmente ubicate nei territori facenti parte del World Regions Forum – che insieme alla Lombardia rappresentano i “motori” dell'economia europea e globale). E non posso dimenticare l'Accordo quadro, stipulato tra la Regione e il sistema universitario, che prevede addizionalità di risorse per 9+9 milioni di euro a favore di progetti di ricerca selezionati di concerto. In omaggio alla rilevanza economica dell'iniziativa, faccio inoltre riferimento all'accordo con Unioncamere, che ammonta complessivamente a circa 200 milioni di euro, in parte dedicati proprio all'innovazione e alla ricerca. Importanti risorse per gli studenti universitari si ritrovano nella “dote residenzialità”: per quest'anno accademico più di 30 milioni di euro assegnati per sollevare parzialmente dalle spese destinate per l'alloggio. L'efficienza della risposta regionale a questo bisogno, anche sotto il profilo di nuove unità abitative, è garantita dalla scelta di affidare a un unico assessorato i compiti dell'edilizia pubblica e di quella per la residenza universitaria.

Tra i progetti più significativi, vorrei infine citare la selezione di ricercatori altamente qualificati, che lega la Regione al National Institutes of Health e si propone di favorire la promozione di giovani studiosi in ambito sanitario che, dopo tre anni di lavoro in centri di ricerca negli Stati Uniti, saranno chiamati a operare per due anni in analoghi centri lombardi. Con il medesimo obiettivo di far crescere nuovi talenti, Regione Lombardia ha poi siglato un accordo da 20+20 milioni di euro con il CNR per progetti di ricerca che coinvolgono complessivamente più di 140 ricercatori e che hanno già portato a nuovi brevetti.

Da questa rapida panoramica emerge dunque un quadro di iniziative che mostrano la volontà concreta di Regione Lombardia nel promuovere, insieme ad altre istituzioni, la crescita del sistema universitario e della ricerca, nello spirito della collaborazione e della sussidiarietà.

Lo studio coordinato dal professor Dente e le proposte che oggi si discutono hanno evidenziato la necessità di incrementare la qualità dei servizi offerti dalla città al fine di garantire

«Per attrarre studenti e talenti dall'Italia e dall'estero occorre soprattutto far crescere le nostre università»

una maggiore attrattiva nei confronti degli studenti. Non vorrei però si dimenticasse che per attrarre studenti e talenti dall'Italia e dall'estero occorre soprattutto far crescere le nostre università. Gli studenti, infatti, tendono a privilegiare gli atenei che, a livello globale, sembrano offrire le migliori condizioni per la maturazione personale e professionale. Su questo piano Milano è certamente una terra di eccellenza a livello nazionale e, per molte discipline, internazionale. Allo stesso tempo, però, pubblica amministrazione e capitale privato non possono esimersi dal collaborare affinché le università milanesi possano migliorare nelle classifiche internazionali, condizione essenziale perché il sistema lombardo nel suo complesso sia più competitivo. E l'accordo che la Regione Lombardia ha siglato recentemente con il Ministero dell'Istruzione, dell'università e della ricerca procede esattamente in questa direzione. Sarà, infatti, possibile differenziare i criteri di attribuzione delle borse di studio universitarie rispetto alle altre regioni, fissando limiti di reddito adeguati ai redditi dichiarati e al costo della vita, che sono localmente più elevati rispetto alla media nazionale. Un altro obiettivo dell'accordo è quello del consolidamento dell'anagrafe regionale degli studenti, che consente di seguire i giovani anche nei percorsi postlaurea e di inserimento nel mondo del lavoro. Ciò potrebbe migliorare l'attrattiva nei confronti degli studenti, certificando più rapide e solide occasioni di lavoro per i laureati nelle università lombarde. Infine, l'intesa prevede una compartecipazione regionale alla programmazione di sedi e corsi universitari di diretto interesse territoriale, al fine di implementare le opportunità di innovazione e mettere sotto esame le inefficienze del sistema.

[Competizione e cooperazione a scala sovranazionale](#)

ENRICO DECLEVA. Dal momento che le questioni di cui parlare sono molteplici e tra loro molto intrecciate, cercherò di limitare le mie considerazioni affrontando solo quegli aspetti che ritengo più rilevanti.

In primo luogo, non posso non prendere atto di quanto è stato detto dal professor Dente in merito alla scarsa propensione alla collaborazione sistematica da parte dei soggetti universitari milanesi. Paradossalmente, nel passato, questo sistema basato sull'autosufficienza dei singoli atenei è stato interpretato come un segno della loro forza e non della loro debolezza. Oggi però non è più possibile procedere in quella direzione, anche perché il territorio di riferimento per una città con le ambizioni di Milano non è più l'area lombarda o l'Italia, ma il contesto internazionale. Il tema dell'internazionalizzazione quindi non si declina semplicemente negli aspetti relativi al turismo universitario o all'accoglienza degli studenti, ma richiama piuttosto le questioni cruciali della compe-

«Il territorio di riferimento per una città con le ambizioni di Milano non è più l'area lombarda o l'Italia, ma il contesto internazionale»

tizione e della collaborazione su scala sovranazionale. E ciò richiede non solo qualità e capacità, ma anche cooperazione e sinergia tra gli atenei.

Da questo punto di vista, credo che assumere l'internazionalizzazione come possibile terreno di cooperazione sia una scelta felice, dal momento che per il sistema universitario milanese si tratta di un tema complessivamente ancora poco sviluppato e sul quale, quindi, può risultare, nel medesimo tempo, più semplice e più proficuo innestare iniziative comuni.

Come accennavo prima, questa è in un certo senso la conseguenza di un passato in cui le università milanesi, nate in primo luogo in funzione di esigenze locali, non dovevano porsi il problema di richiamare studenti stranieri. Oggi l'orizzonte complessivo si è ampliato. E la questione si pone, fermo restando che avere un numero più elevato di studenti stranieri, e aggiungo studenti stranieri di qualità, non è solo importante in sé, ma per il significato che assume, di riscontro e di riconoscimento della qualità della formazione che eroghiamo e del contesto scientifico che siamo in grado di offrire. Questi sono, e tanto più devono diventarli, i fattori trainanti dell'internazionalizzazione che vogliamo incrementare.

Al riguardo, a fronte dei fattori di indubbia eccellenza milanese, fanno riscontro anche alcuni elementi di debolezza, che ritengo peraltro superabili. È in ogni caso essenziale individuare delle priorità. Da questo punto di vista la qualità dei dottorati di ricerca costituisce uno dei punti strategicamente più importanti su cui concentrarsi. In quest'ambito, infatti, è sicuramente più facile innalzare la qualità della formazione e richiamare talenti stranieri, anche perché i numeri sono relativamente contenuti e di conseguenza più gestibili.

Come si potrebbe agire? Rispondo con un esempio. L'Università degli Studi di Milano propone un dottorato consorziato con la Scuola superiore europea di medicina molecolare (SEMM), attivata anni fa dal professor Umberto Veronesi, che opera presso la Fondazione IFOM (Istituto FIRC di oncologia molecolare). Per questo corso la SEMM mette a disposizione sostegni allo studio e fondi aggiuntivi, così da portare l'importo delle borse di dottorato ai livelli europei. Proprio in virtù di queste agevolazioni il 50% degli studenti è rappresentato da giovani stranieri di grande qualità, che scelgono Milano alla stregua di un'altra grande città universitaria europea. Nei casi in cui è possibile, il sostegno specifico, e aggiuntivo in termini di risorse, di enti pubblici o centri di ricerca alla domanda o all'offerta di alta formazione potrebbe agevolmente contribuire ad aumentare l'attrattiva di Milano rispetto a mete alternative.

Se teniamo fermo questo orizzonte, l'idea di creare un'*international house*, che può avere un aspetto sia fisico sia operativo-funzionale, mi sembra eccellente anche per riunire e convogliare i servizi di interesse generale offerti dai diversi atenei. Penso, per

«Sono convinto che il vecchio sistema di competizione e protagonismo individuale delle università vada superato»

esempio, all'attività di insegnamento dell'italiano agli stranieri, su cui si sono concentrati molti degli sforzi della mia università.

Credo poi che questo progetto possa contribuire a proporre una nuova immagine di Milano come città universitaria, in cui la ricerca e l'alta formazione ricoprono ruoli centrali. Certamente occorre concentrare maggiore attenzione sulla persona e sulle opportunità di accoglienza e nella fase di integrazione è essenziale il ruolo degli stessi studenti milanesi. A questo proposito vorrei citare l'esperienza positiva della Lega delle università europee di ricerca (LERU), che lo scorso anno ha organizzato un meeting a Milano riunendo giovani intelligenze provenienti da tutta Europa. Gran parte dell'organizzazione è stata assicurata da nostri studenti, con esiti decisamente positivi e apprezzati. Sono, in conclusione, convinto che il vecchio sistema di competizione e protagonismo individuale delle università vada superato, quantomeno per gli aspetti rispetto ai quali abbiamo tutti da ricavare vantaggi dalla cooperazione.

La considerazione vale d'altronde anche in altri ambiti. È per esempio impensabile che ciascun ateneo milanese possa da solo dotarsi di tutte le grandi apparecchiature scientifiche di suo interesse, mentre sarebbe molto più semplice una cooperazione in grado di dare alla città mezzi tecnologici funzionali a utilizzi e realtà differenti. Naturalmente esistono già enti come CILEA, destinati a svolgere alcune funzioni comuni a tutti gli atenei della regione, ma è necessario spingersi oltre. E anche nel caso di CILEA appare, d'altra parte, quanto mai opportuna e urgente una riconsiderazione sugli impegni di ognuno al suo interno e sugli obiettivi e le funzioni dell'ente.

In un altro ambito, trovo positive le considerazioni sullo sviluppo dell'anagrafe degli studenti fatte dal sottosegretario Alberto Cavalli, come punto di partenza per impostare in Lombardia una ricognizione più impegnativa e diretta in merito alle prospettive di occupazione.

Più in generale, sono convinto che occorra avviare le iniziative di miglioramento e, ove possibile, di raccordo e di coordinamento, partendo dalle realtà già attive, da ampliare e sviluppare nelle competenze specifiche. Questa è la strada da percorrere per valorizzare l'università come funzione centrale della città contemporanea e, in particolare, di Milano.

[La conoscenza come fattore competitivo](#)

ALBERTO MEOMARTINI. Vorrei subito sottolineare il fatto che oggi i soggetti presenti a questo tavolo stanno dando prova della volontà di fare della collaborazione interistituzio-

«La conoscenza è il fattore competitivo per eccellenza»

nale un punto di forza di Milano. Anche Assolombarda si rende disponibile a collaborare per tradurre in realtà la proposta, illustrata dal professor Dell'Acqua Bellavitis, di creare un'*international house*. A proposito della ricerca "Governare la metropoli milanese" vorrei, invece, sottoporre alla vostra attenzione alcune brevi riflessioni.

In primo luogo, trovo singolare che per fare il punto sullo stato dell'arte in tema di internazionalizzazione e alta formazione nel nostro territorio sia necessario sviluppare nuovi studi e ricerche. Ciò non accadrebbe se fosse già operativo un hub o un'*international house* virtuale, in grado di raccogliere informazioni su tutte le iniziative e le opportunità in tema di accoglienza degli studenti stranieri. Per questo è davvero necessario costruire un luogo – anche immateriale – in cui sia possibile reperire informazioni su quanto è già stato fatto.

Un territorio è attrattivo per le relazioni che riesce a instaurare tra i protagonisti della vita economica, istituzionale e della conoscenza. Non c'è dubbio che l'area milanese sia una delle più internazionalizzate a livello mondiale. L'anno scorso, per esempio, ha esportato circa 100 milioni di tonnellate di merci: un dato veramente impressionante. Ma non dobbiamo dimenticare che Milano esporta anche conoscenza, e lo fa in almeno due modi: prima di tutto grazie ai tanti giovani che, una volta formati nelle nostre università, vanno a lavorare all'estero; e poi attraverso il know-how che è inglobato nei nostri prodotti. Sotto quest'ultimo aspetto è bene ricordare che, nell'area milanese, tre imprese su quattro hanno rapporti con l'estero e, in particolare, con i paesi eletti per l'esportazione: Germania, Francia, Spagna e Gran Bretagna. Invece, solo una percentuale minore di prodotti è indirizzata verso paesi più lontani. Con una battuta si potrebbe dire che, come nel XV secolo Cristoforo Colombo aveva cercato l'Oriente navigando verso Occidente, forse oggi dobbiamo ritrovare l'Occidente andando verso Oriente.

Questo significa che dobbiamo riorientare la nostra propensione alla conoscenza, senza però perdere l'identità culturale italiana. Perciò, anche se è importante guardare alle università in vetta ai ranking internazionali, occorre evitare il rischio di stravolgere il nostro modello accademico di riferimento, cercando di imitare le scuole di management americane.

D'altra parte, sappiamo tutti che la conoscenza è il fattore competitivo per eccellenza, così come dimostrano le più recenti misure anticrisi messe in atto dalle principali democrazie industriali dell'Occidente, che destinano risorse cospicue, in chiave anticiclica, proprio agli investimenti in conoscenza e in formazione.

Vorrei anche evidenziare che, nel campo dell'alta formazione, Milano ricopre un ruolo di eccellenza. Infatti, è proprio grazie alla qualità del capitale umano disponibile sul territorio che le grandi multinazionali aprono sedi in città e in provincia, nonostante condizioni fiscali e oneri burocratici spesso tutt'altro che favorevoli. Milano ospita isti-

«Abbiamo lanciato “Expo-Generation” sulla falsariga dell’Erasmus, per attrarre i migliori talenti e per la formazione di nuove professionalità»

tuzioni formative di eccellenza, ma vive una dispersione di risorse dovuta quasi sempre a difficoltà di collaborazione tra istituzioni, atenei, soggetti politici ed economici locali. Eppure, come ha già spiegato il rettore Enrico Decleva, oggi nessuno di questi attori è più in grado di agire da solo. In questo senso, il tema dell'internazionalizzazione può costituire un terreno fertile di cooperazione.

Ho svolto tutta la mia carriera in una realtà – il gruppo Eni – che ha sempre posto l'interdipendenza tra i suoi valori di riferimento: oggi il mondo globalizzato non è altro che un insieme di interdipendenze.

La presenza di studenti stranieri in Italia arricchisce il nostro paese di nuove culture. A Torino, per esempio, l'aumento del numero degli studenti stranieri ha portato a una forte diminuzione dei pregiudizi e a una crescita dell'integrazione, diventando un fattore positivo, non solo dal punto di vista economico, ma anche sociale.

La scelta di studiare in questo o quel paese straniero non è quasi mai frutto di scelte individuali; al contrario, è il risultato di politiche locali in grado di proporre un territorio come un complesso di progetti condivisi in grado di attrarre e di accogliere. È questa la ragione per cui credo che il tema dell'internazionalizzazione possa rappresentare, con il sostegno di Assolombarda, un primo importante elemento di collaborazione tra le università milanesi.

Assolombarda collabora già da molti anni con tutti gli atenei milanesi attraverso alcune importanti iniziative. In previsione di Expo 2015, insieme a Confindustria, abbiamo lanciato il progetto “Expo-Generation” di mobilità del capitale umano, sulla falsariga dell’Erasmus, per attrarre i migliori talenti e per la formazione delle nuove professionalità. Credo, infatti, che l’Expo possa costituire un’ottima occasione per mostrare al mondo il rapporto tra conoscenza, istituzioni e imprese, così come viene declinato nell’area milanese e lombarda.

Anche il Collegio di Milano, nato da una delle prime esperienze di collaborazione interistituzionale, sta varando un interessante progetto di accoglienza di studenti in vista dell’Expo 2015, occasione che obbliga la nostra città a misurarsi con panorami più ampi e con culture diverse.

Inoltre, insieme alle università milanesi, al Comune di Milano, alla Questura, alla Prefettura e alla Direzione provinciale del lavoro – e grazie anche alla sensibilità dimostrata dal ministro Maroni – stiamo cercando di identificare soluzioni procedurali che snelliscano e semplifichino gli iter burocratici legati all’ingresso in Italia di studenti e lavoratori stranieri altamente qualificati.

Recentemente, poi, Assolombarda ha varato con il Politecnico di Milano un progetto sperimentale di dottorato di ricerca “executive” (ovvero per persone già inserite in azienda) e ha intensificato la collaborazione con atenei e fondazioni universitarie, contri-

buendo in questo modo ad agevolare la cooperazione tra alta formazione e mondo delle imprese milanesi, sempre nel rispetto degli specifici ruoli.

Tutto ciò, però, da solo non basta a migliorare l'attrattiva di Milano: oltre alla necessità di una dotazione di strutture adeguate, è Milano stessa che ha il dovere di sostenere e incoraggiare l'accoglienza e l'integrazione dei talenti stranieri. Non a caso le nostre aziende, anche se non incontrano particolare difficoltà nell'attrarre cervelli dall'estero, faticano invece a trattenerli per lunghi periodi. Ben vengano, quindi, iniziative congiunte tra imprese, istituzioni e università – come quella presentata oggi da Promos – affinché il sistema-Milano possa offrire migliori opportunità per i giovani stranieri che intendono studiare o lavorare in Italia.

[Per concludere](#)

BRUNO DENTE. Vorrei concludere con alcune brevi notazioni. In primo luogo riaffermo che l'*international house* non è solo uno strumento per migliorare l'accoglienza degli stranieri, ma rappresenta in qualche modo anche uno stimolo per gli studenti italiani affinché possano avvicinarsi alla ricchezza delle molte culture presenti nella nostra città. Vorrei poi riallacciarmi al discorso del rettore Enrico Decleva sull'importanza dei dottorati di ricerca. Recentemente ho condotto un'indagine relativa al *placement* dei giovani stranieri che conseguono un dottorato di ricerca a Milano. Dalla ricerca emerge che, terminati gli studi, di questi circa il 50% va a lavorare in una delle università del paese di origine, il 30% viene assunto in un ateneo di un altro paese europeo, mentre la percentuale di stranieri che si stabilisce in Italia è molto bassa. Non voglio entrare nel merito delle motivazioni personali di ciascuno, ma è chiaro che si tratta di una grave perdita per il nostro sistema. L'Italia si trova infatti a finanziare la formazione di ricercatori validi – spesso di provenienza extracomunitaria – che finiscono per trasferirsi in paesi come l'Inghilterra, la Francia o la Germania, dove ricevono un miglior trattamento economico e trovano condizioni di vita più favorevoli. Per questo motivo occorre continuare ad affermare la volontà di cooperazione sia tra le istituzioni sia tra le stesse università.

Allora, visto che, grazie a Promos, il progetto del portale web per la promozione degli atenei milanesi è già pronto, si tratta adesso di alimentare la cooperazione tra gli atenei affinché i contenuti siano aggiornati e attenti alle richieste degli utenti. Per quanto riguarda invece l'iniziativa di costituire un'*international house*, i primi passi sono, da una parte, la formazione di un comitato promotore dell'iniziativa e, dall'altra, l'attivazione di un servizio on-line, che non comporta spese e investimenti onerosi. In questo modo si potrebbe già da subito mettere in comune alcuni dei servizi che fino a oggi sono stati offerti individualmente dai singoli atenei.

L'esperienza universitaria di Barcellona.

