





IMPRESA&STATO

RIVISTA DELLA CAMERA  
DI COMMERCIO DI MILANO  
N. 92 /AUTUNNO 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](#), [Shahin Javidi](#), [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](mailto:segreteria@aidro.org)  
e sito web [www.aidro.org](http://www.aidro.org)

Progetto grafico

[Heartfelt.it](#) Milano

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

[www.brunomondadori.com](http://www.brunomondadori.com)



CAMERA DI  
COMMERCIO  
MILANO

*Dal 1786 l'istituzione  
al servizio del sistema  
produttivo di Milano.*

### La curva della febbre

I numeri dell'economia milanese

— *pagina 8*



#### FOCUS

---

GIOVANI, SCUOLA, LAVORO

### Pier Andrea Chevallard

Nuove imprese crescono. Sostenere i giovani,  
attrarre e conservare talenti

— *pagina 10*

### Tito Boeri

#### Intervista di Giuliano Di Caro

Meritocrazia per il futuro

— *pagina 17*

### Costanzo Ranci

Lavorare nell'incertezza. I giovani tra sistema formativo  
e mercato del lavoro

— *pagina 22*

### Anna Soru

Un evidente squilibrio. L'occupazione dei neolaureati  
in provincia di Milano

— *pagina 28*

### Gabriele Ballarino, Loris Perotti

La domanda e l'offerta di competenze.

L'istruzione tecnico-professionale nella provincia di Milano

— *pagina 32*

## D

Carlo Sangalli

Un impegno paziente, continuo, consapevole

— *pagina 39*

Elio Borgonovi

Persone, istituzioni, mercati

— *pagina 40*

Fabrizio Pezzani

Riportare l'uomo al centro dell'economia

— *pagina 44*

Claudia Bugno, Danilo Broggi, Antonio Monzino

Ripartire dal capitale sociale per uscire dalla crisi

— *pagina 48*

Schon Beechler

Possiamo cambiare il mondo

— *pagina 54*

## L

Francesco Ramella

Il sostegno alla brevettazione internazionale  
delle imprese lombarde

— *pagina 60*

Jonathan PacificiIntervista di Pasquale Alferj

Le *start-up* pensano in grande

— *pagina 66*

DIBATTITO

IL CAPITALE SOCIALE

LABORATORIO

INNOVAZIONE BREVETTATA

## A

Alessandro Barberis

Un'alleanza da perseguire

— *pagina 71*Giuseppe Berta

Come può un MiTo diventare realtà?

— *pagina 75*Matteo Bolocan Goldstein

Tra Torino e Milano, fatti spaziali e rappresentazioni politiche

— *pagina 83*

## P

Alessandro Rosina

Degiovanimento

— *pagina 87*Leila Chirayath JanahIntervista di Roberta Giaconi

Microwork

— *pagina 90*

## ARGOMENTI

---

MILANO-TORINO.  
IMPRESA & IMPRENDITORIALITÀ

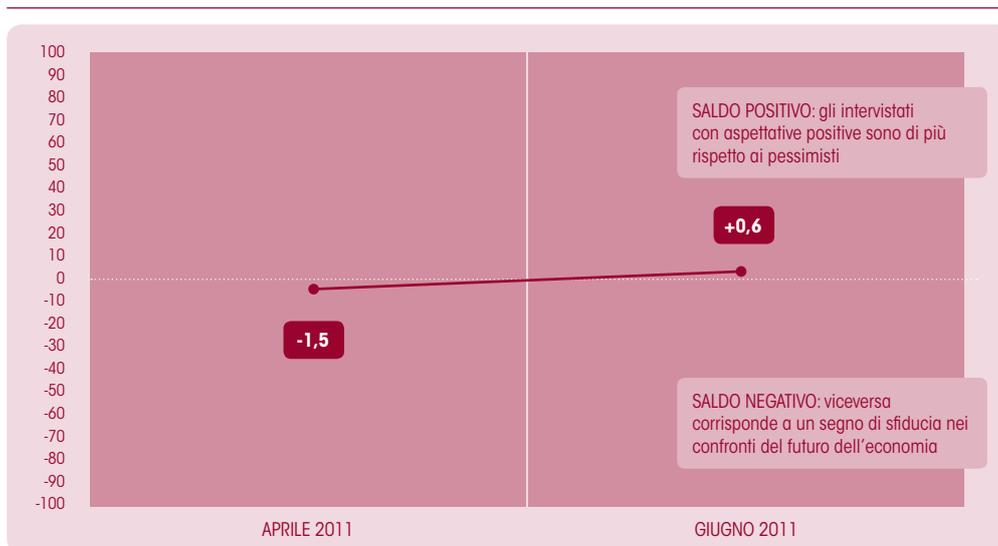
## IL SENSO DELLE PAROLE

---

DEGIOVANIMENTO, MICROWORK

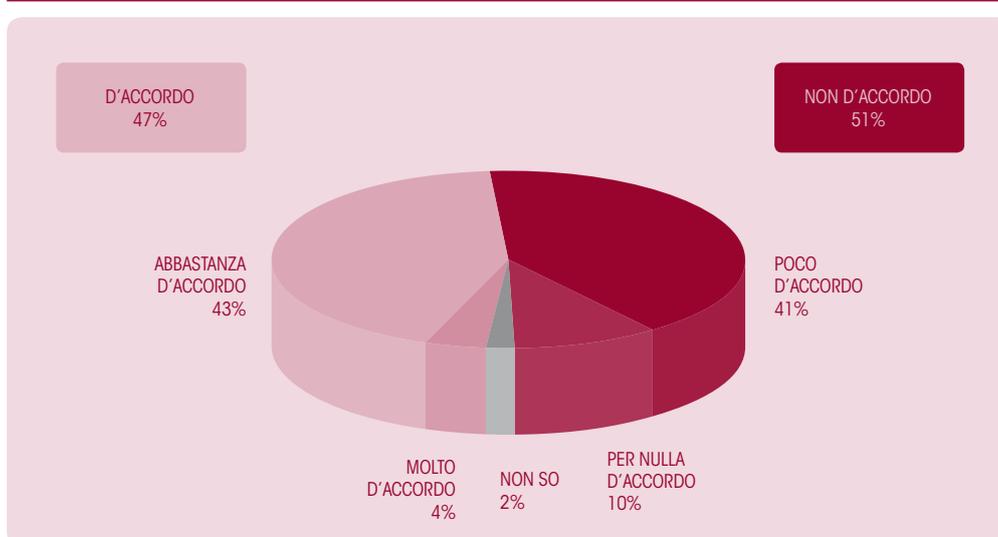
# I numeri dell'economia milanese

## A cura del Servizio Studi Camera di Commercio di Milano



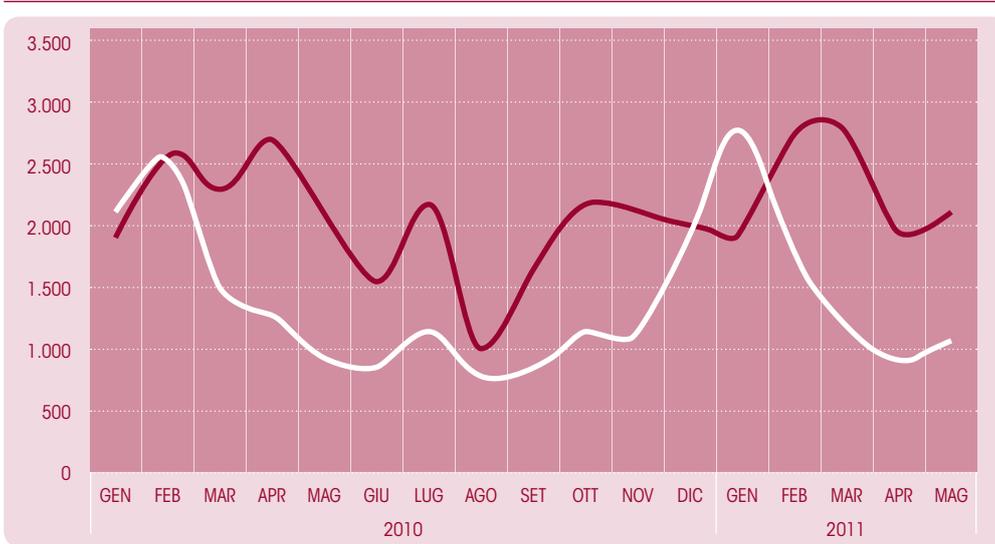
### L'INDICE DI FIDUCIA DELLE IMPRESE MILANESI

Fonte: risultati dell'indagine demoscopica condotta dall'Istituto di ricerca ISPO su un campione di imprese della provincia di Milano da aprile a giugno 2011.



### LE IMPRESE ITALIANE STANNO DIMOSTRANDO UNA BUONA CAPACITÀ DI REAZIONE ALLA CRISI. È D'ACCORDO?

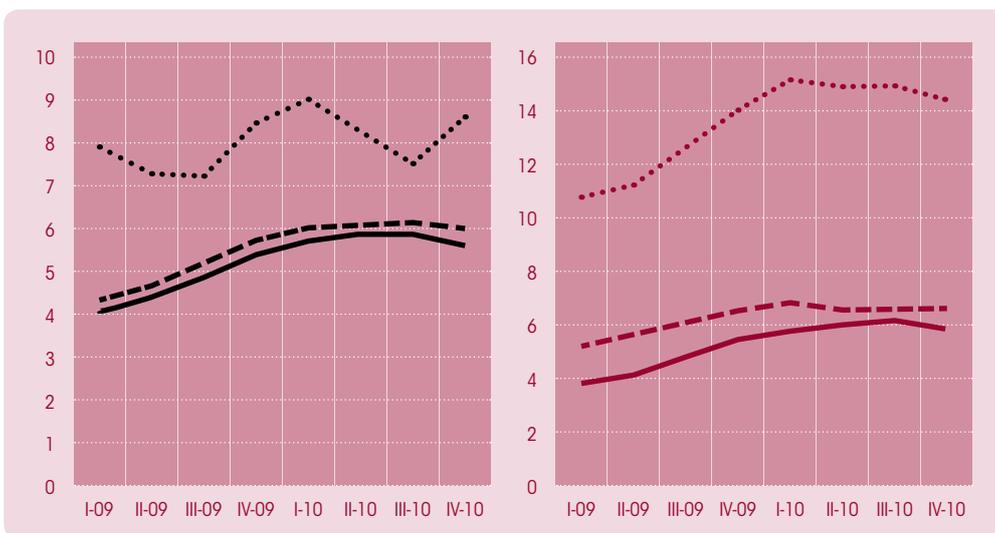
Fonte: risultati dell'indagine demoscopica condotta dall'Istituto di ricerca ISPO su un campione di imprese della provincia di Milano a giugno 2011.



ANDAMENTO DELLE ISCRIZIONI E CESSAZIONI DELLE IMPRESE IN PROVINCIA DI MILANO

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

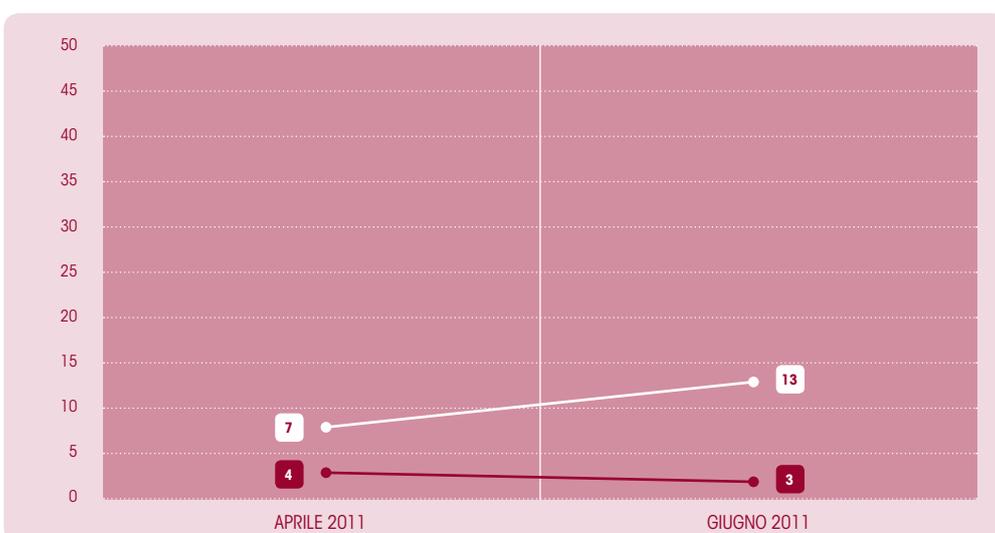
Iscritte  
Cessate



TASSI DI DISOCCUPAZIONE

Fonte: elaborazione Area ricerca Formaper Camera di Commercio di Milano su dati ISTAT.

Italia  
Milano  
Lombardia  
Giovani < 30 anni  
Donne  
Uomini



LE ATTESE DELLE IMPRESE SULL'OCCUPAZIONE PER I PROSSIMI 12 MESI

Fonte: risultati dell'indagine demoscopica condotta dall'Istituto di ricerca ISPO su un campione di imprese della provincia di Milano da aprile a giugno 2011.

Peggiorerà  
Migliorerà

F1

# Nuove imprese crescono. Sostenere i giovani, attrarre e conservare talenti

## Pier Andrea Chevallard

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

LA SITUAZIONE ATTUALE NELLA PROVINCIA DI MILANO SEGNA UN MIGLIORAMENTO, seppur modesto, della contrazione dei posti di lavoro causata dalla crisi, che ha infatti iniziato a manifestare graduali segni di rallentamento nel corso del 2010, in linea con i trend nazionali. La crescita del tasso di disoccupazione sembra aver moderato il suo corso durante l'anno passato, decelerando e infine riducendosi tanto in Lombardia quanto a Milano. Le imprese stanno quindi ricominciando ad avere lo spazio per integrare nuovo personale, come dimostrato anche dai dati sulle assunzioni di laureati, sebbene rimangano importanti criticità legate non solo al riassorbimento delle persone nel frattempo espulse dal mondo del lavoro, ma soprattutto alla necessità di ripensare i percorsi di competitività aziendale coniugandoli più efficacemente con quei giovani talenti che a Milano si sono formati o che sono attratti dalle possibilità di carriera che la città offre (fig. 1).

Tra gli obiettivi principali della Camera di Commercio di Milano per il 2011 e il prossimo biennio emergono, quindi, quelli legati alla promozione dell'occupazione giovanile e della nascita di nuove imprese. Obiettivi che nascono ovviamente dalla situazione contingente di difficoltà economica, ma che allo stesso tempo sono legati alla prospettiva di crescita per il lungo periodo, e che quindi appartengono alla sensibilità della Camera di Commercio di Milano ormai da molti anni.

Come istituzione al fianco delle imprese abbiamo infatti inserito nella nostra programmazione strategica pluriennale alcuni obiettivi prioritari che guardano principalmente a quattro linee di intervento: formazione continua e orientamento per favorire l'alternanza scuola-lavoro, l'attrazione – e conservazione – di giovani talenti e la nuova imprenditorialità. Azioni che abbiamo portato avanti in sinergia con le altre istituzioni del territorio, con uno stanziamento di risorse proprie di circa 6 milioni di euro per il solo 2010, pari a più del 10% del totale dei nostri interventi economici, e avvalendoci anche delle nostre aziende speciali: Formaper, interamente dedicata al tema della formazione e del capitale umano, e Promos, impegnata in particolare sul tema dell'attrazione di talenti dall'estero.

Alla base dei nostri interventi, e condizione imprescindibile per permettere efficacia ed efficienza dell'azione camerale lungo queste linee, si colloca il potenziamento dell'analisi delle dinamiche occupazionali, con particolare attenzione proprio al tema dei giovani. È, infatti, assolutamente cruciale che gli studenti, al momento dell'iscrizione all'università, conoscano il quadro generale degli sbocchi professionali delle diverse facoltà e dei corsi di laurea, al fine di ridurre quella naturale asimmetria informativa esistente tra loro e i datori di lavoro. Al riguardo cito in particolare l'esperienza acquisita in questi anni dall'azienda speciale Formaper attraverso il progetto Specula,<sup>[1]</sup> avviato all'inizio di ottobre del 2003 e allargato negli anni successivi all'intera Lombardia. Tale progetto consiste in un sistema informativo integrato sull'incontro tra domanda e offerta

---

### NOTE

1. [http://www.formaper.it/index.phtml?Id\\_VMenu=362&daabstract=748](http://www.formaper.it/index.phtml?Id_VMenu=362&daabstract=748).

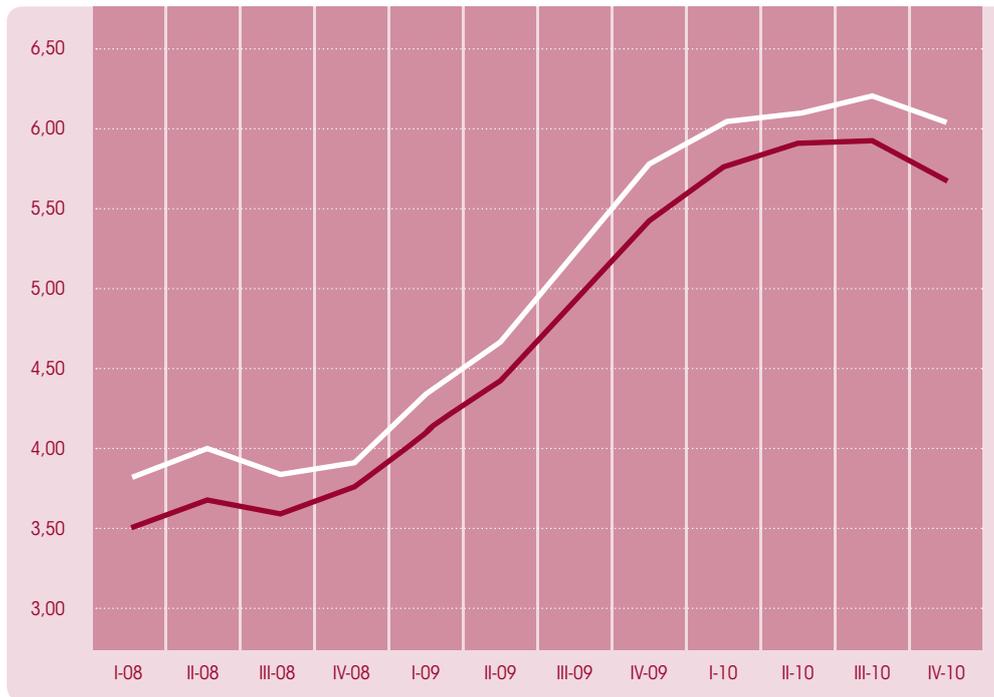


FIG. 1 – TASSO DI DISOCCUPAZIONE TRIMESTRALE IN PROVINCIA DI MILANO E IN LOMBARDIA (ANNI 2008-2010 – MEDIE MOBILI)

Fonte: elaborazione Area Ricerca Formaper Camera di Commercio di Milano su microdati ISTAT.

■ Lombardia  
□ Milano

di lavoro ad alta qualifica le cui attività di supporto aziendale in termini di aggiornamento delle banche dati e di monitoraggio consentono costantemente la corretta lettura e interpretazione del mercato. Un apporto prezioso all'attività di analisi proviene, inoltre, dal nostro Osservatorio sullo Sviluppo del Capitale umano, il cui obiettivo è esaminare le questioni connesse alla crescita delle risorse umane e di promuoverne la conoscenza, e dall'attività di ricerca sul tema, portata avanti sostenendo diverse iniziative e progetti delle università milanesi.

### Formazione e sostegno all'alternanza scuola-lavoro

Saper indirizzare i giovani verso percorsi formativi che abbiano i migliori sbocchi occupazionali non significa soltanto rilevare quali lauree siano più richieste in ambito lavorativo, ma serve anche il supporto a quei percorsi didattici, non necessariamente universitari, che forniscono ai giovani le specifiche professionalità richieste dal tessuto imprenditoriale locale. Oggi la nostra attività su questo fronte deve necessariamente considerare anche che il problema più preoccupante è sollevato dai giovani disconnessi sia dal mercato del lavoro sia dal sistema educativo; giovani che, in parte sfiduciati dalla difficoltà di trovare lavoro, non stanno investendo nel loro – e nel nostro – futuro. Lo stesso Presidente della Repubblica, nel suo discorso celebrativo della Festa del Lavoro pronunciato lo scorso 30 aprile, ha ribadito la gravità di questa situazione, che al momento riguarda circa 2 milioni di giovani.

In questo contesto si inserisce l'attività offerta attraverso l'azienda speciale Formaper che, con il suo impegno a sostegno della formazione e delle diverse attività di orientamento, nel corso del 2010 ha garantito un'offerta di servizi alle imprese e a questi giovani, cercando di reinserirli attraverso percorsi formativi specializzati.

Abbiamo quindi intensificato il nostro impegno nella formazione continua, con centinaia di corsi organizzati annualmente, i quali, nel solo 2010, hanno coinvolto oltre 1.900 persone. Inoltre, sul fronte dell'offerta formativa dedicata all'internazionalizzazione il

## La reperibilità di personale dotato di talento e creatività rappresenta per l'odierno mondo delle imprese un vantaggio competitivo determinante

2010 è stato un anno davvero importante. Ha avuto infatti luogo la prima edizione di NIBI, Nuovo Istituto per il Business Internazionale,<sup>[2]</sup> che ha visto la partecipazione di ventidue studenti e l'erogazione di 150 ore di formazione frontale da parte di docenti e professionisti provenienti da diversi ambiti. NIBI è l'unica realtà in Italia a offrire percorsi formativi per l'aggiornamento del capitale umano delle PMI (giovani imprenditori, export manager e consulenti) in materia di internazionalizzazione, secondo un approccio *business oriented*.

È nelle attività di orientamento e sostegno all'alternanza scuola-lavoro che ricade, inoltre, l'intensa attività svolta da Formaper insieme alle scuole secondarie e alle università con la realizzazione di una serie di *Learning Week*, attraverso cui sono state trasferite alle scuole metodologie di didattica attiva e innovativa, ai fini della valorizzazione dell'apprendimento scolastico, emotivo e comportamentale dei giovani studenti.

### Attrarre e mantenere a Milano i talenti: una sfida sempre più importante

La reperibilità di personale dotato di talento e creatività rappresenta per l'odierno mondo delle imprese un vantaggio competitivo determinante. Nel sistema economico attuale, infatti, il successo di un paese sembra derivare sempre meno dalla capacità delle politiche industriali di attrarre imprese sul proprio territorio: il vero "oggetto del desiderio" capace di fornire valore aggiunto al territorio si identifica con la figura del talento creativo altamente qualificato. Per riprendere a crescere in maniera costante e sostenuta serve anche ripartire da qui, rivitalizzando tutte quelle aree che, potenzialmente, sono in grado di attrarre persone di talento. Tale attrattività di sistema deve richiamare l'attenzione dei talenti provenienti dall'estero e di quelli autoctoni.

La promozione a livello internazionale del sistema dell'alta formazione milanese<sup>[3]</sup> e la definizione di programmi di attrazione di capitale umano altamente qualificato rientrano tra le priorità della Camera di Commercio di Milano pensate per rispondere a queste esigenze. In tale prospettiva, da sette anni abbiamo avviato una proficua collaborazione con l'Università Bocconi, l'Università Cattolica e il Politecnico di Milano, siglando un accordo che rappresenta un passo importante nel processo di internazionalizzazione del settore dell'*higher education* locale. Invito a considerare il notevole effetto moltiplicatore proprio di un collegamento stretto e durevole tra le risorse umane provenienti dall'estero e il tessuto economico-produttivo milanese e lombardo. Nello specifico, il nostro ente ha messo a disposizione trentacinque borse di studio per l'anno accademico 2011-2012 a favore di laureati e ricercatori stranieri, provenienti da aree strategiche (Mediterraneo, Asia, Europa dell'Est e America Latina) e ammessi a frequentare master, lauree magistrali e dottorati nei tre atenei citati.

---

2. [http://www.promos-milano.com/Formazione/Nibi/NIBI\\_\\_Nuovo\\_Istituto\\_Di\\_Business\\_Internazionale.kl](http://www.promos-milano.com/Formazione/Nibi/NIBI__Nuovo_Istituto_Di_Business_Internazionale.kl).

3. [http://www.promos-milano.com/Marketing\\_territoriale/Attrazione\\_Capitale\\_Umano/Il\\_Contributo\\_Della\\_Camera\\_Di\\_Commercio\\_Di\\_Milano\\_Al\\_Sistema\\_DellAlta\\_Formazione.kl](http://www.promos-milano.com/Marketing_territoriale/Attrazione_Capitale_Umano/Il_Contributo_Della_Camera_Di_Commercio_Di_Milano_Al_Sistema_DellAlta_Formazione.kl).

## I giovani che rimangono fuori dal mondo del lavoro o sospesi nella definizione di precari sono sempre di più laureati

Tuttavia, affinché la dotazione di talenti rimanga consistente, è anche necessario non lasciarsi sfuggire giovani milanesi brillanti che, sempre più spesso, si trovano costretti a emigrare all'estero per dare un seguito alla propria formazione specialistica. Negli anni precedenti alla crisi i problemi di disoccupazione giovanile riflettevano principalmente due situazioni: da un lato giovani in qualche modo lasciati indietro dall'economia perché sprovvisti di una formazione adeguata, spesso perché provenienti da situazioni particolarmente svantaggiate segnate da migrazioni e contesti di povertà; dall'altro una categoria di ragazzi che, pur possedendo diplomi di istruzione superiore o universitaria, mancava forse di quelle *soft skills* necessarie a trasformare percorsi di lavoro frammentari in un'occupazione stabile.

Oggi i giovani che rimangono fuori dal mondo del lavoro o sospesi nella definizione di precari sono sempre di più laureati, magari anche con qualifiche ulteriori ed esperienza lavorativa in Italia e all'estero. Giovani talenti, con un alto potenziale di sviluppo e contributo all'economia milanese, esclusi per la difficoltà delle imprese di inserirli nel loro sistema produttivo. La domanda di lavoro qualificato è infatti ancora troppo bassa, al punto che sebbene il numero dei laureati italiani sia inferiore a quello della media europea, la loro percentuale di disoccupazione supera comunque quella degli altri paesi Ocse. Situazione che sfocia nella conseguente emigrazione all'estero, come confermato dai dati ISTAT, che quantificano gli emigrati italiani nel 2010 in circa 70 mila, con un trend in crescita di anno in anno.

È anche guardando a queste persone altamente qualificate che nel 2010 e 2011 abbiamo offerto alle imprese milanesi dei voucher per servizi in Ricerca & Sviluppo, in collaborazione con la Regione Lombardia e tutto il sistema camerale lombardo, volti a favorire processi di innovazione tecnologica nelle micro, piccole e medie imprese lombarde.<sup>[4]</sup> Tra i tipi di intervento coperti da tali voucher, quello della valorizzazione del capitale umano attraverso l'inserimento in azienda di figure professionali di qualifica medio-alta è stato senz'altro l'intervento che ha riscosso maggior interesse. Circa il 76% della quantità complessiva di contributi richiesti dalle imprese è stato destinato a questa voce, dimostrando una vivacità della domanda delle imprese anche per profili più alti.

### Un sostegno deciso alle nuove imprese

È sempre guardando a questi talenti che stiamo rafforzando il nostro sostegno alle *start-up*. Per tornare a crescere, come ricordato anche da Mario Draghi nelle sue considerazioni finali come governatore di Banca d'Italia, è fondamentale rischiare e intraprendere. È

---

4. <http://www.mi.camcom.it/show.jsp?page=803537>.

## Abbiamo rafforzato il nostro impegno in termini di contributi e finanziamenti anche nella promozione e nel sostegno dell'imprenditorialità

alle nuove imprese che guardiamo quindi con più attenzione, con la certezza che saranno una parte trainante dell'economia futura, con la loro capacità di trasformare un'idea in un fatturato crescente e nuovi posti di lavoro.

Oltre che sul lavoro dipendente, quindi, abbiamo rafforzato il nostro impegno in termini di contributi e finanziamenti anche nella promozione e nel sostegno dell'imprenditorialità, attraverso corsi e seminari dedicati, ma soprattutto attraverso un nuovo progetto di portata regionale, Start.<sup>[5]</sup> Nato nel 2010 con l'intento di realizzare servizi diretti a favorire lo *start-up* d'impresa e l'avvio di lavoro autonomo (per lo più rivolti a giovani, disoccupati e a lavoratori interessati a mettersi in proprio), tale progetto si concretizzerà nel corso del 2011 con l'erogazione di contributi di agevolazione alle imprese che hanno presentato un *business plan* ritenuto valido dai soggetti promotori del progetto. Le oltre ottanta candidature pervenute per la richiesta di contributi per lo *start-up* di impresa, unite ai 1.600 utenti coinvolti nelle attività dell'iniziativa, testimoniano come il tessuto economico milanese abbia individuato nell'auto-imprenditorialità un significativo *driver* per reagire alle ricadute occupazionali negative della crisi. *Driver* che il nostro ente ha subito reso più accessibile al maggior numero possibile di utenti, mettendo a disposizione anche uno sportello dedicato, il Punto Nuova Impresa.<sup>[6]</sup>

### Contributi per l'inserimento in azienda di nuovi dipendenti

Le iniziative di valorizzazione del capitale umano si sono concretizzate anche in una serie di contributi volti a incentivare le imprese che promuovono l'occupazione, sia assumendo giovani laureati sia stabilizzando contratti già in essere. Gli interventi su questo fronte sono stati condivisi con le altre amministrazioni locali, come il Comune e la Provincia di Milano.

In particolare mi riferisco ai bandi "Valorizza i giovani della tua impresa"<sup>[7]</sup> e "Incentivi alle PMI per il sostegno all'occupazione",<sup>[8]</sup> finalizzati a stabilizzare rapporti di lavoro già in essere trasformandoli da rapporti a termine a rapporti a tempo indeterminato. Oltre 600 imprese hanno usufruito di questi contributi, usandoli circa nell'80% dei casi per giovani sotto i 35 anni, segno dell'assoluta necessità di misure di sostegno all'occupazione per far fronte ai venti di crisi.

Nell'ambito del sostegno al tessuto imprenditoriale locale, occorre menzionare il proseguimento delle attività del progetto Sostes,<sup>[9]</sup> grazie al quale, nello scorso anno, 140 PMI lombarde operanti nel settore tessile e dell'abbigliamento hanno ricevuto contributi per formazione/assunzione di personale interno e per processi di internazionalizzazione e/o ricerca. In questa direzione va citato anche l'impegno dello Sportello Impresa-Lavo-

- 
5. <http://www.start.lombardia.it/>
  6. [http://www.formaper.it/index.phtml?id\\_VMenu=364&daabstract=917](http://www.formaper.it/index.phtml?id_VMenu=364&daabstract=917)
  7. <http://www.mi.camcom.it/show.jsp?page=799242>
  8. <http://www.mi.camcom.it/show.jsp?page=831385>
  9. <http://www.sostes.lombardia.it>

## Per il futuro guardiamo prima di tutto al connubio tra innovazione e capitale umano

ro,<sup>[10]</sup> che nella sua funzione di facilitatore del *matching* tra imprese e forza lavoro ha ricevuto complessivamente circa 800 richieste da parte dei lavoratori, favorendo quaranta avviamenti al lavoro.

---

10. [http://www.formaper.it/index.php?id\\_VMenu=364&daabstract=969](http://www.formaper.it/index.php?id_VMenu=364&daabstract=969).

### Linee d'azione per il futuro: capitale umano e innovazione

Per il futuro guardiamo prima di tutto al connubio tra innovazione e capitale umano di alto livello, due fattori che vanno necessariamente di pari passo, soprattutto in un'economia all'avanguardia e basata sul terziario.

Sono infatti le imprese tecnologicamente più avanzate ad aver bisogno di personale più formato, in grado quindi di gestire sistemi complessi, e allo stesso tempo è proprio questo personale a disporre di maggiori strumenti per contribuire più efficacemente all'innovazione del nostro tessuto produttivo. È un processo che a oggi sembra lasciar fuori le imprese meno innovative, che invece avrebbero i maggiori vantaggi a essere "contaminate" dalle idee e dalle conoscenze di giovani laureati o ricercatori.

Stiamo quindi rafforzando i nostri investimenti in questo senso, attivando progetti con le università per un efficace scambio con il mondo del lavoro, anche attraverso una più ampia condivisione dei dati che emergono da *Specula*. Allo stesso tempo continueremo a offrire contributi a quelle imprese che inseriscono al loro interno personale con alte qualifiche professionali; contributi il cui valore, magari, potrebbe coprire gli oneri previdenziali per il primo anno di assunzione.

Su questo fronte attendiamo anche con una certa urgenza la riforma del lavoro giovanile attualmente in discussione, soprattutto per l'apprendistato di alta formazione, che dovrebbe permettere un inserimento in azienda con forme più stabili e tutelate, anche – per esempio – nel mondo delle professioni, dove l'apprendistato sostituirebbe il praticantato. La sperimentazione a livello lombardo consentirà di applicare il contratto di apprendistato anche ai percorsi di master e dottorato di ricerca, mettendo a disposizione delle imprese un patrimonio di conoscenze e talenti oggi meno accessibile, o inserito con forme contrattuali precarie, che limitano le ricadute positive dell'occupazione.

Sono le stesse imprese a chiedere la trasformazione del precariato in percorsi progettuali condivisi, perché questi sono fondamentali per il rilancio della competitività su scala internazionale. E forse – ancora più che la natura dei contratti offerti – è proprio l'idea che manchi un progetto di crescita professionale oltre che aziendale a spingere molti giovani ad accettare all'estero proposte lavorative che dal punto di vista contrattuale sono comunque precarie.

## Pensiamo vada sostenuta la creazione di nuove imprese mettendo a disposizione sia fondi dedicati sia spazi comuni

Allo stesso tempo pensiamo vada sostenuta la creazione di nuove imprese mettendo a disposizione sia fondi dedicati sia spazi comuni offerti, in particolare, al terziario avanzato e alle imprese dell'economia digitale, ma anche ai professionisti. Incubatori "leggeri", più simili a una sorta di *Business Academy*, dove i neoimprenditori così come il mondo delle partite IVA si incontrano, frequentano corsi di formazione sui temi dell'imprenditorialità e utilizzano gli spazi anche in chiave di rappresentanza per riunioni o presentazioni. Un luogo condiviso è inoltre motore di aggregazioni di impresa, un altro aspetto sul quale stiamo investendo in modo crescente. In questo contesto, e proprio con la logica dell'aggregazione, pensiamo di sostenere in modo particolare gli aspiranti imprenditori e neoimprenditori di formazione scientifica, offrendo corsi di formazione manageriale/gestionale, percorsi di accompagnamento e promuovendo momenti di *matching* con laureati in ambito economico. Per imprese che siano solide e innovative sia dal punto di vista tecnologico sia nella gestione economico-finanziaria.

Un'altra linea d'azione che come sistema istituzionale percorreremo con ancora più convinzione è quella della sistematizzazione degli interventi già operativi su questo tema. Penso a esperienze di altri paesi, come per esempio la Finlandia, che sta sostituendo il vuoto lasciato dalla graduale crisi di Nokia – un tempo motore di sviluppo per tutto il paese – con la costituzione di un unico soggetto dedicato alle *start-up*, dove sono stati convogliati in un'agenzia tutti i servizi di assistenza e informazione per l'accesso al credito prima distribuiti da una miriade di entità. Un primo passo in questa direzione potrebbe essere fatto sfruttando ciò che già è operativo. Le camere di commercio, infatti, attraverso gli Sportelli unici per le attività produttive, sono le prime istituzioni che gli aspiranti imprenditori incontrano; convogliare, tramite il nostro sistema, le politiche di sostegno all'imprenditoria anche di altre istituzioni sarebbe un passaggio logico e improntato al federalismo, in grado di sostenere l'avvio di nuove imprese in modo più efficiente.

F2

# Meritocrazia per il futuro

## Tito Boeri

### Intervista di Giuliano Di Caro

TITO BOERI È PROFESSORE  
DI ECONOMIA DEL LAVORO  
PRESSO L'UNIVERSITÀ BOCCONI  
E DIRETTORE DELLA  
FONDAZIONE RODOLFO  
DE BENEDETTI

GIULIANO DI CARO  
È GIORNALISTA

MERITOCRAZIA, A MONTE, A PARTIRE DALLE UNIVERSITÀ, punto nevralgico di un sistema di rapporti tra sedi accademiche, neolaureati e mondo del lavoro inadatto alle sfide del futuro prossimo: questo è quanto serve, secondo l'economista e docente dell'Università Bocconi Tito Boeri, per ribaltare le sorti di una partita che, senza correzioni di rotta, l'Italia sembra destinata a perdere.

Fatti e numeri, mica facili catastrofismi. Perché il nostro è un paese con un numero annuale di neolaureati inferiore di un terzo rispetto alla media dell'Unione Europea. Troppi *drop out*, cioè abbandoni del percorso di studio universitario, meno laureati e tuttavia molte più difficoltà che altrove nel far entrare nel mercato del lavoro il drappello di chi ce l'ha fatta. Come se non bastasse, all'ingresso pende la spada di Damocle dei contratti e "contrattini" a tempo determinato, che hanno reso la gioventù contemporanea la più precaria mai vista nel nostro paese. E dunque la meno produttiva e accattivante per le imprese.

Meno virtuosi, meno cercati, meno tutelati. Un paradosso? Certamente. Un «cattivo equilibrio», nelle parole di Boeri. A cui tocca trovare una soluzione.

*La media dei laureati in Italia è al 19%, contro il 30% di quella dei paesi dell'Unione Europea, che entro il 2020 ha addirittura messo nel mirino la faticosa soglia del 40%. Eppure i neolaureati italiani hanno molte difficoltà a trovare lavoro, perché la Pubblica Amministrazione e le imprese stentano a innervarli nel sistema. Come dire, siamo indietro e in prospettiva lo saremo anche di più?*

Non c'è dubbio che abbiamo problemi notevoli e sarebbe un grave errore non affrontarli. In Europa siamo agli ultimi posti per percentuale di diplomati che si iscrivono all'università e va ancora peggio se guardiamo al numero dei *drop out* degli studenti che abbandonano il percorso di studi accademici. Ciò che è davvero preoccupante è che non sembra esserci la volontà politica di invertire questa tendenza. Forse gli unici veri tagli della spesa pubblica operati riguardano l'istruzione. E nel piano per il 2020 presentato dal governo nell'ambito del semestre UE, l'Italia ambisce a collocarsi al di sotto della Romania. Siamo cioè indietro non soltanto nel presente, ma anche negli obiettivi programmatici per il futuro.

*Ma un numero di laureati proporzionalmente inferiore non dovrebbe teoricamente garantire una maggiore facilità per i neolaureati a trovare lavoro? Le aziende, specie il tessuto italiano delle piccole e medie imprese, hanno invece perso la loro capacità di rinnovarsi e coinvolgere i giovani nei processi produttivi?*

È vero che la richiesta di laureati da parte delle imprese è inferiore al desiderabile, ma il fatto è che siamo in una situazione di cattivo equilibrio. Sul mercato del lavoro le aziende fronteggiano un'offerta in larga parte qualitativamente insufficiente, spesso a causa del profilo errato scelto al momento dell'iscrizione all'università. Persiste, per esempio, ancora una

## Dobbiamo lavorare seriamente per alzare la qualità dell'istruzione

forte tendenza a iscriversi alle facoltà umanistiche, nonostante la scarsa domanda di mercato. Dal canto loro, le aziende tendono a dedicarsi a produzioni e attività che utilizzano poco la manodopera qualificata, numericamente scarsa in Italia. Ciò genera la percezione che ci sia poco intuito da parte delle imprese e scoraggia chi ha fatto scelte di preparazione tali da poter dare il proprio contributo in settori cruciali come la ricerca e le tecnologie avanzate.

### *Come si interrompe questo circolo vizioso?*

Con una rivoluzione culturale e pratica all'insegna della massima trasparenza. È cruciale dare maggiori informazioni a monte agli studenti che si iscrivono all'università, che devono conoscere fin dal principio gli sbocchi professionali delle facoltà e dei corsi di laurea. Dobbiamo lavorare seriamente per alzare la qualità dell'istruzione, creare un sistema in cui la scelta di continuare gli studi sia percepita pienamente come un vero e proprio investimento. Per esempio, dovrebbe essere introdotto un sistema di prestiti mirato per chi si iscrive all'università, basato su una conoscenza effettiva degli sbocchi professionali.

### *Come fa il futuro studente universitario a reperire queste informazioni e fare una scelta oculata per il proprio futuro?*

Sono le università a dover raccogliere i dati. Lo fanno, ma quasi sempre queste informazioni non vengono rese pubbliche. I dati aggregati poi sono assolutamente rivelatori, rendono conto delle differenze enormi che esistono non tanto tra le diverse facoltà, bensì tra le sedi universitarie, alcune virtuose, altre gravemente insufficienti.

### *Serve dunque porre dei paletti molto più stringenti alle singole università?*

Assolutamente sì, credo nei benefici della massima trasparenza al riguardo. La qualità della ricerca e della didattica nelle singole sedi universitarie è ormai del tutto misurabile, sono molti gli indicatori capaci di offrire un quadro preciso. In base a questi criteri si deve ridurre il numero di sedi, palesemente eccessivo, e finanziare le singole università in base alla loro effettiva qualità. Imboccare questa via sarebbe rivoluzionario per il mondo accademico e avrebbe ricadute importanti anche sul sistema delle imprese.

### *Una scelta di questo tipo non rischia di naufragare per le resistenze degli stessi docenti?*

Non c'è dubbio che il corpo docente, a tutti i livelli, faccia resistenza a un simile progetto di riforma, ma il sostegno necessario per realizzarlo potrebbe arrivare dalle famiglie e dagli studenti stessi. Chiaramente serve una volontà politica. Di meritocrazia in Italia parlano tutti, salvo poi applicarla a se stessi. Il punto è che deve esistere una metrica, un sistema di misurazione da far accettare a tutti.

## Investire fortemente sul raccordo tra ricerca e imprese nel contesto italiano e lombardo avrebbe enormi effetti positivi

*Esiste in Italia una sorta di deficit strutturale, l'assenza cioè di una cultura di relazione tra l'università e le imprese. Crede che il cambiamento sia fattibile nonostante questo gap?*

Esiste qualche esempio di successo di interconnessione tra mondo accademico e aziende. È chiaro che dobbiamo investire molto in questa direzione, come succede in Germania, dove i contatti tra i due mondi vengono tenuti da agenzie pubbliche *ad hoc*.

*Dobbiamo dunque ispirarci al modello tedesco, o ad altri scenari come quello scandinavo?*

La Germania beneficia sicuramente delle riforme Hartz e della politica occupazionale avviata all'inizio degli anni duemila. Il punto però è trovare una formula peculiare adatta al contesto italiano. Il modello svedese, per esempio, ha le sue pecche, e il celebrato modello danese della *flexicurity* non è replicabile in Italia, sia per ragioni numeriche sia per la forte sanzione sociale a cui vanno incontro i cittadini che imbrogliano il sistema per accedere ai sussidi di disoccupazione.

*Il contesto italiano, specie al Nord e in Lombardia, è peraltro caratterizzato da un fitto tessuto di piccole e medie imprese. È un vantaggio o un limite?*

Da un certo punto di vista è una grande occasione. Investire fortemente sul raccordo tra ricerca e imprese nel contesto italiano e lombardo avrebbe enormi effetti positivi, specie nel caso delle piccole aziende, a cui è indispensabile segnalare le ricerche e le innovazioni migliori provenienti dalle università. Imbastire un sistema del genere significherebbe potenziare il tessuto produttivo ed esaltarne le specificità.

*I tentativi di riformare l'istruzione in Italia non hanno portato alcun beneficio in questa direzione?*

No. La percezione delle università è spesso negativa, e in parte in maniera motivata. Negli ultimi anni l'istruzione è stata oggetto di svariate microriforme. Il punto è che sono state del tutto ininfluenti, ma hanno avuto costi di adattamento assai significativi.

*Trasparenza, meritocrazia e riduzione delle sedi. Nemmeno queste rivoluzioni, tuttavia, sanerebbero la ferita sull'altro lato della medaglia, quello del lavoro giovanile precario e anti-professionalizzante. Lei una soluzione all'attuale giungla di contratti deboli l'ha elaborata e proposta: il contratto unico d'inserimento d'impresa.*

Partiamo da un presupposto. Prima dei contratti di lavoro flessibili ci trovavamo in una situazione di crescita senza occupazione. Cioè anche quando l'economia cresceva a tassi sostenuti, non si generavano nuovi posti di lavoro. Con i contratti flessibili la situazione si è ribaltata: si creano nuovi posti anche quando l'economia non cresce. I datori di lavoro hanno usato que-

## Un'azienda deve avere la possibilità di saggiare le qualità lavorative di chi assume

sta situazione per assumere di più e pagare di meno. Ciò ha portato a una riduzione della disoccupazione giovanile ma, come ampiamente previsto, alla prima recessione pesante anche l'unico aspetto positivo, l'allentamento delle barriere d'ingresso nel mercato del lavoro, è stato annullato da un'ondata massiccia di licenziamenti e contratti non rinnovati.

*Più opportunità di entrare ma molti più rischi di essere cacciati.*

Esatto. Mentre queste riforme hanno portato alla stabilizzazione dei rapporti di lavoro per le altre generazioni, nel caso dei giovani hanno aumentato drasticamente la volatilità occupazionale.

*O di rimanere sì nel mercato, ma lavorando in condizioni infime e poco professionalizzanti?*

Sì, come in una sorta di canale parallelo. Ora, guardare l'insieme è cruciale, perché altrimenti potremmo essere tentati di abolire del tutto questi contratti flessibili. E sarebbe una scelta sbagliata, perché nelle fasi di espansione economica hanno delle ricadute positive. Privarcene ora, in fase di lenta ripresa dalla fase bassa del ciclo economico, significherebbe aver pagato soltanto dazio e non beneficiare dell'aspetto virtuoso, cioè la capacità di creare rapidamente occupazione.

*Ed è qui che entra in gioco la sua proposta, cioè un meccanismo di tutele crescenti per chi si affaccia al mondo del lavoro.*

È evidente che un'azienda deve avere la possibilità di saggiare le qualità lavorative di chi assume, senza il rischio di dover pagare fino a trentasei mesi di stipendio in caso di licenziamento, ma al contempo dobbiamo garantire una certa flessibilità d'ingresso e delle tutele per gli assunti.

*Peraltro ci troviamo in una situazione in cui molti giovani scelgono, giocoforza, la via del lavoro autonomo.*

Spesso si tratta di lavoro dipendente mascherato da lavoro autonomo, fenomeno molto preoccupante dal mio punto di vista. Questo aggirare le barriere d'ingresso al lavoro è un altro esempio di cattivo equilibrio. Basti pensare che il 90% dei giovani in Italia viene assunto con contratto a tempo determinato, cioè senza la benché minima tutela e garanzia. Il contratto unico di inserimento d'impresa prevede invece un'assunzione a tempo indeterminato fin dall'inizio, ma in cui le tutele crescono gradualmente nel corso del tempo. Ogni mese di lavoro in azienda garantisce al lavoratore, in caso di licenziamento, cinque giorni di stipendio. Il che significa un mese di stipendio ogni sei, e sei mesi in tre anni.

## Se salgono i costi ma al contempo anche la produttività, il problema non si pone

*Il principio è che il lavoratore godrebbe di una forma di tutela fin da subito e l'azienda avrebbe tempo per saggiare le qualità e la produttività del dipendente?*

Proprio così. Se il lavoratore viene licenziato senza giusta causa viene comunque pagato proporzionalmente al tempo speso in azienda. Dopo tre anni il contratto diventa di lavoro indeterminato a tutti gli effetti, secondo la normativa vigente, con tutte le tutele forti del caso. La formula è pensata anche per incentivare le aziende a investire sulla formazione. E maggiori sono gli investimenti sui nuovi assunti, maggiore sarebbe il danno di privarsene in futuro.

*Qual è stata la reazione del mondo imprenditoriale a questa proposta?*

Le reazioni sono eterogenee: da una parte c'è la comprensione del problema di un mercato del lavoro precarizzante e di bassa qualità, dall'altra il timore di un aumento dei costi.

*E non sarebbe così?*

Dall'avvento dei contratti flessibili le aziende hanno ridotto drasticamente gli investimenti in formazione, specie dei giovani, quasi sempre visti come lavoratori di passaggio. Ma formazione significa un innalzamento notevole di produttività, e ciò che interessa a un'azienda, ciò che conta davvero, è proprio il costo per unità di prodotto. Se salgono i costi ma al contempo anche la produttività, il problema non si pone.

*Anzi, lo scenario che lei descrive sarebbe un'occasione di crescita. Ma ritiene che le aziende abbiano davvero da guadagnarci e crederanno nella formula della flessibilità relativa?*

Rappresenta la soluzione ai limiti del mercato del lavoro da cui le aziende devono attingere. Finora le imprese hanno dovuto scegliere tra contratti caratterizzati da una flessibilità totale ed eccessiva o la rigidità dell'indeterminato. Così hanno evitato di rischiare, specie quando non sapevano come valutare la situazione del mercato. Magari hanno trovato anche lavoratori con grande potenziale, ma in generale hanno comunque deciso di puntare su manodopera flessibile, a basso costo e bassa produttività. Posti di fronte a un orizzonte di lungo periodo e con l'occasione di una flessibilità relativa, molti datori di lavoro avrebbero invece tutto l'interesse a cambiare la strategia. Puntando così su una maggiore competitività della propria azienda sul mercato.