Politiche e strumenti

Lorenzo Chelleri, Elena Ridolfi

NEGLI ULTIMI ANNI GLI INVESTIMENTI DELLE UNIVERSITÀ EUROPEE e internazionali sono sempre più rivolte all'ampliamento e alla specializzazione formativa per far emergere le proprie specificità e attrarre studenti, insegnanti, ricercatori nazionali e, soprattutto, stranieri. La competizione tra università richiede per gli stati e le loro regioni l'adozione di politiche ad hoc. Solo così flussi di studenti, ricercatori, dottorandi e docenti possono generare scambi sociali, scientifici ed economici e attivare quei meccanismi che permettono alle università di crescere e creare importanti sinergie con il loro territorio e altre realtà internazionali.

Come dottorandi dell'Università Autonoma (UAB), presentiamo, attraverso la nostra esperienza, il caso di Barcellona e offriamo una lettura del suo "modello" di università, considerato strategico e preso come esempio da analoghe istituzioni europee e internazionali.

Barcellona: un contesto ricco di risorse e potenzialità

Barcellona si colloca in un contesto territoriale nel quale le differenti culture cittadine e una forte volontà politica hanno saputo valorizzare, negli ultimi vent'anni, la stretta relazione tra il mare e l'entroterra. Il recente piano ha trasformato la città antica, coniugando il vecchio e il nuovo, e definito il carattere e lo *skyline* di una città il cui *waterfront* rappresenta un punto di forza del suo sviluppo.

L'ampio patrimonio culturale, artistico e architettonico di cui è ricca rende oggi Barcellona una città moderna, cosmopolita e dinamica, capitale economica e amministrativa della Catalogna, ben connessa con le principali città europee. La struttura urbanistica della città è pensata per i suoi abitanti ed è caratterizzata da rilevanti investimenti in spazi pubblici, quali luoghi d'incontro e attività. Una rete di trasporto integrata, economica ed efficiente risponde alle esigenze di mobilità rendendo accessibile ogni area della città e dell'hinterland, anche con percorsi ciclabili^[1] e pedonali.^[2] Compagnie di volo low cost a prezzi competitivi consentono a persone di altri paesi (come noi dottorandi) di spostarsi facilmente (spesso è molto più costoso muoversi sul territorio nazionale con treni e altri mezzi che da una città all'altra o da un paese all'altro con l'aereo). In soli 100 chilometri quadrati di superficie la città ospita 1,6 milioni di persone (la sua densità è tra le più alte d'Europa), mentre nella Regione metropolitana di Barcellona, composta da più di 160 comuni, vivono 4,8 milioni di abitanti (circa il 10% della popolazione spagnola).

Il clima sempre temperato permette condizioni ambientali che rendono piacevole la vita quotidiana. Così, le spiagge urbane di Barcellona sono l'ambito attrattivo più utiliz-

LORENZO CHELLERI
ED ELENA RIDOLFI
SONO CANDIDATI AL PHD
IN GEOGRAFIA PRESSO
L'UNIVERSITÀ AUTONOMA
DI BARCELONA

NOTE

1. Barcellona dispone del servizio di Bicing, un sistema di noleggio pubblico di biciclette dotato di oltre 400 punti di parcheggio, accessibili da chiunque in ogni area della città (<http://www.bicing.cat>).
2. Il modello di città di Barcellona consente il 41,8% di mobilità a piedi e in bicicletta (Fonte: Barcelona in cifras, 2008).

«Sono sempre di più gli studenti che scelgono Barcellona per i loro studi perché attratti dalla sua effervescenza culturale e dalla qualità della vita»

zato dell'Area metropolitana per sicurezza, igiene, capacità ricettiva e facilità di accesso, mentre il diverso paesaggio collinare e le maestose montagne dei Pirenei^[3] sono una valida alternativa alla spiaggia. I numerosi mercati di Barcellona recentemente riqualificati, insieme all'offerta enogastronomica internazionale, sono molto apprezzati dagli stranieri. Tanto la popolazione (tab. 1) quanto l'economia della città sono molto diversificate ed entrambe in costante crescita.

Menti giovani (l'età media della popolazione è di trentadue anni) rendono dinamica l'economia di Barcellona grazie al loro forte spirito imprenditoriale. Molte imprese sono promosse dalla società municipale Barcelona Activa, che sostiene le politiche di occupazione, innovazione, conoscenza scientifica e creazione, promozione di attività cittadine; l'economia dei servizi rappresenta l'83,1% della struttura produttiva (TIC,^[4] finanza, educazione, sanità ecc.).

Negli ultimi vent'anni, la municipalità ha promosso interventi importanti e strategici sul tessuto urbano, seguiti da quelli ormai storici realizzati in occasione dei giochi olimpici del 1992 e che hanno contribuito a creare la Barcellona d'oggi: dall'estensione della Diagonal (importante asse viario) alla creazione del Forum 2004, dall'ampliamento del porto all'aeroporto e al Centro Fiera, dal progetto del Treno ad alta velocità ai nuovi progetti di città, come il distretto 22@Barcelona,^[5] che si propone di rimodellare la vecchia zona industriale del centro della città (il più grande intervento urbanistico promosso in Europa per la creazione di un distretto dell'innovazione, con 155 ettari di superficie interessata alla trasformazione).

Grazie alle sue potenzialità, dinamicità e risorse territoriali, Barcellona è un nodo metropolitano strategico europeo, che produce ricchezza^[6] e attrae turismo, visitatori, studenti, oltre a imprese, banche ecc., nonché uno dei maggiori centri di conoscenza del Mediterraneo. Sono sempre di più gli studenti stranieri che scelgono la città per i loro studi, perché attratti dalla sua effervescenza culturale e dalla qualità della vita. E il *Pacto Nacional para la Investigación y la Innovación* (Patto Nazionale per la ricerca e l'innovazione, PNII), promosso dal Dipartimento per Innovazione, università e imprese (DIUE) costituisce la tabella di marcia per lo sviluppo della città.

3. Per contrastare i fenomeni di spopolamento, Barcellona ha sviluppato politiche sociali ed economiche indirizzate alla promozione e allo sviluppo della montagna, ampliando così l'offerta turistica.

4. TIC: Tecnologia de informacion y la comunicacion (Tecnologia dell'informazione e della comunicazione).

5. www.22barcelona.com.

6. La crescita economica sostenuta da Barcellona negli ultimi anni colloca la città nel ranking delle capitali con maggior potenza economica del mondo (studio elaborato da PriceWaterhouse Coopers, 2007).

CITTADINI STRANIERI RESIDENTI A BARCELONA PER PAESE DI ORIGINE	
ECUADOR	22.943
ITALIA	20.843
BOLIVIA	18.759
PAKISTAN	15.966
PERÙ	15.240
MAROCCO	13.998
COLOMBIA	13.032
CINA	12.938
FRANCIA	12.557
ARGENTINA	9.922
BRASILE	9.006
REPUBBLICA DOMINICANA	7.101
GERMANIA	7.070
FILIPPINE	7.023
ROMANIA	6.733
GRAN BRETAGNA	5.993

TAB. 1 – CITTADINI STRANIERI RESIDENTI A BARCELONA PER PAESE DI ORIGINE

Fonte: Comune di Barcellona, 2008

«In tutte le trasformazioni urbanistiche intraprese con il piano 22@ Barcelona, massiccia è la presenza dell'università con le sue competenze e strutture di ricerca»

Il modello "Barcellona"

In Spagna sono città come Madrid, Barcellona e Valencia a ospitare il maggior numero di università e le più prestigiose. Le università catalane sono otto: cinque pubbliche (Universitat de Barcelona, Universitat Autònoma de Barcelona, Universitat Politècnica de Catalunya, Universitat Pompeu Fabra, Universitat Oberta de Catalunya) e tre private (Universitat Ramon Llull, Universitat Internacional de Catalunya, Universitat Abat Oliba CEU). Ma Barcellona ospita anche sedi e centri di altre università spagnole e straniere. La popolazione universitaria complessiva ammonta a circa 194.604 studenti e 12.344 professori e negli ultimi sei anni queste università hanno visto raddoppiare il numero degli studenti stranieri (nel 2008 ne contavano quasi 21.000,^[7] di cui quasi 5000 delle comunità autonome spagnole). La Catalogna è la sesta regione europea con il maggior numero di studenti internazionali per programmi d'interscambio e mobilità, la maggior parte provenienti da Italia, Francia, Germania, Regno Unito e Belgio. Mentre gli studenti provenienti dall'America latina e dal Messico optano maggiormente per i dottorati.

Le università di Barcellona coprono tutte le discipline – da quelle umanistiche a quelle scientifico-tecnologiche – e si dislocano in vari campus, alcuni di dimensioni notevoli, come il caso dell'Universitat Autònoma de Barcelona. Quest'ultima si denota come polo di sviluppo industriale e tecnologico dell'Europa mediterranea, con ampi spazi dedicati non solo allo studio, ma anche alla ricerca teorica e, soprattutto, empirica. I master sono frequentati da un numero rilevante di studenti e questo è spiegato dalle molte possibilità di *becas* (borse di studio) concesse dalle università e dai governi spagnolo e catalano prima che i laureati entrino nel mercato del lavoro. Solo l'Universitat de Barcelona offre 130 master ufficiali e 425 master propri, di cui alcuni in lingua inglese.

Barcellona si è inoltre specializzata nel settore amministrativo e d'impresa^[8] e, attraverso corsi di gestione d'impresa, attrae molti studenti e ricercatori stranieri. Con il Gruppo Università di Barcellona,^[9] l'università si unisce ad altre entità autonome per mettere in relazione università e imprese. Le università, in questo modo, sviluppano molti progetti di ricerca di ampio respiro, attraverso i I+D (*Investigación-Desarrollo*, ovvero Ricerca & Sviluppo) o I+D+I (*Investigación-Desarrollo-Innovación*, ovvero Ricerca, Sviluppo & Innovazione), che permettono una continua collaborazione tra gli enti di ricerca (universitari, interuniversitari, europei) e le realtà locali (aziende e uffici delle amministrazioni). Uniti al dinamismo con il quale i gruppi di ricerca cercano di sviluppare progetti a scala maggiore (per esempio europei), questi elementi

7. Fonte: Barcelona Centre Universitat (BCU), centro che quantifica e studia l'insieme degli studenti non catalani.

8. Instituto de Estudios Superiores de la Empresa (IESE), Escuela Superior de Administración y Dirección de Empresas (ESADE) e Escuela de Alta Dirección y Administración (EADA).

9. www.il3.ub.edu/es/Home.html, www.fbg.ub.es/, www.pcb.ub.es/.

TECNOLOGIA DELL'INFORMAZIONE E DELLA COMUNICAZIONE (TIC)	
Imprese	T-System; Indra; Telefónica
Istituzioni	Commissione del Mercato delle Telecomunicazioni (CMT); Fondazione Barcellona Digitale (FBD); Localret
Spazi specifici	Edifici Interfase, Edifici Media-Tecnologia dell'Informazione e della Comunicazione (TIC)
Università	Università di Barcellona (UB); Università Politecnico di Barcellona (UPC), La Salle
Centri tecnologici	Centro tecnologico Tecnologia dell'Informazione e della Comunicazione (TIC)
Incubatori	Edifici Media-Tecnologia dell'Informazione e della Comunicazione (TIC)
Residenze	Melon District
Divulgazione	La casa delle Tecnologia dell'Informazione e della Comunicazione (TIC)

DESIGN	
Imprese	G-Star, Istituto di Design Barcellona (ADD), Node, Morera Design, Ruiz&Co, Studio Arola
Istituzioni	Barcellona Centro di Design (BCD)
Spazi Specifici	Palo Alto; Parco Barcellona Media (PBM); Hub Design
Università	Università di Vic, Università Politecnico di Barcellona (UPC), Institute for Advanced Architecture of Catalonia (IAAC)
Centri tecnologici	Centro di Ricerca – Barcellona Media
Incubatori	Media Tecnologia dell'Informazione e della Comunicazione (TIC); Progetto Bressol Moda
Residenze	Melon District / Ciutadella
Divulgazione	Hub Design

ENERGIA	
Imprese	Endesa; Ecotecnica; Agbar
Istituzioni	Istituto Tecnologico per le Imprese (INTER); Istituto catalano di scienze del clima (IC3), CETAQUA
Spazi specifici	Servizi campus
Università	Università di Barcellona (UB); Università Politecnico di Barcellona (UPC)
Centri tecnologici	Istituto di Ricerche sulle Energie della Catalogna (IREC)
Incubatori	Incubazione b-Tecnologia dell'Informazione e della Comunicazione (TIC)
Residenze	Residenza b-Tecnologia dell'Informazione e della Comunicazione (TIC)
Divulgazione	Servizi di campus

TAB. 2 – PRESENZA DELLE UNIVERSITÀ IN OGNI NEI PRINCIPALI CLUSTERS

Fonte: 22@Barcelona

«La vita a Barcellona ha un costo medio non eccessivo per un dottorando»

contribuiscono a mantenere alto il grado di attrattiva per i ricercatori e gli studenti provenienti dall'estero. Gli stessi I+D finanziati dal Ministerio de Educación y Ciencia (MEC) danno maggior budget ai progetti redatti e sviluppati in lingua inglese (fino a 150.000 euro in tre anni).

In tutte le importanti trasformazioni urbanistiche intraprese con il piano 22@ Barcelona, che comprende sei differenti *clusters*^[10] di imprese innovative rappresentative delle sei direttrici di sviluppo delle stesse trasformazioni, è massiccia la presenza dell'università con le sue competenze e strutture di ricerca (tab. 2). Il nuovo distretto^[11] ospiterà due delle più importanti università di Barcellona, la Universidad Politècnica de Catalunya (UPC) e la Universitat de Barcelona (UB), oltre a scuole medie e superiori (che in Spagna hanno un grado di specializzazione più elevato che in altri paesi), mentre una promettente partnership con il MIT trova spazio nella nuova costruzione del campus Besos,^[12] imponente progetto in cui la ricerca sui temi dell'acqua e dell'energia segnerà il futuro della ricerca internazionale di Barcellona.

Politiche e strumenti per un'università internazionale

Le politiche messe a punto e attuate da Barcellona per attrarre studenti, ricercatori, dottorandi e professori stranieri riguardano sia la qualità delle specializzazioni universitarie sia gli aspetti sociali, culturali e territoriali della città. Trasporti pubblici integrati consentono di spostarsi ovunque e raggiungere brevemente i campus universitari. Ogni quartiere ospita mercati e luoghi in cui è possibile mangiare a prezzi contenuti, centri civici (luoghi di aggregazione per attività culturali e sportive con quote annuali di iscrizioni molto basse) e biblioteche con servizi internet gratuiti, sale di lettura con libri in lingue diverse (dal cinese all'inglese), quotidiani tra i quali un numero consistente proveniente da altri paesi per una maggiore integrazione sociale, sale per conferenze e workshop nazionali e internazionali promossi dalle università, sale per attività culturali, servizi di lingua (volontari aiutano ad apprendere la lingua catalana o altre lingue). Anche i centri sportivi offrono diversi servizi di ottima qualità, con abbonamenti a partire da 40 euro mensili. Il catalano può essere appreso in appositi corsi universitari, dato che molti insegnamenti sono in questa lingua, ma anche gratuitamente nei centri linguistici istituiti dall'amministrazione locale. Si tratta di servizi ubicati in luoghi facilmente accessibili, grazie a un efficiente sistema di trasporti. Barcellona è poi una città molto viva, animata tutto l'anno da manifestazioni fieristiche, congressi, spettacoli, feste di quartiere, festival e numerosi eventi ricreativi e culturali.

10. Un territorio urbano diventa strategico per l'avvio e lo sviluppo di *clusters* urbani, distretti tecnologici con un denso sistema infrastrutturale, che consente un efficace sviluppo di servizi e di beni relazionali, infrastrutture telematiche, ma anche collegamenti viari e aeroportuali tra le principali città-nodo.

11. Sito in Diagonal Mar, una delle aree più importanti della città, il nuovo distretto è in grado di risanare l'intera fascia costiera grazie all'interramento di un depuratore e di collegare la Barcellona olimpica con il nuovo porto, che ospita il più grande impianto solare in ambito urbano costruito in Europa.

12. www.btec.org/CAT/index.php?apartat=home.

«Gli studenti Erasmus apportano alla città un contributo medio di circa 84 milioni di euro l'anno»

La vita qui ha un costo medio non eccessivo per un dottorando;^[13] includendo vitto e alloggio le spese si aggirano attorno ai 700-800 euro mensili e una borsa di dottorato a Barcellona può variare da circa 1142 euro a 1200 euro lordi mensili (borse di studio rispettivamente del Ministero spagnolo e del governo catalano), mentre in Italia una borsa di studio è, in media, di 1000 euro. Un ricercatore (con il contratto di “tecnico di base” di un'équipe di ricerca) riceve 2100 euro lordi al mese.

Le politiche sociali, promosse dalla Generalitat de Catalunya, puntano molto sui giovani, ai quali offrono tanti servizi come i centri di orientamento, ma anche lavoro, stage, collaborazioni su progetti europei, fino a contributi integrativi per le spese di affitto (per i giovani sotto i trent'anni) o incentivi per l'acquisto di case e appartamenti per i giovani catalani e per i giovani stranieri regolarmente domiciliati nella città. Queste politiche territoriali e sociali si combinano poi con quelle delle università e dei campus della città, connettendosi e promuovendosi tra loro attraverso siti web dei campus, costruiti ad hoc, e nei quali passano tutte le informazioni in modo assolutamente chiaro, sintetico, attrattivo e siti delle altre istituzioni che promuovono eventi in città,^[14] informano sulle offerte accademiche,^[15] sugli Erasmus e i programmi di scambio,^[16] l'assistenza nella ricerca di alloggio ecc. La politica informativa è ampia ed efficiente, e le politiche per l'accoglienza apportano dei benefici diretti e indiretti a tutta la città, alla sua economia e società. Gli studenti Erasmus, per esempio, apportano un contributo economico di circa 84 milioni di euro l'anno, con una permanenza media di sette mesi, una spesa media mensile di 750 euro, oltre a rappresentare il 4,3% di quei quattro milioni e mezzo di turisti che visitano Barcellona.

Una delle priorità delle università di Barcellona consiste nel puntare sull'internazionalizzazione; è lo stesso governo regionale a sollecitare e favorire sia accordi con università e istituzioni di altri paesi sia la partecipazione a programmi di mobilità. A tale proposito è stato creato lo Spazio europeo di educazione superiore (SEES) per armonizzare il sistema delle qualifiche come misura del rendimento scolastico attraverso l'European Credit Transfer System (ECTS) e garantire il livello e il riconoscimento delle qualifiche. L'obiettivo è facilitare la mobilità degli studenti e l'inserimento dei laureati nel mercato del lavoro unico europeo e, presto, anche degli studenti provenienti da Stati Uniti, Asia e America latina.

Politiche sociali dell'amministrazione pubblica (locale e regionale) e universitarie si integrano per offrire un modello di città e di università internazionale, propositiva e competitiva, che attragga sempre più universitari. Il vantaggio è anche dato da un costo della vita basso e da salari apprezzabili. La Catalogna è la quinta regione europea con il maggior numero di lavoratori impegnati nel campo della scienza e della tecnologia,^[17]

13. Una stanza da letto in un appartamento condiviso può costare, nel centro di Barcellona, circa 300-400 euro, ma anche 250 nelle aree limitrofe. Barcellona vanta un'ampia offerta nell'ambito della ristorazione, dove le proposte spaziano dalla tipica cucina catalana alle numerosissime cucine etniche. È inoltre possibile trovare sia ristoranti economici, dove un pasto completo costi un massimo di 10-15 euro, sia locali più raffinati dove spendere fino a 20-25 euro a persona. Moltissimi ristoranti offrono pranzi con menù a prezzo fisso nei giorni infrasettimanali per un massimo di 8-10 euro di spesa che, nel fine settimana, passano a circa 15 euro.