F3

# Lavorare nell'incertezza.

## I giovani tra sistema formativo e mercato del lavoro

### Costanzo Ranci

COSTANZO RANCI  
È PROFESSORE DI SOCIOLOGIA  
URBANA PRESSO IL POLITECNICO  
DI MILANO

LA RECENTE CRISI ECONOMICO-FINANZIARIA HA CONFERMATO DUE FATTI GIÀ NOTI relativi alla posizione dei giovani nel mercato del lavoro. In primo luogo, ha mostrato che il tasso di disoccupazione giovanile (considerando i giovani sino a 30 anni) è costantemente superiore al doppio del tasso di disoccupazione complessivo. Alla fine della fase più acuta della crisi occupazionale del 2009 e 2010 tale proporzione è rimasta inalterata. Oggi, come dieci anni fa, i giovani costituiscono la categoria sociale più penalizzata sul mercato del lavoro, un aspetto ormai cronicizzato del nostro sistema produttivo. In secondo luogo, la crisi economica ha mostrato come i giovani siano anche massicciamente esposti a un ulteriore peggioramento delle loro chance occupazionali in caso di andamenti economici negativi, siano essi congiunturali o meno. Lo mostra inequivocabilmente l'andamento della disoccupazione giovanile durante la crisi. La [fig. 1](#) evidenzia come la crisi abbia provocato immediatamente una forte impennata della disoccupazione giovanile, che ha aumentato notevolmente il gap delle giovani generazioni rispetto a quella degli adulti.<sup>[1]</sup> Nel primo trimestre del 2010 il tasso di disoccupazione giovanile raggiungeva quasi tre volte quello generale e solo successivamente si è notata una sua stabilizzazione. Ciò significa che non solo la disoccupazione giovanile è costantemente più elevata di quella generale, ma che è particolarmente sensibile alle fasi di crisi, segnalando come una quota rilevante dell'occupazione giovanile sia comunque precaria e insicura, dipendendo fortemente dagli andamenti ciclici.

#### La difficile transizione alla vita adulta

Questi dati richiedono una spiegazione di lunga durata. Quali sono le ragioni che determinano il difficile inserimento dei giovani nel mercato del lavoro e rendono la loro posizione così vulnerabile? La spiegazione ha in buona parte a che vedere con le difficoltà insite nel percorso di transizione alla vita adulta dei giovani e implica che si considerino congiuntamente diversi aspetti: il funzionamento del sistema formativo, le caratteristiche del mercato del lavoro, il peso delle eredità familiari e le strategie adottate dai giovani stessi nel fronteggiare l'incertezza che caratterizza questa difficile e lunga transizione.

Un primo elemento da considerare riguarda l'aumento delle opportunità di formazione e di apprendimento connesse allo sviluppo della società dell'informazione. Le nuove generazioni sono le prime ad avvantaggiarsi delle nuove possibilità connesse allo sviluppo delle moderne tecnologie ICT. L'accelerazione sociale e tecnica<sup>[2]</sup> determinata dall'introduzione delle nuove tecnologie consente di sviluppare nuove abilità finalizzate a controllare il tempo o ad avvantaggiarsi dal tempo che scorre sempre più veloce. I giova-

#### NOTE

1. Il grafico è tratto da N. Saccon, A. Soru, "L'andamento occupazionale", in "Milano Produttiva 2011", Bruno Mondadori Milano 2011, pp. 55-67.

2. H. Rosa, "Social Acceleration: Ethical and Political Consequences of a Desynchronized High-Speed Society", in "Constellations", vol. 10, n. 1, 2003.

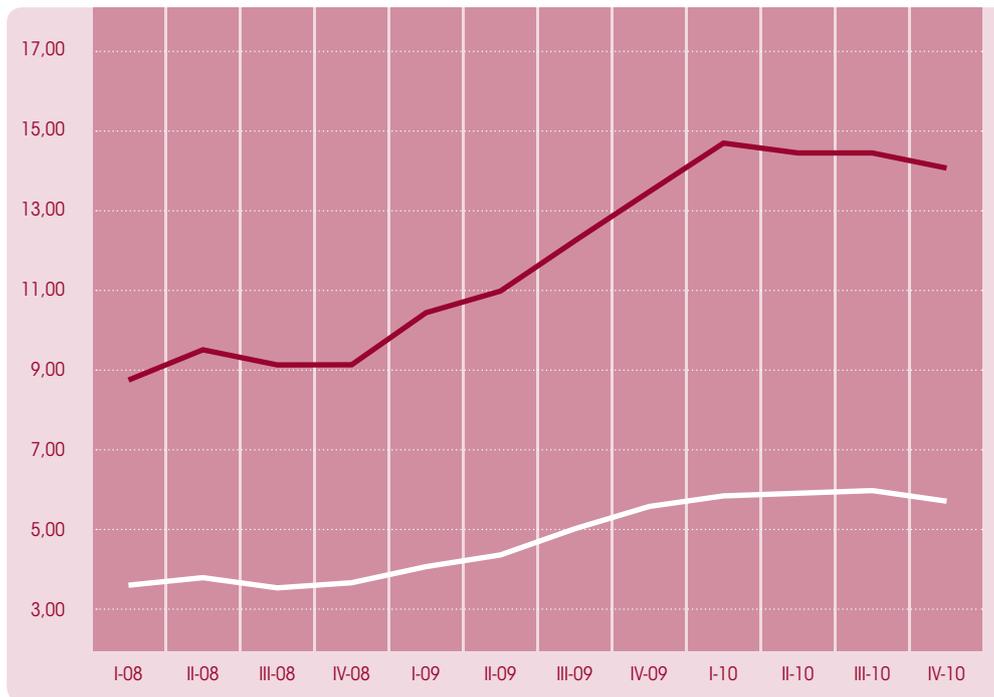


FIG. 1 – TASSO DI DISOCCUPAZIONE GIOVANILE E TOTALE IN PROVINCIA DI MILANO (ANNI 2008-2010 – MEDIE MOBILI)

Fonte: elaborazione Area Ricerca Formaper Camera di Commercio di Milano su microdati ISTAT.

■ Giovani < 30 anni  
□ Totale

ni sono i massimi esperti in questo campo. La contrazione spazio-temporale e la conseguente riduzione dei costi della mobilità aprono loro grandi opportunità. Per esempio, la possibilità di spostarsi più facilmente per motivi di studio o di lavoro. I vincoli di spazio e di tempo sono oggi meno cogenti di un tempo.

Il programma Erasmus interessa il 6% degli studenti italiani (uno studente ogni diciotto) e ha consentito sino a oggi la mobilità di 1,5 milioni di studenti in Europa. Nel 1987, anno di avvio del progetto, parteciparono solo 3.000 studenti; nel 2006-07 il numero è di 153.000 studenti. La mobilità però va oltre i programmi istituzionali. Secondo l'indagine europea Reflex,<sup>[3]</sup> il 16% dei laureati italiani (uno ogni sei) ha avuto un'esperienza all'estero durante gli studi: ancora poco rispetto alla media europea che è già del 26%. Ben il 18% dei laureati italiani (il 22% in Europa) ha esperienze internazionali dopo la laurea.

Mobilità significa anche individualizzazione, disancoramento dalle tradizioni e dai luoghi dell'infanzia e della famiglia d'origine. L'accelerazione chiama i giovani a "fare la loro biografia", ovvero a impegnarsi in un'attività finalizzata a raggiungere obiettivi autodeterminati, e plasmare la loro propria esistenza. La biografia diventa un problema quotidiano di azione: «la si strappa tenacemente, la si difende con le unghie e con i denti e la si protegge astutamente dalle intrusioni degli adulti, che non sanno mai dove i giovani vogliono andare a parare».<sup>[4]</sup> Così «l'individualismo ha soppiantato l'autorità paterna e quella materna, ed è subentrato al posto dei governanti, degli insegnanti, dei poliziotti e dei politici».<sup>[5]</sup>

Qui si colloca il paradosso del nostro paese. I giovani, del tutto immersi nella società dell'accelerazione, durante una fase di vita caratterizzata da un ampio ventaglio di opportunità e da intensa mobilità, allorché devono affrontare le sfide della loro personale transizione al mondo adulto, incredibilmente rallentano, quasi si fermano. Tutte le ricerche sociologiche, psicologiche e pedagogiche svolte negli ultimi dieci anni registrano inesorabilmente lo stesso fenomeno: il forte e progressivo rallentamento del corso di vita delle giovani generazioni.

Il dato più noto è il prolungamento del periodo dedicato allo studio e il posponimento progressivo del momento di ingresso nella vita adulta, simbolizzato dall'autonomia abitativa. A 25-29 anni il 35% dei giovani italiani non ha ancora finito gli studi (nel 1996 era solo il 24%; l'incremento è del 30%); di questi il 40% non sa se e quando finirà

3. J. Allen, R. Van der Velden, *The Flexible Professional in the Knowledge Society: General Results of the REFLEX Project*, Research Centre for Education and the Labour Market, Maastricht University, Maastricht 2007.

4. U. Beck, *Costruire la propria vita. Quanto costa la realizzazione di sé nella società del rischio*, il Mulino, Bologna 2008.

5. *Ibidem*.

## L'età media di abbandono della casa dei genitori è di 30 anni per i maschi e 27 per le femmine

gli studi. A 30-34 anni non ha ancora finito gli studi il 20% (nel 2000 erano il 16%; l'incremento è del 25%); di questi il 12% (pari al 60%) dichiara di non sapere se e quando li concluderà.<sup>[6]</sup> Un aspetto parallelo della tendenza a restare in una fase di sospensione è la propensione elevata a non completare l'università. Nel nostro paese nel 2005 il tasso di completamento degli studi universitari era del 45%, mentre era il 62% in Francia, il 75% in Germania e Spagna e l'80% nel Regno Unito. Permane inoltre una cultura del ciclo lungo, che porta gran parte dei laureati a continuare lo studio anche dopo la laurea triennale. L'età media in cui i ragazzi italiani si laureano è oggi intorno ai 27 anni. Il 60% degli studenti finisce quando è fuori corso. Il 43% dei laureati, non ancora soddisfatta, intende continuare gli studi anche dopo la laurea specialistica.<sup>[7]</sup>

Nel complesso un investimento prolungato negli studi potrebbe costituire un aspetto positivo: una migliore preparazione, più tempo utile per cogliere le opportunità che si presentano e per costruire una strategia di lungo raggio. In linea di massima una preparazione migliore dovrebbe offrire più chance di carriera e stipendi più elevati. Tuttavia il posponimento del compimento degli studi ha un costo evidente: comporta che si ritardi anche il momento in cui il giovane troverà un'occupazione stabile e guadagnerà quindi l'autonomia economica. Un rapporto sulla condizione giovanile in Francia<sup>[8]</sup> si chiede: come fare a restare giovani così a lungo?

La risposta è sotto gli occhi di tutti. Questo è possibile grazie alla solidarietà familiare. La "sindrome del ritardo" è resa possibile dal fatto che si resta a vivere nella casa dei genitori. Negli ultimi dieci anni si registra un costante aumento nel numero di giovani che vivono nella casa dei genitori, ormai la quasi totalità nella fascia 20-24 anni, più di due terzi nella fascia 25-29 anni e ancora un terzo nella fascia dei giovani adulti, ovvero quella 30-34 anni.<sup>[9]</sup> L'età media di abbandono della casa dei genitori è di 30 anni per i maschi e 27 per le femmine, mentre nei paesi del Nord Europa ciò avviene in media intorno ai 20-21 anni sia per i ragazzi sia per le ragazze. Poiché l'età del matrimonio è simile, la differenza è data dalla presenza di una fase di vita di sei-sette anni circa in cui i giovani del Nord Europa vivono da soli.

Stare nella casa dei genitori potrebbe essere considerata una soluzione tutto sommato razionale e soddisfacente. Ciò permette di prolungare la transizione verso l'età adulta in una situazione relativamente protetta, che consente di affrontare le incertezze del mercato del lavoro, curare la propria formazione ed elaborare progetti a lungo termine. Purtroppo questa visione ottimistica è del tutto fuori luogo. Infatti i problemi della transizione alla vita adulta non sono risolti, ma solo rimandati. Inoltre l'ingresso ritardato nel mercato del lavoro non è esente da difficoltà, che dipendono non solo dall'orientamento dei giovani, ma anche, e soprattutto, da come il mercato del lavoro è organizzato.

---

6. C. Buzzi, A. Cavalli, A. De Lillo (a cura di), *Rapporto giovani*, il Mulino, Bologna 2007.

7. M. Regini, *Malata e denigrata. L'Università italiana a confronto con l'Europa*, Donzelli, Roma 2009.

8. D. Cohen, *Une jeunesse difficile. Portrait économique et social de la jeunesse française*, Éditions Rue d'Ulm/Presses de l'École normale supérieure, Parigi 2007.

9. C. Buzzi, A. Cavalli, A. De Lillo (a cura di), *Rapporto giovani*, op. cit.

## Il salario d'ingresso si è ridotto dell'11% negli ultimi dieci anni, nonostante chi entri oggi nel mercato del lavoro sia più istruito di ieri

### Mercato del lavoro inospitale e bassi salari

Un volume pubblicato alcuni anni fa da due economisti sul problema dei giovani era intitolato *Contro i giovani*<sup>[10]</sup> per segnalare come l'organizzazione sociale attuale crei forti ostacoli sulla strada dell'autonomia e dell'autodeterminazione giovanile. In quello studio, così come in molti altri, si punta l'indice contro il meccanismo del ritardo descritto in precedenza, mentre secondo la nostra tesi il ritardo potrebbe funzionare qualora fosse accompagnato da qualche sostegno nel momento in cui il giovane deve entrare nel mercato del lavoro e ottenere dal lavoro il reddito necessario per acquisire la sua autonomia.

Il mercato del lavoro italiano è molto inospitale nei confronti dei nostri giovani. Come abbiamo visto, i giovani sino a trent'anni sperimentano alti tassi di disoccupazione. Nella fascia d'età tra 15 e 24 anni il tasso di disoccupazione nella provincia di Milano era del 21,5% nel 2010. Nella fascia d'età successiva, tra 25 e 34 anni, il tasso è del 7,1%, mentre dai 35 anni arriva al 4,4%.<sup>[11]</sup> Secondo la già citata indagine Reflex,<sup>[12]</sup> il tasso di disoccupazione dei laureati italiani a cinque anni dalla laurea è del 7,5%, inferiore solo a quello spagnolo. Secondo i dati di Alma Laurea, il tasso di disoccupazione dopo cinque anni sarebbe del 5,5%, in ogni caso superiore a quello europeo, che in media si attesta intorno al 4%. Nei primi cinque-sei anni dopo la laurea il 64% dei nostri studenti svolge lavori temporanei, contro una media europea del 47%. Solo il 39% dei laureati dichiara di fare lavori a elevato contenuto di innovazione: la media in Europa è invece del 48%.

Se consideriamo i salari di avvio, la situazione non cambia. Secondo l'indagine Reflex, il salario medio a cinque anni dalla laurea è di 1.600 euro, contro 2.200 in Francia, 3.700 in Germania, 2.700 nel Regno Unito, e 1.500 in Spagna. Esso è pari a 10 euro orarie (lo stesso in Spagna, mentre diventano 14 euro in Francia, 15 nel Regno Unito e 18 in Germania). Solo il 58% è soddisfatto dopo cinque anni (il 63% in Spagna, 68% in Francia, 69% in Germania, 65% nel Regno Unito). Secondo Banca d'Italia, negli anni ottanta il reddito dei lavoratori nella fascia 19-30 anni era inferiore del 20% rispetto a quello dei lavoratori nella fascia 31-60 anni, mentre ora il gap è del 35%. Il salario d'ingresso si è ridotto dell'11% negli ultimi dieci anni, nonostante chi entri oggi nel mercato del lavoro sia più istruito di ieri. Nel 2004 gli ingegneri italiani under 30 erano retribuiti il 36% in meno dei loro colleghi europei; quelli tra i 31 e i 40 anni un quarto meno, mentre oltre i 40 anni le retribuzioni si equiparavano, a riprova che lo svantaggio si concentra tutto nelle fasce più giovani. Il tasso di rendimento dell'istruzione universitaria è dunque molto basso in Italia. Non c'è da stupirsi che il *brain drain* sia molto elevato: il 2,3% dei laureati in Italia lavora all'estero, contro lo 0,6% della Germania, lo 0,8% della Spagna, l'1,1% della Francia. L'Italia si trova dunque in una posizione particolare: è ultima in Europa per quota di laureati (12%) e offre al tempo stesso un rendimento molto basso dell'istruzione.

10. T. Boeri, V. Galasso, *Contro i giovani. Come l'Italia sta tradendo le nuove generazioni*, Mondadori, Milano 2007.

11. Dati disponibili sul sito internet <http://www.istat.it>.

12. J. Allen, R. Van der Velden, *The Flexible Professional...*, op. cit.

## Pericolosa, nella prospettiva del rapporto tra generazioni, è la situazione previdenziale dei giovani di oggi

Nell'analisi delle difficoltà odierne delle giovani generazioni a completare la transizione verso l'età adulta e a guadagnare la loro autonomia occorre considerare anche la questione abitativa, stretta tra la difficoltà di ottenere un mutuo per l'acquisto e il modesto volume del mercato dell'affitto. Si stima che a Milano nel 1975 fosse necessario in media un reddito pari a sei annualità di lavoro per acquistare una casa di dimensioni medie; nel 2008 le annualità sono raddoppiate. Ancora più pericolosa, nella prospettiva del rapporto tra generazioni, è la situazione previdenziale dei giovani di oggi: attualmente chi lavora versa circa il 45% della retribuzione lorda in contributi e tasse sui redditi a chi è in pensione, mentre la generazione precedente aveva un prelievo del 30% circa. Chi ha cominciato a lavorare oggi avrà una pensione inferiore del 20-30% rispetto all'ammontare delle pensioni attuali. I giovani dunque pagano di più e prenderanno molto di meno, col rischio supplementare di non maturare i requisiti per una pensione superiore al livello di sussistenza. Fronteggiano un sistema di welfare che premia la solidarietà verso la generazione anziana di oggi e non certo un equilibrio tra le generazioni.

### Aspettative senza certezze

L'esito della sindrome del ritardo è dunque fortemente negativo. I costi relativi dell'uscita da casa aumentano (più costi abitativi, salari di ingresso minori); peggiorano anche le aspettative di miglioramento complessivo. Il tutto regge soltanto perché si è stabilito un patto adattivo tra generazioni che consente ai giovani di oggi di fruire senza particolari vincoli del benessere raggiunto dai genitori. Se da un lato questa situazione offre un maggiore margine di scelta per i giovani, dall'altro li condanna alla dipendenza, segnalando «una società poco dinamica che lascia poco spazio ai giovani», come afferma Livi Bacci.<sup>[13]</sup>

Inoltre, aspetto non irrilevante, questa tendenza riproduce nel tempo le disuguaglianze sociali e di classe, perché il futuro dei giovani e le loro chance di riuscita dipendono in modo cruciale dalle risorse rese disponibili dalle loro famiglie di origine: se hanno ingenti risorse da trasmettere, gli esiti sono positivi; in caso contrario si creano situazioni di rischio e di disagio. La transizione verso l'età adulta avviene attraverso meccanismi ereditari molto più che attraverso l'acquisizione di competenza o la capacità di intraprendere.

Infine, in questo modo i giovani non si allenano all'autonomia, a fare progetti e a realizzarli. In assenza di supporti all'autonomia dei giovani, il ritardo rischia di trasformarsi, per molti di loro, nella perdita di aspettative e progetti. Le difficoltà di ingresso nella vita adulta aumentano e il ritardo, invece che aiutare, rischia di peggiorare le condizioni della transizione. Basta considerare che cosa conta, secondo i giovani, per fare carriera:<sup>[14]</sup> essere

---

13. M. Livi Bacci, *Avanti giovani, alla riscossa. Come uscire dalla crisi giovanile in Italia*, il Mulino, Bologna 2008.

14. C. Buzzi, A. Cavalli, A. De Lillo (a cura di), *Rapporto giovani*, op. cit.

## Colpisce che la forma preferita di occupazione per i giovani italiani sia quella del lavoro autonomo: lo vuole il 55%

competenti conta per il 38% dei giovanissimi, ma essere aiutati da persone influenti conta per il 32%. Oltre i 25 anni i due aspetti si eguagliano. Per i livelli alti di istruzione conta più la competenza (48% rispetto al 23%), mentre ai livelli bassi contano molto anche le conoscenze (36% rispetto al 33%). Chi nutre aspettative più alte sa dunque di dover investire sulla propria competenza, ma è indicativo che l'avvicinamento ai 30 anni comporti una minore fiducia in quest'ultima e la scoperta che la realtà richiede risorse diverse da quelle acquisibili attraverso la formazione. Si comprende che il rendimento dell'istruzione è basso, e ciò può far percepire come insensato un così prolungato ritardo nel raggiungere l'autonomia.

Tutto ciò si traduce, infine, in una scarsa fiducia nel futuro. I giovani adulti hanno aspettative sul futuro, anche se non molto chiare, ma soprattutto prediligono le scelte reversibili. Tra i giovani di 30-34 anni, il 75% afferma che nella vita bisogna avere degli obiettivi, ma il 79% afferma che è importante tenersi sempre aperte molte possibilità e molte strade; il 62% sostiene che nella vita le scelte non sono mai definitive e possono essere sempre riviste; il 48% non esprime preferenze riguardo il tipo di lavoro cercato dopo la laurea, segno di grande incertezza sul futuro e sul senso della propria moratoria. Sempre riguardo il lavoro, colpisce che la forma preferita di occupazione per i giovani italiani sia quella del lavoro autonomo: lo vuole il 55%. Indica più libertà, più spazio all'espressione di sé, più disponibilità a prendere iniziativa. Tuttavia questa enfasi sui valori dell'imprenditorialità e dell'autonomia convive con una minore disponibilità ad accettarne le implicazioni, a cominciare proprio dalla mobilità. Decresce infatti nel tempo la quota di giovani disposta a spostarsi per trovare lavoro: la propensione alla mobilità geografica cala dal 68% nel 1987 al 52% nel 2004.

Quale indicazione finale possiamo trarre da questa analisi? A Milano la situazione dei giovani, illustrata dai dati sulla disoccupazione giovanile in tempi di crisi, conferma le difficoltà inerenti la transizione alla vita adulta. Sono diversi gli interventi che potrebbero migliorare e sostenere meglio tale transizione. In generale, è urgente ridurre la "sindrome del ritardo" attraverso un'azione combinata su diversi fronti: fare in modo che il sistema formativo non consenta il ritardo, premiando invece la puntualità nel corso di studi e i risultati; migliorare la formazione tecnica (sia pre-universitaria sia universitaria) rendendola più attrattiva e più orientata alla professione; creare forme di supporto sociale ed economico all'autonomia dei giovani che consentano loro di investire nella carriera e non in altri aspetti (come, per esempio, l'acquisto dell'abitazione); infine, creare le condizioni perché la laurea e la preparazione tecnica e professionale siano valorizzate nel mondo dell'impresa, perché il merito venga sempre più percepito come il criterio di scelta dominante nei posti di lavoro, soprattutto per i lavori di ingresso. È troppo per una città competitiva e internazionalizzata come Milano?

F4

# Un evidente squilibrio. L'occupazione dei neolaureati in provincia di Milano

## Anna Soru

ANCHE IL 2010 È STATO UN ANNO DI CRISI, una crisi evidente per i nuovi laureati che hanno incontrato maggiori difficoltà dei già penalizzati colleghi del 2008. Per loro è risultato più faticoso trovare occasioni di lavoro<sup>[1]</sup> e queste sono risultate instabili e poco tutelanti ancor più dell'anno precedente: crescono il lavoro intermittente, le collaborazioni occasionali e gli stage. La crescente frammentarietà dei contratti si riflette sulla riduzione della loro durata e sull'aumento del turnover.

Eppure la domanda di lavoro ad alta qualifica da parte delle imprese è in crescita: nel 2010 il sistema lombardo ha infatti inserito 35.308 laureati del triennio 2007-2009, contro i 32.575 laureati del triennio 2006-2008, assorbiti nel 2009, con un aumento dell'8,4%. Molte imprese, soprattutto le grandi e medie imprese del settore privato, hanno ripreso ad assumere: i datori di lavoro sono aumentati dell'8,2%, passando da 12.742 a 13.790.

Siamo di fronte a un paradosso solo apparente. La crescita della domanda è stata reale e significativa, ma non ha impedito il peggioramento delle opportunità occupazionali per i laureati più recenti, perché questi ultimi hanno scontato la concorrenza dei laureati dell'anno precedente che non avevano trovato occupazione a causa dell'irrompere della crisi alla fine del 2008, creando un "effetto onda". La ripresa è stata insufficiente a assorbire la massa di disoccupazione che si era accumulata. La maggiore domanda proveniente dal sistema delle imprese non si è concentrata sui laureati più recenti, ma si è estesa a più coorti di laureati; gli ultimi arrivati sono stati penalizzati dalla concorrenza proveniente dai colleghi laureatisi l'anno precedente, ancora sul mercato, spesso più attraenti perché nel frattempo avevano acquisito qualche esperienza di lavoro.

La sproporzione tra l'offerta e la domanda ha rafforzato l'asimmetria nel potere contrattuale e ha permesso ai datori di lavoro maggiori processi di selezione.

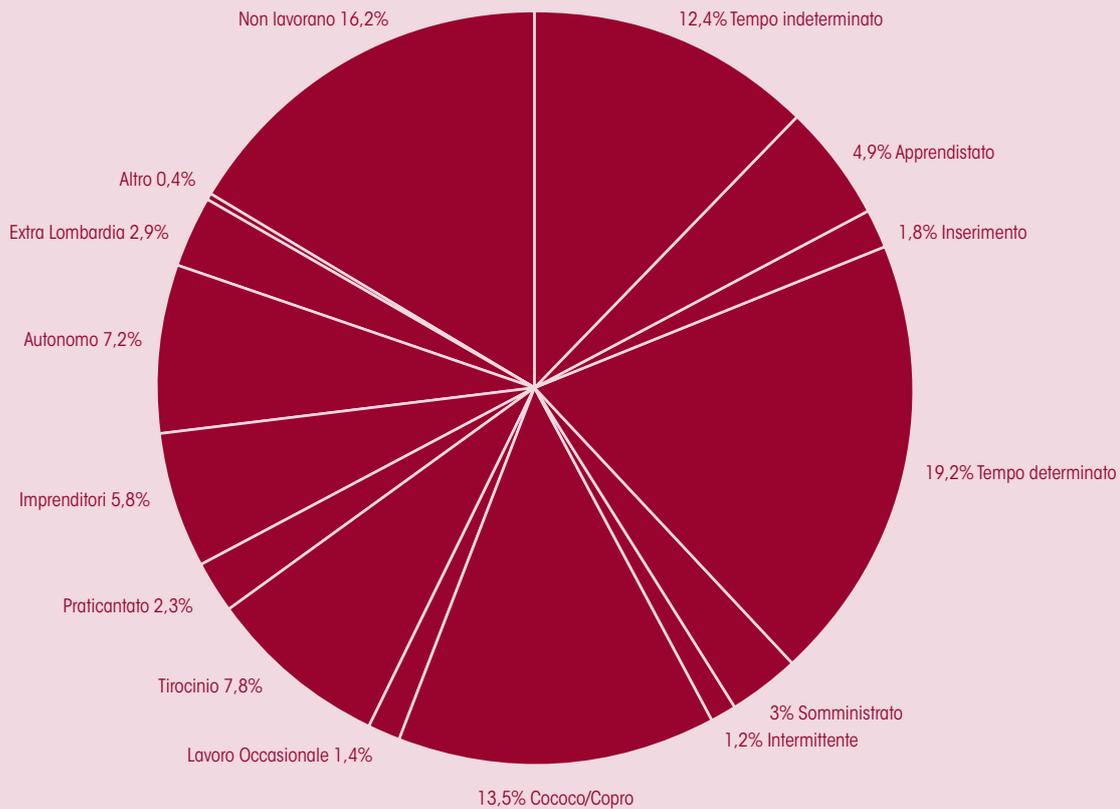
I principali risultati sono:

- un ulteriore peggioramento dei contratti proposti. La crisi ha fatto sentire tutto il peso del mantenimento della forza lavoro non strettamente necessaria e ha fatto prevalere ancora di più l'attenzione alla flessibilità a sfavore degli ultimi arrivati;
- un'ancora maggiore attenzione alla corrispondenza dei profili richiesti rispetto alle esigenze specifiche, selezione che fa emergere importanti differenze anche entro specializzazioni contigue;
- una penalizzazione delle donne, che a parità di altre condizioni, rappresentano un investimento più rischioso perché potrebbero decidere di avere dei figli. Le donne quindi sono avviate, ma in misura maggiore con contratti brevi. Di conseguenza, meno frequentemente sono inserite nelle aree centrali dell'attività, più spesso sono utilizzate in maniera opportunistica per rispondere a esigenze di breve periodo o, comunque, senza che ci

ANNA SORU È RICERCATRICE  
PRESSO FORMAPER – AZIENDA  
SPECIALE DELLA CAMERA  
DI COMMERCIO DI MILANO

### NOTE

1. Solo il 62% dei laureati con studi completati risulta avviato al lavoro in Lombardia nel biennio che inizia con l'anno di laurea (era il 63,5% per i laureati nel 2009).



sia un impegno per la loro crescita e si cerchi di creare le condizioni per una loro fidelizzazione. Ciò significa anche che si continuano a creare le basi per una loro esclusione dai processi di carriera.

Quasi il 38% dei laureati lombardi 2009 non compare mai negli archivi amministrativi utilizzati. Solo una parte di questi non è rilevata perché effettivamente non ha mai lavorato, altri perché studiano o lavorano fuori dalla Lombardia e/o con attività professionali autonome. I dati delle indagini universitarie hanno permesso di stimare queste componenti. Quasi il 10%, in realtà, sta ancora studiando: di questo dato e della stima di autonomi, praticanti e lavoratori in altri territori si è tenuto conto per una valutazione generale dei non occupati e delle diverse tipologie di lavoro.

I giovani senza alcuna occasione di occupazione nel corso del 2010 sarebbero il 16%, mentre il 10% (quota in sensibile crescita rispetto allo scorso anno) svolgerebbe un tirocinio o un praticantato professionale, mentre il 3% lavora in altri territori.

La riduzione del lavoro dipendente fa sì che solo poco più del 40% possa contare su contratti tutelanti e in grado di garantire minimi reddituali (il 19,1% ha contratti stabili e il 23,5% ha contratti a termine), mentre la composita area del lavoro imprenditoriale e autonomo (incluso le collaborazioni a progetto) interessa il 28% dei neolaureati. Rispetto alla rilevazione dell'anno precedente è in aumento sia il lavoro all'estero sia il lavoro professionale autonomo (fig. 1).

FIG. 1 – STATUS OCCUPAZIONALE E CONTRATTI DEI LAUREATI 2009 NEL 2010

Fonte: elaborazione Area Ricerca Formaper – Specula Lombardia e su dati Università e OML delle province lombarde e Infocamere.

## La ripresa, trainata dalla manifattura meccanica e chimica, ha favorito soprattutto gli indirizzi più forti, principalmente le ingegnerie, informatica, chimica

### Indirizzi scelti e potenzialità occupazionali

L'analisi delle performance occupazionali per indirizzo mostra una radicalizzazione delle tendenze già presenti nel passato. Non si rilevano significative differenze tra laureati di primo e secondo livello, mentre non si può che ribadire come la scelta dell'indirizzo influisca sulle potenzialità occupazionali e quindi sul rendimento dell'investimento formativo.

La ripresa, trainata dalla manifattura meccanica e chimica, ha favorito soprattutto gli indirizzi più forti, principalmente le ingegnerie, informatica, chimica, ma anche le economie, soprattutto finanza, che ha registrato una forte crescita dopo il blocco che aveva seguito la crisi finanziaria, ed economia aziendale.

Nonostante la dinamica non sia stata favorevole, si confermano buone possibilità occupazionali per le lauree sanitarie, mentre i buoni tassi di avvio di altri indirizzi (scienze della comunicazione, lingue straniere, economia dei beni culturali) nascondono un'elevata presenza di collaborazioni e tirocini per posizioni spesso non coerenti.

Continua e si aggrava la crisi della maggior parte delle professioni liberali, con la sola eccezione di medicina e odontoiatria. Il numero chiuso, nonostante le perplessità sulle modalità di costruzione dei test di selezione, ha garantito il prevalere di criteri più meritocratici di quanto non avvenga per professioni come quelle di avvocato e architetto, in cui l'appartenenza familiare è diventato uno dei principali metodi di accesso.

Per molte altre lauree (giurisprudenza, architettura, psicologia ecc.) il sovradimensionamento dell'offerta rispetto alla domanda lascia aperte ben poche possibilità, in parte legate allo sfruttamento di qualche nicchia più nuova (l'architettura ecosostenibile, le attività legali nell'ambito dell'informatica ecc.), ma in generale sembrano esserci spazi solo per chi può contare su studi familiari ben avviati, reti relazionali molto potenti oppure per profili di grande eccellenza e originalità.

Alla base dell'eccesso di offerta non c'è solo la crisi. Le origini sono più profonde e dipendono dalla struttura dell'economia privata e dalle decisioni organizzative del pubblico impiego.

### Offerta eccessiva, domanda contenuta

Da un lato le imprese manifatturiere, in particolare le più piccole, ricorrono da sempre in misura ridotta a laureati; esse raramente riconoscono alle conoscenze, e in particolare a quelle connesse all'istruzione formale, un ruolo altrettanto importante del capitale fisico

e faticano a sfruttare le nuove condizioni di offerta di lavoro per adeguare il proprio modello tecnologico e organizzativo alle nuove esigenze poste dalla competizione internazionale e dalle nuove tecnologie. Dall'altro lato il terziario, che rappresenta il principale bacino di sbocco per il lavoro ad alta qualifica, si presenta con una struttura fortemente dicotomica. Da una parte, poche grandi imprese di dimensioni internazionali che servono i principali clienti, dall'altra, una miriade di attività frammentate che si rivolge soprattutto alle numerosissime imprese di piccole e piccolissime dimensioni, peculiarità della nostra economia.

Le grandi imprese terziarie (banche, assicurazioni, grandi imprese informatiche e della distribuzione, studi di consulenza internazionali) inseriscono i laureati con contratti tendenzialmente stabili, magari dopo uno stage o una prestazione temporanea. Le piccole imprese terziarie, invece, attingono a piene mani a tutto il vasto campionario di contratti flessibili: stage, lavoro intermittente, collaborazioni a progetto e occasionali, partite IVA. In queste imprese non si può più parlare di insider e outsider, perché la condizione di outsider è la condizione lavorativa normale. Chi entra in questi ambiti, il cui principale *asset* competitivo è dato da flessibilità e rapida capacità di adattamento, ha elevate probabilità di non approdare mai a contratti stabili. Una condizione particolarmente diffusa a Milano, legata al ruolo centrale assunto dall'economia dell'evento e dell'intrattenimento, fortemente ibridata con altri settori della produzione e dei servizi (*in primis* moda e design, ma non solo). Questo spiega l'elevata percentuale di laureati che sfugge alle rilevazioni amministrative e che lavora con contratti di collaborazione a partita IVA o con collaborazioni ancora più "leggere", come il diritto d'autore.

Una situazione diversa, ma sempre problematica, si osserva infine nel settore pubblico, dove la rigidità all'uscita è pressoché assoluta e i blocchi del turnover e dei concorsi rendono molto difficili i nuovi inserimenti, impedendo un reale cambio generazionale e ritardando i processi di ammodernamento dell'istruzione, della sanità, delle amministrazioni centrali e locali. Una rigidità che interessa anche la ricerca, afflitta da cronica mancanza di fondi e non in grado di assorbire i già pochi laureati nelle materie scientifiche, sempre più orientati a cercare lavoro all'estero, come confermato anche dalla prima e recente indagine ISTAT sui dottori di ricerca. La mancanza di fondi è anche alla base dell'incertezza di attività lavorative che dovrebbero assicurare continuità nei servizi (sanità, università, istruzione, servizi sociali), in cui la temporaneità dei contratti crea disagi a lavoratori e utenti.

F5

# La domanda e l'offerta di competenze. L'istruzione tecnico-professionale nella provincia di Milano

## Gabriele Ballarino, Loris Perotti

IN QUESTO ARTICOLO SONO PRESENTATI I PRINCIPALI RISULTATI DI UNA SURVEY SU UN campione di circa 630 aziende della provincia di Milano.<sup>[1]</sup> Mostriamo ciò che le aziende milanesi pensano della preparazione dei diplomati delle scuole tecniche e professionali e analizzeremo lo scostamento tra ciò che le aziende trovano in questi diplomati (in termini di competenze) e ciò di cui avrebbero bisogno.

La ricerca che abbiamo condotto non è, né voleva essere, un test sull'apprendimento scolastico (sul modello PISA, per intendersi). Inoltre, non ci interessava tanto il giudizio sui singoli diplomati, fatalmente distorto da variabili di natura individuale (intelligenza, background sociale ecc.), quanto piuttosto registrare l'opinione delle aziende sull'adeguatezza o meno di percorsi formativi, come quelli tecnici e professionali, teoricamente pensati per consentire l'ingresso immediato nel mercato del lavoro.

### Reclutamento e domanda delle imprese

Nonostante il diffuso allarme a livello nazionale a proposito della carenza di diplomati tecnico-professionali, la nostra indagine ha rilevato una realtà un po' diversa nel caso milanese. Solo il 31% delle imprese interpellate ha infatti dichiarato che trovare questo genere di diplomati è molto o abbastanza difficile (di queste, il 9% ha detto che lo è molto). Questo risultato è verosimilmente da ricondurre alla natura della domanda: quando un'azienda cerca un diplomato proveniente da un istituto tecnico o professionale ha in mente uno specifico profilo professionale, e quindi esprime una domanda che potremmo definire "mirata" oppure si rivolge al generico bacino dei diplomati tecnici? Se diamo uno sguardo alla **tab. 1**, ricavata dalle nostre interviste, è facile vedere come solo un'azienda su cinque esprima una domanda mirata. Sono soprattutto i settori chimico (34,9%) e metalmeccanico (36,5%), e ancor più quello alberghiero (43,3%), a richiedere diplomati con un indirizzo di studi specifico (perito chimico, perito meccanico e diplomato di scuola alberghiera), ma anche in questo caso si va da poco più di un terzo a meno della metà delle aziende.

Il valore molto basso riferito al settore della ristorazione, agli studi professionali e al commercio al dettaglio può, a nostro avviso, essere spiegato pensando sia alla modesta qualificazione richiesta in alcuni di questi settori (pensiamo alle mansioni a cui viene generalmente assegnato un giovane senza esperienze di lavoro nella grande distribuzione o nella ristorazione), sia alla messa fuori gioco a cui vanno incontro alcuni diplomati (il perito aziendale/commerciale degli studi professionali), a opera dei laureati.

GABRIELE BALLARINO  
È PROFESSORE DI SOCIOLOGIA  
DEI PROCESSI ECONOMICI  
E DEL LAVORO PRESSO  
L'UNIVERSITÀ DEGLI STUDI  
DI MILANO

LORIS PEROTTI È ASSEGNISTA  
DI RICERCA PRESSO  
L'UNIVERSITÀ DEGLI STUDI  
DI MILANO

---

#### NOTE

1. Il presente contributo costituisce una sintesi della ricerca "Aziende lombarde e diplomati tecnici: criticità, punti di forza, strumenti", promossa dalla Camera di Commercio di Milano e realizzata dal Dipartimento di Studi del Lavoro e del Welfare dell'Università degli Studi di Milano. La direzione dell'indagine è stata affidata a Gabriele Ballarino, mentre Loris Perotti ha curato il coordinamento operativo. I settori studiati sono stati il chimico, il metalmeccanico, quello relativo ad alloggi e ristorazione, gli studi professionali e, infine, il commercio al dettaglio (grande distribuzione).

IMPRESE CON UNA DOMANDA DI COMPETENZE MIRATA				
	NO	SÌ	% TOTALE	N.
<b>SETTORE</b>				
CHIMICO	65,1	34,9	100	63
METALMECCANICO	63,5	36,5	100	208
ALLOGGI	56,7	43,3	100	60
RISTORAZIONE	97,8	2,2	100	136
STUDI PROFESSIONALI	100	0	100	120
COMMERCIO AL DETTAGLIO (GRANDE DISTRIBUZIONE)	100	0	100	42
<b>NUMERO DIPENDENTI</b>				
< 5	93,9	6,1	100	114
DA 5 A 49	82,6	17,4	100	374
DA 50 A 249	63,0	37,0	100	100
250 O PIÙ	56,1	43,9	100	41
<b>MULTINAZIONALE</b>				
SÌ	66,4	33,6	100	107
NO	82,6	17,4	100	522
<b>AREA RISORSE UMANE</b>				
SÌ	65,1	34,9	100	229
NO	88,3	11,8	100	400
<b>TOTALE</b>	<b>79,8</b>	<b>20,2</b>	<b>100</b>	<b>629</b>

TAB. 1 – DOMANDA DI SPECIFICI PROFILI PROFESSIONALI

Valori percentuali per settore economico, dimensione aziendale, multinazionalità e risposte dell'ufficio risorse umane.

Le regressioni presentate nella [tab. 2](#) confermano quanto scritto in precedenza: non solo alcuni settori (ristorazione, studi professionali, commercio al dettaglio) sono associati a una minore probabilità di avere una domanda di diplomati di tipo mirato, ma questa probabilità si riduce al diminuire delle dimensioni aziendali. Evidentemente, le imprese più piccole assumono questi diplomati non tanto per le specifiche competenze che dovrebbero possedere, ma come bacino di forza lavoro in possesso di un minimo di credenziali educative (aver almeno conseguito un diploma tecnico-professionale) su cui poi innestare una formazione *on the job*.

### Il giudizio delle imprese sulle competenze dei diplomati

Naturalmente, quando parliamo della rilevanza di una figura professionale per il sistema produttivo non ci dobbiamo fermare al semplice dato sulla corrispondenza numerica tra domanda e offerta, ma è necessario indagare le caratteristiche dei diplomati, in termini di conoscenze, competenze e abilità acquisite, oltre all'impatto che queste stesse compe-

	COEFFICIENTE	STANDARD ERROR	P-VALUE
NUMERO DI DIPENDENTI	0,0501767	0,020101	0,013
MULTINAZIONALITÀ	- 0,0831665	0,0375331	0,027
RISORSE UMANE	0,1272937	0,0296684	0,000
SETTORE*			
METALMECCANICO	0,0584892	0,0507402	0,249
ALLOGGI	0,1128326	0,0641192	0,079
RISTORAZIONE	- 0,2722151	0,0517996	0,000
STUDI PROFESSIONALI	- 0,2520508	0,055251	0,000
COMMERCIO AL DETTAGLIO	- 0,4077539	0,0582104	0,000
_CONS	0,3060372	0,1019345	0,003

TAB. 2 – ASSOCIAZIONI TRA CARATTERISTICHE DELLE AZIENDE E PROBABILITÀ CHE L'AZIENDA ESPRIMA UNA DOMANDA DI DIPLOMATI MIRATA

\*Settore di riferimento omissso: chimico

tenze possono avere sulla produttività dell'individuo. Nel nostro questionario abbiamo pertanto chiesto alle aziende di valutare la preparazione dei diplomati sia sotto il profilo delle competenze che potremmo definire di base (conoscenza dell'inglese e dei principali software informatici) e trasversali (lavorare in gruppo, capacità di risolvere problemi ecc.) sia per quanto concerne le competenze peculiari di ognuno dei quattro profili di diploma studiati (perito meccanico, perito chimico, perito aziendale e diplomato di scuola alberghiera).

La *tab. 3* riporta il voto medio espresso dalle imprese milanesi intervistate riferito sia al possesso delle competenze da parte dei diplomati sia all'importanza strategica che quella particolare competenza riveste per l'impresa. La terza colonna contiene un indice che prova a misurare, molto semplicemente, il divario esistente tra il livello e la qualità della preparazione dei diplomati e la rilevanza della competenza.

In primo luogo, la *tab. 3* conferma i problemi connessi alla conoscenza dell'inglese: questa è stata infatti l'unica voce a non raggiungere nemmeno la sufficienza (voto medio 5,3). Se guardiamo però alla seconda colonna della tabella, che indica quale importanza le imprese attribuiscono alle abilità linguistiche, notiamo come esse si collochino all'ultimo posto (voto 6,2). Naturalmente il giudizio sulla rilevanza varia in misura cospicua da settore a settore, e oscilla tra il 4,2 degli studi professionali e il 9,2 del settore alberghiero (evidentemente a contatto con una clientela internazionale). In ogni caso, ciò significa che le aziende, se da un lato non trovano diplomati con buone competenze linguistiche, dall'altro non ritengono necessario il possesso di queste stesse competenze (se ci occupassimo di laureati probabilmente il dato sarebbe differente).

I nostri intervistati si sono detti invece piuttosto soddisfatti delle conoscenze informatiche (voto 7,1), a proposito delle quali si è registrato anche il divario più basso rispetto alla rilevanza (-0,2). Anche se è legittimo sospettare che i ragazzi imparino ormai a utilizzare computer e relativi applicativi attraverso un apprendimento autonomo piuttosto che attraverso le ore di informatica a scuola, ciò non toglie che la dimestichezza con il computer possa rivelarsi particolarmente utile nelle occupazioni di tipo impiegatizio, in cui consente di sopperire a eventuali lacune nella preparazione scolastica grazie alla diffusione di software che incorporano le informazioni necessarie alla mansione (per esempio, le norme in materia fiscale o contabile).

Se passiamo a analizzare le competenze di tipo trasversale, il gap tra le abilità possedute dai diplomati e quelle richieste dai datori di lavoro si allarga. Questo risultato non dovrebbe sorprendere più di tanto se teniamo conto che l'inquadramento e le mansioni

	VALUTAZIONE DELLA COMPETENZA	RILEVANZA DELLA COMPETENZA	GAP TRA VALUTAZIONE E RILEVANZA	N.
INGLESE	5,3	6,2	-0,9	333 (368)
INFORMATICA	7,1	7,3	-0,2	350 (366)
COMPRESIONE CONTESTO AZIENDALE	6,9	8,4	-1,5	362 (363)
CAPACITÀ DI LAVORARE IN GRUPPO	7,4	8,8	-1,2	360 (367)
PRENDERE DECISIONI IN AUTONOMIA	6,1	7,4	-1,3	351 (364)
PROBLEM SOLVING	6,5	8,3	-1,8	362 (369)
CAPACITÀ DI ORGANIZZARE IL LAVORO	6,9	8,6	-1,7	359 (366)
RISPETTO DI TEMPI E SCADENZE	7,3	8,9	-1,6	363 (368)
CAPACITÀ DI APPRENDIMENTO	7,5	8,8	-1,3	364 (369)

TAB. 3 – VALUTAZIONE DELLE COMPETENZE DI BASE E TRASVERSALI E RILEVANZA STRATEGICA ASSEGNATA ALLA COMPETENZA

\* I due totali si riferiscono alle imprese che hanno risposto, rispettivamente, alle domande sulla valutazione della competenza e a quelle sulla rilevanza della competenza.

dei giovani diplomati riguardano il più delle volte ruoli poco qualificati, per i quali sono richieste caratteristiche di affidabilità e capacità di apprendimento più che un'elevata specializzazione. Si noti, a questo proposito, la rilevanza relativamente bassa (7,4) dell'*item* "prendere decisioni in autonomia". La competenza che riceve il punteggio più elevato, in termini di rilevanza per l'azienda (8,9), è invece quella del "rispetto di tempi e scadenze": stiamo quindi parlando di lavoratori subordinati a cui sono in gran parte affidate mansioni di tipo esecutivo.

L'importanza assegnata alle competenze trasversali può pertanto essere interpretata come l'espressione di una domanda di forza lavoro affidabile (che sappia rispettare tempi e scadenze e comprendere il contesto lavorativo), capace di inserirsi in un'organizzazione a contatto con altre persone (lavorare in gruppo) e pronta a imparare quello che è specificamente richiesto dall'impresa (capacità di apprendimento), mentre l'utilizzo delle nozioni apprese a scuola rivestirebbe un'importanza relativa. Tutto ciò potrebbe apparire controintuitivo considerando che si tratta di giovani che non provengono da un liceo, ma da un istituto tecnico o professionale. Diventa invece comprensibile se pensiamo che nessuna scuola, neppure quella professionale, potrà mai formare gli studenti tenendo conto delle specifiche esigenze di ogni singola impresa. Anche le esperienze di formazione professionale che hanno dato miglior prova di sé a livello europeo – basti pensare al sistema duale tedesco – derivano la propria capacità di trasmettere competenze spendibili nel mercato non da quanto si impara nelle ore d'aula, ma da ciò che si sperimenta nei luoghi di lavoro attraverso lunghi periodi (in orario scolastico) passati in azienda come tirocinanti.