14. www.bcn.cat.

15. www.agaur.cat/internacional.universia.net/espanya/ub/rrii_esp.htm; es.bcu.cat/investigat/investigat.html.

16. www.spainexchange.com.

17. Nel 2007, circa 40.000 erano impegnati a tempo pieno nella ricerca (Fonte: Eurostat 2008).

ma questa non è l'unica ragione per cui attrae studenti, insegnanti e ricercatori. Offre aiuti diretti ed efficienti a chi vuole risiedervi e fornisce assistenza per chi ha bisogno del visto di soggiorno o del suo rinnovo, per usufruire dell'assistenza sanitaria. I campus assistono, per tali necessità, tutti gli studenti, specialmente quelli stranieri (l'Universitat Autònoma de Barcelona offre, per esempio, più di 2600 alloggi).

Criticità e prospettive future del modello

Un modello, per quanto buono, non è però esente da elementi di criticità che, una volta individuati e presi in considerazione, possono diventare strategici per le politiche di “attrazione”. L'offerta di corsi universitari in lingua inglese, per esempio, è ancora fortemente ridotta, mentre la presenza di corsi in solo catalano è eccessiva. L'Universitat Autònoma de Barcelona sta cercando di correggere questa impostazione assumendo il castigliano come lingua principale, per una miglior integrazione degli studenti e master interuniversitari con l'America latina. Altre università svolgono molti corsi (soprattutto master) in inglese,^[18] come nel caso della Universitat Politècnica de Catalunya (UPC), per renderli internazionali e più accessibili. La lingua catalana, forte e sostenuto simbolo identitario della società barcellonese, sempre più internazionale, rappresenta ancora un fattore critico per l'integrazione di chi proviene dall'estero. Molti posti di lavoro nella pubblica amministrazione, come la Regione di Catalogna (Generalitat),^[19] richiedono un livello avanzato di conoscenza del catalano. Di contro, sempre in materia linguistica, lo sforzo di passare e promuovere corsi in lingua inglese è uno scoglio che la stessa popolazione spagnola deve superare. Popolazione che, nella maggior parte dei casi, ha molta difficoltà nel parlare o capire l'inglese, anche ad alti livelli di formazione (studenti di master).

Un'ultima criticità del sistema universitario barcellonese è rappresentata dalla non completa aderenza dei corsi di studio ai modelli europei, nonostante una riforma che ha richiesto anni di negoziazioni. Infatti, i titoli ottenuti dalle università di Barcellona (e spagnole) non sono ancora completamente compatibili con i loro equivalenti europei, così sia i master sia i dottorati ne risentono. Se, infatti, i cosiddetti “master non ufficiali” (corsi attivati autonomamente dall'università, ma non riconosciuti dal Ministero come formazione universitaria standard) permettono, grazie allo stretto rapporto con le imprese, di raggiungere un eccellente livello formativo adatto al mondo del lavoro, non permettono, però, di accedere ai dottorati. Per poter intraprendere la carriera universitaria è necessario un “master ufficiale”, riconosciuto dal Ministero, che solitamente è molto

18. www.upc.edu/la-upc/una-universitat-prppera/fets-i-xifres.

19. www.gencat.cat.

più teorico e generalista. Per il sistema universitario spagnolo, la sfida è quella di trovare il modo di “ufficializzare” i master specialistici non riconosciuti, così da permettere agli studenti, anche stranieri, di frequentare il master e poter tornare al proprio paese con un titolo ufficiale, valido a livello europeo. O viceversa, essere ammessi ai corsi di dottorato anche con master che il sistema spagnolo considera “non ufficiali”.

Come abbiamo visto, sono molte le politiche attuate dalle università e molti gli strumenti previsti per la loro promozione, in sinergia con efficaci politiche pubbliche per la città. Nonostante gli elementi critici rilevati, Barcellona è la città che continua a attrarre turisti e nuovi residenti, e la sua creatività e connettività rappresentano dei punti di forza anche per il polo universitario ormai sempre più internazionale.



Il lavoro autonomo ad alta professionalizzazione. Il caso di Milano

Mauro Migliavacca

MAURO MIGLIAVACCA INSEGNA
E SVOLGE ATTIVITÀ DI RICERCA
ALL'UNIVERSITÀ CATTOLICA
DI MILANO E ALL'UNIVERSITÀ
DEGLI STUDI
DI MILANO-BICOCCA

LO STUDIO DEL LAVORO AUTONOMO RAPPRESENTA PER IL CONTESTO ITALIANO, e non solo, un interessante punto di osservazione per comprendere l'evolversi delle dinamiche socio-economiche che stanno interessando la società contemporanea. La consistente quota di lavoratori autonomi presenti nel mercato del lavoro nazionale continua a distinguere in maniera significativa il nostro paese dagli altri paesi industrializzati. Per questo motivo, i processi di innovazione che si realizzano all'interno di questo comparto sono stati spesso importanti segnali premonitori di mutamento che si sono poi diffusi nella società e nell'economia.^[1]

Nonostante ciò, a causa soprattutto di alcune difficoltà connesse alla definizione e all'individuazione della multiforme galassia di occupazioni che rientrano nel concetto di lavoro autonomo, tale fenomeno viene solitamente considerato nella sua dimensione aggregata rendendo difficile l'analisi delle differenti componenti che lo caratterizzano e che definiscono mondi fortemente disomogenei.

Nel corso degli ultimi anni la letteratura sul tema si è arricchita di differenti contributi sia a livello nazionale sia internazionale, indagando in particolare quelle differenti forme di lavoro indipendente sviluppatasi a seguito delle più recenti trasformazioni avvenute nel mercato del lavoro. In generale, quello che emerge è un quadro complesso e articolato che risente in maniera determinante dei contesti territoriali, culturali e normativi nei quali si sviluppa e per questo necessita di ulteriori sviluppi e approfondimenti.

In questo contesto il caso milanese si caratterizza per essere un ambito ricco di spunti, in particolare, in relazione a tutte quelle nuove forme di lavoro autonomo ad alta professionalizzazione che trovano nella dinamicità del tessuto milanese il terreno ideale dove svilupparsi.

Se osserviamo l'andamento dell'ultimo decennio dei dati Istat sull'occupazione nella provincia di Milano, emerge come, a fronte di una crescita dell'occupazione dipendente, sembra non esserci nessuna particolare variazione della componente indipendente, la quale si caratterizza per un andamento pressoché piatto, confermando sia il dato regionale sia quello nazionale. Ma è veramente così? Ovviamente il dato in questione risente di quella rigidità di cui abbiamo parlato in precedenza, che aggrega al suo interno occupazioni con la medesima caratteristica di indipendenza ma fortemente differenti tra di loro. Quello che è cambiato, dunque, è la strutturazione interna del dato registrato, fortemente modificato nel corso degli anni, tale da definire una redistribuzione che ha interessato in primo luogo il peso dei diversi gruppi professionali all'interno dei differenti settori economici di riferimento, come emerge dalle figure 1 e 2.

NOTE

1. M. Magatti, "Il lavoro parasubordinato nel modello di sviluppo del Nord", in "Impresa&Stato", n. 46, 1998.

«Il ruolo dei collaboratori e dei professionisti definisce uno dei tratti principali relativi al mutamento del lavoro autonomo milanese»

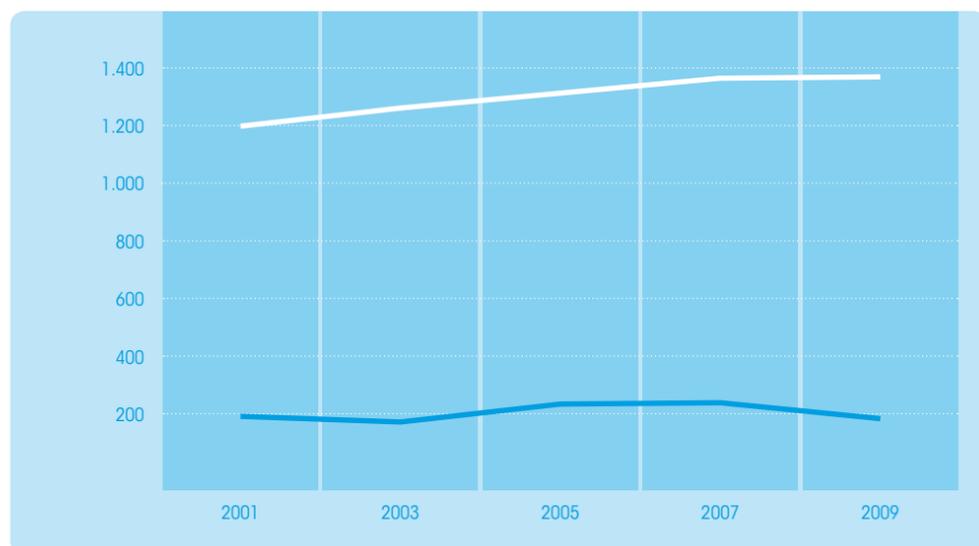


FIG. 1 – TOTALE OCCUPATI IN PROVINCIA DI MILANO (DATI IN MIGLIAIA)

Fonte: Istat, Forze lavoro

■ occupati indipendenti
□ occupati dipendenti

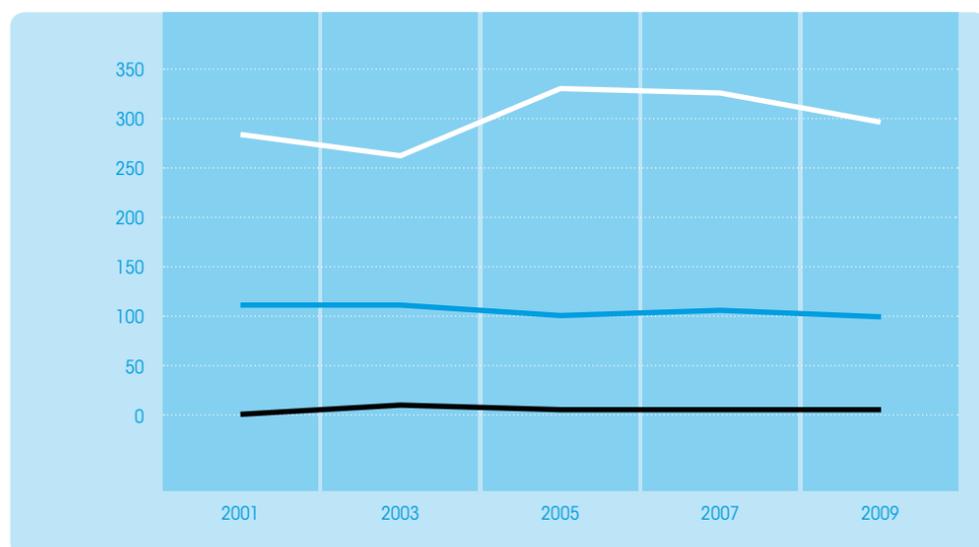


FIG. 2 – OCCUPATI INDIPENDENTI PER SETTORE IN PROVINCIA DI MILANO (DATI IN MIGLIAIA)

Fonte: Istat, Forze lavoro

■ agricoltura
■ industria
□ servizi

Per provare a cogliere queste variazioni strutturali occorre utilizzare differenti fonti statistiche provando a tratteggiare alcuni cambiamenti significativi. Tra le fonti disponibili che permettono questa operazione vi sono i dati raccolti nella banca dati INPS. Attraverso l'uso di queste informazioni è possibile infatti provare, con tutti i limiti del caso dovuti alla specificità delle informazioni raccolte e al diverso ordine temporale di aggiornamento (che, per esempio, non permettono di visualizzare gli esiti della recente crisi), a far emergere i caratteri di questa trasformazione analizzando l'andamento di alcune categorie registrate all'INPS che rientrano nella definizione di lavoro autonomo, come i commercianti e gli artigiani (i cui dati sono raccolti dall'osservatorio sui lavoratori autonomi), i professionisti e i collaboratori (i cui dati sono invece raccolti dall'osservatorio sui lavoratori parasubordinati).^[2]

Uno degli elementi più rilevanti fa riferimento al forte peso dei collaboratori sul totale, soprattutto rispetto al contesto milanese. Il ruolo dei collaboratori e dei professionisti definisce infatti uno dei tratti principali relativi al mutamento del lavoro autonomo milanese. Se confrontiamo poi il peso delle differenti categorie presenti nella provincia di Milano con il dato regionale e nazionale, emerge come oltre la metà dei lavoratori parasubordinati lombardi sia residente nella provincia di Milano (circa un lavoratore su quattro se si considera l'Italia).

I lavoratori autonomi ad alta professionalizzazione

Da una prima analisi dei dati sul lavoro autonomo è emerso come, per comprendere dinamiche e contenuti del lavoro autonomo, sia importante conoscere il contesto e il carattere delle differenti professionalità di questo articolato mondo, cercando di cogliere gli snodi strategici e i percorsi che segnano la vita professionale e non di questo universo di lavoratori. Abbiamo oltremodo visto come Milano in questo senso si caratterizzi per essere un territorio molto interessante sia per la sua dinamicità occupazionale sia per la sua strategicità imprenditoriale che ne fanno un nodo importante della rete internazionale. Se è vero che nel corso degli anni, a seguito dei processi di deindustrializzazione, la città e il suo hinterland hanno visto diminuire quelle professioni autonome a marcata caratterizzazione manuale, è oltremodo vero che sono nel contempo cresciute differenti figure professionali che caratterizzano le nuove forme di lavoro autonomo e che, a pieno titolo, trovano spazio tra quelle che gli studiosi definiscono "professioni dell'informazione e della conoscenza", come evidenziano i dati INPS sul lavoro autonomo. Ma chi sono questi lavoratori? Che cosa caratterizza il loro percorso professionale? E quanto incide la loro

2. L'uso di queste informazioni non è semplice a causa della differente tempistica con cui l'INPS ha cominciato a raccogliere i dati rendendoli pubblici. Infatti, mentre per le prime due categorie sono disponibili i dati dal 2003 al 2008, per i professionisti e i collaboratori è disponibile solo il biennio 2005-2006.

«Tipico di queste professioni è la presenza di più committenti con i quali si stabiliscono rapporti di differente durata»

condizione professionale sulle scelte di vita? Per rispondere a queste domande la Camera di Commercio di Milano ha promosso, in collaborazione con la CISL Milano, una ricerca dedicata a questi temi con l'obiettivo di indagare quella componente di lavoro autonomo ad alta professionalizzazione che opera nell'ambito milanese.^[3]

I professionisti indagati nel corso della ricerca, che per credenziali formative, livello professionale e salariale possiamo definire appartenenti a una fascia "alta", lavorano quasi tutti esclusivamente con partita IVA e sono in prevalenza donne con un'età superiore ai quarant'anni.

Rispetto alla collocazione "settoriale" si è cercato di lavorare sulla complessità e trasversalità delle differenti figure professionali, identificando non specifici settori ma aree settoriali di riferimento. In una prima area, che possiamo definire editoriale/creativa, troviamo prevalentemente traduttori e grafici. Nella seconda troviamo differenti figure che operano nel campo della formazione. La terza e ultima area, definita di consulenza/ricerca, vede al suo interno professionisti impegnati in settori che vanno dalla consulenza fiscale a quella su temi organizzativi fino alla consulenza su specifici ambiti tecnici. Ma quali elementi caratterizzano i professionisti che lavorano nelle aree appena elencate?

Un primo dato riguarda la scelta di lavorare come professionista, che divide a metà gli intervistati tra coloro che hanno scelto questa strada, preferendola ad altre, e coloro che invece si sono ritrovati in un percorso obbligato. Interessante è come questo non sembri dipendere tanto dall'area nella quale si è occupati – per quanto in alcuni settori la diffusione delle partite IVA si caratterizzi per essere un tratto distintivo – quanto da altri motivi che spesso riguardano una scelta specifica delle aziende committenti. La metà degli intervistati è passata infatti per esperienze di lavoro con contratti a tempo indeterminato. In particolare, come era ovvio aspettarsi, si tratta per la maggior parte di consulenti "over quaranta" che, usciti da un'esperienza aziendale, hanno deciso di orientarsi verso la libera professione. Per quanto riguarda i committenti, quasi tutti privati, si tratta nella maggior parte di piccole o medie aziende. Solo una piccola quota lavora per grandi gruppi con più di 50 dipendenti. Tipico di queste professioni è la presenza di più committenti con i quali si stabiliscono rapporti di differente durata. Quasi la metà degli indagati lavora prevalentemente con lo stesso committente da un periodo medio-lungo (4-10 anni), mentre la rimanente quota è divisa pressoché equamente tra rapporti consolidati (maggiori di 10 anni) e rapporti recenti (al massimo 3 anni). La continuità del rapporto sembra essere maggiormente presente nell'ambito editoriale/creativo e in quello della consulenza. La formazione appare invece una professionalità più "esportabile".

3. I dati presentati nell'articolo fanno dunque riferimento a questa ricerca relativa alla diffusione e alla caratterizzazione del lavoro autonomo a Milano, condotta attraverso interviste ad alcuni professionisti che lavorano nell'area milanese. Nello specifico la ricerca si è concentrata su un gruppo di più di 60 lavoratori che, titolari di partita IVA, lavoravano al tempo dell'intervista, con differenti professionalità, in specifici settori (nella fattispecie i settori indagati sono stati: editoria, formazione e consulenza aziendale), indagando la specificità dei singoli profili e, in particolare, l'impatto che la specifica condizione lavorativa aveva sulla loro vita. Vista la specificità del contesto milanese, la ricerca si è focalizzata su quella fascia di professionisti che possiamo definire "alta". Per questi motivi i lavoratori indagati non rappresentano la totalità della realtà milanese ma una significativa parte.

«Rispetto al tema delle tutele lo scontento è diffuso e rappresenta, per i professionisti indagati, un aspetto centrale della loro condizione»

Modelli lavorativi tra soddisfazioni e tutele

Differenti analisi hanno messo in luce come i lavoratori autonomi si caratterizzino per avere tempi di lavoro che, nella media, superano quelli dei lavoratori dipendenti, definendo uno dei tratti principali di queste forme di lavoro.^[4] In linea con questa tendenza, anche i professionisti indagati si caratterizzano per avere un monte ore settimanale consistente. Oltre la metà degli intervistati dichiara di lavorare più di 40 ore settimanali, con un tempo che in media si aggira intorno alle 50-60 ore, pur affermando di non dover rispettare particolari orari di lavoro. Sono gli occupati nell'area editoriale/creativa e nella consulenza ad avere carichi di lavoro maggiori rispetto a chi lavora nella formazione. Questa differenza può essere spiegata dalle differenti modalità operative e organizzative, che vedono nella formazione un vincolo temporale nel corso della giornata, non necessariamente presente nel caso dei traduttori, editor ecc. o dei consulenti per cui il lavoro è organizzato su progetti che non necessariamente prevedono vincoli esterni nel corso della giornata. Il tema del tempo dedicato al lavoro, soprattutto per quanto riguarda chi, come i lavoratori autonomi, spesso non ha un orario prestabilito, introduce una questione sottovalutata nelle analisi sul lavoro in senso stretto e che fa riferimento alla sua qualità. Rispetto a tali questioni gioca una parte rilevante la dimensione territoriale nella quale i lavoratori sono inseriti e il tipo di mercato. Nel caso specifico, il contesto milanese gioca un ruolo determinante a causa dell'elevata competitività e della velocità che lo caratterizza.