### Le competenze tecnico-professionali: analisi di quattro profili di diploma

Al nostro campione di aziende è stato inoltre chiesto di esprimere un giudizio su cinque competenze strettamente professionali per ciascun profilo di diplomato preso in considerazione (perito meccanico, perito chimico, perito aziendale, diplomato di scuola alberghiera). La *tab. 4* riporta le cinque competenze/conoscenze che abbiamo deciso di sottoporre al giudizio delle aziende.

TAB. 4 – CINQUE INDICATORI DI  
COMPETENZA PROFESSIONALE  
PER TIPO DI DIPLOMA

	PERITO MECCANICO	PERITO AZIENDALE	PERITO CHIMICO	DIPLOMATO SCUOLA ALBERGHIERA (PERSONALE DI SALA/DI CUCINA)
COMPETENZA 1	Capacità di riconoscere e affrontare i diversi tipi di guasto	Capacità di gestire la procedura contabile anche con sistemi informatizzati	Capacità di pianificare le attività legate al controllo della strumentazione	Capacità di preparare le basi di cucina, in particolare brodi, fondi e salse  Velocità e precisione nell'apparecchiare e sparecchiare
COMPETENZA 2	Capacità di pianificare le attività di manutenzione	Capacità di redigere scritture in partita doppia	Capacità di gestire la sicurezza in laboratorio e l'eventuale comunicazione del rischio	Conoscenza delle materie prime e capacità di selezionarle  Trattamento cliente: discrezione, cura, ordine, attenzione massima ai ritmi di consumo dei singoli tavoli
COMPETENZA 3	Capacità di leggere i disegni tecnici e i cicli di montaggio	Capacità di comporre le scritture delle principali operazioni bancarie	Conoscenza della normativa sullo smaltimento dei rifiuti di laboratorio	Capacità di coordinare il proprio lavoro con quello degli altri addetti alla cucina  Conoscenza di base dei diversi tipi di servizio: inglese, francese e italiano
COMPETENZA 4	Conoscenza delle normative tecniche	Capacità di scrivere e impaginare una lettera commerciale	Capacità di reperire via web le informazioni specifiche su nuovi preparati, strumenti e processi	Capacità di comporre e presentare i piatti  Conoscenza di base del servizio <i>banqueting</i>
COMPETENZA 5	Capacità di eseguire procedure di programmazione dei sistemi di comando e regolazione	Conoscenza (almeno per sommi capi) del quadro giuridico civilistico e fiscale di riferimento	Conoscenza dei principali software dedicati alle analisi chimiche di laboratorio e all'interpretazione dei risultati	Conoscenza dei principali vitigni italiani e dei possibili abbinamenti gastronomici

	PERITO MECCANICO	PERITO AZIENDALE	PERITO CHIMICO	DIPLOMATO SCUOLA ALBERGHIERA
COMPETENZA 1	6,4	7,6	7,0	7,3
COMPETENZA 2	6,2	7,4	7,9	7,4
COMPETENZA 3	7,2	7,5	7,7	6,5
COMPETENZA 4	6,4	7,3	6,6	6,8
COMPETENZA 5	6,6	6,4	6,8	5,8
MEDIA	6,6	7,2	7,2	6,8

TAB. 5 – CINQUE INDICATORI DI COMPETENZA PROFESSIONALE PER TIPO DI DIPLOMA

L'ultima colonna della *tab. 4*, riferita alla scuola alberghiera, elenca nove competenze e non cinque perché tradizionalmente gli istituti professionali alberghieri formano due profili nettamente distinti: il primo è quello del cuoco o dell'operatore di cucina, mentre il secondo corrisponde al personale di sala o con compiti di accoglienza dei clienti (cameriere, *receptionist*). Per ognuna di queste competenze è stato chiesto alle imprese di esprimere un giudizio, su una scala da uno a dieci, in riferimento alla preparazione dei diplomati. La *tab. 5* mostra la media dei voti di ciascun profilo e per ognuna delle competenze elencate nella tabella precedente.

I dati mostrano che, quantomeno nella provincia di Milano, le aziende sembrano ritenere tutto sommato adeguata la preparazione ricevuta a scuola. I voti medi complessivi, che cioè includono tutte le cinque competenze, sono: 6,6 per i periti meccanici; 7,2 per i periti aziendali e per i periti chimici; 6,9 e 6,8 rispettivamente per il personale di sala e per quello di cucina degli istituti alberghieri. Nell'analisi di dettaglio sulle diverse competenze solo in un caso il giudizio è (lievemente) insufficiente (voto 5,8), in corrispondenza della voce numero 5 associata al diplomato di scuola alberghiera ("Conoscenza dei principali vitigni italiani e dei possibili abbinamenti gastronomici").

## Conclusioni

Alla luce di questi risultati possiamo affermare che il giudizio delle imprese milanesi sulla preparazione dei diplomati tecnici e professionali non è poi così negativo, sia che si guardi alle competenze trasversali sia che si considerino quelle di tipo strettamente professionale: nelle votazioni rilevate le insufficienze (valore medio minore di 6) sono rare e riguardano solo le conoscenze linguistiche. Nel leggere questi dati bisogna certo tener conto del *bias* positivo dovuto al fatto che stiamo parlando non dei diplomati in generale, ma di quelli che sono stati assunti e quindi già selezionati. Il quadro complessivo, riferito alla qualità media del diplomato tecnico, è pertanto certamente meno positivo.

Il secondo punto da sottolineare riguarda la natura delle capacità richieste dalle imprese. Sebbene la nostra indagine fosse rivolta a un segmento dell'istruzione secondaria teoricamente pensato per favorire l'apprendimento di abilità di tipo professionale, le competenze che le aziende milanesi hanno segnalato come più rilevanti sono risultate quelle di tipo trasversale, con voti quasi a fondo scala (8, 9 su 10), da mettere a confronto con un'importanza assegnata alla conoscenza dell'inglese di poco superiore al 6, e al 7

## Le imprese preferiscono assumere giovani diplomati da formare sulle proprie tecnologie e i propri macchinari

per quanto riguarda l'informatica. Inoltre, in una percentuale variabile tra settore e settore, ma comunque non bassa, le specifiche conoscenze professionali associate ai diversi profili di diploma (perito chimico, perito aziendale, perito chimico, diplomato di scuola alberghiera) non vengono neppure utilizzate dopo l'assunzione. Tutto ciò a nostro avviso pone gli istituti tecnici e professionali di fronte a un bivio. La politica dell'istruzione italiana deve cioè decidere che ruolo assegnare a queste scuole: quello di percorsi scolastici poco selettivi per far diplomare il maggior numero di ragazzi oppure quello di indirizzi realmente professionalizzanti. La situazione ibrida attuale, in cui si cercano di tenere insieme programmi scolastici che sembrano quelli di un liceo in sedicesimo con l'aggiunta di qualche ora di laboratorio (fatta peraltro utilizzando macchinari datati e insufficienti) e qualche giorno di stage all'anno, non sembra assicurare né l'apprendimento di competenze richieste dal mercato del lavoro, né l'acquisizione di un'adeguata base culturale.

Le imprese sanno che è molto difficile che la scuola, almeno per come è strutturata adesso, possa fornire le competenze di cui hanno bisogno e preferiscono assumere giovani diplomati da formare sulle proprie tecnologie e i propri macchinari, tenendo conto della posizione che essi saranno chiamati a ricoprire in azienda. L'ingresso prevalente tra le fila degli operai generici o degli impiegati esecutivi (per i periti aziendali) è un ulteriore indicatore di questo fenomeno. Allo stesso tempo, intervistando i docenti è risultato chiaro che solo pochi tra i giovani che scelgono una scuola alberghiera o un istituto professionale intendono poi realmente diventare cuoco oppure operaio. Spesso si tratta di scelte di ripiego fatte nel tentativo di ottenere un titolo di scuola secondaria, qualunque esso sia. In quest'ottica si spiegherebbe anche la progressiva "liceizzazione" delle scuole tecniche e professionali italiane in atto negli ultimi decenni,<sup>[2]</sup> sulla falsariga di sistemi tradizionalmente poco stratificati (almeno dal punto di vista formale), come per esempio quello statunitense.

Naturalmente, il fatto che oggi le caratteristiche della domanda che interessa i diplomati sembrino avvicinare il diploma a una credenziale educativa minima più che essere un segnale del possesso di competenze professionalizzanti non significa che ciò debba per forza valere anche in futuro. Agendo sul fronte di una formazione professionale di qualità, potenziando le ore di laboratorio e migliorando gli strumenti dello stage e dell'alternanza scuola-lavoro, la migliore qualità dell'offerta (ovvero dei diplomati) potrebbe anche portare a rivedere la qualità della domanda, cioè la collocazione dei diplomati all'interno del processo produttivo.

---

2. A. Schizzerotto, C. Barone, *Sociologia dell'istruzione*, il Mulino, Bologna 2006.

D1

# Un impegno paziente, continuo, consapevole

## Carlo Sangalli

CARLO SANGALLI È PRESIDENTE  
DELLA CAMERA DI COMMERCIO  
DI MILANO E PRESIDENTE  
DI CONFCOMMERCIO

IL CONTESTO IN CUI VIVIAMO STA CAMBIANDO MOLTO RAPIDAMENTE e a un ritmo progressivamente più intenso: siamo passati in pochi anni da un sistema economico basato prevalentemente sulla produzione e sugli scambi a un “nuovo mondo”, dove l’economia si è fatta via via più “virtuale”. Questo ha significato certo l’affermarsi dell’economia della conoscenza e dei suoi servizi immateriali. Ma, dall’altro lato, ha sancito anche una prepotente avanzata della finanza: oggi per ogni operazione di economia reale se ne creano ben venti di carattere finanziario. In alcuni casi, questo scollamento ha intaccato a sua volta un sistema valoriale, legato a quella che è la cellula prima dell’economia reale: l’impresa radicata sul territorio. Si è affievolita, cioè, quell’idea dell’impresa come struttura sociale, come elemento utile, non solo a fare profitto, ma anche allo sviluppo del lavoro e del territorio. In tanti casi “economia virtuale” è stata sinonimo di “senza regole”, generando nuove e pesanti disuguaglianze.

Per questo è importante riflettere oggi, ripartendo da una visione valoriale dell’economia, come quella che delinea Fabrizio Pezzani nel suo libro *La competizione collaborativa*.<sup>[1]</sup> È questa una visione dove capitale sociale ed economico vanno di pari passo, anzi: lo sviluppo del capitale sociale è la condizione necessaria dello sviluppo del capitale economico.

Il capitale sociale, tuttavia, è una materia prima preziosa, che si costruisce pazientemente partendo da un punto fermo: per generare e mantenere questa risorsa bisogna mettere al centro delle azioni di tutti i soggetti – dalle imprese alle istituzioni – proprio la persona, vista non come individuo con i suoi interessi particolari, ma come primo nodo delle relazioni sociali.

Del resto, questa è stata la grande forza del nostro sistema economico anche in anni recenti. L’Italia ha retto l’urto della crisi grazie anche alla flessibilità delle nostre piccole e medie imprese, per lo più familiari, con i piedi sul loro territorio anche quando guardavano all’estero, che si sono dimostrate un vero e proprio strumento di coesione sociale. A Milano sono circa 140 mila le imprese milanesi che spendono in totale 1 miliardo e 400 milioni di euro all’anno in responsabilità sociale, per la tutela dell’ambiente, per la sicurezza sul lavoro e per le iniziative sociali. Gli economisti dicono che queste imprese applicano le cosiddette *best practices*, cioè i comportamenti corretti che si mettono in atto dando così un buon esempio anche alle altre imprese. Sono casi virtuosi, sia dal punto di vista della convivenza comune sia dal punto di vista economico, ma non esauriscono il grande bacino di capitale sociale che le nostre imprese generano nel complesso, anche sforzandosi di non licenziare un collaboratore o portando un servizio in una periferia disagiata. Fare impresa con dedizione, passione e valori è dunque il miglior esempio su cui si costruisce il capitale sociale e le istituzioni, come la Camera di Commercio di Milano, hanno il compito di sostenere e incoraggiare queste fucine di bene comune: le imprese.

Il capitale sociale nasce infatti dal lavoro di tutti. E si costruisce giorno dopo giorno, con l’impegno, la pazienza, la consapevolezza. Solo così lo sviluppo economico diventa, oltre che positivo, anche duraturo.

---

#### NOTE

1. F. Pezzani, *La competizione collaborativa. Ricostruire il capitale sociale ed economico*, Università Bocconi Editore, Milano 2011.

D2

# Persone, istituzioni, mercati

## Elio Borgonovi

ELIO BORGONOVÌ È PROFESSORE  
DI RESPONSABILITÀ SOCIALE  
NELLE IMPRESE, NEL SETTORE  
PUBBLICO E NEL NON PROFIT  
PRESSO L'UNIVERSITÀ BOCCONI  
DI MILANO

LA CRISI ECONOMICA SCOPPIATA NEL 2008 – ma anche le avvisaglie che si erano avute con le crisi più limitate che hanno coinvolto la Russia alla fine degli anni novanta, l'Argentina e altri paesi nella prima metà degli anni 2000 – hanno riportato al centro dell'attenzione due problemi che sono rilevanti anche per il nostro paese: il rapporto tra istituzioni pubbliche e mercati e quello tra persone e istituzioni pubbliche e private. Con riguardo al primo, si confrontano due impostazioni, ben distinte anche se non sempre esplicite. Sono le istituzioni forti a garantire condizioni di legalità, di giustizia ed equità economica e il buon funzionamento dei mercati, o sono i mercati, dotati di una loro intrinseca capacità di garantire uno sviluppo economico e sociale diffuso, equo ed equilibrato, a far evolvere le istituzioni verso forme di democrazia e di garanzia dei diritti essenziali delle persone?

La prima linea di pensiero ha dominato la storia della seconda metà dell'Ottocento e del Novecento, sia negli aspetti positivi sia in quelli negativi. In quelli positivi, poiché ha consentito l'affermarsi e il consolidarsi di modelli di welfare alla Bismarck, nel quale lo Stato garantisce servizi e diritti essenziali ai gruppi deboli della popolazione, cioè a quelli che sarebbero esclusi dalle regole del mercato, o alla Beveridge, definito "*universal coverage*", in quanto lo Stato garantisce a tutti diritti e servizi considerati essenziali. Gli aspetti negativi sono invece rappresentati dal fatto che i regimi comunisti del blocco sovietico e nazi-fascisti, che pure hanno caratterizzato la tragica storia del secolo scorso, sono falliti a causa delle distorsioni provocate dalla natura non liberale e dalla mancanza di giustizia ed equità. Infatti, le istituzioni non democratiche hanno inciso negativamente sul livello di produttività del sistema sovietico, rendendolo incapace di sostenere nel lungo periodo la competizione con i sistemi occidentali, o hanno orientato in senso deterioro la produttività, come nel caso del nazismo e del fascismo, che hanno attuato politiche di espansione fino a provocare il secondo conflitto mondiale.

Dopo la caduta dell'Unione Sovietica si è diffusa la retorica del libero mercato e della globalizzazione, alimentata dalla seconda linea di pensiero e che, nonostante la crisi del 2008, è oggi ancora diffusa tra larga parte di analisti e decisori delle politiche economiche a livello nazionale e internazionale. Si tratta dell'idea secondo la quale lo sviluppo economico, il mercato e la libera concorrenza in un contesto globale possono promuovere un benessere diffuso e, tramite questo, l'evoluzione in senso positivo delle istituzioni pubbliche e in generale della società. A sostegno di questa linea di pensiero vengono portati i dati di centinaia di milioni di persone sottratte alla povertà estrema, mentre chi non è convinto da questa retorica mette in evidenza che comunque lo sviluppo dell'economia non è ancora riuscito a modificare la cappa delle istituzioni in Cina e in altri paesi, e che la schiavitù dei massacranti turni di lavoro e della vita in *favelas*, baraccopoli e altri tipi di

# La qualità delle imprese dipende dalla qualità delle persone

quartieri degradati delle grandi metropoli, anche di paesi occidentali, non è certo migliore della schiavitù e della povertà vissute nel proprio “habitat” naturale.

Dopo la crisi del 2008, alla retorica del libero mercato e della globalizzazione senza specificazioni rischia di subentrare quella delle “regole” che dovrebbero guidare il libero mercato e la globalizzazione. Per evitare che questo tema sia trattato in modo retorico, occorre sottolineare che le regole dei sistemi sociali ed economici non sono un dato oggettivo, ma derivano dai valori delle persone e di gruppi sociali e che, a loro volta, esse producono comportamenti diversi in rapporto ai valori delle persone e dei gruppi sociali che le devono applicare.

## Il rapporto persone-istituzioni

La qualità delle istituzioni è condizionata dalla qualità delle persone. Le istituzioni pubbliche possono essere gestite nell’interesse generale solo da persone che hanno forti valori etici e di attenzione agli altri, che perseguono anche obiettivi particolari, ma mai a danno di fini comuni. Persone che concepiscono la politica non come «arte di conquista e di mantenimento del consenso fine a se stesso» ma come «arte per ottenere il consenso sulla base di una visione di sviluppo equilibrato della società in tutte le sue componenti».<sup>[1]</sup> Individui che considerano la Pubblica Amministrazione non come amministrazione basata su poteri sovraordinati o semplice amministrazione della “cosa pubblica”, ma come amministrazione nell’interesse pubblico, che tiene conto ed è in grado di valorizzare il contributo di tutti i soggetti economici e sociali. Persone che interpretano la funzione politica e di amministrazione non come esercizio di poteri, ma come servizio alla comunità. Il termine “comunità” intende sottolineare che la Pubblica Amministrazione deve considerare le esigenze dei singoli e quelle comuni di gruppi più o meno ampi di persone, mentre la parola “collettività” evoca una considerazione anonima di interesse generale, nella quale le persone perdono la loro specifica identità. L’espressione “interessi della comunità” implica anche che tra l’intervento diretto dello Stato, nelle sue articolazioni di amministrazione centrale ed enti locali, e il mercato si collocano altre forme di organizzazione della società che possono, anzi secondo alcuni devono, contribuire al perseguimento di fini comuni (questo, in sintesi, il concetto di sussidiarietà orizzontale).

## Impresa e persona

Anche la qualità delle imprese, tipica istituzione privata di carattere economico, dipende dalla qualità delle persone. Fare impresa significa analizzare bisogni non soddisfatti delle

---

### NOTE

1. Nella lingua inglese i due concetti sono chiaramente distinti nell’uso del termine *politics* (per il primo approccio) e *policies* (per il secondo approccio).

## Si sono affermate in Italia forme di imprenditorialità e impresa sociale riconosciute anche sul piano giuridico

persone, prevedere la loro evoluzione, organizzare attività idonee a produrre beni e servizi capaci di soddisfare questi bisogni e assumere il rischio derivante dall'organizzazione di tali attività. Secondo un'interpretazione "riduttiva", tale funzione è svolta da persone guidate dall'obiettivo di massimizzazione/ottimizzazione del profitto, ossia dell'incremento di ricchezza che esse possono ottenere. L'imprenditore del modello classico è una persona che, perseguendo la massimizzazione e l'ottimizzazione del proprio interesse economico particolare, contribuisce al progresso economico generale e al benessere in senso lato dell'intera comunità locale, nazionale o globale, a seconda dell'ambito in cui egli opera. L'ipotesi di autoregolazione dei mercati e dei comportamenti degli imprenditori si è dimostrata non efficace, soprattutto negli ultimi due decenni, nei quali l'eccessivo sviluppo della finanza, la cosiddetta "economia di carta" o "economia dei click" tramite cui si spostano enormi capitali finanziari, e l'enorme potere di imprese globali nei confronti degli stati nazionali hanno prodotto crescenti squilibri tra paesi e tra diverse aree socio-economiche all'interno dei singoli paesi e creato una ricchezza illusoria di breve periodo. Si pensi a quella dei detentori di titoli, il cui valore di borsa è crollato in pochi giorni, o ai proprietari di immobili, acquistati con ricorso a mutui o con altre forme di indebitamento, il cui valore è diminuito in modo significativo fino a provocare la crisi a catena dei debitori, delle banche che avevano concesso i mutui e dei creditori delle stesse banche.

Inoltre l'identificazione del concetto di imprenditore con l'obiettivo di massimizzazione/ottimizzazione del profitto si è rivelata e si rivela ogni giorno infondata o comunque riduttiva. Infatti l'analisi dei bisogni, la previsione della loro evoluzione, l'organizzazione di attività per produrre beni e servizi e l'assunzione dei rischi sono attività che possono e che sempre più frequentemente sono svolte da persone guidate dall'obiettivo di contribuire al bene comune. Oltre alle tradizionali forme di economia cooperativa e di mutualità, sviluppatasi nella seconda metà dell'Ottocento, oggi si sono affermate in Italia forme di imprenditorialità e impresa sociale riconosciute anche sul piano giuridico.

Imprese sociali sono quelle che svolgono attività di tipo economico in un contesto di mercato e di competizione con altre forme di attività economica, il cui risultato non viene misurato dal solo indicatore dell'utile di bilancio, ma da una molteplicità di indicatori che consentono di valutarne la sostenibilità nel lungo periodo. Imprese i cui risultati economici sono reinvestiti non tanto e non solo per aumentare il proprio potere sui mercati, ma soprattutto e prevalentemente per alimentare un positivo circuito di sviluppo economico e sociale. Inoltre possono essere considerati imprenditori persone che non sono impegnate nello svolgimento di attività a prevalente contenuto economico (produzione di beni e servizi), ma che svolgono in modo innovativo e assumendosi rischi personali attività in campo sociale (per esempio, l'assistenza e l'inclusione degli immigrati), politico (nuove forme di

## Molti analisti riconducono il rafforzamento o il declino dei vari paesi al differenziale di produttività

organizzazione della partecipazione democratica), sindacale (nuove forme di regolazione dei rapporti di lavoro idonei a tutelare in termini sostanziali e non formali il lavoro come diritto), religioso (nuove forme di interiorizzare e manifestare la fede senza cadere in atteggiamenti manichei o di secolarismo), culturale e artistico (creazione di condizioni che favoriscano nuove forme di espressione della creatività umana).

### Un deficit di classe dirigente

La sintetica analisi svolta consente di trarre alcune considerazioni conclusive. In primo luogo, si ritiene che nella società moderna sia presente un rilevante problema di qualità della classe dirigente, che nel nostro paese appare forse più accentuato rispetto ad altri. Molti analisti riconducono il rafforzamento o il declino dei vari paesi al differenziale di produttività. Ciò è sicuramente condivisibile, ma a sua volta la bassa produttività di un sistema è diretta conseguenza dell'inadeguata capacità di leadership della sua classe dirigente pubblica e privata. In secondo luogo, la funzione della classe dirigente non può essere ridotta alla definizione di corrette politiche e di buone regole per il governo delle istituzioni pubbliche, sociali e dei mercati, ma deve estendersi alla capacità di "valorizzare" tutte le persone e le forme di auto-organizzazione di una comunità, indirizzando i loro comportamenti a fini comuni. In terzo luogo, appare per lo meno discutibile l'affermazione del premio Nobel Paul Krugman, secondo cui «la produttività non è tutto, ma nel lungo periodo è quasi tutto», poiché se non si cambia il modello di consumo-produzione attuale, l'aumento di produttività comporterà uno sviluppo non sostenibile sul piano ambientale e sociale.

La cosiddetta "impronta ambientale", cioè il consumo di risorse non riproducibili, è continuamente aumentata nei paesi sottosviluppati e in quelli emergenti dal 1990 al 2010, ed è rimasta inalterata per i paesi non coinvolti nel processo di sviluppo. È positivo che centinaia di milioni di abitanti (in Cina, India, Brasile, Russia, Sudafrica, Corea ecc.) possano avere accesso a consumi che migliorino la loro qualità di vita, ma se i valori che guidano le classi dirigenti e le comunità della società globale non cambieranno, si avrà il declino non solo della civiltà occidentale ma della cosiddetta "civiltà dei consumi".

In definitiva, se non vi sarà un investimento sulle persone e sui loro valori, ossia su quello che viene definito "capitale sociale", qualsiasi investimento sulle regole (capitale istituzionale) e sui beni strumentali (capitale economico) risulterà scarsamente produttivo, se non addirittura pericoloso.

D3

# Riportare l'uomo al centro dell'economia

## Fabrizio Pezzani

FABRIZIO PEZZANI È PROFESSORE  
DI ECONOMIA E MANAGEMENT  
DELLE AMMINISTRAZIONI  
PUBBLICHE PRESSO L'UNIVERSITÀ  
BOCCONI DI MILANO

IN QUESTI ANNI IL DIBATTITO SU QUALI PERCORSI ATTUARE per uscire dalla crisi è stato rivolto quasi esclusivamente a individuare quale strumentazione economico-finanziaria sia più utile per superare questo perdurante periodo di difficoltà. Le possibili certezze su una soluzione chiara, però, sembrano continuamente sfuggire di fronte all'evidenza della realtà; infatti, questo stallo decisionale e questo orientamento fisso ed esclusivo ai problemi economici e finanziari limita l'osservazione e la ricerca delle vere cause della crisi in cui ci stiamo dibattendo, così le risposte alle domande non sono mai risolutive.

La crisi attuale ha un risvolto di natura economico-finanziario, ma le sue origini più profonde e lontane sono da ricercarsi in un modello di società che nel tempo è andata sempre più caratterizzandosi per comportamenti individualistici e antiegalitari nella redistribuzione del reddito; in questo modo è stata erosa la capacità di condividere un percorso di crescita economica ma soprattutto sociale.

L'implosione dell'impero sovietico, emblematicamente espressa dalla caduta del muro di Berlino, ha rappresentato il fallimento del socialismo reale e ha giustificato, per contro, il successo di un'economia sempre più liberista e la sua definitiva affermazione, finendo per attribuire a quel modello di sviluppo economico l'idea che fosse la panacea di tutti i mali sociali in qualunque forma essi si presentassero.

A quel punto si diffuse la sensazione che "la storia fosse finita" come qualche famoso studioso americano aveva – molto prematuramente e improvvidamente – scritto ed enfatizzato, autorizzando l'idea che vi fosse ormai un popolo eletto per il quale il sole si era fermato senza neppure la parola di comando di Giosuè. Il mondo occidentale si è così cullato nell'idea che l'abbondanza di beni elargita da una magica cornucopia, e l'illusoria felicità che da tale abbondanza derivava, non avesse mai fine. La crisi, invece, ha segnato il fallimento di quel modello di società che vedeva e continua a voler vedere l'economia e la finanza come le condizioni prime, necessarie e sufficienti, per lo sviluppo di una buona società. La storia invece, osservata nei percorsi temporali più lunghi che trascendono la quotidianità dei fatti eclatanti, sembra invece dimostrare proprio il contrario, cioè che una buona società, espressa da valori improntati alla solidarietà e al rispetto reciproci, è condizione necessaria e sufficiente per una buona economia; è necessario, così, riportare l'uomo al centro dell'economia e della finanza per rispondere veramente ai problemi profondi posti da questa perdurante situazione di incertezza.

La storia ha, infatti, messo in discussione un modello culturale che ha finito per attribuire a un sapere tecnico come l'economia e la finanza un ordine morale, cioè un bene in quanto tale, subordinando alle sue regole la vita della società e l'esistenza dell'uomo, diventato così un mezzo e non più un fine.

## Il dovere di chi ha responsabilità sociali non è solo quello di contribuire al miglioramento delle condizioni materiali dell'esistenza di una società, ma anche di rendere i cittadini migliori

### Una potenza esterna che impone le sue leggi all'uomo

Si ritorna all'eterno problema del sapere tecnico e del sapere morale, che già Socrate aveva sollevato sostenendo che il sapere tecnico è una condizione necessaria per ottenere un risultato positivo di un'azione, mentre il sapere morale è una condizione necessaria e sufficiente perché il primo è subordinato al secondo. La conoscenza del bene e del male sovrasta il sapere tecnico, che non ha in sé la certezza che il risultato della sua azione sia un bene, poiché solo il sapere morale dà compiutezza all'agire umano. Il dovere di chi ha responsabilità sociali – affermava Socrate – non è solo quello di contribuire al miglioramento delle condizioni materiali dell'esistenza di una società, ma anche di rendere i cittadini migliori.

Così progressivamente l'economia e la finanza – il sapere tecnico in generale – hanno assunto un ordine morale diventando un bene in sé e hanno giustificato una crescente attenzione alle loro regole come fine ultimo, subordinando a esse i criteri di valutazione di una società e delle singole persone. Il perseguimento dell'ottimo economico è diventato la via da seguire per migliorare il valore di una società; paradossalmente l'uomo ha creato e continua a mantenere un mezzo sempre più autonomo e indipendente da se stesso, che soddisfa i suoi bisogni ma gliene crea altri sempre più sofisticati.

L'attenzione prevalente a come assecondare lo sviluppo dell'economia, nel tempo, sviluppa tecniche sempre più sofisticate, specie nella finanza, che generano una crescente economicizzazione dell'uomo, trattato sempre più come un mezzo e non come un fine. In questo modo si viene a creare un carattere oggettivo dell'uomo, che si traduce progressivamente in una crescente incapacità di sentimento, in una progressiva freddezza del cuore e in un'indifferenza nei rapporti con gli uomini e con le cose della vita che lo portano a non riconoscere più l'essenza delle cose e di fare ciò che è giusto di fronte a essa.

### Ottenere l'effetto voluto con il massimo d'efficacia

L'attribuzione di un ordine morale alle tecniche ha finito per renderle sempre più autoreferenziali in una sorta di "miraggio della razionalità", allontanando i modelli economico-finanziari dalla realtà, vista sempre più dal desktop di un personal computer che nel suo vivo svolgersi. L'idea della perfezione delle scienze esatte ha portato molti studiosi a innamorarsi dei metodi, diventati un fine e non più un mezzo, secondo l'idea che nelle scienze sociali, come in quelle naturali, i modelli di studio possano essere indipendenti dalla realtà. Mentre però il mondo naturale non è oggetto di creazione dell'uomo e le sue reazioni na-

## I modelli di *governance* basati sulla sussidiarietà sono quelli che resistono di più rispetto a quelli orientati al mercato

turali sono indipendenti dai suoi stati emozionali, nel mondo dell'economia e della finanza il nostro pensiero, il nostro stato emozionale sono parte integrante della realtà, così viene meno la separazione tra i due mondi perché saremo sempre condizionati nelle nostre scelte da aspettative emozionali. Per questo è necessario riesaminare un approccio razionale troppo assolutista e inadeguato ad accompagnare l'uomo nel suo percorso di vita.

L'idea che i mercati siano razionali e quindi analizzabili e governabili con sofisticati modelli econometrici, matematici e statistici è funzionale a garantire all'uomo "il principio di sicurezza" necessario a rassicurarlo rispetto alla sua paura, spesso inconscia, dettata dalla dimensione di incertezza della propria vita.

La ricerca dell'ottimo economico sia a livello di singolo sia di società ha portato alla normalizzazione di comportamenti illeciti; infatti, la maggiore attenzione alle regole, agli ordinamenti meccanici e astratti e alle tecniche ha portato a sottomettere il significato delle norme etiche e morali alla valutazione dell'economicità e dell'efficacia del risultato, aumentando il decadimento morale dei nostri tempi. La ricerca dell'ottimo individuale, sia di una singola persona sia di gruppi, anche a scapito del bene degli altri, ha eroso il senso sociale della sussidiarietà e della solidarietà e l'idea che la razionalità dei mercati sia tale da compensare le disuguaglianze nella redistribuzione del reddito si è infranta di fronte alla loro inadeguatezza, e ciò ha aumentato l'inequità nel processo di allocazione delle ricchezze.

Oggi la realtà dimostra che quei modelli di *governance* basati sulla sussidiarietà – Europa, Germania, Nord Italia – sono quelli che resistono di più rispetto a quelli orientati al mercato, tipici della cultura di matrice anglosassone, che hanno oggi molte più difficoltà a ricomporre l'unità dei sistemi socio-economici.

### Guardare dentro la nostra storia

Il nostro paese deve riscoprire i valori profondi che hanno fatto la sua storia e quella della nostra civiltà, espressi da un'imprenditorialità che a livello di piccole e medie imprese non ha uguali nel mondo per l'attenzione al territorio, al senso sociale e alla propensione al rischio personale. Riscoprire questa realtà significa riscoprire anche il valore e la dignità sociale di un artigianato che ha sempre contribuito allo sviluppo di un'originalità di pensiero unica al mondo. Il contatto diretto con le cose e la capacità di modellarle in un processo di cambiamento continuo mantiene viva la creatività e riduce la spinta a un processo di uniformazione dei comportamenti rispetto a modelli razionali che finiscono per non rispettare la diversità dei popoli e della loro storia.

Ritornare a guardare la nostra storia con il giusto orgoglio, ripensare e riscoprire le radici del nostro popolo e delle nostre tradizioni, attenti a conservare le diversità e specificità millenarie che lo caratterizzano, può consentirci di ritrovare la speranza e la fiducia che hanno ispirato le vecchie generazioni e guardare il futuro con uno spirito collaborativo in grado di ridurre quei comportamenti egoistici e individualistici che impediscono la ricostituzione di un bene comune non solo dichiarato, ma anche realizzato. Solo in questo modo possiamo riportare l'uomo al centro dell'economia e del nostro scopo di vita.

La storia ci insegna, però, che i reali progressi non sono mai legati alle sole dichiarazioni di buoni intenti, ma all'esempio di chi ha responsabilità nel dare seguito ai programmi; l'esempio è la forma educativa sociale più forte, più duratura e costruttiva nel tempo, in questo modo è possibile identificarsi e imitare i comportamenti virtuosi di quanti operano per il bene comune.

D4

# Ripartire dal capitale sociale per uscire dalla crisi

Claudia Bugno, Danilo Broggi,  
Antonio Monzino

CLAUDIA BUGNO È DIRETTORE DELL'ORGANISMO INDIPENDENTE DI VALUTAZIONE E DELLA PERFORMANCE DEL MINISTERO DELLO SVILUPPO ECONOMICO E PRESIDENTE DEL COMITATO DI GESTIONE DEL FONDO CENTRALE DI GARANZIA PER LE PMI

DANILO BROGGI È PRESIDENTE DI POSTE ASSICURA

ANTONIO MONZINO È PRESIDENTE DI MONZINO 1750

Gli interventi che seguono sono stati preparati dagli autori in occasione del seminario organizzato dalla Camera di Commercio di Milano per la presentazione del volume di Fabrizio Pezzani *La competizione collaborativa. Ricostruire il capitale sociale ed economico*.

Le grandi proposte messe in circolazione per uscire dalla crisi, quelle che implicano un ripensamento complessivo dei modelli economici e dell'attività imprenditoriale, parlano di "capitalismo relazionale", "capitalismo inclusivo", "capitalismo democratico", "capitalismo cooperativo", tutte formulazioni in cui è determinante il ruolo del "capitale sociale", cioè di quelle relazioni che costituiscono l'insieme delle risorse (relazioni di fiducia, norme di reputazione, relazioni di autorità, atti di pura generosità) che un individuo usa per interagire con gli altri e, nel contempo, perseguire i propri obiettivi. Relazioni che si nutrono di elementi non mercantili e si costruiscono e affermano nel tempo, risorse che rendono possibile perseguire degli obiettivi altrimenti difficili da raggiungere o, addirittura, impraticabili. Far leva sul "capitale sociale" (e quindi su tutte le forme di cooperazione) è una bella sfida a quella finanziarizzazione dell'economia (vero modello operativo del capitalismo contemporaneo) che si è imposta su scala globale in questi ultimi venti anni e la cui insostenibilità ha portato alla crisi.

## La sfida delle risorse umane

CLAUDIA BUGNO. Nella Pubblica Amministrazione l'interesse individuale cede il passo alla centralità dell'interesse collettivo. Il compito della Pubblica Amministrazione, complesso e delicato, consiste infatti nella gestione della responsabilità del bene comune insito nella sua missione. Una funzione che essa svolge sia in ambito locale (regioni, camere di commercio ecc.) sia rivolgendosi al paese nel suo insieme (ministeri, enti collegati ecc.). Un obiettivo ambizioso verso il quale deve tendere il lavoro quotidiano, a ogni livello.

In ambito locale, un esempio significativo è rappresentato dalla Camera di Commercio: un'autonomia funzionale legata al sistema delle imprese, quindi un ente che presidia il proprio territorio. Risulta dunque centrale la vicinanza – che nella quotidianità è anche fisica, se si pensa, per esempio, al lavoro di sportello – alle esigenze mutevoli delle aziende. Si tratta di una prossimità a doppio senso: da un lato c'è l'istituzione che comunica e agisce nell'interesse della collettività, dall'altro il *feedback* di quest'ultima, forte e chiaro, che aiuta talvolta a ripensare attività e interventi.

Un discorso analogo può essere fatto per Rete Imprese Italia, che ha compiuto un passaggio affatto semplice: portare avanti anche le istanze dei piccoli imprenditori; e ha perseguito il suo obiettivo lavorando di concerto con tutte le categorie, in un processo di

ricomposizione, non certo facile, del mondo economico italiano. È un grande lavoro di sintesi, in cui l'ente pubblico pone l'interesse del paese davanti alle singole richieste delle piccole rappresentanze dei molteplici interessi territoriali. O meglio, ne assorbe, armonizzandole, le esigenze.

Allargando lo sguardo verso un orizzonte nazionale, da direttore dell'Organismo indipendente di valutazione della performance del Ministero dello sviluppo economico e da presidente del Comitato di gestione del Fondo centrale di garanzia per le PMI, ho avuto modo di riflettere, più volte in questi anni, sul tema del capitale sociale nella Pubblica Amministrazione.

Il Ministero dello sviluppo economico è l'amministrazione chiamata a fare da facilitatore per innescare processi di sviluppo economico del sistema produttivo. Una macchina dalle molteplici competenze (dalle imprese al commercio estero, dall'energia alle comunicazioni) e, quindi, dai molteplici interessi da tutelare.

Da questo osservatorio privilegiato ho avuto modo di verificare due aspetti peculiari della Pubblica Amministrazione. Da un lato, ho avuto conferma dell'importanza della collaborazione tra parti, che trova la sua sintesi nella centralità dell'indirizzo politico. Dall'altro, ho conosciuto da vicino un meccanismo molto articolato, composto da più ingranaggi (dipartimenti e divisioni interne). Una complessità che però, non si deve dimenticare, è costituita da singoli individui – funzionari o dirigenti che siano – il cui apporto va utilizzato al meglio e valorizzato. Si tratta, dunque, di un corpo frammentato che presenta non poche criticità: dalla definizione di politiche integrate e trasversali al semplice coordinamento delle azioni da mettere in campo per dare risposte sempre tempestive e efficaci alle richieste dell'economia reale.

La sfida da cogliere è perciò quella di orientare la complessità, ricomponendola nell'interesse collettivo. Per fare ciò – e per l'importanza della funzione ricoperta dall'ente – è fondamentale investire nel capitale sociale, puntando soprattutto sulla condivisione delle informazioni e delle conoscenze. Si tratta di impiegare le risorse umane non in maniera settoriale, ma trasversale, rendendo tutti partecipi delle politiche complessive del Ministero.

Analogamente avviene in quello che rappresenta il mio secondo osservatorio in materia di capitale sociale, il Comitato di gestione del Fondo centrale di garanzia per le PMI, uno strumento di politica economica che supporta le aziende nell'accesso al credito, coprendo con la garanzia dello Stato i finanziamenti concessi da banche e confidi. Uno straordinario strumento messo in campo dal Ministero dello sviluppo economico e il cui compito è dare una risposta immediata alle necessità delle imprese, ponendosi a servizio dell'interesse collettivo: investendo sulle singole aziende, contribuisce, infatti,

## L'impulso alla formazione di un capitale sociale all'interno delle pubbliche amministrazioni e nell'impresa è dunque il primo passo da compiere

a far crescere il sistema economico italiano nel suo complesso. Per citare un esempio, come Comitato di gestione abbiamo da poco portato avanti una riforma che ci ha permesso di agire su due fronti. Da un lato ha portato a diminuire il livello di accantonamento di risorse dello Stato, dall'altro ha spinto sia il sistema bancario sia il sistema delle controgaranzie a ribassare la percentuale di copertura di circa il 10%. Sono stati quindi messi a disposizione circa 300 milioni di euro per le imprese in difficoltà, superando gli interessi particolari in favore di quelli generali. Questi risultati sono stati raggiunti proprio grazie alla cooperazione tra il capitale sociale interno alla struttura: un lavoro di ascolto, confronto quotidiano con le categorie (Rete Imprese Italia, Confcommercio, Confindustria ecc.), con le regioni-territori, con il sistema bancario (ABI), con le altre istituzioni a livello centrale e locale.

Questa logica collaborativa dell'integrazione, dell'intersezione, della complementarietà delle diverse competenze ed esigenze è pertanto fondamentale. Ne prendiamo atto soprattutto alla luce di un momento storico – quello attuale – che vede all'opera, nel nostro paese, spinte disgregative, che impongono il ristabilirsi dell'equilibrio.

L'impulso alla formazione di un capitale sociale all'interno delle pubbliche amministrazioni e nell'impresa è dunque il primo passo da compiere: perché un'amministrazione efficiente che realizzi progetti efficaci ha bisogno di risorse umane competenti, preparate, motivate e che, al di là delle specifiche capacità, abbiano una visione completa e trasversale degli obiettivi che si vogliono realizzare. Solo così l'investimento in capitale umano genera un ritorno in chiave di efficienza e di efficacia degli interventi, sviluppando un effetto volano che crea un circolo virtuoso positivo per tutto il sistema paese.

### Collaborare per competere meglio

DANILO BROGGI. Provo a riflettere su quanto la collaborazione costituisca un'opportunità sia sociale sia economica. Che lo sia dal punto di vista sociale è in verità abbastanza scontato: è la civiltà. La parola latina *civilitas* infatti indicava proprio il vivere in città. Gli uomini avevano lasciato la campagna e, insieme, avevano costruito le città, scoprendo che da questo lavorare insieme provenivano numerosi vantaggi. L'applicazione del concetto di collaborazione alla sfera economica (e in particolare alla gestione delle imprese) è invece qualcosa di non ancora sufficientemente studiato. Eppure da una visione collaborativa e quindi, come tale, collettiva è possibile trarre un'utilità. Ovviamente il capitale sociale non va confuso con la nozione di *Corporate Social Responsibility*, la responsabilità sociale d'impresa. Il tema della collaborazione competitiva riguarda piuttosto – per usare

## Da una visione collaborativa e quindi, come tale, collettiva è possibile trarre un'utilità

un'espressione di origine orientale – “la visione contemporanea dell'albero e della foresta”, ovvero saper coniugare la logica dell'interesse personale o dell'azienda con quella dell'interesse della comunità e degli *stakeholders*, ma applicandovi tecniche di tipo manageriale. Basta pensare a come alcune aziende hanno vinto sul mercato, sapendo sfruttare in maniera positiva la logica della collaborazione nella gestione della *supply chain*. Il fornitore non è stato più considerato l'anello debole della catena, ma piuttosto un elemento fondamentale delle strategie di sviluppo dell'azienda committente. Non basta però solo questo a innescare una collaborazione competitiva. Come sostiene Peter Senge in *La quinta disciplina*, i sistemi organizzati di un'azienda si devono basare sulla logica dell'apprendimento, non come concetto unicamente legato alla formazione, ma come approccio culturale di tutti i soggetti che in quella azienda operano, con l'obiettivo dello scambio continuo di informazioni, esperienze e conoscenza. Ed è per questo che oggi nella cultura manageriale all'approccio gestionale tradizionale di tipo gerarchico/ordinativo si sta sempre più contrapponendo quello responsabile/partecipativo basato sull'apprendimento e sul coinvolgimento.

La mia esperienza, sia nel settore pubblico sia nel privato, mi ha convinto che l'approccio sorretto da una visione collettiva e la capacità di agire sul piano manageriale non solo in relazione alla missione che ti è data dall'azionista, ma anche a una visione più alta, porti sempre alla creazione di un valore per la stessa azienda. È un approccio giusto non solo economicamente, ma anche socialmente. A questo punto, quale ostacolo ci impedisce di entrare in questa logica? Viviamo in una condizione naturale di antagonismo, quindi per mettere in atto logiche di collaborazione competitiva occorre liberare una dose di energia aggiuntiva a quella della semplice logica di competizione antagonistica. La visione collettiva richiede a tutti un maggiore sforzo, un nuovo approccio di tipo culturale e una nuova forma organizzativa. Questa è la nuova frontiera.

Osservando la Cina degli ultimi anni, una delle questioni aperte per il governo cinese è quella di creare più velocemente possibile una classe media con disponibilità di spesa. Diffondere il benessere economico anche nelle classi svantaggiate rappresenta, sul piano sociale, una condizione fondamentale affinché quell'impero possa continuare a reggersi sul piano politico. Anche da questa esperienza, così lontana dalla nostra tradizione, si manifesta, ancora una volta, la necessità di coniugare sviluppo economico e capitale sociale.

## L'impresa responsabile e di qualità non crea valore economico senza aver sviluppato capitale sociale

### Creatività e innovazione

ANTONIO MONZINO. Vorrei portarvi l'esperienza della mia azienda, la Monzino 1750, che produce e commercializza strumenti e edizioni musicali. La mia è un'azienda familiare che ha compiuto duecentosessant'anni nel 2010 ed è ormai arrivata alla settima generazione. Il lavoro mi ha portato in giro per il mondo e, osservando realtà diverse, ho potuto verificare che l'impresa responsabile e di qualità non crea valore economico senza aver sviluppato capitale sociale (anche se è chiaro che se non produce profitti un'azienda non può durare nel tempo). Forse questo legame risulta più chiaro per le imprese che operano nell'industria culturale, come la mia, che si occupa di musica. Nel nostro paese la musica è considerata un'arte eccelsa, che tutti amano nelle sue diverse espressioni (dalla classica alla leggera fino al jazz), ma credo che siano pochi coloro che sono coscienti di quanto la musica sia importante nella formazione culturale dell'individuo. Nella scuola italiana, per esempio, non si insegna la musica, perché è considerata un ambito molto specialistico. In virtù di questa visione, è invece aumentato il numero dei conservatori pronti a ospitare chi nella musica si vuole specializzare. La musica viene considerata come una nobile forma di spettacolo, che però richiede un meccanismo di erogazione di fondi dall'alto (il Fondo Unico per lo Spettacolo). Bisognerebbe invece ripartire dal basso, dai bambini che, secondo gli studi di numerosi scienziati, cominciano a avvertire i suoni (la voce della mamma, il battito del cuore) già nel grembo materno, iniziando così il loro percorso nel mondo sonoro che, se coltivato negli anni, consente di sviluppare alcune capacità cognitive e ricevere benefici permanenti per tutto il resto dell'esistenza. Anche un uomo di scienza come Albert Einstein amava suonare il violino e, seppure non fosse un grande musicista, quest'attività gli consentiva una pausa nella sua quotidiana attività scientifica, senza rinunciare alla creatività, ma individuandola in qualcosa di più emotivamente coinvolgente. Ed è dalla creatività che nasce l'innovazione. Per questo, la musica può essere una materia formativa in grado di plasmare il nostro modo di pensare e di comportarci. E di vivere insieme. Non a caso proprio nell'ambito della formazione manageriale si utilizza la metafora dell'orchestra. Possiamo prendere spunto da alcune esperienze positive internazionali come, per esempio, l'impegno dell'economista José Antonio Abreu, che ha creato in Venezuela una fondazione – El sistema – che propone un programma innovativo di didattica musicale per l'infanzia e la gioventù. Ormai più di 350.000 bambini provenienti dai *barrios* e dalle periferie di Caracas si sono formati grazie a questo programma. La loro vita è cambiata, e così pure quella delle loro famiglie. Il programma didattico non ha fatto di loro dei musicisti di fama mondiale, ma grazie a esso hanno

## È dalla creatività che nasce l'innovazione

appreso un lavoro e intrapreso un percorso di promozione sociale. Hanno conosciuto una nuova aspettativa di vita, per sé e per le proprie famiglie. Il mio auspicio è quindi che, poiché il nostro Governo ha istituito recentemente l'insegnamento della musica per tutti nell'intero percorso della scuola dell'obbligo (anche se purtroppo senza prevedere le risorse necessarie), si possa riconoscere e diffondere in modo più efficace la valenza formativa della musica e della pratica musicale (sapere e saper fare) in tutta la classe dirigente del paese, impegnata a garantirne la crescita e lo sviluppo a beneficio delle future generazioni.

D5

# Possiamo cambiare il mondo

## Schon Beechler

SCHON BEECHLER È CONSULENTE  
DI TEACH FOR AMERICA  
E DOCENTE UNIVERSITARIA

HO PASSATO I PRIMI DICIASSETTE ANNI DELLA MIA VITA LAVORATIVA insegnando alla Columbia Business School, che ho lasciato nel 2006. Da allora ho lavorato per diverse organizzazioni e, negli ultimi sette-otto anni, ho girato il mondo chiedendomi che cosa fosse la leadership globale. E, insieme alle organizzazioni con cui lavoro, sto elaborando la risposta a quella domanda e alle sue implicazioni, pensando a come formare la prossima generazione di leader globali.

Circa due anni e mezzo fa la morte mi ha sfiorato molto da vicino e ho iniziato a riflettere in modo più profondo alla questione della leadership globale. Ho meditato su quale potesse essere il mio contributo al mondo. Pensavo: «Ho passato molto tempo a lavorare con gli studenti privilegiati del mondo ed è stato fantastico, ho imparato tantissimo. Ma ho lavorato sempre e solo con i privilegiati». Sentivo di voler dare di più, così ho iniziato a esplorare le opportunità offerte dalle organizzazioni no profit.