Nonostante il forte carico di lavoro e lo stress determinato dalla molteplicità di committenti, i professionisti indagati si dichiarano mediamente soddisfatti dell'attuale condizione lavorativa, a testimonianza di come la scelta di questo percorso, anche quando sia dettata da condizioni esterne, si caratterizzi per essere gratificante per chi la sceglie. Ma è sempre così? Quali sono gli aspetti che soddisfano maggiormente questi lavoratori? In generale, la dimensione della professione che più rende soddisfatti gli intervistati è quella relativa all'autonomia, mentre quella che li rende più scontenti è quella relativa alle differenti forme di tutela. Per quanto concerne retribuzione e orari la soddisfazione è molto alta, seppur non come quella registrata per l'autonomia. Nello specifico, i più soddisfatti sono i formatori, mentre i più insoddisfatti sono coloro che lavorano nell'ambito editoriale/creativo.

Rispetto al tema delle tutele lo scontento è ovviamente diffuso e rappresenta, per i professionisti indagati, un aspetto centrale della loro condizione. Considerando alcuni temi chiave come malattia, infortuni, maternità, formazione ecc., la maggior parte degli intervistati dichiara di sentirsi poco o per nulla tutelato. Tale condizione è così radicata in

4. Istat, *Forze lavoro. Media 2006*, Roma 2007; Eurostat, *European Social Statistics. Nabor Force Survey 2003*, Bruxelles 2003; P. Barbieri, "Liberi di rischiare. Assetti istituzionali ed individualizzazione dell'offerta di lavoro autonomo", in "Stato e Mercato", n. 2, 1999; S. Bologna, A. Fumagalli (a cura di), *Il lavoro autonomo di seconda generazione*, Feltrinelli, Milano 1997.

«Le organizzazioni sindacali hanno istituito appositi organismi per la tutela delle forme di lavoro non standard»

questi lavoratori che non sembra cambiare neanche in relazione al settore di appartenenza, all'età o al sesso. Emerge in questo senso l'ambivalenza di uno dei caratteri forti delle moderne forme occupazionali, che fa riferimento ai processi di individualizzazione. Vari autori hanno infatti evidenziato come il processo di individualizzazione si caratterizzi per essere strutturalmente ambivalente. Secondo alcuni, infatti, tale processo da un lato determina un senso di smarrimento, causato dalla perdita delle sicurezze tradizionali, dall'altro definisce un aumento della libertà degli individui, i quali diventano artefici del loro destino.^[5] Infatti, se da un lato i professionisti indagati si sentono gratificati della possibilità di gestire il tempo e le modalità organizzative del proprio lavoro, dall'altro si sentono privati di quei tipi di tutela caratteristici delle forme di lavoro standard a tempo indeterminato. Ciò spinge l'individuo a dover prendere decisioni sempre più complesse all'interno di un quadro di riferimento che muta continuamente, dove non è possibile definire un quadro preciso delle conseguenze a cui l'individuo stesso va incontro. Questo processo di "accentramento" determina, inoltre, una percezione individuale dei rischi, considerati come conseguenza diretta delle scelte individuali, smarrendo così la dimensione sociale e collettiva dei problemi.

La centralità dell'azione individuale sull'azione collettiva conduce a un cambiamento di riferimenti. Questo spostamento dalla dimensione collettiva a quella individuale assume una fondamentale importanza nel momento in cui occorre far valere politicamente alcune istanze, come quelle relative alle tutele e alle garanzie contrattuali, e vi è forte difficoltà a creare un fronte comune che consenta questo, reclamando con efficacia i propri diritti. Nel contesto italiano, le organizzazioni sindacali hanno istituito, con non poche difficoltà, appositi organismi per la tutela delle forme di lavoro non standard. Tali organismi, tuttavia, non sempre riescono a essere degli efficaci "catalizzatori".

[Lavoro, famiglia e scelte di vita](#)

Come abbiamo visto in precedenza, l'immagine del lavoro autonomo rimanda a un'idea di libertà di gestione dei tempi di lavoro, sia in ottica positiva sia negativa. Ma come influisce questo sulle scelte di vita delle persone? In che modo questa scelta si relaziona con la dimensione familiare?

Lo studio della relazione tra dimensione familiare e dimensione lavorativa è, per vari aspetti, un tema che ha radici profonde nell'analisi sociale, in quanto prende in esame due delle principali dimensioni del vivere sociale. La varietà delle trasformazioni che hanno interessato gli assetti demografici e strutturali del mercato del lavoro indica-

5. U. Beck, *La società del rischio*, Carocci, Roma 2000.

«Tutti gli indagati affermano che la vita professionale incide con intensità differenti sulla vita personale, sottraendo tempo libero da dedicare a se stessi e alla famiglia»

no come sia complesso il tema in questione, definendo scenari nuovi dove a importanti cambiamenti si associano situazioni che rimangono immutate. La crescita dei tassi di occupazione femminile, lo sviluppo del settore dei servizi e i cambiamenti nelle strutture regolative dei mercati del lavoro si intersecano con la ridefinizione dei modelli di organizzazione familiare, con l'aumentata domanda di servizi di cura, con i cambiamenti negli stili e nei modelli di consumo e con il mutamento degli stili di vita, definendo nuove forme di gestione del tempo e dello spazio.

Rispetto ai professionisti indagati nel corso della ricerca, un terzo degli intervistati si è dichiarato single, un altro terzo vive in coppia e ha figli, mentre la restante quota è composta prevalentemente da coppie senza figli. Complessivamente sono poco più di un terzo i lavoratori indagati che hanno figli e nella maggioranza dei casi sono donne "over quaranta" a testimoniare, lo vedremo successivamente, come la scelta professionale spesso incida in maniera forte sulle scelte di vita, in particolare rispetto a quelle riproduttive. Un ultimo dato sulla condizione familiare degli intervistati fa riferimento al fatto che un terzo circa degli intervistati ha un partner occupato come professionista. Ma in che maniera le scelte professionali incidono sulle scelte di vita?

Uno dei temi chiave è sicuramente quello connesso alla gestione dei tempi di vita e di lavoro. In generale, quasi tutti gli indagati affermano che la vita professionale incide con intensità differenti sulla vita personale, sottraendo tempo libero da dedicare a se stessi o alla famiglia. Le donne, in particolare, affermano come in molti casi il lavoro le abbia condizionate nella scelta di avere un figlio e, per quelle che già ne avevano uno, di avere il secondo. Il tema riproduttivo è comunque sentito anche da diversi uomini seppur con minore intensità. Alcuni intervistati, infatti, mettono in evidenza come la scelta di avere o meno un figlio sia strettamente correlata alla vita professionale, adducendo però motivazioni più legate alla dimensione economica e all'instabilità salariale che non permette progetti a lunga scadenza, come la scelta di avere di un figlio. Ovviamente per chi vive da solo il peso della vita professionale sulla vita privata è minore, poiché non deve conciliare impegni lavorativi e familiari, come al contrario accade per chi è giovane e non ha ancora progetti familiari in corso.

In generale, emerge quindi un condizionamento forte dei differenti percorsi professionali sulla vita privata e familiare; condizionamento che risente da un lato della gestione organizzativa del lavoro e dall'altro del contesto nel quale i professionisti lavorano, ovvero Milano e la sua realtà metropolitana. Su questo tema gli intervistati mettono in evidenza come lavorare a Milano offra indubbiamente una serie di opportunità non solo lavorative (sia legate all'ampia domanda sia alla possibilità di costruire reti professionali): tra i vantaggi segnalati vi è infatti anche la ricchezza di iniziative culturali e di spazi ricre-

«L'investimento simbolico ed emotivo nella professione è mediamente elevato»

ativi, oltre al fatto che Milano si conferma un nodo strategico per la mobilità, nazionale e internazionale. Sul fronte degli svantaggi i temi più citati sono il costo della vita, più alto rispetto a una città di provincia (soprattutto in riferimento alla casa), il traffico, i ritmi serrati della città e la conseguente sensazione di stress. Nonostante ciò, la grande maggioranza degli intervistati non si sposterebbe da Milano e non solo per motivi lavorativi. In caso di necessità di trasferimento, la scelta ricadrebbe verso una città di provincia, dove costi della vita e ritmi sarebbero più gestibili, o verso una città europea, come Barcellona, dove insieme a opportunità lavorative simili a quelle milanesi si può trovare un migliore livello di qualità della vita.

In conclusione, dalla ricerca è emerso come la volontà di intraprendere un percorso professionale derivi nella maggior parte dei casi da scelte ponderate. I caratteri che meglio definiscono questa scelta vedono come principali determinanti la necessità di libertà e l'autodeterminazione del proprio percorso. Le professionalità incontrate sono, sotto il profilo delle competenze, strutturalmente multiple e versatili, così da poter rispondere alle diverse esigenze e pressioni del mercato. Tra i principali caratteri che definiscono lo status di professionisti, vi sono la capacità organizzativa, la capacità di gestione delle relazioni, la tolleranza nei confronti dell'incertezza e la capacità di autoaggiornamento necessaria per stare al passo del mercato.

Se questi caratteri definiscono gli aspetti positivi dell'essere professionisti, gli intervistati identificano anche delle difficoltà connesse al loro status professionale. Tra queste vi è principalmente la mancanza di feedback in relazione al lavoro svolto e alle modalità di svolgimento, condizione che determina uno sviluppo professionale "autistico", chiuso e limitato al proprio personale percorso. L'investimento simbolico ed emotivo nella professione è mediamente elevato e questo rafforza la scelta fatta, soprattutto nei momenti di difficoltà. Rispetto al contesto nel quale questi lavoratori operano, possiamo affermare come tale componente del mondo professionale milanese costruisca la sua identità professionale in stretta interconnessione con il contesto nel quale lavora. Al di là di difficoltà e problematiche non banali, i professionisti indagati sono fortemente convinti del loro percorso, pur evidenziando alcune questioni per loro importanti come la tutela e la regolazione dei rapporti di lavoro. Il dibattito maturato negli ultimi anni su queste figure e l'emergere di realtà associative che, a differente titolo, cercano di aggregare questi lavoratori evidenzia la necessità di approfondire e sviluppare lo studio di una componente del mercato del lavoro sempre più consistente ma poco conosciuta.

A2

Lavoro "non standard", indipendente. Un'inchiesta Giuliano Di Caro

GIULIANO DI CARO
È GIORNALISTA

BISTRATTATI, PRIVATI DI UN EFFETTIVO POTERE DI CONTRATTAZIONE, colpiti duramente dalla pressione fiscale e con difficoltà crescenti per andare in pensione con cifre dignitose. Ecco il ritratto dei lavoratori autonomi italiani nel 2010. Quasi quattro milioni di persone e una miriade di nuove professioni, tutte da decifrare e mettere a sistema.

Due generazioni

«Esistono due generazioni di lavoratori autonomi. La prima, fino a una ventina di anni fa, entrava nel mercato e aveva una posizione destinata a crescere nel tempo, lavorando per il consumatore finale. La seconda, quella di oggi, ha un potere contrattuale asimmetrico, mai alla pari con le imprese, e vive una situazione sbilanciata e priva di protezioni. Spesso il suo modo di lavorare è frutto dell'esternalizzazione di alcuni servizi da parte delle aziende.»

A condurre questa prima distinzione di massima è Anna Soru, presidentessa di Acta, l'Associazione consulenti del terziario avanzato, tra le formazioni più attive sul fronte delle rivendicazioni degli autonomi, fondata nel 2004. Come si mettono insieme le istanze di lavoratori così diversi tra loro, che arrivano da una grande varietà di direzioni e percorsi professionali? «Anche i lavoratori dipendenti hanno una composizione molto eterogenea, e tuttavia sono riusciti a conquistare una serie di tutele trasversali, per tutti. Dalle quali la nostra categoria rimane invece esclusa. Noi di Acta ci concentriamo sui temi del fisco, del mercato e della previdenza.»

Pensioni, emergenza autonomi

Già, le pensioni. Come lavorare oggi e progettare il futuro quando la situazione pensionistica di quattro milioni di persone è radicalmente fallata e angosciante? Perché tale è la situazione, lontana da un punto di equilibrio essenziale per il sistema paese, non soltanto per gli interessi di questi o quelli.

«Noi rientriamo nella gestione separata, nata nel 1995 con la riforma Dini. Prima non avevamo alcun tipo di previdenza. Il che sembra spaventoso, ma a ben guardare significa che non avevamo nemmeno alcun costo e potevamo pianificare delle forme adeguate di previdenza privata. Nel 1996 abbiamo iniziato a pagare il 10%. Una cifra troppo bassa, non c'è dubbio. Ma nel giro di meno di quindici anni è arrivata al 26,72%. Doveva aumentare di un punto ogni due anni per raggiungere la pressione fiscale di artigiani

«Siamo la categoria più tartassata di tutte»

e commercianti. Ma quando ci siamo arrivati l'abbiamo superata, perché nel frattempo il riferimento è stato fissato alla quota dei lavoratori dipendenti, il 33%. Ecco il macroscopico errore di fondo dell'intero sistema previdenziale, che nonostante gli sforzi non riusciamo a correggere: questa iniqua tensione verso la contribuzione dei dipendenti, che diversamente da noi hanno la malattia, non devono pagare di tasca loro la formazione e hanno altre forme di tutela. Se calcoliamo l'incidenza sul costo del lavoro, il criterio più sensato, come hanno fatto i due economisti Fabio Pammolli e Nicola Salerno, viene fuori che siamo la categoria più tartassata di tutte. Eppure non riusciamo a cancellare dal dibattito pubblico l'idea, portata avanti da parte della politica e dei sindacati, che la nostra contribuzione debba salire al 33%: una soglia assolutamente iniqua che dovrebbe servire, così la giustificano, a scoraggiare le aziende da un uso opportunistico delle partite IVA e delle collaborazioni. In realtà questa situazione assurda *de facto* incentiva l'evasione fiscale e permette alle aziende di pagare pochissimo molte prestazioni professionali.»

Non bastasse, il passaggio dal sistema retributivo a quello contributivo ha generato già oggi una situazione paradossale, destinata a creare, se non si interverrà in fretta e in maniera sistemica, un'emergenza sociale enorme nel giro di pochi anni.

«Noi contestiamo due punti fondamentali: non è vero che paghiamo di meno degli altri. E il motivo per cui le imprese fanno un uso opportunistico di queste professioni è perché alle aziende costa meno: non essendoci capacità reale di contrattazione e limiti minimi di retribuzione, all'autonomo si può chiedere di tutto, come lavorare tutto il giorno per 400 euro al mese. Insomma, la categoria si trova tra due fuochi: innalzare la contribuzione significa ridurre il nostro stipendio, perché non abbiamo la capacità di contrattazione per scaricare i costi sul committente.»

[Questione di coefficiente](#)

Naturalmente, la presidentessa di Acta ammette che sarebbe irrealistico chiedere di abbassare la pressione fiscale sulla categoria. «Certo, quel che è fatto è fatto. Ma noi ci lamentiamo su ciò che abbiamo in cambio. Il sistema contributivo è una grossa fregatura. Con il retributivo, peraltro nel contesto di un mercato meno affollato e non in recessione come oggi, la pensione era calcolata sull'80% della media di stipendio degli ultimi dieci anni di lavoro. Cioè quando l'autonomo aveva avuto il tempo di affermarsi. Magari a inizio carriera aveva fatto la fame per un po', ma quando si ritirava poteva contare su una pensione dignitosa. Oggi invece si riprende una parte di ciò che si è versato, punto e basta. Lavoratori esternalizzati, rimasti senza impiego per lunghi periodi, giovani che

«Un set di soluzioni capace di affrontare adeguatamente la questione degli autonomi è contenuto in una proposta di legge bipartisan»

passano per anni da uno stage gratuito a un contratto di collaborazione sottopagato: loro prenderanno una pensione in alcuni casi assolutamente ridicola e iniqua, e saranno obbligati a rinviare in età avanzata il ritiro lavorativo. L'unica soluzione è alzare il coefficiente, già adesso al di sotto del 5%, o ci troveremo fra 15-20 anni di fronte a una clamorosa emergenza sociale, con pensioni misere e per giunta pesantemente svalutate rispetto al reale costo della vita.»

Acta e altre associazioni di autonomi stanno insomma anticipando un problema che presto emergerà in tutta la sua violenza.

[La busta arancione e le proposte della politica](#)

Una delle battaglie è quella della cosiddetta busta arancione. La Svezia, che ha riformato il sistema pensionistico ispirandosi ai principi della nostra riforma Dini, dunque dopo l'Italia, ogni anno invia agli autonomi una busta con il dettaglio del montante versato e gli scenari pensionistici futuri, per incentivare, in caso di necessità, la scelta di una forma di previdenza privata integrativa. «In Italia questo non accade. Dopo quindici anni ancora non siamo riusciti a ottenerlo. Il ministro Sacconi l'aveva promesso l'anno scorso, ma giunti al punto la promessa non è stata mantenuta.» Calcolarlo per tutti significa che il sistema paese sta ragionando sul futuro e su come progettare. «Da noi non succede. Si aumenta la nostra pressione fiscale quando c'è bisogno di fare cassa, com'è successo sotto tutti i governi quale che fosse il loro colore politico, e si rinvia al futuro l'onere di riprogettare per evitare un'ecatombe sociale.»

E pensare che una buona proposta per riprogettare il sistema c'è, eccome. Languie, però, da qualche parte nel Parlamento italiano. Un set di soluzioni capace di affrontare adeguatamente la questione degli autonomi è contenuto in una proposta di legge bipartisan che ha come primo firmatario il senatore Giuliano Cazzola e raccoglie tra le sue fila anche l'ex ministro del Lavoro Tiziano Treu.

«A un convegno, il senatore Cazzola ha sostanzialmente concordato con le posizioni della categoria. Storicamente, ha sostenuto, questi problemi sono stati affrontati e risolti, e sarà così anche stavolta. Ma il "quando" è un elemento critico, anche in riferimento alla sua ottima proposta di legge. L'idea è dividere la pensione in due parti. Una che si acquisisce dopo dieci anni di lavoro, istituendo così il diritto al minimo pensionistico, equiparato alla pensione sociale. L'altra parte giungerebbe invece dal contributivo, sommandosi alla prima. Una soluzione, questa dello sdoppiamento, che ci metterebbe finalmente sulla strada giusta per progettare il futuro. Peccato che i tempi della politica

«È impensabile che si crei una massa di pensionati non in grado di mantenersi autonomamente: un errore etico e strategico»

abbiano rallentato l'approvazione della legge, perché sarebbe cruciale che questo sistema entrasse in vigore al più presto. È impensabile che si crei una massa di pensionati non in grado di mantenersi autonomamente: un errore etico e strategico che per giunta obbligherebbe lo Stato a costosi interventi assistenzialisti. Per giunta, se la situazione attuale è assolutamente scoraggiante rispetto al lavoro regolare, lo scenario che si aprirebbe con il meccanismo della doppia pensione spingerebbe fortemente il lavoratore autonomo a pagare le tasse su ogni prestazione professionale, con una conseguente diminuzione dell'evasione e un incremento del gettito fiscale.» Insomma, una buona mossa per il sistema-paese.

Gli "imprenditori obbligati di se stessi"

Quello degli autonomi naturalmente non è soltanto un universo critico per via delle inadeguatezze dei sistemi, fiscali o pensionistici che siano. È anche una rete di competenze e innovazione capace di innervare il tessuto culturale e produttivo. È questa una delle entrate più potenti per capire la composizione e gli orizzonti del lavoro autonomo in Italia.