Qualche mese dopo ho ricevuto un'e-mail dal responsabile didattico di Teach For America.<sup>[1]</sup> Mi disse che stavano cercando qualcuno per dirigere le attività didattiche e di sviluppo della loro organizzazione. «Le interessa?», mi chiese. Io risposi: «No, ma mi piacerebbe molto parlare con lei perché sono molto interessata alle vostre attività». È iniziato così il mio rapporto con Teach For America, l'organizzazione per cui ho lavorato negli ultimi tre anni sia all'interno che all'esterno, come volontaria e come consulente.

La storia di Teach For America è una storia di innovazione e di cambiamento, ma anche di ri-creazione. E inizia con una domanda: «Che cosa fareste se sapeste di poter cambiare il mondo?»

### Da Dallas a Princeton

Wendy Kopp, fondatrice di Teach For America, nel 1985 si recò a Princeton per iniziare l'università, lasciandosi alle spalle quella che lei chiamava con affetto "la bolla" di Dallas. Era interessata alla giustizia sociale, era intelligente e veniva da un quartiere dove tutti i bambini erano bianchi e andavano a scuola. I suoi genitori erano andati all'università, tutti gli amici dei suoi genitori mandavano i figli all'università. Tutti mandavano i propri figli all'università affinché si preparassero a fare grandi cose nel mondo.

Giunse a Princeton dove, ovviamente, c'erano molti studenti bianchi e molti di loro provenivano da famiglie agiate. Qui si accorse che c'erano anche tanti ragazzi provenienti da comunità più povere, studenti con la borsa di studio, che si davano da fare per racimolare i soldi per frequentare l'università, e li vide lottare come lei e gli studenti bianchi, suoi amici, non avevano mai lottato. Si interessò ai problemi razziali

---

#### NOTE

1. Teach for America è un'iniziativa no profit che invia giovani insegnanti nelle scuole dei quartieri più poveri degli Stati Uniti.

## Dare a ogni bambino una preparazione scolastica eccellente, indipendentemente dalla situazione socio-economica della famiglia e dal colore della pelle

ed educativi, perché si accorse che gli studenti di colore che frequentavano Princeton insieme a lei non avevano le stesse opportunità che avevano lei e i suoi amici bianchi, nonostante fossero altrettanto intelligenti, preparati e appassionati al loro futuro ruolo nel mondo.

La ispirarono i Peace Corps (Corpi di Pace)<sup>[2]</sup> fondati da John F. Kennedy. Da loro nacque l'idea che discusse nella sua tesi nel 1989. Propose di creare un'organizzazione, proprio come i Peace Corps, che avrebbe arruolato studenti come lei da inviare nelle scuole americane con la peggiore reputazione per aiutare a dare a ogni bambino una preparazione scolastica eccellente, indipendentemente dalla situazione socio-economica della famiglia e dal colore della pelle. Così nel 1990 Wendy Kopp fondò Teach For America, nonostante il parere negativo del relatore della tesi che le disse che la sua idea non avrebbe mai funzionato.

### La visione di Wendy

Nel primo anno Teach For America arruolò, formò e inviò nelle classi 500 insegnanti. Nei dieci anni successivi lottò per sopravvivere finanziariamente. Nel 2000 ricevette più di 4.000 richieste e inviò 900 insegnanti nelle classi con la peggiore reputazione del paese. Nel 2007 le richieste furono superiori a 18.000 e furono inviati più di 3.000 insegnanti, mentre nel 2011 furono selezionati e assunti 4.500 membri su ben 48.000 richieste – il 18% dei laureandi di Harvard e il 10% di quelli delle università di Duke e di Chicago.

Entro il 2015 Teach For America spera di avere 15.000 membri da formare e inviare nelle classi delle scuole americane dove solo pochi insegnanti vogliono andare. Quegli insegnanti si occuperanno di oltre 900.000 studenti. Inoltre, ci saranno più di 45.000 ex alunni dell'organizzazione, molti dei quali saranno ancora presenti nelle classi o impegnati in ruoli amministrativi nelle scuole o nella fondazione di nuove scuole.

È interessante notare che la visione di Wendy andava oltre la semplice formazione degli insegnanti da inserire nelle comunità svantaggiate. Wendy chiedeva ai membri dell'organizzazione un impegno di soli due anni. Sapeva che chiedere di più sarebbe stato difficile. Parte della sua visione e del suo sogno era che alcuni di questi insegnanti rimanessero nelle classi per un periodo di tempo superiore ai due anni previsti, contribuendo enormemente a ridurre la disuguaglianza scolastica. Altri invece avrebbero lasciato l'organizzazione per lavorare altrove. Avrebbero occupato incarichi governativi, sarebbero entrati in altre organizzazioni non profit per creare innovazione – ed è

---

2. La costituzione dei Peace Corps fu annunciata nel 1960 da John F. Kennedy. Istituiti concretamente l'anno successivo, e tuttora operanti come Agenzia del Governo federale, invia volontari per promuovere programmi per lo sviluppo e la pace in gran parte del mondo, in particolare nei paesi poveri e di nuova democrazia.

## Perché è così importante l'equità formativa? Perché dovremmo preoccuparcene?

proprio quanto avvenne. Teach For America rappresenta un'enorme innovazione nel campo didattico, ispirando un'intera generazione di giovani che stanno letteralmente trasformando l'aspetto della società, non solo degli Stati Uniti, ma del mondo.

Teach For America ha iniziato a ricevere richieste da altri paesi fin dal 2000, la prima dall'Inghilterra, dove ha contribuito alla creazione di Teach First, organizzazione per la formazione didattica di enorme successo. Nel 2007 ricevettero talmente tante richieste che decisero di creare una nuova organizzazione all'interno di Teach For America, Teach For All. L'estate scorsa c'erano tredici programmi internazionali, basati sul modello Teach For America, che lavorano con imprenditori di tutto il mondo, impegnati nel sociale, per trasformare la formazione scolastica. Oggi ho visitato il loro sito e i paesi sono diciotto. L'anno prossimo l'obiettivo è di arrivare a trenta e Wendy pensa che in un periodo di tempo compreso tra i tre e i cinque anni ci saranno almeno cinquanta paesi che avranno accesso a programmi mirati a garantire l'equità formativa agli studenti di tutto il mondo.

### L'importanza dell'equità formativa

Perché è così importante l'equità formativa? Perché dovremmo preoccuparcene? Uno studio recente svolto da McKinsey ha dimostrato – e il dato non sorprende – che la grande maggioranza dei bambini americani non riceve una buona preparazione scolastica. Purtroppo la maggioranza dei bambini che non può permettersi una buona preparazione proviene dalle comunità a basso reddito, dove mancano le risorse per assumere gli insegnanti, non ci sono le strutture e i sistemi di supporto e sono assenti tutti quegli elementi necessari per formare le future generazioni che guideranno il paese.

Quando arrivano in IV elementare i bambini che vivono nelle comunità a basso reddito sono già da due o tre anni indietro rispetto ai loro coetanei di 9 anni e solo la metà degli studenti delle comunità povere si diplomerà alle scuole superiori a 18 anni. In generale, solo uno su dieci dei ragazzi che vivono in povertà riesce a laurearsi e oggi negli Stati Uniti vivono in povertà 15 milioni di bambini. Nonostante questi numeri impressionanti, Wendy Kopp e tutti i membri dell'organizzazione e dello staff da lei arruolati credono fermamente che ogni bambino in America possa ricevere una preparazione scolastica eccellente.

Nella valle del Rio Grande il 47% della popolazione è diplomata e il 33% vive sotto la soglia di povertà. Due ex alunni di Teach for America fondarono una scuola pubblica ideale in questa zona. Si guardarono intorno, osservarono la popolazione e, nonostante

## Teach For America è un'organizzazione innovatrice nel campo della didattica in tutto il mondo

le scarse probabilità di successo, decisero che il loro obiettivo sarebbe stato portare all'università il 100% dei ragazzi che si diplomavano nelle scuole superiori. Dovettero lavorare duramente. Lavorarono con i ragazzi anche nei fine settimana. Si recarono nella comunità e lavorarono con i genitori. Davano la colazione ai bambini perché molti di loro non avevano da mangiare. Li lasciavano lavorare in biblioteca il sabato e la domenica andando a scuola a occuparsi di loro perché potessero studiare. E finora il 100% dei ragazzi dell'Ideal High School è andato all'università e il 97% si è laureato.

### Innovazione didattica, e non solo

Teach For America è un'organizzazione innovatrice nel campo della didattica in tutto il mondo e forma più insegnanti ogni anno di qualsiasi altro istituto americano. Insegnanti che hanno ridefinito il significato dell'insegnamento, secondo la filosofia dell'"insegnamento come leadership". Hanno scelto un lavoro pagato poco, di scarso prestigio, che non attira i migliori laureati, e l'hanno trasformato in uno dei lavori più attrattivi d'America. Hanno, inoltre, stimolato la nascita di organizzazioni innovatrici nel campo didattico. I due fondatori di KIPP,<sup>[3]</sup> un'organizzazione responsabile del successo di molte altre *charter school*<sup>[4]</sup> in America, sono ex allievi di Teach For America. È stato fatto uno studio sulle organizzazioni didattiche più innovative e sui membri del top management di queste organizzazioni, e l'esperienza più diffusa è quella formativa per Teach For America. Hanno generato un approccio alternativo all'insegnamento. Hanno rinnovato profondamente la professione dell'insegnamento negli Stati Uniti e, come potrete immaginare, fanno da parafulmine ai sindacati dei professori e a coloro che resistono al cambiamento.

Teach For America ha istituito un processo di selezione estremamente severo, basato interamente sui dati. Wendy Kopp e il suo team di senior leader sono andati sul campo per capire chi avesse più successo nelle classi, annotando le loro competenze e caratteristiche, seguendoli nei due anni di esperienza di Teach For America e oltre, e usando questi dati come criteri di selezione e formazione.

L'organizzazione dà ai nuovi insegnanti cinque settimane di formazione prima di inviarli in ambienti estremamente difficili. La formazione viene chiamata "Istituto", ma io la definirei *boot camp*<sup>[5]</sup> perché è durissima. Quelle cinque settimane comprendono tutto – come controllare la classe, preparare la lezione, fissare gli obiettivi e motivare gli studenti a imparare e a fare, nonostante le circostanze familiari e ambientali. Quasi tutti i membri dell'organizzazione hanno intorno ai 21 anni e sono neolaureati in Sociologia o

---

3. KIPP (Knowledge Is Power Program) è una rete di scuole pubbliche che preparano gli studenti provenienti da comunità svantaggiate per l'università.

4. Le *charter school* statunitensi sono sovvenzionate dallo Stato e dirette da consigli di genitori e insegnanti. La scuola e lo Stato si accordano su una "carta" nella quale si stabiliscono i risultati scolastici da raggiungere, i programmi d'insegnamento e la gestione dell'istituto. Sono dispensate dai regolamenti scolastici delle altre scuole di Stato ma, in cambio di questa autonomia, sono ritenute responsabili della riuscita degli allievi.

5. Il *boot camp* è il campo d'addestramento dei *marines*.

## Una delle innovazioni introdotte è rappresentata dall'attenzione alla diversità

Economia. Non sanno nulla di insegnamento, eppure, osservando gli studi sull'efficacia, con solo cinque settimane di formazione lavorano altrettanto bene o meglio dei professori con una formazione tradizionale.

Una delle innovazioni introdotte da Teach For America verso la fine dei primi dieci anni e attiva ancora oggi, è rappresentata dall'attenzione alla diversità. Teach For America lavora nelle comunità a basso reddito, nella maggioranza dei casi afroamericane e ispaniche. Si devono quindi affrontare le problematiche razziali e sociali. Per i membri dell'organizzazione ci sono quattro competenze che riguardano la diversità, sulle quali devono concentrarsi e che devono sviluppare. La prima è la sospensione del giudizio – la capacità di sapere quando si giudica qualcuno ingiustamente. La seconda è la capacità di cercare consapevolmente di concentrarsi sui lati positivi di una persona o di una situazione. La terza è il controllo – la capacità di identificare e di affrontare senza arrendersi i problemi che si è in grado di controllare. La quarta è la consapevolezza interpersonale, cioè la capacità di costruire un rapporto di fiducia e approfondire i rapporti con gli altri, riconoscendo i punti di vista propri e altrui e cercando di comprendere la prospettiva dell'altro.

Queste competenze sono tutte collegate ai comportamenti in classe e alla capacità di instaurare rapporti con gli studenti e con i loro genitori. Sono anche collegate al successo. Teach For America sa che concentrandosi e formando queste competenze si possono selezionare e formare nuovi insegnanti in grado di comprendere che possono fare la differenza, rendendosi conto che l'equità formativa può diventare una realtà nonostante sia una sfida complessa e difficile, e nonostante il fatto di rappresentare solo una parte della soluzione.

Wendy Kopp ha appena pubblicato un nuovo libro, *A Chance to Make History*, dove racconta i traguardi raggiunti da Teach For America. Qui ripercorre i successi di questa realtà, ma riconosce che, osservando i dati aggregati, il gap scolastico-formativo non si è certo colmato negli ultimi vent'anni. Tuttavia, pensa ugualmente di avere cambiato il mondo.

Nel suo libro scrive che «gli insegnanti possono cambiare la traiettoria della vita di un bambino. L'insegnamento, nella sua concezione più elevata, può essere una leadership per la trasformazione». «Come nelle altre spinte al cambiamento» aggiunge, «al cuore della soluzione dell'equità formativa c'è la leadership. Ovunque ci sia un cambiamento che porta alla trasformazione del bambino, in classe, a scuola o a livello di sistema, è presente la leadership per la trasformazione – persone che credono profondamente nei loro studenti, che investono in loro e nelle loro famiglie in una visione ambiziosa di successo e che fanno qualunque cosa per raggiungerlo. La missione di Teach For America è di essere una fonte di questa leadership della trasformazione».

## Mettere fine alla disuguaglianza formativa

Il filosofo statunitense Henry David Thoreau scrisse: «Vivete come credete e riuscirete a trasformare il mondo». Per me, Wendy Kopp e tutte le persone che ho incontrato a Teach For America vivono ciò in cui credono ogni giorno e lavorano ininterrottamente per mettere fine alla disuguaglianza formativa. Ma noi che cosa facciamo? Che cosa stiamo facendo per vivere come crediamo e per trasformare il mondo? Amici insegnanti, studenti, genitori, che cosa fate, che cosa fareste, che cosa potreste fare se sapeste di poter cambiare il mondo?



# Il sostegno alla brevettazione internazionale delle imprese lombarde

## Francesco Ramella

FRANCESCO RAMELLA  
È PROFESSORE DI SOCIOLOGIA  
ECONOMICA PRESSO  
L'UNIVERSITÀ "CARLO BO"  
DI URBINO

NEI NUOVI SCENARI DELLA COMPETIZIONE INTERNAZIONALE le imprese altamente innovative – anche quelle di piccole e medie dimensioni (PMI) – svolgono un ruolo trainante per la crescita economica. Le aziende italiane, però, spendono molto poco nelle attività di Ricerca & Sviluppo, la metà della media europea. Nel complesso investono lo 0,6% del Pil contro l'1,2% della UE. Questo divario non è legato esclusivamente alla presenza di molte micro-imprese e al tipo di specializzazioni prevalente nel nostro paese, poiché risulta consistente anche a parità di settore e di dimensioni aziendali.

I nostri imprenditori non fanno un grande uso neppure degli strumenti di protezione della proprietà intellettuale: nel 2004 solamente il 13% aveva avviato una pratica brevettuale, contro oltre il 20% in Francia e in Germania. In Italia, inoltre, il numero di brevetti europei per milione di abitanti è inferiore a quanto si registra in media nei 27 paesi della UE (111), collocandosi su valori (79) che sono circa la metà di quelli francesi (132) e un quarto di quelli tedeschi (274). I brevetti si collegano alla capacità competitiva degli attori economici e dei territori. Le imprese innovative ne sono dotate in misura maggiore rispetto alle altre e l'innovazione si accompagna a rendimenti economici migliori. Le attività brevettuali, inoltre, risultano altamente agglomerate nelle aree più sviluppate e dinamiche. La Lombardia, per esempio, con poco più del 15% della popolazione nazionale, possiede circa un terzo delle domande di brevetto italiane presentate a livello europeo. Il sistema locale di Milano, da solo, addirittura il 20%. Ma quale rapporto esiste tra la brevettazione e le performance economiche, soprattutto nelle aziende minori? Non ne sappiamo molto. Ci sono, infatti, poche analisi sulle piccole e medie imprese che brevettino e ancor meno sui risultati delle politiche a sostegno della brevettazione. Una ricerca recente, svolta in Lombardia, fornisce un contributo per colmare questa lacuna.

### Il disegno della ricerca

Tra il 2002 e il 2008 in Lombardia sono stati attivati cinque bandi pubblici a sostegno della brevettazione europea e internazionale delle PMI, dei centri di ricerca e delle università lombarde e, in particolare, della provincia di Milano. Ai bandi hanno partecipato ben 399 aziende, per un totale di 562 domande di finanziamento. Oltre la metà delle imprese appartiene al settore manifatturiero (53%), un terzo al settore dei servizi (32%) e quote inferiori al commercio (13%) o all'edilizia (3%). Con il Progetto "Valorizzazione della proprietà intellettuale", approvato dalla Regione Lombardia, dalla Camera di Commercio e dalla Provincia di Milano, è stata realizzata un'iniziativa di monitoraggio e di analisi

## Investono una quota consistente del fatturato nella R&S (il 12%), sono dotate di un elevato capitale umano e fanno molta innovazione

di queste aziende, in modo da ricavare indicazioni utili per la pianificazione delle *policy* future a supporto della proprietà industriale.

A tal fine, negli ultimi mesi del 2010, la società di ricerca Questlab – in collaborazione con Innovhub – ha condotto una *survey* con questionario (sistema *mixed mode interviewing*) alla quale hanno risposto 106 imprese. Le informazioni raccolte consentono di dare una prima risposta a diversi interrogativi: in primo luogo, sul profilo delle PMI lombarde che hanno ottenuto i finanziamenti pubblici (da qui in avanti “imprese agevolate”); in secondo luogo, sulle loro attività di ricerca e innovazione; infine, sulla relazione tra le attività brevettuali, l’innovazione e i rendimenti economici. Una pluralità di questioni che potrebbero essere riassunte in un unico interrogativo di fondo, riguardante l’efficacia degli incentivi pubblici nel promuovere la brevettazione e la competitività delle imprese agevolate. Per farne risaltare meglio i tratti distintivi, queste ultime sono state comparate non solo con la media delle aziende italiane, ma anche con un analogo campione di piccole e medie imprese (N=209) che hanno ottenuto brevetti europei tra il 1995 e il 2004 nei settori della meccanica e dell’alta tecnologia (da qui in avanti “imprese Epo”).

### Il profilo delle imprese agevolate

Quali sono, dunque, le caratteristiche peculiari delle imprese agevolate della Lombardia?

In primo luogo, si tratta di imprese emergenti: un gran numero di esse ha un’origine recente e dimensioni piuttosto ridotte. Oltre la metà, infatti, ha meno di 10 addetti (54%): una quota inferiore alla media italiana, ma ben più consistente di quanto si osserva tra le imprese Epo (10%).

In secondo luogo, si tratta di imprese innovative: investono una quota consistente del fatturato nella R&S (il 12%), sono dotate di un elevato capitale umano e fanno molta innovazione. Nell’ultimo triennio il 74% ha introdotto sul mercato un nuovo prodotto o servizio; circa il 50% un’innovazione di processo, organizzativa e di marketing. Si tratta di valori elevati, tenendo presente che secondo la sesta indagine CIS (Community Innovation Survey), nel triennio 2006-8 solamente il 52% delle imprese europee con più di 10 addetti (in Italia il 53%) ha introdotto un’innovazione (di qualsiasi tipo). Tra le imprese agevolate della Lombardia di pari dimensioni (>10 addetti) il dato corrispondente risulta del 92%; nelle micro-imprese (<10 addetti) si scende di poco: all’81%.

In terzo luogo, si tratta di imprese radicate in reti di apprendimento interattivo: le loro attività di ricerca e innovazione si avvalgono di collaborazioni esterne, con attori di carattere economico (imprese) e non (centri di ricerca e università). Queste *partnership*

## Tra l'attività inventiva e il suo sfruttamento commerciale esiste un rapporto complesso

innovative risultano pressoché generalizzate e rappresentano uno dei tratti maggiormente distintivi delle imprese agevolate: i tre quarti di esse collaborano con altre aziende; la metà con centri di ricerca e/o università. Per avere un termine di paragone, si tenga presente che a livello nazionale solamente il 16% delle imprese innovative ha degli accordi di cooperazione sull'innovazione: si tratta del penultimo valore in Europa (media UE: 34%).

In quarto luogo, si tratta di imprese locali ma non localiste. Oltre il 70% ha collaborazioni per l'innovazione in ambito regionale. Nel 56% dei casi, però, le *partnership* si estendono anche a livello nazionale e internazionale. In molti casi, inoltre, le imprese si rivolgono per i loro prodotti ai mercati esteri, dove realizzano una quota consistente del loro fatturato (mediamente oltre un terzo). Le reti corte (territoriali) perciò coesistono con le reti lunghe (extra-regionali).

Infine, si tratta di imprese con buone prestazioni economiche. In rapporto alle loro dimensioni hanno alti livelli di fatturato, di produttività e di esportazioni e hanno dimostrato un buon dinamismo sia in termini occupazionali sia di fatturato. Nel triennio 2007-2009 – nonostante il periodo difficile – le imprese agevolate hanno avuto dei rendimenti piuttosto positivi: gli addetti sono cresciuti in media del 14% e il fatturato del 17%. Il giro di affari è rimasto stazionario solamente nel 2009.

### I brevetti, l'innovazione e le prestazioni economiche

Quali rapporti legano la ricerca, la brevettazione, l'innovazione e i rendimenti economici? Si tratta di nessi non scontati. Non esiste, per esempio, una relazione stretta tra la brevettazione, l'innovazione e il suo rendimento economico. L'attività brevettuale viene spesso assunta come *proxy* dell'output innovativo delle imprese. In realtà, coglie soprattutto la loro attitudine alla ricerca. Rileva in prima istanza la capacità tecnologica e l'output inventivo delle imprese e, in seconda istanza, le loro strategie competitive. È bene perciò tenerla distinta dall'innovazione aziendale, ovvero dall'introduzione di nuovi prodotti e nuove soluzioni tecnologiche di processo, organizzative e di mercato mirate a migliorare le capacità competitive e la posizione di mercato delle imprese.

Tra l'attività inventiva e il suo sfruttamento commerciale esiste un rapporto complesso. La realizzazione produttiva di un'invenzione richiede una delicata fase d'implementazione che possiede una logica specifica. L'innovazione si configura come un processo a catena che lega in maniera bidirezionale le attività di ricerca e quelle di progettazione, produzione e commercializzazione dei nuovi prodotti o servizi. Sotto questo profilo l'innovazione svolta dall'azienda rappresenta il nesso di congiunzione tra le attivi-

## Le aziende agevolate della Lombardia hanno un'intensa attività brevettuale

tà di *exploration* condotte dall'impresa – mirate alla scoperta di nuove e originali soluzioni di prodotto o di processo – e quelle di *exploitation*, che portano alla realizzazione sul mercato del loro valore economico. Le attività brevettuali sono solamente un passaggio eventuale in questo processo, che varia molto a seconda dei settori produttivi e risponde a una pluralità di motivazioni. Come mostrano molti studi, infatti, la strategia brevettuale delle aziende risulta in genere piuttosto complessa e variegata. Le imprese agevolate della Lombardia non fanno eccezione. Le ragioni prevalenti per brevettare sono legate allo sfruttamento produttivo di un'idea innovativa e alla tutela contro i rischi d'imitazione, ma emergono anche chiari indizi di un uso strategico della proprietà intellettuale. Non tutti i brevetti, infatti, vengono sfruttati commercialmente. Molti servono a un posizionamento strategico sul mercato, volto a ostacolare la concorrenza, a sostenere accordi negoziali o anche a legittimare gli uffici e i soggetti coinvolti nelle attività di ricerca. Tra le imprese agevolate, la prevenzione dell'imitazione e le motivazioni connesse al blocco della concorrenza assumono maggiore rilevanza con il crescere delle dimensioni e con la maggiore esperienza brevettuale posseduta in precedenza.