«Da quando l'economia si è finanziarizzata, il senso del lavoro è andato perdendosi. Per una multinazionale creare valore aggiunto vuol dire in buona sostanza portare soldi agli azionisti» argomenta Nicola Zanardi, fondatore nel 2006 insieme a Franco Caucci di Hublab, società di consulenza multidisciplinare nell'ambito dell'innovazione. «Il talento italiano, parte del quale è disseminato nelle mille nuove professioni di oggi, è una vera e propria biodiversità, miscela unica di intelligenza, saper fare e inventiva che va salvaguardata a tutti i livelli. Il nostro paese è un habitat del saper fare che va innervato da saperi e tecnologie. L'innovazione nasce da singoli individui e ha bisogno di un terreno adeguato per emergere ed essere fruibile. È una pratica di visione e attesa, di lungimiranza e pazienza. Il punto, insomma, è il software umano.» Che nel lavoro autonomo è presente in abbondanza, seppure in un habitat disordinato e disorientante.

«Nel 2003 il filosofo francese André Gorz pubblicò un libretto intitolato *L'immateriale. Conoscenza, valore e capitale*,^[1] sul rapporto tra capitale e scienza. Tra i tanti filoni, uno esplorava il fenomeno dell'avvento di massa dell'imprenditore di se stesso, correlato a una drastica riduzione del lavoro dipendente. Imprenditori per forza legati in particolare modo all'economia della conoscenza. È sempre più difficile misurare la qualità e dunque il valore del lavoro intellettuale o cognitivo. Quanto può valere uno slogan pubblicitario, il disegno di un marchio o una traduzione? È una domanda cruciale nella società del

NOTE

1. A. Gorz, *L'immateriale. Conoscenza, valore e capitale*, Bollati Boringhieri, Torino 2003.

«L'immateriale aiuta il materiale a vivere»

puzzle della conoscenza. Come aveva capito Gorz anni fa, l'immateriale aiuta il materiale a vivere.» E l'immateriale si diffonde e influisce sul mondo e sui processi proprio grazie alle traiettorie dei lavoratori della conoscenza.

Autonomi della conoscenza

Che cosa significa lavorare nel campo della conoscenza? In una frase: scommettere sull'efficienza e ripensare il modo di lavorare. Questo il pensiero di Federico Butera, presidente della Fondazione Irso, accademico e autore, tra gli altri, di *Knowledge Working. Lavoro, lavoratori, società della conoscenza*.^[2]

«Due anni fa abbiamo rilevato un segnale importante. Le statistiche hanno reso evidente che chi lavora nel campo dell'immateriale si attesta al 42%, mentre in Inghilterra si arriva al 52%. Chi lavora con l'immateriale è un lavoratore della conoscenza: proprio come un bravo artigiano, ci mette la testa. È impressionante il numero di persone che lavora nei processi immateriali: innovazione, ricerca e sviluppo, amministrazione, funzioni intellettuali. Questo sembra essere la prova del fatto che si stia sviluppando una società della conoscenza e che sempre di più affronteremo da un lato il tema dell'efficacia e dell'efficienza del lavoro immateriale, dall'altro quello del destino di questa tipologia di lavoratori.»

Ma la situazione reale? «Il dato corrisponde a quello economico, secondo cui il 70% dell'economia dei paesi sviluppati è rappresentata dal settore dei servizi, in cui lavorano dunque più persone che nella manifattura. Il problema è che gli operai e gli artigiani, una parte fondamentale dell'economia italiana, fanno qualcosa di visibile, quantificabile, che ha una tradizione millenaria. Sappiamo come rendere più efficiente tale modello produttivo e come quantificarlo. Altra cosa è invece misurare il lavoro immateriale: come organizzare in maniera più efficiente il lavoro di un gruppo di ricerca e sviluppo, di un'amministrazione finanziaria, di un ospedale o un giornale? Eppure quel 70% dice chiaramente che quello dell'immateriale è proprio il campo su cui abbiamo una possibilità reale di competizione con i paesi emergenti. Ecco dove possiamo essere efficaci. Dovrebbe quindi aprirsi una stagione: destiniamo la stessa attenzione che Taylor e Ford dedicarono al lavoro materiale, che assicurò al sistema industriale il balzo che conosciamo, all'ambito immateriale. Logico.» Ma sta succedendo? «La risposta è: niente affatto. Certo, abbiamo aree ed esempi di eccellenza, l'alta tecnologia, o strutture sanitarie e centri di ricerca di prim'ordine. Ma non è divenuto un tema societario, centrale. Le relazioni industriali e i media se ne occupano molto poco. La realtà dominante della nostra economia, il lavoro della conoscenza, è insomma lasciata sottotraccia.»

2. F. Butera, *Knowledge Working. Lavoro, lavoratori, società della conoscenza*, Mondadori Università di Milano 2008.

«Le partite IVA in Italia sono in numero maggiore dei metalmeccanici»

In alcune aree, in particolare, questa mancanza di attenzione pesa come un macigno. «In maniera drammatica, direi. La scarsa produttività della pubblica amministrazione, per esempio, non è dovuta soltanto al basso impegno degli impiegati. Spesso il lavoro pubblico della conoscenza non è sufficientemente organizzato. Vale anche per le università, che salvo alcuni casi sono meno efficaci delle università inglesi, e ormai anche delle indiane o cinesi. L'elenco potrebbe continuare: università, ricerca e sviluppo, pubbliche amministrazioni, tutti ambiti in cui il deficit di organizzazione del lavoro è particolarmente evidente.»

[Un patrimonio collettivo a rischio](#)

Ed è proprio qui che entrano in gioco i lavoratori autonomi. «Non più privilegiati, bensì figure sempre più fragili. I quarantacinquenni che lavorano per società di servizi rischiano costantemente il posto, mentre i giovani prendono lauree e dottorati vivendo la drammatica situazione di fare una fatica tremenda a trovare lavoro, nel paese della disoccupazione giovanile al 25%. Questo ci dice che una gran parte di quel 42% di lavoratori della conoscenza italiani, dipendenti o meno, sono soggetti a rischio. E tra questi, gli autonomi sono i più bistrattati perché non godono di adeguate protezioni formali, assicurative, di apprendimento, né del prestigio sociale e del potere di contrattazione. E, vede, le partite IVA in Italia sono in numero maggiore dei metalmeccanici, tanto per capirci.»

Lavoratori che per la vita economica e collettiva del paese hanno un valore immenso. «Trascurandoli in quanto figure professionali, mettiamo drammaticamente a rischio il grande patrimonio di conoscenze che essi rappresentano» continua Butera. «E quella ricchezza è la stessa che risulta indispensabile all'Italia per competere con il resto del mondo. Scarsamente tutelata e valorizzata, studiata, formata e progettata. Il risultato è una svalutazione del paese intero.»

Ma chi deve occuparsi della categoria degli autonomi e mettere al sicuro il patrimonio collettivo che rappresentano? Insomma, chi li deve salvare? Una risposta unica, naturalmente, non è pensabile. Perché la questione è articolata e sfaccettata quanto la società stessa.

«Intanto parliamo della base della piramide: piccole e medie imprese, amministrazioni di ogni ordine di grandezza, studi professionali e forme di organizzazioni e associazioni di lavoratori: questi sono i soggetti che *in primis* hanno un interesse diretto, perché ne va della loro capacità di competere. Secondo ambito responsabile, da ripensare a tutti i costi, è la scuola, dunque il sistema educativo. In moltissimi casi stiamo parlan-

«Vanno ripensati i modi di protezione assicurativa e pensionistica e i meccanismi fiscali, attualmente inadeguati»

do di professioni emergenti, poco definite, non formate e identificate adeguatamente dal sistema scolastico. Insomma, sappiamo che cos'è un avvocato ma non che cosa fa, poniamo, un esperto di distillazione, da cui pure dipendono in larga parte i successi sul mercato dei colossi petroliferi.» È solo uno della miriade di esempi possibili di queste professioni sfuggenti. «Fin qui abbiamo pensato di cavarcela con i nomi, vedi il celeberrimo "web designer". Eppure non sappiamo che fine abbia fatto questo mestiere, perché non è mai stato agganciato a un preciso percorso formativo o a un sistema di riconoscimento, e dunque è rimasto nel limbo del non lavoro. Altro esempio è il milione di lavoratori nel settore del sociale, che vede l'accostamento a professioni acclamate e dotate di albi professionali, come gli assistenti sociali, di mestieri cruciali per il welfare ma a tutt'oggi indefiniti, dalla badante all'assistente socio-sanitario e al mediatore culturale.»

La responsabilità ricade poi sui sistemi normativi. «Lo Stato, articolato in regioni e province, deve in qualche misura gestire il sistema dell'impiego, e dunque deve conoscere le professioni della conoscenza. Che sono allargate, stabili anche se cambieranno alcune delle tecnologie. L'azione pubblica delle amministrazioni è cruciale per identificare questi mestieri. Infine c'è la responsabilità degli enti previdenziali, in modo particolare per quanto riguarda il lavoro autonomo. Vanno ripensati i modi di protezione assicurativa e pensionistica e i meccanismi fiscali, attualmente inadeguati. Bisogna far sì che tutti gli autonomi paghino le tasse e vivano in un sistema che li incentivi a farlo, e contemporaneamente alleggerire il peso fiscale a cui sono sottoposti. Gli autonomi non solo vivono nella precarietà, ma hanno l'obbligo costante della ricerca e dell'aggiornamento professionale, un onere che non pesa invece sui lavoratori dipendenti.»

[Le broad professions](#)

«Lo sforzo delle organizzazioni professionali di unirsi, discutere e fare richieste è importante e va nella direzione positiva. Esistono gruppi e associazioni professionali che tendono a fare *lobbying* positiva a favore del lavoro autonomo e spero che altre ne sorgeranno. Certamente le grandi aziende ad alto livello, che per loro interesse hanno dovuto sviluppare modalità organizzative più evolute (per esempio Eni, Finmeccanica, Enel), hanno fatto passi in avanti per gestire questo tipo di lavoratore. Ma rimangono casi isolati e ne sappiamo troppo poco.» Esempi virtuosi che secondo Butera occorre intercettare e diffondere. «Il punto è far conoscere queste storie e trovare degli elementi generalizzanti. Il modello fordista andava bene per chi faceva macchine, ma poi è stato diffuso in tutto il mondo e applicato alla produzione di altri beni, dalle piastrelle

«Esistono professioni estese su cui orientare il lavoro di formazione, identificazione e sviluppo»

ai frigoriferi. La sfida contemporanea è individuare delle *best practices* e generalizzarle.»

Vero è che tra il lavoro autonomo tradizionale e quello emergente delle nuove figure professionali la varietà da ridurre a mattoni chiave è molto ampia e frammentata. Non è insomma la stessa articolata natura del lavoratore della conoscenza a rendere problematica questa sfida? «È così, la generalizzazione di una tale varietà è complessa. Ma se pensiamo al lavoro manifatturiero tradizionale, la ricchezza e articolazione dell'elenco dei mestieri di cent'anni fa non era inferiore a quella di oggi. Lo stampista esperto e l'operaio generico sono mansioni molto diverse, ma entrambe si chiamano "operaio". Su questo si è costruita una civiltà. Oggi abbiamo bisogno di una simile semplificazione, al di là delle mille differenze tra i diversi mestieri: un ruolo sociale e un'identità. La necessità di oggi è imparare a descrivere meglio questi lavori: vorrei che il cinema, i romanzi, le riviste traboccassero di storie dei lavoratori della conoscenza.»

Narrazione, identificazione del "nuovo lavoro" dunque. Il punto, secondo Butera, è d'altronde l'obiettivo dell'aumento della capacità competitiva. «Ipotizziamo: uno fa l'artigiano, l'altro il medico, un altro ancora il progettista di impianti. La vera domanda è: che cosa stiamo facendo per aumentare la competitività dei beni, dei servizi e dei prodotti del nostro paese? Esistono professioni estese su cui orientare il lavoro di formazione, identificazione e sviluppo. Io li chiamo professionisti del valore conoscitivo. Facciamo dunque uno sforzo per trovare nomi adeguati alle grandi aree professionali, le *broad professions*. Aziende, soggetti pubblici, studiosi, giornalisti, camere di commercio, associazioni industriali, sindacati: tutti devono cambiare orientamento e intraprendere un percorso di lungo periodo. Trovare un nome alle proprie professioni estese e aumentare la propria capacità competitiva nell'arena di produzione di beni e di servizi.»

["Il Giornale delle Partite Iva"](#)

Proprio dall'esigenza di narrazione, identificazione e individuazione degli strumenti per risolvere i problemi di questa non definita moltitudine di lavoratori è nato "Il Giornale delle Partite Iva", diretto da Francesco Bogliari, trent'anni di esperienza nell'editoria economica ad alto livello e una scommessa in corso.

«Il nostro giornale nasce dalla constatazione di un vuoto editoriale, almeno su carta. Finora non c'era una rivista dedicata in particolare ai problemi e ai temi cari agli autonomi. Così ci siamo messi in gioco. Vede, non intendiamo l'espressione "partita IVA" nell'accezione di quindici o vent'anni fa: ci rivolgiamo ai professionisti delle nuove professioni. I grandi gruppi editoriali, parlo per esperienza, si rivolgono alle categorie

«Vorremmo essere il megafono per questi lavoratori fuori dalle casse e non riconosciuti»

professionali che hanno un ordine di riferimento. Perché è più facile ed è frutto di rapporti di lavoro consolidati. Noi invece, con l'incoscienza del piccolo ma agile progetto editoriale, ci rivolgiamo a quegli oltre tre milioni e mezzo di professionisti autonomi, e dunque potenziali lettori, che vivono al di fuori delle logiche di un ordine.»

Un lavoro certamente più impegnativo, questo tentativo di parlare a gruppi sparsi, sfuggenti. Ma nettamente più adeguato al cambiamento della società. «Il nostro target è caratterizzato proprio dalla molecolarità, perché tale è la conformazione attuale del lavoro autonomo in Italia. Centinaia di migliaia di autonomi a cui bisogna imparare a parlare uno a uno. Certo, esistono realtà associative importanti come Acta e il Colap, il coordinamento delle libere professioni non riconosciute, con le quali infatti abbiamo fin dal primo numero stretto rapporti di confronto. Ma quantitativamente parlando sono ancora gruppi di piccole e medie dimensioni. Vorremmo essere il megafono per questi lavoratori fuori dalle casse e non riconosciuti: una rivista che dia il senso di un cambiamento culturale nell'approccio al mondo del lavoro autonomo, un mondo di mezzo che è indispensabile comprendere ed esplorare.»

[Terreni comuni, interessi specifici](#)

In questo senso vanno le inchieste proposte dal giornale e i profili, uno ogni numero, delle nuove professioni. Ma come parlare a questo articolato mondo professionale? Come cioè rivolgersi a tutti?

«Noi siamo al contempo una rivista-manifesto e una rivista di servizio; il 95% dei contenuti del giornale si focalizza sui problemi comuni a tutte queste professioni: fiscali, pensionistici, informatici, di aggiornamento, di organizzazione del lavoro e così via. Vogliamo dare risposte utili alle domande che ci arrivano in redazione e alle esigenze che rintracciamo nella società. Inoltre in ogni numero approfondiamo una specifica figura: il pubblicitario nel primo numero, il traduttore nel secondo, il *temporary manager* nel numero in uscita a novembre [2010, *N.d.R.*]»

L'inchiesta sui manager freelance, a cui sono state estese alcune forme di tutela in precedenza riservate ai manager dipendenti, ben rappresenta come qualche passo avanti, nel riconoscimento del nuovo assetto lavorativo della società italiana, sia stato fatto. Sep-pure a partire dalla fascia alta, ossia la punta dell'iceberg. «Mi creda, la strada da fare è ancora molto lunga, prima che la questione delle nuove professioni entri dalla porta principale nel cuore del dibattito pubblico.» Eppure, a occhio, è quella giusta.

[Il Manifesto dei lavoratori autonomi di seconda generazione](#)

Verso la fine degli anni settanta del Novecento, prima e dopo le grandi ristrutturazioni aziendali, la scelta di un lavoro autonomo era motivata dalla voglia di mettersi in proprio, di rischiare, di non sottomettersi alla disciplina di fabbrica fatta di orari e vincoli aziendali. L'autonomia si declinava in indipendenza e libertà.

Anche la generazione successiva, quella degli anni novanta, ha iniziato sotto la spinta delle idee libertarie che accompagnavano lo sviluppo e la diffusione delle nuove tecnologie. A muovere entrambe le generazioni era la fiducia nelle proprie capacità professionali. Come ha scritto Sergio Bologna – che per primo ha identificato e rivelato negli anni novanta questo fenomeno, di cui è stato al contempo analista, teorico e storico insuperabile –, la conoscenza e la professionalità tornavano a essere attributi della persona.

Un'eco di queste posizioni si trova nel “Manifesto dei lavoratori autonomi di seconda generazione”, da poco reso pubblico da Acta e che è possibile scaricare dal sito www.actainrete.it. Nell'apertura del pamphlet si legge: «Siamo una particolare categoria di lavoratori autonomi, non siamo né commercianti né contadini, non apparteniamo alle professioni protette da ordini, ma siamo tra i lavoratori indipendenti quelli più “moderni”, figli di un sistema che è stato chiamato “postfordismo”. [...] Siamo nati con un grande desiderio di libertà e di indipendenza, fiduciosi che le nostre capacità professionali, le nostre competenze, il nostro capitale umano fossero sufficienti ad ottenere un riconoscimento sociale e un buon portafoglio di commesse da diversi clienti. A questa idea di libertà e di indipendenza non siamo disposti a rinunciare, nemmeno oggi che i tempi sono cambiati e il mercato si è fatto molto difficile».

A3

La garanzia dell'autonomia Sara Horowitz. Conversazione con Sandro Malavasi

SARA HOROWITZ È FONDATRICE,
EXECUTIVE DIRECTOR, PRESIDENT
DI FREELANCERS UNION E CEO
DELLA RELATIVA COMPAGNIA
DI ASSICURAZIONE

SANDRO MALAVASI
È GIORNALISTA ECONOMICO.
VIVE E LAVORA NEGLI STATI UNITI

IL SUO È IL PIÙ SIGNIFICATIVO, E FORSE, L'UNICO SINDACATO ORGANIZZATO per quel terzo del mercato del lavoro americano che è composto di lavoratori autonomi indipendenti. Ovvero coloro che «non hanno alcuna delle protezioni e dei benefit che i lavoratori “tradizionali” hanno». Nessuna assicurazione medica, sussidi per la disoccupazione o protezione contro i rischi di non essere pagati o di essere discriminati. E Sara Horowitz, che ha fondato la compagnia di assicurazione Freelancers Union di cui oggi è *executive director, president* e *Ceo*, non è certo tipo da sedersi sugli allori. Figlia e moglie di un legale del sindacato e nipote di uno dei leader del sindacato dei tessili, la Horowitz guarda lontano. Avvocato di formazione, ma anche esperta di relazioni sindacali, la Freelancers Union è stata creata da lei nel 1995 come Working Today e ha oggi 90.000 soci a New York e 140.000 complessivamente negli Stati Uniti.

«Il modo migliore per capire chi siamo è pensare che negli Stati Uniti attorno al 1860 si è registrato l'inizio della rivoluzione industriale con lavori specializzati in fabbrica. Allora si è registrata la migrazione dalle campagne verso le città, il lavoro minorile, la giornata lavorativa di sedici ore e da quello è nato il modello sindacale creato sulla base delle diverse categorie lavorative. In seguito è iniziata la “Progressive era” e la regolamentazione del lavoro. Dopo la Prima guerra mondiale si è passati alla produzione di massa e ai lavori non specializzati e spesso affidati ai nuovi immigrati. Questi lavori non potevano essere organizzati come il sindacalismo tradizionale e quindi negli anni trenta si è passati al sindacalismo industriale. Oggi, a fronte di un mercato del lavoro mobile e flessibile, l'organizzazione del lavoro non può essere la stessa. Le finalità della Freelancers Union sono le stesse di quei tempi – creare sicurezza economica per i nostri membri –, ma vanno cambiate le basi su cui si può costruire un sindacato. Per questo parliamo di una nuova forma sindacale, che non rimpiazza le altre due, ma come negli scavi archeologici ci sono modelli diversi legati a tempi diversi.»

[Strumenti e strategie](#)

[E come operate?](#)

Usiamo internet e i social media per mettere assieme gente diversa che è un po' dappertutto, ma al tempo stesso isolata (perché lavora da sola) e mobile, ma possiamo utilizzare tecnologie di database per mettere in contatto queste persone e capire chi sono e quali sono i loro problemi. Il nostro modello economico è quello di connettere la gente; poi negoziamo per le cose che servono loro, e questo finisce per finanziare il sindacato stesso. Un po' come nel modello delle cooperative in Italia. Ovvero i ricavi non devono superare i costi e devono essere duraturi per non dipendere dal governo o dalle aziende private.

«Non siamo perfetti, ovviamente, ma possiamo chiederci come dare il massimo servizio ai nostri soci e farlo in modo sostenibile»

Questo è quanto facciamo da quindici anni e il nostro risultato più avanzato – frutto anche dello studio del caso Emilia Romagna – è stato la creazione di una nostra compagnia assicurativa che è completamente posseduta dal sindacato e priva di azionisti privati. Abbiamo raccolto 17 milioni di dollari di capitale sociale come base su cui costruire anche altre nostre iniziative.

Come avete raccolto questi soldi?

Una differenza fra gli Stati Uniti e l'Italia, l'unica in cui siete peggio di noi visto che avete cultura e cibo migliori dei nostri, riguarda il mondo delle *not for profit*. Ovvero l'esistenza della deducibilità delle donazioni, che negli ultimi vent'anni ha dato vita anche a un movimento di *venture philanthropists*, ovvero gruppi e persone che forniscono capitale alle *not for profit* per ottenere degli obiettivi di mercato con un fine sociale. Ovvero il tutto resta senza fini di lucro. A New York, per esempio, il New York City Investment Fund e la Ford Foundation o la Rockefeller Foundation ci hanno fatto donazioni o prestiti con il risultato che abbiamo ottenuto 10 milioni di dollari di prestiti e 7 di donazioni, con i primi che portano un tasso di interesse solo del 3% e quindi inferiore alle medie di mercato. Ci vuole naturalmente la disciplina per ripagare questo prestito, ma non dobbiamo sacrificare i nostri obiettivi sociali.

E così offrire ai vostri soci un'assicurazione che da soli non potrebbero permettersi...

E che da soli, ovvero non in gruppo, non potrebbero avere. E quindi non solo i costi di gruppo sono inferiori a eventuali polizze individuali, ma siamo anche in grado di assumere i nostri avvocati e i nostri contabili e questo permette di operare al 100% nell'interesse dei membri. Non siamo perfetti, ovviamente, ma possiamo chiederci come dare il massimo servizio ai nostri soci e farlo in modo sostenibile. A New York abbiamo 23.000 assistiti (dalla nostra assicurazione) e oggi siamo in grado di fornire servizi superiori a quelli che ottengono gran parte dei lavoratori dipendenti, perché cerchiamo di negoziare gli accordi migliori nell'interesse dei soci, e vantiamo ricavi per 90 milioni di dollari.

Non tutti i soci scelgono quindi l'assistenza sanitaria?

I nostri soci sono 90.000 a New York e 140.000 a livello nazionale, ma molti dei nostri membri ottengono benefici mutualistici tramite la moglie o il marito. I nostri benefit sono completamente portatili: se un freelance ottiene un posto fisso può lasciare la nostra mutua e se torna a fare il freelance può essere nuovamente assistito. I nostri assistiti sono quindi un gruppo in continuo movimento e i 23.000 cambiano spesso, con il risultato che in dieci anni abbiamo fornito servizi a un numero assai più alto di persone.

«I nostri rappresentanti politici cominciano ora a conoscerci e le elezioni di *Midterm* sono state per noi il primo grosso impegno in tal senso»

I vostri obiettivi sono quelli di un'assicurazione medica a un prezzo abbordabile, assicurazione contro la disoccupazione, protezione per i lavori non pagati.

Qual è la vostra strategia?

Nel breve periodo la strategia di maggior successo è quella di ottenere a livello statale l'approvazione di regole a difesa del lavoro dei freelance, e in quel caso è ipotizzabile una risposta collettiva degli stessi rispetto ai loro datori di lavoro che avrebbe caratteristiche più simili al sindacalismo europeo. Ciò da noi è al momento difficilmente ipotizzabile. Per questo siamo al momento "unici", ma con il tempo speriamo che nascano altri sindacati simili al nostro e la nostra forza collettiva aumenterà, mentre adesso non è così. A New York abbiamo già ottenuto tre risultati concreti: innanzitutto il riconoscimento del nostro modello da parte dello Stato di New York, anche se il primo anno non tutta la normativa era adeguata alle necessità dei freelance; l'anno successivo abbiamo ottenuto delle deduzioni fiscali per le attività di entità non registrate,^[1] e quest'anno una proposta di legge è stata presentata per chiedere al Ministero del Lavoro di intervenire per i casi di *freelancers* non pagati. Poi siamo passati a parlare con i nostri *congressmen* eletti nell'area di New York, perché portino questo modello a Washington. Da qui nasce la strategia di operare a New York e a livello federale, di espanderci in altri stati e con il tempo ottenere altri successi.

Solo lo Stato di New York vi ha riconosciuto?

Abbiamo molti altri membri in altri stati dell'Unione, ma il riconoscimento è arrivato solo a New York. Il prossimo anno dovremmo ottenerlo in altri due stati.

Noi e la politica

Quest'anno avete anche apertamente sostenuto dei candidati alle elezioni...

Abbiamo un Political Action Committee (PAC), e quindi abbiamo sostenuto diversi candidati e mobilitato i membri per le elezioni. I nostri rappresentanti politici cominciano ora a conoscerci e le elezioni di *Midterm* sono state per noi il primo grosso impegno in tal senso. Il nostro appoggio è stato esteso ad alcuni candidati nazionali, ma è soprattutto incentrato su quelli attivi nelle elezioni per Camera e Senato dello Stato di New York.

Ci sono altri esempi, a parte quelli italiani e della regione basca, simili al vostro?

Negli Stati Uniti ci sono cooperative sul fronte del marketing dei prodotti, come Land-o-lakes o ACE Hardware, che sono enormi. E fra il 1880 e il 1910 si è sviluppato un

NOTE

1. Come spesso lavorano i *freelancers*, che non creano una loro società ma operano su base individuale. [N.d.R.]

«Così si lega il social business alla politica. Noi lo chiamiamo *New mutualism* o *Mutualism 2.0*»

movimento cooperativo su basi spesso utopiche e mutualistiche. Noi abbiamo guardato ai sindacati di quegli anni che hanno costruito cliniche e case per i loro assistiti. Siamo molto più imprenditoriali e vogliamo costruire da soli le nostre strutture, avere i nostri capitali e non aspettare che sia lo Stato a costruirli. Dopo gli anni trenta la precedenza è stata data alle trattative collettive con i datori di lavoro, a ottenere concessioni dal governo e si è perso questo approccio imprenditoriale cooperativo. Noi guardiamo a quel modello, facendo però largo uso di tecniche moderne come internet e i social media. Per esempio guardiamo al modello di Groupon.com, un sito che offre quotidianamente sconti ai suoi soci. Stiamo pensando di fare lo stesso offrendo i servizi e i prodotti dei nostri soci ai soci stessi, creando quindi una sorta di mercato interno a vantaggio dei nostri associati.

Che rapporto avete con i sindacati tradizionali?

C'è molta apertura nei nostri confronti e del nostro modello e una gran voglia di capire che cosa siamo. Dieci o cinque anni fa eravamo considerati "carini e interessanti, ma irrilevanti". Ma oggi il sindacato raccoglie meno dell'8% dei dipendenti nel settore privato, e molte delle forze politiche guardano ai sindacati del settore pubblico. Se va avanti così non ci saranno più sindacati in America e questo creerà un clima di maggiore disponibilità verso ogni modello che funziona.

E quali le prospettive a medio termine?

Noi vogliamo aver potere sui mercati e in politica, su base parallela. Entrambe le cose vanno rafforzate, e alla fine vorremmo che Washington cominciasse a sostenere questo settore come in Italia sono state aiutate le cooperative. Tocca al governo stabilire le regole e fornire i capitali che verranno restituiti, ma ci vorrà tempo, e contestualmente vogliamo creare *social enterprises* o aziende sociali – ovvero *not for profit* con ricavi, o aziende che non producono profitti per i loro azionisti – che siano nella posizione di chiedere questi finanziamenti pubblici. E poi speriamo di essere un modello che verrà imitato da altri, da cui a nostra volta potremo imparare. Creare veri posti di lavoro è essenziale, e serve una struttura di capitale che aiuti a creare business che possano restare locali e non debbano competere con *slave labor* in altri paesi, e al tempo stesso non debbano creare profitti di trimestre in trimestre. Prima di ogni cosa va costruita la propria base economica, con redditi. Noi abbiamo la nostra base nei soci: compriamo i nostri prodotti e servizi, creiamo le nostre istituzioni. E poi i nostri soci vivono in zone dove i loro voti contano. Così si lega il social business alla politica. Noi lo chiamiamo *New mutualism* o *Mutualism 2.0*.

Ci sono aree professionali di freelance che non avete ancora raggiunto?

Stiamo anche creando buoni rapporti con i sindacati dei tassisti o dei dipendenti dei ristoranti, ovvero nuovi gruppi di lavoratori che non sono legati ai sindacati tradizionali. Per ora abbiamo lavorato assieme ad Albany, capitale dello Stato di New York, a sostegno di diverse iniziative politiche di ognuno dei nostri gruppi. Il nostro sindacato e queste organizzazioni, assieme ad altre locali, rappresentano oggi 100.000 lavoratori indipendenti a New York, ovvero più del sindacato tradizionale, e le opportunità di cooperazione cominciano a venire fuori. Questo offre qualche speranza.

P1

L'enigma del talento

Laura Gherardi

NELL'ANTICHITÀ IL TALENTO (dal latino *talentum* e dal greco *tàlantōn*) era un'unità ponderale che variava secondo il sistema seguito; per esempio, il talento attico, uno dei più usati, si divideva in 60 mine e 3000 stateri. Esso divenne, più tardi, anche unità di conto e di valore, dunque misura monetaria, in Grecia e nei paesi del Medio Oriente. Il talento esprimeva quindi contemporaneamente un peso, una grandezza e un valore. All'epoca, l'idea di talento nel senso metaforico che il termine ha assunto più tardi era contenuta *in nuce* nel concetto di predestinazione. Per esempio, nel caso degli artisti grafici, pittori, scultori e architetti, la formula narrativa classica, nella Grecia antica, prevedeva che un maestro d'arte, lo "scopritore di talento", si imbattesse per caso, passando in un villaggio, nel disegno su pietra di un bambino di umili origini, futuro grande artista e che, impressionato dal talento del bambino, lo portasse con sé per istruirlo.^[1]

L'idea di predestinazione riportava all'elezione, al dono innato che non si compra, non si apprende e non si eredita, che sopravvive fino ai giorni nostri nella nozione di talento come inclinazione, disposizione naturale e nello stesso tempo sovranaturale, nel senso di "spiccato" rispetto a una media. In riferimento alla figura dell'artista, il culto dell'individuo d'eccezione, nel XVIII secolo e a seguito del cambiamento nello statuto dell'artista e dell'arte,^[2] è sfociato nella teorizzazione del suo diritto a trasgredire le norme.

Le due versioni del talento

Nella storia contemporanea, la versione elitista del talento è tributaria della concezione romantica di esso che, fondandosi interamente sulla singolarità del soggetto, ne fa un aristocratico dello spirito e costituisce la condizione per la formazione di una nuova élite.^[3] La versione democratica del talento, invece, lo intende come capacità che include l'acquisizione di competenze e, con questo, coincide con la nozione di merito. Ne sono esempio la concezione illuminista del talento, che sottendeva che tutti gli uomini possedessero le capacità necessarie a svolgere un lavoro ben fatto,^[4] e la nozione di carriera aperta al talento, che ha iniziato a diffondersi nel XVIII secolo, nelle scuole militari francesi, come movimento d'apertura, a indicare che una carica dovesse essere attribuita non per via ereditaria, ma a chi si mostrasse all'altezza di ricoprirla. Le due versioni del talento, elitista e democratica, sono portate avanti parallelamente in diverse epoche; tuttavia, a seconda dei luoghi e dei contesti, in riferimento alle fonti scritte, si nota il prevalere ora dell'una, ora dell'altra.

LAURA GHERARDI È ASSEGNISTA DI RICERCA PRESSO LA FACOLTÀ DI SOCIOLOGIA DELL'UNIVERSITÀ CATTOLICA DI MILANO

NOTE

1. E. Kris, O. Kurz, *La leggenda dell'artista*, Bollati Boringhieri, Torino 1989.
2. N. Heinrich, *L'élite artiste. Excellence et singularité en régime démocratique*, Gallimard, Paris 2005.
3. *Ibidem*.
4. R. Sennett, *L'uomo artigiano*, Feltrinelli, Milano 2008. All'epoca, però, il talento come risultato dell'opera compiuta si distingueva dall'idea di genio, perché al genio era riconosciuta un'originalità naturale, ottenuta senza sforzo, che dava corpo a numerose produzioni spesso in campi diversi.

IL SENSO DELLE PAROLE

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.

«Il talento, un fattore competitivo strategico»

Negli ultimi decenni, si è diffusa una declinazione mercantile della visione elitista del talento, in cui differenze minime di talento non solo hanno ritorni più che proporzionali, ma vengono assolutizzate secondo il modello del *winner take all markets*. Sullo sviluppo dell'attuale concezione del talento, e della trasposizione dell'effetto superstar^[5] in diversi contesti, due fattori vengono menzionati come particolarmente influenti nella letteratura in materia. Il primo è l'elaborazione di strumenti che si vogliono di misura dell'intelligenza, di cui il talento viene considerato sinonimo, per quanto l'equivalenza tra intelligenza intesa come quoziente intellettivo e talento sia problematica – punto sul quale torneremo immediatamente. Occorre segnalare che i risultati dell'applicazione di strumenti per computare l'intelligenza media, e gli scarti dalla sua norma – in particolare del classico Stanford-Binet di inizio Novecento, messo a punto da Terman^[6] – sono stati oggetto di letture razziste e sostegno a tesi eugenetiche,^[7] a dispetto del fatto che non esista alcuna evidenza scientifica di caratteristiche genetiche collegate a una predisposizione innata al talento.^[8]

Gli strumenti di mappatura delle capacità cognitive degli individui sono cambiati di pari passo con l'elaborazione di una più complessa nozione di intelligenza, oggi compresa in diverse sfere. Contestando il presupposto che esista un fattore unitario, misurabile attraverso il QI, Gardner ha individuato diverse facoltà che possono essere tra loro indipendenti, quali l'abilità logico-matematica, quella linguistica, quella spaziale, musicale, cinestetica, interpersonale e intrapersonale, a cui di recente ha aggiunto l'intelligenza naturalistica e quella esistenziale, in corso di elaborazione. Secondo la teoria delle intelligenze multiple^[9] di Gardner, i diversi tipi di intelligenza sono presenti in tutti gli individui e la differenza tra questi va ricercata unicamente nelle diverse combinazioni delle facoltà. All'interno del sistema produttivo, differenze minime di intelligenza, che possono segnare un breve scarto temporale nella risoluzione di un problema, vengono considerate come grandi differenze di qualità, e questo introduce il secondo fattore che ha contribuito al prevalere della contemporanea concezione del talento.

Secondo alcuni autori, tra cui Sennett, il talento volto al servizio della produzione si trasforma in un nuovo fattore di chiusura, nella giustificazione dell'individualizzazione e della radicalizzazione delle disegualianze che stimolano la concorrenza tra lavoratori in quella che è stata chiamata economia della conoscenza. Costituendo il talento un fattore competitivo strategico, alcuni stati, e moltissime imprese, spendono molte risorse nella selezione dei potenziali, senza però attribuire altrettanta attenzione alla più onerosa creazione, attraverso politiche di investimento, di un ambiente favorevole allo sviluppo dei diversi talenti. In alcuni testi pedagogici degli anni sessanta e settanta, è documentata quella restrizione della nozione di talento alle doti necessarie alla produzione formulata

5. Secondo l'effetto superstar, tra professionisti sottoposti a costanti prove comparative, una differenza, per quanto minima, nel riconoscimento ottenuto, può essere sufficiente a polarizzare una crescita più che proporzionale della domanda su quelli giudicati più talentuosi; vedi S. Rosen, "The economics of superstars", in "American Economic Review", vol. 71, 5, 12/1981, pp. 845-858.

6. L.M. Terman, *Mental and Physical Traits of a Thousand Gifted Children*, *Genetic Studies of Genius*, vol. 1, Stanford University Press, Stanford 1925; L.M. Terman, *The Gifted Child grows up*, *Genetic Studies of Genius*, vol. 4, Stanford University Press, Stanford 1947. Terman ha analizzato i profili di crescita di bambini superdotati, individuati nelle classi elementari e secondarie, seguendoli tramite controlli successivi per un ventennio, per restituire l'antropometria, la salute fisica e mentale, le attitudini scolastiche e le correlazioni, per esempio, tra doti eccezionali e disadattamento inteso come isolamento nel gruppo dei pari. Come ricorda Sennett (v. nota 4), occorre però menzionare che, essendo Terman un sostenitore dell'eugenetica, le sue intenzioni erano volte anche all'individuazione dei sottodotati che secondo lo psicologo avrebbero dovuto essere sterilizzati.

7. Su questo punto rimandiamo a R. Sennett, *L'uomo artigiano*, cit.

8. G. Colvin, *La trappola del talento*, Rizzoli, Milano 2009.

9. Il testo base, a cui rimandiamo, è H. Gardner, *Intelligenze multiple*, Anabasi, Milano 1994.

«L'importanza dell'individuazione e della selezione dei talenti è motivata dalle necessità di pianificare risorse e successioni»

nel passaggio al postfordismo; per esempio, in un dizionario enciclopedico di pedagogia di fine anni sessanta, la voce “talento”, che rimanda a genio e a superdotato, indica: «Il concetto si va limitando a quei soggetti che possiedono delle capacità intellettive eccezionali, e non corrisponde più a soggetti eccezionali in altre attitudini come musica, pittura, meccanica...».^[10]

A oggi, la gestione dei talenti, o *talent management*, è una disciplina a sé nell'alveo della formazione in impresa. I critici dell'applicazione del *talent management* chiedono l'estensione a tutto il personale dell'impresa di quei programmi speciali e di quel training personalizzato offerti finora unicamente agli alti potenziali, ovvero, in genere, al 3-5% del capitale umano,^[11] con conseguente calo potenziale dell'impiegabilità “nel tempo” del restante 93-95%. In secondo luogo, i critici sottolineano che nell'odierna guerra per aggiudicarsi i talenti,^[12] in cui l'imperativo, per territori e imprese, è quello di attirarli e trattenerli,^[13] il desiderio di autorealizzazione sul lavoro è riconosciuto come legittimo, nella pratica, solo quando proviene dagli *high skilled*. Nella letteratura manageriale internazionale, l'importanza dell'individuazione e della selezione dei talenti è motivata dalle necessità di pianificare risorse e successioni. La nozione di alto potenziale, prescindendo dalle competenze tecniche e, spesso, dai risultati raggiunti dall'individuo nel ruolo che occupa nel presente, apre un'incertezza predittiva che, da un lato, può avere l'effetto di una profezia che si autoavvera, dall'altro, però, ha un alto margine di errore.^[14]

Discordanze, concordanze, differenze

Le diverse concezioni del talento, per quanto discordi sulle modalità di valorizzazione, concordano sulla necessità di riconoscere le differenze di talento, pena la selezione effettuata sulla base di altri criteri, di cui l'Italia è tristemente maestra.^[15] Chi non riconosce il talento, oscurandolo, non danneggia solo l'individuo di talento, ma anche coloro che potrebbero beneficiare della sua espressione; dunque opera un torto a terzi, potenzialmente all'intero genere umano. Il gioco di chi voglia disconoscere il talento – per quanto le differenze di talento possano risultare evidenti a chi sappia relativizzare le proprie preferenze stilistiche all'interno di una disciplina, oltre che, in caso, le proprie competenze – è favorito, in particolare, negli ambiti, come quello letterario o quello artistico, in cui l'output è meno computabile, e la qualità può non coincidere con il suo equivalente monetario. Simmetricamente, e in senso opposto, si parla di “costruzione del talento” per indicare, per esempio sul mercato dell'arte, l'esito di coalizioni di attori interessati a gonfiare le quotazioni delle opere di determinati artisti.^[16]

10. *Dizionario Enciclopedico di pedagogia*, SAIÉ, Torino 1969, vol. 4, p. 468. Ancora, sempre la voce “superdotato”, nello stesso, recita: «La stessa idea generale è stata espressa con vocaboli diversi, che spesso non hanno ricevuto un contenuto ben preciso [...] Lo sforzo attuale è piuttosto indirizzato a trovare un criterio o una serie di criteri che orientino ad identificare questi soggetti».

11. D.A. Reedy, J.A. Conger, L.A. Hill, “Are you a high potential?”, in “*Harvard Business Review*”, June 2010, pp. 78-84.

12. E. Michaels, H. Handfield-Johnes, B. Axelrod, *The War for Talent*, Harvard Business School Press, Harvard 2001.

13. J. Martin, C. Schmidt, “How to keep your top talent”, in “*Harvard Business Review*”, May 2010, pp. 54-61.

14. *Ibidem*.

15. Tra gli altri, vedi C. Carboni (a cura di), *Élite e classi dirigenti in Italia*, Laterza, Roma-Bari 2007.

16. L. Gherardi, *La mobilità ambigue*, Editions Universitaires Europeiennes, Sarrebruck 2010.

Essendo le differenze di talento inevitabili, esse pongono la questione politica del rispetto in un mondo di diseguali: «Certamente nella società esiste un ideale di rispetto: solo considerandoci come eguali noi affermiamo il rispetto reciproco. Possiamo dunque rispettare solo chi è eguale a noi e quindi può contare sulla nostra stessa forza?».^[17] L'inaccettabilità di una situazione in cui le capacità delle persone fossero *la* condizione del rispetto,^[18] dove la dignità degli esseri umani sarebbe ridotta a una conseguenza, è stata ribadita da diversi autori. Tra questi, Luc Boltanski e Laurent Thévenot hanno inoltre mostrato come le capacità che gli individui sanno riconoscere ad altri rientrano in una molteplicità di grandezze possibili – che per quanto si manifestino nel corso di una prova, non sono misurabili attraverso dei test –, ognuna riferita al valore di qualcuno solo sotto un determinato rapporto, ovvero relativamente a un certo ambito, a una determinata prova e a un determinato momento.

Il problema politico che il talento pone è duplice: da un lato, il suo riconoscimento e i termini della sua valorizzazione, dall'altro i correttivi da introdurre per evitare la creazione di un'umanità su due livelli che minaccerebbe la nozione stessa di comune umanità.

17. R. Sennett, *Rispetto. La dignità umana in un mondo di diseguali*, il Mulino, Bologna 2004, p. 34. Sennett sostiene che certe disuguaglianze siano arbitrarie, ma altre siano inevitabili, come le differenze di talento che debbono essere riconosciute ma non esasperate. Vedi anche Id., *L'uomo artigiano*, cit.

18. Id., *Rispetto...*, cit.

La difficile maestria

Richard Sennett

DESIDERO RINGRAZIARVI MOLTO PER L'INVITO e per il premio che mi verrà conferito, mi emoziona riceverlo [...]. Non posso qui riassumervi *L'uomo artigiano*,^[1] ma posso evidenziare tre punti che sono forse più importanti oggi di quanto non lo fossero due anni fa, quando ho terminato la stesura del libro in inglese.

Mi servo di un aneddoto. Una settimana prima di terminare il libro, mi sono imbattuto in un amico, alto funzionario del Ministero delle Finanze inglese, che mi ha chiesto su che cosa stessi lavorando. Quando gli ho risposto che stavo scrivendo un libro sull'artigianato, ha commentato: «Oh, che romantico!». L'ho rivisto un mese fa, è stato un incontro piacevole per me, un po' meno per lui, perché gli ho chiesto se pensasse ancora che sostenere il valore del lavoro artigianale fosse romantico. Il nostro scambio è avvenuto nel periodo in cui in Gran Bretagna il tasso occupazionale precipitava. Lanciandomi un'occhiata torva, mi ha risposto di no. Per me è stata una riprova e, più in generale, osservando gli eventi che hanno preceduto la crisi, appare evidente che il modo di lavorare e le competenze artigianali sostenute come una forma di cultura nell'Italia settentrionale, o nel Sud della Germania, sono state devalorizzate in altri paesi, nei quali il lavoro artigianale era considerato, nell'economia moderna, una competenza da accantonare o da delegare ai "perdenti" della globalizzazione. I vincitori dovevano dedicarsi principalmente alla finanza o, al massimo, ai processi produttivi su vasta scala, non certo a quelli a scala artigianale. Di questo crollo – difficile ancora affermare se sia recessione o depressione – possiamo dire che sia stato un'illusione del neocapitalismo.

Non si può separare l'economia finanziaria da quella reale e l'economia reale è alimentata dalle piccole imprese che promuovono l'artigianato su piccola scala. Se c'è una lezione da imparare dagli eventi degli ultimi due anni, è che i paesi più colpiti, Gran Bretagna e Stati Uniti, hanno sofferto perché hanno ceduto il proprio patrimonio di competenze, lasciando alcuni mestieri agli italiani o ai cinesi. Hanno scelto di gestire soldi anziché cose ed è stata una lezione pagata a caro prezzo, che ha colpito duramente i sostenitori di questo tipo di economia.

Il primo dei tre punti che menzionerò riguarda il rapporto tra innovazione tecnica e artigianato. Assistiamo alla nascita di nuovi mestieri, allo sviluppo quotidiano di competenze tecniche innovative nel campo medico, per esempio, o nel campo della tecnologia o nella fornitura dei servizi. L'artigianato non è il mero lavoro manuale, né la mera capacità tecnica. Per fare un esempio: tra i dipendenti della Microsoft sta prendendo piede un movimento chiamato *Craft and Code*, nato quando molti ingegneri e programmatori della Microsoft si sono resi conto, con vergogna, che la Apple, società molto più piccola e con risorse inferiori, era in grado di realizzare dei prodotti nettamente superiori a quelli della Microsoft – il sistema OS, che la Apple ha iniziato a sviluppare, è un

RICHARD SENNETT È DOCENTE DI SOCIOLOGIA ALLA NEW YORK UNIVERSITY E ALLA LONDON SCHOOL OF ECONOMICS

A Richard Sennett, uno dei più acuti sociologi contemporanei, la Camera di Commercio di Milano ha conferito il premio Gabriele Lanfredini, quinta edizione, in occasione della pubblicazione dell'edizione italiana del suo ultimo libro *L'uomo artigiano*. In quel contesto l'illustre sociologo ha tenuto un breve discorso di ringraziamento che abbiamo trascritto e tradotto. Il testo pubblicato non è stato rivisto dall'autore.

NOTE

1. R. Sennett, *L'uomo artigiano*, Feltrinelli, Milano 2008.

«Dovremmo imparare, dalla riscoperta dell'artigianato, innanzitutto a separare il progresso tecnico dall'utilità immediata»

software molto più sofisticato delle versioni XP della Microsoft. Quando, intervistando gli ingegneri della Microsoft, ho chiesto loro di spiegarmi che cosa mancasse al loro lavoro, mi hanno risposto: «Noi lavoriamo bene, ma il lavoro che facciamo non si traduce mai in qualcosa di valore per l'impresa. È un buon lavoro fine a se stesso, mentre la Apple permette ai suoi ingegneri del software di sperimentare, di fare errori, di seguire intuizioni sbagliate, perché ciò che a loro importa veramente è la qualità». Questo, per me, è stato un esempio eclatante di quello che io ritengo un grave problema della moderna economia del lavoro: l'evoluzione tecnologica non coincide con la promozione dell'artigianato.

Per accrescere le competenze artigianali è necessaria una valutazione del processo del fare indipendentemente da quella che potrebbe esserne l'utilità economica finale. Una delle ragioni per cui l'artigianato ci appare in grave pericolo è che ci sono poche società come la Apple o, in epoca meno recente, come la Nokia – imprese che desiderano realmente ricercare la qualità, rinviando a una fase successiva la questione del marketing, della commercializzazione e della trasformazione del processo in prodotto. E il risultato di questa scelta è lo spreco del patrimonio tecnico accumulato, perché lo si sottopone immediatamente al vaglio dell'utilità. Per che cosa si usa? Che cos'è? E quando il progresso tecnologico dipende dall'utilità in modo così stringente, si perde la qualità intrinseca dell'artigianato, perché l'artigianato non è mera maestria tecnica, ma è anche l'atto dello sperimentare ponendosi delle domande. Direi quindi che dovremmo imparare, dalla riscoperta dell'artigianato, del suo valore economico, innanzitutto a separare il progresso tecnico dall'utilità immediata.

Il secondo punto che lega artigianato e innovazione tecnica riguarda il tempo. Nel libro, ho cercato di costruire la mia argomentazione sulla cosiddetta regola delle diecimila ore, che è la stima del tempo necessario a un individuo per raggiungere un livello elevato di competenza attraverso la ripetizione, l'esercizio, il ripasso e così via. Si traduce in un lavoro di circa quattro o cinque ore al giorno per un periodo di cinque o sei anni, ma si tratta di una stima molto approssimativa che si può applicare non solo al lavoro, ma anche all'apprendimento, per esempio, del pianoforte o di uno sport.

La caratteristica essenziale dell'artigianato è che ha tempi lunghi, è lento, mentre il problema dell'economia moderna è che essa esige una flessibilità a breve termine – tempi rapidi, risultati rapidi e ritorni rapidi. Alla base di questa impazienza sta il fatto che l'economia capitalista, in conseguenza di cambiamenti profondi avvenuti al suo interno, è diventata un'economia fatta di azionisti che esigono un ritorno sugli investimenti, più che dei profitti a lungo termine. È un mondo in cui anche il lavoro è suddiviso in compiti a breve termine tra dipendenti che possono essere spostati o sostituiti quando si sposta il compito da eseguire. Questa impostazione ha reso più dinamica la moder-

«Dovremmo puntare a sviluppare competenze complesse nei lavoratori, anziché pensare alla possibilità di spostare i lavoratori da un lavoro all'altro e da un luogo all'altro»

na economia del lavoro, ma la flessibilità ha compromesso il lungo e lento processo di costruzione delle competenze, perché il tempo stringe. Una caratteristica della maturazione delle competenze in un orizzonte a lungo termine è quella per cui la progressiva acquisizione da parte di un individuo non lo rende soltanto più abile nell'eseguire un compito, ma gli consente di sviluppare approcci alternativi per risolvere o affrontare un problema. In altre parole, l'individuo sviluppa una molteplicità di tecniche che gli consentono di risolvere un problema.

È importante per noi realizzare che quando l'orizzonte temporale disponibile è molto più breve, e quando si ha una forza lavoro più flessibile ma orientata a svolgere dei compiti a breve termine, succede che le competenze si riducono a soluzioni semplici per ogni semplice problema. In altre parole, si ha una perdita di complessità e di capacità. E per recuperare questa complessità, per permettere alle persone di avere diecimila ore a loro disposizione, servono istituzioni lavorative più stabili e di lunga tradizione, impostate su una filosofia che non sia quella di valorizzare la flessibilità del lavoratore. Penso che dovremmo puntare a sviluppare competenze complesse nei lavoratori, anziché pensare alla possibilità di spostarli da un lavoro all'altro e da un luogo all'altro. Le competenze artigianali non si costruiscono così. Il secondo punto sul quale ho riflettuto, in questa crisi, è dunque che recuperare il tempo dell'artigianato significa ripensare quegli aspetti della flessibilità che ritengo negativi e riduttivi.

Il terzo punto riguarda l'argomentazione che credo più radicale, ovvero che tutti o quasi tutti siano in grado di fare un buon lavoro. So che può sembrare un luogo comune, poiché è ovvio che tutti sanno fare qualcosa, ma la verità è che molte delle nostre istituzioni per la formazione e l'organizzazione del lavoro si basano sul presupposto che il talento sia scarso, che solo poche persone siano in grado di lavorare bene. La conseguenza di questo ragionamento è la caccia al talento per trovare quello eccezionale, in grado di fare un buon lavoro, tra venti o anche tra cento persone, laddove le altre novantanove vengono trascurate.

Questo è più o meno quanto è successo negli ultimi anni nel settore della formazione dei lavoratori nel mondo neoliberale anglosassone. La ricerca si è concentrata interamente sulle persone dotate di un talento eccezionale, supponendo che solo queste fossero in grado di fare un buon lavoro, dimostrando così una profonda indifferenza verso la maggioranza dei lavoratori che, rappresentando la massa, avrebbero qualità intellettuali inferiori e minori capacità di svolgere un buon lavoro. Nel mio libro sostengo il contrario. Cerco di dimostrare che per svolgere la maggior parte dei lavori previsti da un'economia moderna è sufficiente un'intelligenza normale. Gli ingredienti mancanti sono le cose di cui abbiamo parlato prima: la motivazione, la fiducia nel proprio datore

«Non occorre essere un genio per fare un buon lavoro. Se così fosse, dovremmo ripensare il concetto di uguaglianza nella società moderna»

di lavoro, la qualità dell'ambiente e così via. Quando l'ho raccontato al mio amico funzionario, mi ha chiesto se pensassi ai banchieri e io gli ho risposto: «Sì, pensa ai banchieri, vuoi dirmi che in banca chi viene pagato cinque milioni di euro l'anno è mille volte più intelligente degli addetti alle pulizie?». Naturalmente mi fece un enorme piacere vedere che la domanda l'aveva punto sul vivo. Capite che cosa sto cercando di dire? Noi supponiamo che il lavoro altamente retribuito sia tale perché richiede abilità eccezionali. Nel mio libro sostengo che questa supposizione è priva di fondamento scientifico, e che per svolgere la maggior parte dei lavori richiesti dall'economia non è necessario essere dei geni: non occorre essere un genio per fare un buon lavoro. Se così fosse, dovremmo ripensare il concetto di uguaglianza nella società moderna. Oggi siamo tutti consapevoli dell'enorme disuguaglianza tra chi sta ai vertici e chi sta nel mezzo, ma l'ingordigia dei vertici è giustificata dal loro talento: questo è un mito da sfatare. Se lo sfatiamo, partendo dall'idea che tutti sono in grado di svolgere un lavoro artigianale, ovvero un buon lavoro, avremo una base completamente diversa dalla quale partire per discutere sulla disuguaglianza economica.

Questi sono dunque tre pensieri che ho sviluppato quando la crisi ha gettato una nuova luce sul tema dell'artigianato: il primo è che se vogliamo valorizzarlo, il nostro rapporto con il progresso tecnico e tecnologico non deve essere finalizzato alla mera utilità – il buon artigianato non è semplicemente utilitaristico. Il secondo è che, se vogliamo sviluppare le competenze delle persone, dobbiamo concedere loro più tempo. E per dare loro più tempo, dobbiamo immaginare un mondo lavorativo con una struttura che non sia improntata sulla logica del lavoro flessibile orientato ai compiti a breve termine. Infine, per quanto riguarda la giustizia economica, se crediamo – e io spero che il mio libro vi convinca di questo – che la maggior parte delle persone sia in grado di svolgere un lavoro di buona qualità, allora alcune delle argomentazioni che giustificano le disuguaglianze economiche, quelle estreme, sono prive di fondamento. Un buon lavoro non richiede il genio, richiede un ambiente stimolante dove le persone possano formarsi e lavorare con attenzione per apportare il proprio contributo all'azienda. Sono consapevole di non aver tenuto un discorso particolarmente incoraggiante, ma non siamo in un momento di euforia.

Sono felice dell'accoglienza riservata a questo mio lavoro e ringrazio tutti per la partecipazione.

Merito e meritocrazia

Germano Maifreda

IL MERITO, OVVERO IL «CONSEGUIMENTO DI QUANTO CONSENTE un'attribuzione secondo equità sia di premio che di castigo», come recita uno dei principali dizionari della lingua italiana, nonché la creazione e applicazione di incentivi e modelli di ristrutturazione organizzativa fondati su di esso, contiene il presupposto che la società nell'ambito della quale tale merito emerge, o è valutato, debba fornire agli individui opportunità tendenzialmente uguali di formazione ed esercizio delle proprie capacità. In tale accezione, la promozione del merito dovrebbe rappresentare l'antidoto contro l'assegnazione di premi e incentivi sulla base dell'appartenenza familiare e di clan, tipica delle società mediterranee ed extraeuropee informate dall'eredità agraria e poco permeate dallo spirito della performance e del contratto su cui, come già rilevò Max Weber, si è imperniato lo sviluppo dell'industria e della grande impresa moderna.

Origine e fortuna di un termine

Emblematicamente il termine “meritocrazia” fu impiegato per la prima volta, con accezione ampiamente negativa, nel mondo anglosassone in *The Rise of the Meritocracy 1870-2033: An Essay on Education and Inequality*. Questo testo seminale della riflessione critica novecentesca sulla categoria di merito venne pubblicato nel 1958 da Michael Young, studioso e poi parlamentare inglese formatosi alla scuola sociologica della London School of Economics, poi direttore dell'Institute for Community Studies di Londra e fondatore della Open University. In Italia *The Rise of the Meritocracy* fu tradotto nel 1962 dalle Edizioni di Comunità di Adriano Olivetti,^[1] che ne fece una pietra d'angolo del suo intervento nell'organizzazione del lavoro, ai fini di valorizzazione del merito individuale ma in attenta considerazione delle condizioni sociali e intellettive di partenza del singolo lavoratore. «La capacità di aumentare la produzione, direttamente o indirettamente, si chiama intelligenza» sostiene del resto Young in un'opera che si proiettava nell'anno 2034 per formulare una tagliente satira delle decisioni prese dalla società del XX secolo. Soprattutto di quelle adottate in base al più banale assunto meritocratico: quello, come scrive Young, che «la formula: $QI + Sforzo = Merito$, potrebbe ben rappresentare il credo fondamentale della classe dirigente».

La serrata critica di Young ricostruiva la storia dell'educazione moderna e delle sue istituzioni, fotografando il passaggio «dall'anzianità al merito» e prefigurando una società futuristica in cui agli individui era assegnato un posto in società sulla base esclusiva di un rigido sistema di test. Coloro che avessero ottenuto i punteggi più elevati avrebbero potuto raggiungere le posizioni più prestigiose e meglio retribuite: una severa gerarchia

GERMANO MAIFREDA
È RICERCATORE DI STORIA
ECONOMICA ALL'UNIVERSITÀ
DEGLI STUDI DI MILANO,
DOVE INSEGNA STORIA
ECONOMICA E SOCIALE
DELL'ETÀ MODERNA

NOTE

1. M. Young, *L'avvento della meritocrazia*, Edizioni di Comunità, Milano 1962.

«La categoria di meritocrazia è connaturata alla vicenda americana assieme all'enfasi sull'individualismo e l'uguaglianza»

meritocratica, creata e mantenuta in funzionamento dallo Stato. Ma ciò che a prima vista poteva apparire giusto, degenerava in un regime oppressivo, in cui l'élite meritocratica riteneva di possedere un diritto naturale alla superiorità rispetto ai suoi sottoposti, disprezzati e mantenuti costantemente al fondo della scala sociale. Il dominio completo della società del 2034 era così mantenuto dall'élite meritocratica, sicura e garantita nel suo status, mentre gli strati inferiori erano incapaci di sfidarla ed erano, dunque, permanentemente privati della possibilità di sollevarsi contro i loro oppressori.

Tramite questa fosca configurazione, il sociologo inglese costruiva una frattura all'interno del rassicurante discorso occidentale sul merito, proprio dell'ottimistica età postbellica. Young denunciava l'altissima improbabilità che la meritocrazia fosse conciliabile con una reale uguaglianza di opportunità fra gli individui. Sebbene la sua opera fosse dunque accesamente antimercatocratica, il termine da lui coniato è entrato nel vocabolario politico, giornalistico e quotidiano in un'accezione positiva. Questo è accaduto nonostante il fatto che la maggior parte dei teorici americani della meritocrazia, nonché ampi settori dell'opinione pubblica benestante, fosse e sia tacitamente consapevole del fatto che il sistema meritocratico sia inficiato alla base da disuguaglianze di sesso, razza o religione, che gli impedivano di essere equo. L'assunto comune era, ed è, che tali differenze potessero venire rapidamente eliminate, e che la loro definitiva cancellazione avrebbe alla fine condotto a una realtà sociale più equanime e ricca di maggiori opportunità. Ma, come avvertì il fondamentale bilancio pubblicato nel 1994 da Stephen J. McNamee e Robert K. Miller, *The Meritocracy Myth*,^[2] le forme fondamentali della discriminazione e i loro effetti residuali erano, alla fine del XX secolo, ben lungi dall'essere eliminati all'interno della società americana, e i fattori di non merito, tra cui la consanguineità e i modelli di organizzazione economica e sociale vigenti, erano attivi nel presentare vincoli agli individui, riducendo l'efficacia del merito individuale nel quadro dell'esistenza delle persone.

Meriti individuali e capitale culturale

Come già originariamente rilevato da Alexis de Tocqueville nel fortunatissimo *De la démocratie en Amérique* (1835),^[3] la categoria di meritocrazia è connaturata alla vicenda americana assieme all'enfasi sull'individualismo e l'uguaglianza. Per individualismo Tocqueville intendeva «un sentimento maturo e calmo, che permette a ogni membro della comunità di percepire se stesso al di fuori della massa delle sue creature». Il superamento dei legami feudali e l'avvento della libertà di mercato si saldarono così strettamente, in

2. S.J. McNamee, R.K. Miller, *The Meritocracy Myth*, Rowman & Littlefield, Lanham (MD) 2004.

3. A. de Tocqueville, *La democrazia in America*, Rizzoli, Milano 1982.

«Un altro punto importante in tema di meritocrazia riguarda le relazioni complesse tra formazione e opportunità individuali, e dunque mobilità sociale»

ambito anglosassone, con l'attribuzione e il riconoscimento dei meriti individuali. Accanto a ciò apparve tuttavia chiaro fin dall'inizio che il sistema di democrazia e di mercato statunitense non poteva garantire a tutti le medesime opportunità: schiavi e servi, nativi, donne e altri gruppi sociali vennero esclusi sistematicamente sia dalle protezioni costituzionali sia dalle opportunità del mercato. Una vasta messe di studi ha del resto dimostrato che, nelle società anglosassoni come in quelle europeo-continentali e mediterranee, in Occidente il capitale sociale (qui inteso come *who do you know*) e il capitale culturale (il cosiddetto *fitting in*) mantengono un'elevata pervasività all'interno dei contesti di promozione. Le opportunità sociali vengono ancora abbondantemente mediate da relazioni individuali e familiari e dalle istituzioni educative, mentre il capitale culturale (insieme di informazioni e conoscenze altamente specializzate, che includono modalità informali di porsi, dialogare, presentarsi) è fondamentale per essere accettato all'interno dei circoli che garantiscono la migliore riuscita sociale ed economica degli individui. Come nel caso del possesso della ricchezza, essere proprietari di risorse sociali e culturali non dipende necessariamente dal "merito individuale": il capitale sociale e culturale di George W. Bush, presidente e figlio di un presidente e, per anni, la persona politicamente più potente del mondo, ne è un chiaro esempio. Da qui il fenomeno del *social climbing*, ovvero dello sforzo consapevole, da parte di alcuni individui, di diventare membri di un gruppo di status superiore, emulandone il capitale culturale.

Formazione e opportunità individuali

Un altro punto importante in tema di meritocrazia riguarda le relazioni complesse tra formazione e opportunità individuali, e dunque mobilità sociale. La visione convenzionale a riguardo è che l'educazione scolastica serva come meccanismo che identifica e seleziona persone intelligenti e motivate a prescindere dalla classe sociale di appartenenza, e fornisca formazione educativa in diretta proporzione con il merito individuale. L'ammontare e il tipo di educazione raggiunta viene dunque, spesso, considerato un indicatore del merito, e viene utilizzato come criterio di eleggibilità per determinate posizioni occupazionali e per le gratificazioni materiali che a essa sono connesse. Anche in quest'ambito, importanti studi hanno messo in luce come i sistemi educativi occidentali spesso faticino a promuovere un'eguaglianza di opportunità, nonché a rappresentare un'autentica fonte di mobilità sociale. In questa visione alternativa del nesso tra educazione e merito si sottolinea come i sistemi formativi siano fortemente condizionati dalla struttura sociale e tendano a riprodurla: in breve, le scuole rifletterebbero e, al contempo, ricreerebbero

il sistema delle diseguaglianze sociali. Mentre, da un lato, le scuole premiano la proprietà di capitale sociale e culturale di alcuni studenti, permettendo loro, in seguito al rilascio di apposite certificazioni, di accedere a opportunità economiche e occupazionali tradizionalmente riservate ai detentori di quelle forme di capitale, esse stesse possono punire coloro che, non possedendo tale capitale iniziale a causa del basso status socio-economico di partenza, verranno destinati a percorsi dalle basse aspettative di realizzazione sociale. «Non c'è dubbio» hanno riassunto gli stessi McNamee e Miller «riguardo al fatto che essere brillanti, lavorare sodo e avere un maggior grado di istruzione avvantaggi le persone. Ma la competizione per raggiungere il successo è strutturata sopra un sistema educativo che non fornisce uguali opportunità; indipendentemente dalle capacità individuali, la richiesta di un'economia d'impresa complessa e varia condiziona le opportunità e la probabilità di successo all'interno di essa».

Meritocrazia ed eguaglianza delle opportunità

Il punto fondamentale della discussione su merito e meritocrazia rimane dunque quello che ne denuncia i limiti a partire dal problema della ineguaglianza economica, come ben compendiato da un altro classico volume: *Meritocracy and Economic Inequality*, curato nel 2000 dal grande economista premio Nobel Kenneth Joseph Arrow con Samuel Bowles e Steven Durlauf.^[4] Riconoscendo che «il progetto egualitario si sta chiarendo» a causa delle ragioni che abbiamo finora esposto, gli economisti esplorano accuratamente la società occidentale, soprattutto statunitense, constatando che il background familiare è almeno tanto importante, e può essere più importante, del quoziente di intelligenza misurabile nel determinare il successo economico individuale. Gli studi di Samuel Bowles hanno del resto esaurientemente criticato la debolezza metodologica dimostrata dai comuni risultati econometrici che misurano la performance cognitiva personale e la performance scolastica, nonché il loro scarso utilizzo come predittori di successo economico. La stessa visione secondo la quale il ritorno economico del contributo della scuola allo sviluppo cognitivo individuale sarebbe alla base del nesso tra scolarizzazione e successo economico è stata superata dagli economisti, che hanno dimostrato come il ritorno economico della scolarizzazione derivi probabilmente da altre ragioni. Studi di casi accurati hanno dimostrato come la felice riuscita di individui per nulla qualificati sul luogo di lavoro possa derivare dalla loro capacità di contribuire ai profitti, spesso attenuando i problemi derivanti da sistemi di incentivi scorretti nel quadro dello stesso luogo di lavoro.

4. K.J. Arrow, S. Bowles, S. Durlauf, *Meritocracy and Economic Inequality*, Princeton University Press, Princeton 2000.

«Quali politiche pubbliche perseguire per affermare l'eguaglianza delle opportunità degli individui rispetto al merito?»

Una robusta evidenza degli studi più recenti è che ci sia un sostanziale effetto della scolarità raggiunta sui livelli di reddito e sull'occupazione: la scolarizzazione determina dunque il successo occupazionale, anche se ciò pare sempre meno legato alle mutazioni cognitive che essa è in grado di determinare negli studenti. Ancora in discussione è tuttavia se, e in che misura, la scolarizzazione e la stessa abilità cognitiva siano da identificarsi con il merito, o meglio se esse siano utilizzabili come suo indicatore. Molte ricerche sociologiche a riguardo utilizzano spesso come campioni giovani diplomati o laureati e ne esplorano i risultati in termini di reddito, sottovalutando così l'importanza delle abilità cognitive come espressione di guadagni derivanti dal complesso della vita professionale dell'individuo.

È dunque manifesto che le società occidentali presentino importanti violazioni dei principi di eguaglianza di accesso alle opportunità sociali. Quali politiche pubbliche perseguire per affermare l'eguaglianza delle opportunità degli individui rispetto al merito? Interventi troppo diretti e prolungati a favore di gruppi sociali svantaggiati possono sfociare in una riduzione o eliminazione degli incentivi ad acquisire nuove abilità da parte dei membri di quel gruppo, contribuendo così, in realtà, a esacerbare le differenze già esistenti. È necessario dunque implementare politiche che migliorino l'eguaglianza di opportunità individuale, per esempio riallocando i fondi destinati a finanziare l'educazione verso i ceti meno avvantaggiati, mantenendo tuttavia la capacità di perseguire sviluppo economico, e dunque allontanando la tentazione di livellare verso il basso i redditi e gli incentivi individuali, azione che produrrebbe una caduta del prodotto totale e dunque del reddito complessivo. Il problema della progettazione di politiche che possano raggiungere l'obiettivo del raggiungimento di elevate opportunità educative per livelli sempre più ampi di popolazione richiede, dunque, attenzione al sistema degli incentivi presente all'interno della nostra società, sul quale è indispensabile evitare impatti e conseguenze negative di azione che pur possono muovere da principi e intenzioni equanimi e dunque agevolmente condivisibili.

P4

Buzz. Il brusio digitale

Alessandra Favazzo

ALESSANDRA FAVAZZO
È MEMBRO DELL'ASSOCIAZIONE
CULTURALE COMUNICAMENTE

“BUZZ” È UNA PAROLA ONOMATOPEICA DEL VOCABOLARIO ANGLOSASSONE che indica il ronzio prodotto da sciami di insetti (come api o vespe) o un analogo rumore, persistente e a bassa frequenza, spesso causato da fastidiosi moti di vibrazione. Per traslato, il termine può anche indicare il brusio delle conversazioni sottovoce o il vociare continuo e caotico tipico dei locali affollati. Nasce e si sviluppa all'interno di reti sociali, fisiche o virtuali, veicolando messaggi che si diffondono in maniera spontanea e incontrollata. In questi casi il termine “buzz” viene dunque utilizzato come sinonimo di “passaparola” (in inglese *word of mouth*).^[1] Attraverso questo sistema di propagazione delle informazioni, storie, opinioni e idee si replicano all'interno della comunità dei parlanti, subendo durante il cammino di trasmissione del messaggio mutazioni e distorsioni talvolta irreversibili.

Tra le forme di comunicazione più diffuse in grado di diffondersi di bocca in bocca in maniera endemica, solo grazie al chiacchiericcio della gente, vi sono le cosiddette leggende metropolitane, espressione nata da una poco felice traduzione dell'inglese *urban legend*. Questa particolare tipologia di narrazione comprende storie insolite e al limite della veridicità, trasmesse oralmente da persona a persona senza una seria preliminare verifica in merito alle informazioni divulgate.^[2] Analoghi dispositivi di diffusione contraddistinguono fenomeni quali il pettegolezzo (parola oggi spesso sostituita dalla più accattivante *rumours*), relativo alla vita più intima e privata di soggetti appartenenti alla rete sociale di riferimento, e la diceria, forma di comunicazione popolare che rielabora temi e immagini del folclore al fine di trasmettere valori e modelli di comportamento. Ogni messaggio, una volta raggiunto e oltrepassato un punto critico – rappresentato, secondo il sociologo Malcolm Gladwell,^[3] da circa centosessanta persone – si propaga nell'ambiente sociale in maniera autonoma rispetto al proprio mittente (tanto più largamente quando si introduce in uno spazio vuoto e accogliente) e acquista credibilità all'interno del gruppo sociale in cui è diffuso.

Il passaparola digitale

Con la nascita dei mass media, il fenomeno del passaparola giunge a comprendere non solo la comunicazione orale *face-to-face*, ma anche le conversazioni telefoniche, i messaggi di testo inviati tramite sms ed e-mail e, in generale, larga parte della comunicazione via web. In particolare, mentre «telefono e posta tradizionale permettono da tempo di avere contatti frequenti con persone di tutto il mondo, ma questi contatti avvengono per lo più con persone che si conoscono già», in internet «è possibile “incontrare” e “cono-

NOTE

1. A tal proposito il termine “buzzword” indica un'espressione appartenente al gergo tecnico, entrata nell'uso comune, ma spesso impiegata dai non specialisti in senso improprio o impreciso.
2. Citiamo, a titolo di esempio, la leggenda metropolitana secondo la quale i rom utilizzerebbero un particolare codice per contrassegnare le case facili da derubare e quelle da evitare, e ancora quella relativa alla presenza di alligatori nelle fogne di New York.
3. M. Gladwell, *Il punto critico. Grandi effetti dei piccoli cambiamenti*, Rizzoli, Milano 2000.

«È cresciuta l'attenzione delle aziende nei confronti del passaparola digitale»

scere” persone nuove»,^[4] con cui confrontare idee e scambiare in maniera libera e gratuita informazioni, pareri e consigli. Ed è proprio all'interno di queste comunità virtuali,^[5] oggi perlopiù raccolte intorno a social network quali Facebook e Twitter e piattaforme Web 2.0 come Wikipedia e YouTube, che si sviluppa il passaparola digitale. All'interno di questi canali il “contagio” si diffonde molto rapidamente, alla pari di un virus, grazie a relazioni liquide e un accesso sempre più democratico ai contenuti del World Wide Web. Le interazioni sociali in rete hanno dunque in un certo senso rivoluzionato ed esteso le tradizionali nozioni di amicizia e fiducia – presupposti basilari per la diffusione tramite passaparola –, mutandone in modo radicale il significato originario.

Nella comunicazione in rete, infatti, da una parte si crea «una sensazione di presenza e di vicinanza che trova fondamento nella spazialità virtuale del computer e che implica la possibilità di un'esperienza del mondo mediata, ma tendenzialmente percepita come aperta al di là dei vincoli spazio-temporali effettivi», dall'altra «è possibile una mobilità straordinaria attraverso la quale ci si può sintonizzare con le differenti realtà sociali». ^[6] Il passaparola digitale, alimentato sia da forme di comunicazione sincroniche (per esempio, le chat) sia asincrone (le e-mail), permette dunque di giungere quasi in tempo reale al valore critico di diffusione, superato il quale la comunicazione tende ad autoalimentarsi crescendo in maniera esponenziale.

[Il brusio al servizio dell'impresa: il buzz marketing](#)

Con l'avvento dei siti di contenuti *user-generated*, è cresciuta l'attenzione delle aziende nei confronti del passaparola digitale, con un progressivo intensificarsi di azioni di marketing e *advertising* da parte di brand in grado di costruire e gestire la propria immagine sul web. Il *buzz marketing* comprende dunque tutte le operazioni di comunicazione, di stampo non convenzionale, volte ad aumentare il numero e il volume delle conversazioni tra consumatori in merito a una marca, un prodotto o un servizio, al fine di accrescere la notorietà e la buona reputazione del brand e aumentare la fiducia nei confronti di esso. Il presupposto di questa tipologia di marketing risiede nel fatto che «sin dalle prime *virtual community*, e poi nei forum e nei newsgroup e infine nei blog e nei social network, la normale pubblicità è sempre stata mal tollerata oltre che relativamente efficace, indipendentemente dalla precisione di targeting». ^[7] Nell'era della postpubblicità, la sfida delle aziende consiste dunque da una parte nell'essere in grado di innescare e gestire una conversazione che esalti le caratteristiche positive di un prodotto o servizio, fornendo continuamente agli utenti spunti per alimentare il passaparola in un contesto di dibattito

4. L. Paccagnella, *La comunicazione al computer*, il Mulino, Bologna 2000, p. 51.

5. Queste aggregazioni sociali riuniscono individui legati da un comune sentire «intorno a un sistema di rituali, spesso rinforzato da icone e da una forte subcultura criptica; hanno un linguaggio specifico utile anche per distinguere chi è parte e chi è escluso dal gruppo». G. Ambrosio (a cura di), *Le nuove terre della pubblicità*, Meltemi, Roma 2007.

6. Aa.Vv., *I nuovi strumenti del comunicare*, Bompiani, Milano 2001, p. 207.

7. R. Brognara, M. Del Curto, *New Media & Comunicazione di marketing*, FrancoAngeli, Milano 2009, p. 22.

«Il brusio nasce e si dirama in modo spontaneo»

aperto, dall'altra nel riuscire a individuare personaggi chiave – i cosiddetti opinion maker – in grado di dare origine al buzz grazie alla loro rete di relazioni e all'autorevolezza di cui godono all'interno di uno o più ambienti virtuali.

Altrettanto cruciale risulta poi l'azione dei cosiddetti propagatori, «persone scelte accuratamente con il massimo grado di connettività con svariati sciami»,^[8] ovvero gruppi composti da utenti omogenei per interessi e consumi rispetto a una categoria di prodotti, in grado di parlare e far parlare di beni, servizi e marche e di inoltrare il messaggio all'interno del loro network di conoscenze. Quando infatti il brusio – favorevole o negativo – nasce e si dirama in modo spontaneo dai commenti di blogger o semplici utenti, è compito delle aziende gestirlo in modo tempestivo, avviando un dialogo con i navigatori in modo da cavalcarne l'onda lunga o ribattere alle accuse di eventuali detrattori. Perché il marketing on-line non può prescindere dalla relazione con i nuovi protagonisti della rete.

8. G. Ambrosio (a cura di), *Le nuove terre...*, cit., p. 146.

Ristampa
0 1 2 3 4 5

Anno
2010 11 12 13

Stampato per conto della casa editrice presso
Ecobook Srl, Zibido S. Giacomo (MI)