Ciò detto, le aziende agevolate della Lombardia hanno un'intensa attività brevettuale. Nel periodo preso in considerazione dalla ricerca (2002-2009), le aziende agevolate hanno conseguito ben 596 brevetti, con una media di 3,6 ciascuna: sono pochi o tanti? Per un confronto si consideri che le imprese Epo della meccanica e dell'alta tecnologia hanno conseguito mediamente 1,7 brevetti europei. Tra le imprese agevolate la media è di 1,8 e si sale a 2,7 escludendo quelle che non ne hanno alcuno. Dal momento che siamo in presenza di imprese a "brevettazione seriale", il dubbio che può sorgere è se l'incentivo pubblico non risulti in questo caso superfluo. Non è facile dare una risposta certa a questo interrogativo. Tuttavia i dati raccolti tendono ad accreditare una risposta negativa, almeno per una quota consistente delle imprese del nostro campione. Il 57% di esse, infatti, non possedeva alcuna esperienza brevettuale prima del 2002, anno d'inizio del programma di incentivi.

Molte delle invenzioni brevettate grazie (anche) ai contributi pubblici costituiscono una fonte importante di affari, assicurando una parte significativa del fatturato delle imprese (in media il 22,5%). Per molte di esse, inoltre, il brevetto agevolato più importante rappresenta un *asset* di un certo rilievo. In media il suo valore attuale di mercato viene stimato intorno ai 590 mila euro: tra le micro-imprese si colloca poco sotto i 400 mila euro, mentre tra le piccole e medie si sale oltre il milione.

Possedere un ampio portafoglio brevettuale, tuttavia, non assicura di per sé elevati rendimenti economici. L'abilità nel tradurre i propri brevetti in fatturato è molto variabile nel campione preso in esame. Questa capacità dipende molto dagli input innovativi

## Le strategie aziendali vincenti sono quelle capaci di mettere a frutto la complementarità radicata delle risorse innovative

(risorse finanziarie e addetti destinati alla R&S), dal tipo di motivazioni che spingono alla brevettazione e dal settore di attività. Alti input innovativi e forti motivazioni allo sfruttamento diretto del brevetto aumentano la capacità di metterne a frutto il potenziale commerciale. Al di là della brevettazione, tra le imprese agevolate si riscontra anche un'elevata eterogeneità nei rendimenti, soprattutto per quanto riguarda il fatturato: mentre il 39% ha incrementato il giro di affari, il 45% ha registrato un calo delle vendite. Le aziende con buone prestazioni economiche presentano alcune caratteristiche precise: pochi addetti, ma anche una buona dotazione di capitale umano; forti input innovativi, ma anche una strategia competitiva proiettata verso i mercati internazionali; origini recenti, ma anche molte *partnership* innovative; forti radici economiche locali, ma anche rapporti con le università e con partner extra-regionali.

In breve, la *survey* evidenzia la logica di complementarità che governa l'innovazione e la sua valorizzazione economica. La performance delle imprese, infatti, dipende dalla capacità di neutralizzare tre tipi di rischi. Il primo è di fare affidamento esclusivamente sulle risorse interne all'azienda, evitando di cooperare con partner esterni. Il secondo è di sottovalutare l'importanza delle relazioni con università e centri di ricerca. Il terzo è di cadere nella trappola del localismo, trascurando le reti lunghe di collaborazione (nazionali ed estere). Essenziale, perciò, è la capacità di usare competenze diverse, per tipo e provenienza, collocate dentro e fuori le imprese. Se, da un lato, le risorse esterne accrescono la varietà delle conoscenze necessarie per l'innovazione, dall'altro, quelle interne ne potenziano le capacità di uso produttivo. Le strategie aziendali vincenti, dunque, sono quelle capaci di mettere a frutto la complementarità radicata delle risorse innovative, avvalendosi per finalità economiche di meccanismi di apprendimento strutturati socialmente e territorialmente.

### Quali insegnamenti per le politiche?

Nel complesso, i risultati dell'indagine forniscono un *feedback* parzialmente positivo sulle misure messe in atto in Lombardia per sostenere l'attività brevettuale delle piccole e medie imprese. Gli incentivi hanno agevolato un tipo di aziende – quelle micro e di origine molto recente – che di solito faticano ad attivare questi strumenti di tutela della proprietà intellettuale. Nel caso delle imprese agevolate, si tratta di realtà dotate di un elevato capitale umano e con una forte propensione alla ricerca e all'innovazione.

Le risposte fornite dalle imprese, inoltre, denotano un buon grado di soddisfazione nei riguardi delle misure attivate, che nella stragrande maggioranza dei casi sono

## Ricalibrare gli interventi e i criteri di accesso agli incentivi, rendendoli più mirati e selettivi

state giudicate semplici e chiare. L'originalità e la semplicità procedurale dei bandi ne ha fatto un modello di riferimento per altre istituzioni locali che negli anni più recenti, in diverse regioni italiane, sono intervenute con misure analoghe a sostegno della brevettazione internazionale.

Ciò detto, la ricerca solleva anche dei punti interrogativi che possono servire a ripensare le politiche per l'innovazione e la competitività delle PMI. Come anticipato, lo sfruttamento economico della R&S e dei brevetti da parte delle aziende dipende da quattro fattori: le motivazioni per la brevettazione, le risorse destinate all'innovazione, la dotazione di capitale umano e la presenza di collaborazioni esterne. Tutti questi fattori possono perciò aiutare a ricalibrare gli interventi e i criteri di accesso agli incentivi, rendendoli più mirati e selettivi, in modo da valorizzare maggiormente la dimensione reticolare e sistemica dell'innovazione. Le agevolazioni, per esempio, potrebbero servire a stimolare maggiormente la costruzione di *partnership* innovative, specialmente quelle con le università e con partner nazionali e internazionali, che risultano cruciali per aumentare la competitività delle PMI.

L2

# Le *start-up* pensano in grande

## Jonathan Pacifici

### Intervista di Pasquale Alferj

JONATHAN PACIFICI  
È FONDATORE E MANAGING  
PARTNER DI JP & PARTNERS,  
ISRAELE

L'INVESTIMENTO *SEED* RIGUARDA LO *START-UP*: è il piccolo seme da cui germoglierà – desiderio di ogni neoimprenditore – l'azienda. Questo tipo d'investimento è un'idea nuova per l'Italia, anche se non mancano strumenti finanziari simili, realizzati da alcune finanziarie regionali, camere di commercio ecc. Il complessivo ritardo italiano – non della Lombardia e in particolare di Milano – nel finanziamento delle *start-up* è in gran parte ascrivibile a diversi fattori: nel nostro paese non esiste ancora una cultura diffusa del Venture Capital; la ricerca universitaria, nonostante gli sforzi organizzativi di questi ultimi anni da parte delle facoltà scientifiche del Nord, è complessivamente poco incline a generare impresa; il numero di grandi imprese *hi-tech* è limitato e la sparizione di molte di esse, come nel caso della Farmitalia Carlo Erba, ha significato la chiusura o la vendita o il ridimensionamento dei loro centri di ricerca. Ma i ritardi si possono colmare, specie se cresce la febbre dell'innovazione e così pure il coraggio e la determinazione da parte dei giovani di costruire la propria impresa innovativa. Impresa che si sviluppa se trova un terreno fertile, non solo di università, ma anche di altre intelligenze prensili che possano beneficiare di un'impollinazione reciproca, oltre che di una rete di investitori e imprenditori dell'*hi-tech* capaci di innescare lo *start-up*, costruire l'impresa e assisterla nel suo processo evolutivo.

Da queste considerazioni risulta chiaro che, affinché ciò avvenga con successo, è importante la ricchezza innovativa del contesto. Ecco perché, per capire come funziona un *micro seed*, abbiamo intervistato Jonathan Pacifici, fondatore e managing partner di JP & Partners, che proprio in questi giorni sta chiudendo a Gerusalemme il fondo Wadi Ventures, in cui sono presenti molti investitori italiani, per finanziare *start-up* dell'*hi-tech* israeliano e avere così anche una “finestra” aperta sul futuro.

La Silicon Wadi, il triangolo *hi-tech* israeliano, è seconda solo alla Silicon Valley. Israele è, infatti, uno dei maggiori centri mondiali dell'innovazione tecnologica: ha un numero di imprese quotate al Nasdaq (circa 70) di poco inferiore a quello degli Stati Uniti e 43 delle 50 maggiori aziende americane dell'*hi-tech* hanno aperto nel paese un loro centro di ricerca.

«L'assunto secondo cui un individuo per creare un'impresa debba accumulare credenziali semplicemente non esiste. Troppo tempo può solo insegnarti cosa può andar male, non cosa può essere trasformativo», scrivono Dan Senor e Saul Singer, i due autori che hanno cercato di spiegare il miracolo tecnologico di Israele.<sup>[1]</sup> E Jonathan Pacifici aggiunge: «Sa qual è il sogno di ogni soldato che si congeda dalle unità informatiche dell'esercito dopo tre anni di servizio militare, fra i 18 e i 21 anni? Creare la propria impresa. Non una qualsiasi, ma un'impresa che possa ripetere il successo di Google, Facebook o Twitter».

JP & Partners è attiva da dieci anni nel mercato dell'*hi-tech* israeliano e fornisce servizi di consulenza strategica e *business development* a società come Nice Systems e RSA Security, oltre a numerose altre *start-up*. Al contempo la JP & Partners funge da Technology Scouter in Israele per importanti realtà europee ([www.jppartners.biz](http://www.jppartners.biz); [Jonathan@Wadiventures.com](mailto:Jonathan@Wadiventures.com)).

---

#### NOTE

1. D. Senor, S. Singer, *Start-up Nation. The Story of Israel's Economic Miracle*, Twelve Books, New York 2010.

## Non per tutto l'*hi-tech* è conveniente ricorrere al *micro seed*

### *Perché finanziare le start-up?*

Perché è un ottimo affare. Società come Google, Facebook, Twitter, LinkedIn, ma anche Skype, Groupon o Pandora sono realtà multimiliardarie (in dollari) che fino a pochi anni fa non esistevano. Gli ultimi quindici anni hanno dimostrato oltre ogni ragionevole dubbio che le principali occasioni di creazione di valore sono state sfruttate da *start-up*. Chi ha investito all'inizio ha ottenuto risultati fantascientifici. Israele in questo senso è una potenza mondiale in termini assoluti, nonostante le relative dimensioni. Stiamo parlando di più società quotate al Nasdaq di quante ne contino Europa e Asia messe assieme.

### *L'investimento micro seed è un'idea nuova per Israele e per l'Italia, ma altrove è un tipo di investimento di successo...*

Il *micro seed* nasce in effetti nella Silicon Valley con Paul Graham e il suo Y Combinator. L'idea è molto semplice: il modello del classico fondo di Venture Capital non è più compatibile, almeno non in fase di *seed*, con la rivoluzione che il consolidamento di Internet sta innescando. Quando un'applicazione per iPhone come Viber (altra società israeliana) fa tre milioni di download nella prima settimana di lancio, il modello del Venture Capital per il quale ci vogliono sei mesi per fare una *due diligence* diviene preistorico. Oggi servono meno soldi e meno tempo per lanciare una *start-up*. Ecco allora la ricetta di Y Combinator: diversificazione del rischio (decine di investimenti a semestre), intervento in fase di *pre-seed* con cifre limitatissime (nell'ordine dei 15.000-30.000 dollari), grande sforzo di *mentoring* e di assistenza in fase di crescita ed esposizione all'industria e al Venture Capital. Mescolare il tutto con un sano *networking*, posizionarsi nell'epicentro dell'industria, la Silicon Valley appunto, e il successo è strepitoso. In un mercato del VC nel quale un buon tasso di successo è il 10%, Y Combinator viaggia sull'80%. Oggi Graham è il Mida della Valley, Sequoia ha investito quasi 10 milioni nel suo nuovo fondo, e ci sono addirittura fondi che garantiscono 150.000 dollari di *convertible debt* a coloro che vengono accettati nel programma Y Combinator. I cloni del programma californiano crescono negli Usa e altrove come funghi (per esempio Tech Stars) con risultati simili, il resto è storia.

Si tenga comunque presente che non per tutto l'*hi-tech* è conveniente ricorrere al *micro seed*, difatti è principalmente adatto a progetti legati a internet, telecomunicazioni, software, sicurezza, *mobile applications* ecc.

### *Come è nato il progetto Wadi Ventures?*

L'idea mi è venuta durante il corso di VC di Avi Zeevi di Carmel Ventures, mio insegnante all'MBA Kellogg-Recanati. Una delle prove assegnate richiedeva di proporre nuovi mo-

## Il primo posto che si incrocia è l'Italia, a sole tre ore di volo

delli per il VC e facendo un po' di ricerca mi sono imbattuto nel modello del *micro seed*. Mi sono domandato: «Se funziona negli Usa, perché non in Israele?». Israele ha un'offerta incredibile di giovani imprenditori alla ricerca di capitale per iniziare la loro avventura e la crisi ha provocato una contrazione nella disponibilità dei fondi classici, soprattutto nel *seed*. Ci siamo resi conto che c'è molto spazio per chi è capace di mettere sul tavolo il capitale che serve per consentire a un paio di ragazzi di "scrivere un programma" per sei mesi. Ma i soldi non bastano. Dieci anni come consulente di tante *start-up* israeliane mi hanno insegnato l'importanza di conoscere come un business vada sviluppato. Una *start-up* vive e muore non solo di tecnologia, ma anche e soprattutto di fatturato. Da qui l'enorme valore aggiunto di una struttura che faciliti il contatto di queste giovani realtà con il mercato. Israele è un paese piccolo e bisogna guardare oltre il mare. Il primo posto che si incrocia è l'Italia, a sole tre ore di volo. Allo stesso tempo crediamo fermamente nella necessità di affiancare le *start-up* con mentori capaci di ottimizzare le loro possibilità. Anche qui il network, soprattutto quello dei compagni di Kellogg sarà fondamentale. Parliamo di un ambiente nel quale incontri Zohar Levkovitz, CEO di Amobee premiato come imprenditore dell'anno per la California da Ernst & Young, o Barak Naveh, CTO di Snaptu, primo acquisto di Facebook in Israele per 70 milioni di dollari, per non contare i top manager di società come Nice, Alvarion, Comverse o Amdocs.

### *Quale obiettivo di raccolta vi siete posti?*

Il nostro target iniziale è di tre milioni di dollari, con quote generalmente attorno ai 300.000 dollari. Non è una scienza esatta. Abbiamo accettato investitori di taglio più piccolo, laddove lo reputavamo strategico. Sono state anche organizzate alcune mini-cordate che assieme hanno preso una quota.

### *A che punto siete?*

Attualmente abbiamo promesse attorno al milione e mezzo di dollari, ma visto l'interesse contiamo di completare molto presto e forse anche di superare il target. In particolare stiamo trattando un investimento molto consistente con una nota società internazionale di software. Per il resto la struttura è già predisposta (sarà un fondo lussemburghese) e i migliori legali e revisori contabili ci seguono in questo senso.

### *Una volta raggiunto l'obiettivo come pensate di procedere?*

Finanzieremo circa sessanta progetti/società in un paio d'anni, quindici a semestre. Una volta selezionate, le società verranno seguite, affiancate da mentori di primissimo livello, e messe in contatto con il mercato. Se avremo dei ragazzi con una bella idea sul *mobile* (e ne

## Gran parte del lavoro di *scouting* sarà fatto *in loco* andando nei campus a parlare con i ragazzi

avremo) sarà nostra premura farli dialogare da subito con gli operatori europei, e così via. A scadenza più o meno semestrale presenteremo le “classi” ai VC e all’industria. Pertanto i sei mesi post investimento saranno cruciali. I settori di investimento saranno in realtà definiti dal modello di business: tutto ciò che può fare un salto di qualità e quindi generare plusvalenza nel giro di sei-dodici mesi. Parliamo dunque di Internet: Apps, SaaS, Security, Media, Mobile, Social e speriamo tanto altro ancora non riconducibile a una categoria nota!

### *Come funziona lo scouting delle start-up?*

Per spiegarlo occorre capire in primo luogo l’ecosistema Israele. Israele è un paese nel quale l’autista del taxi ti parla della *start-up* del figlio. In TV c’è il reality dello *start-up*, si chiama “Gli Squali”. Ci sono dei poli classici però, le università *in primis* ma anche le unità informatiche dell’esercito. Abbiamo avviato rapporti di collaborazione con atenei e incubatori, ma gran parte del lavoro di *scouting* sarà fatto *in loco* andando nei campus a parlare con i ragazzi. Sulla selezione c’è un aspetto che ci distingue dai VC. Chiederemo aiuto ai nostri investitori. A me interessa moltissimo sapere che cosa pensa delle società che sto visionando un importante integratore di sistemi che ha investito in Wadi Ventures: poi sarà lui a doverle portare sul mercato. Al contempo, è proprio per questo che i nostri investitori ci hanno scelti, per aprire loro una finestra su ciò che Israele oggi ha da offrire.

### *Che periodo di vita ha un investimento seed?*

Dipende in realtà da quanti soldi lo *start-up* riesce a raccogliere e quanto velocemente riesce a essere sul mercato. Generalmente in queste fasi si lavora già sul round successivo di finanziamento, oggi però in molti casi i ritmi sono così intensi che dopo neanche un anno ci sono *start-up* al *break even point* e che quindi non hanno alcuna fretta di condividere il successo con i VC. Siamo convinti che avremo un ruolo importante nei primi due anni di vita delle società.

### *Superata la fase di start-up, che cosa succede alla mini impresa?*

Dipende. Se tutto procede bene riceve ulteriori iniezioni di capitale e cresce. Generalmente la rotta viene tracciata verso un *exit*, ovvero una monetizzazione del valore creato sia attraverso M&A che IPO.

### *Nel vostro fondo ci sono anche investitori italiani?*

Buona parte. Questo progetto ha una forte vocazione italiana. Diversi investitori e partner sono italiani, come italiano è il management del fondo.

## Maggiore è stato il rispetto dei fondi per il ruolo, la responsabilità e la remunerazione degli imprenditori, maggiore è stato il successo

### *Quale tipo di ritorno si aspettano gli investitori?*

In primo luogo ci aspettiamo tutti un importante ritorno finanziario. Un paio di esempi. Negli Usa, Wufoo, una società di Y Combinator, ha raccolto fondi per 130.000 dollari e dopo poco più di un anno ha realizzato un *exit* da 35 milioni. In Israele, Analyzd ha raccolto circa 150.000 dollari ed è stata da poco rilevata per (si dice) 40 milioni. Non sono *exit* importanti in senso assoluto in un paese dove i giornali parlano del prossimo *exit* di Conduit per un miliardo di dollari, però il ROI resta stellare. A noi basta un'operazione del genere sulle 60 programmate per triplicare il valore del fondo, fermo restando che lavoreremo su tutte con la stessa passione.

Detto ciò, va ricordato che i nostri investitori non guardano solo all'*exit*. Per citare qualche esempio, abbiamo tra loro un rivenditore che lavora nel mondo software al quale interessa l'integrazione di soluzioni innovative presso i suoi clienti. Un incubatore italiano è interessato all'apertura di un canale di *know-how* e metodologie tra Italia e Israele. Abbiamo uno specialista nel settore dei brevetti al quale interessa evidentemente il brokeraggio della proprietà intellettuale. Alla fine gli investitori sono anche e soprattutto partner di questa avventura e pensiamo che ciò sia molto bello.

### *In Italia, le nostre start-up hanno sempre paura che alla fine il fondo si "prenda" l'azienda: che cosa risponderebbe per tranquillizzare i nostri piccoli imprenditori?*

È la paura di ogni "startuppista", che la statistica ha però sfatato. Tutti i grandi successi dell'*hi-tech* hanno avuto fondi alle spalle e maggiore è stato il rispetto dei fondi per il ruolo, le responsabilità e la remunerazione degli imprenditori, maggiore è stato il successo. Alla fine se l'imprenditore non è motivato troverà un'altra idea sulla quale lavorare. In definitiva è l'imprenditore il soggetto. Tutti sanno chi è Zuckerberg di Facebook e Brin e Page di Google, ma nessuno ricorda chi sono i loro Venture Capital. Ed è anche giusto così.

A1

# Un'alleanza da perseguire

## Alessandro Barberis

ALESSANDRO BARBERIS  
È PRESIDENTE DELLA CAMERA  
DI COMMERCIO DI TORINO,  
DI INFOCAMERE  
E DI EUROCHAMBRES

NEL SETTEMBRE 2009, quando fu dato avvio all'attività di ricerca sull'asse Torino-Milano, i giornali con enfasi titolavano *Il MiTo prova a rinascere*: il progetto del policentrismo ripartiva nuovamente, infatti, grazie all'impulso e al ruolo del mondo camerale, da sempre uno dei principali sostenitori delle sinergie possibili tra le due aree metropolitane. È trascorso più di un lustro da quando fu lanciata a Cernobbio la proposta di un policentrismo cooperativo tra i due capoluoghi, inteso come un'alleanza tra i territori volta a superare le diseconomie; tale riflessione, volta a valutare le trasformazioni dell'asse Milano-Torino, fu avviata in uno dei momenti più acuti della crisi economica, anche per analizzarne gli impatti e le conseguenze nell'area del Nord-Ovest, avendo tuttavia sempre lo sguardo rivolto all'imprenditorialità diffusa quale valore da incentivare, sostenere e promuovere, in quanto leva per rilanciare un nuovo ciclo di sviluppo.

Pochi mesi dopo, nell'autunno 2009, veniva attivata la linea di alta velocità ferroviaria, nuova infrastruttura di collegamento destinata ad avere un ruolo fondamentale nell'avvicinare i territori, riducendo le distanze temporali, e nel favorire la creazione di un'economia integrata e complementare. Da allora è cresciuto il numero di professionisti e studenti pendolari fra le due città, una realtà oggi consolidata e assodata.

I risultati dello studio realizzato dal Centro di ricerca EntER dell'Università Bocconi sembrano tuttavia ridimensionare MiTo, descrivendolo come un progetto ancora in parte in divenire, da sviluppare. Sono proprio i ricercatori infatti a definirlo "una tendenza", "una linea di orientamento", "una direttrice che non ha ancora esplicitato il suo potenziale" e che la recente crisi non ha aiutato nel suo sviluppo. Un progetto, dunque, che vede ancora una forte polarizzazione verso i due capoluoghi, mancando una continuità con i territori di mezzo.

Eppure non può essere negata la convergenza spontanea che esiste e si conferma tutt'ora tra le aree dell'asse, una convergenza sulla quale occorre lavorare affinché quelle che oggi appaiono ancora come fratture e distanze nella macro-area possano trovare una ricomposizione virtuosa in un progetto che è necessariamente di ampio respiro.

Sulla strada dell'alleanza è necessario pertanto proseguire proprio in forza di quelle che sono le caratteristiche dei territori presi in esame, sistemi economici maturi, ma in continuo divenire, con aree di complementarietà e aree di sovrapposizione; in numerosi settori esistono risorse, competenze e spazi concreti per sviluppare forme di cooperazione e alleanze, che si aggiungano a quanto fatto sino a oggi.

## I laureati annui negli atenei dell'asse rappresentano il 17% del totale nazionale

### Alcuni importanti risultati della ricerca

Gli stimoli che provengono da questa ricerca sono importanti e spingono a aprire nuove riflessioni sulla direzione che MiTo può intraprendere. Un progetto che va calato nella pratica e nella realtà degli operatori, perché diventi proprio dell'imprenditore, con un maggiore coinvolgimento del territorio e di tutte le realtà produttive ed economiche. Il progetto può, infatti, ancora espandersi, per esempio promuovendo lo sviluppo di infrastrutture complementari all'alta velocità oppure agendo per impostare sul fronte del credito un nuovo modello di relazione fra banca e impresa condiviso in tutta l'area.

I numeri parlano chiaramente di una realtà economica ragguardevole: MiTo vale oltre il 15% del valore aggiunto prodotto in Italia, si caratterizza per un'elevata propensione all'export, generando 56,9 miliardi di euro di esportazioni (poco meno di un quinto delle vendite italiane all'estero).

Sull'area sono insediate circa 730.000 imprese, con 2,7 milioni di addetti nei soli settori dell'industria e dei servizi. Specie sul fronte delle imprese, il tessuto produttivo si è rivelato, seppur non in maniera omogenea, particolarmente vivace, con una crescita complessiva di 56.000 unità nel periodo 2000-2008 (a Torino si è raggiunto il +10%), a dimostrare una radicata vocazione imprenditoriale dei territori in esame.

Innegabili le eccellenze nel campo della formazione e della ricerca, per quanto polarizzate verso i due capoluoghi: i laureati annui negli atenei dell'asse rappresentano il 17% del totale nazionale: Piemonte e Lombardia, complessivamente considerati, rappresentano il motore italiano nel campo della Ricerca & Sviluppo, sia quanto alla spesa sostenuta in questo settore, specie dalla componente delle imprese, sia per il numero di addetti. Nell'asse sono ancora pochi i brevetti depositati rispetto alla media europea e con andamenti altalenanti negli anni, ma con un peso estremamente di rilievo nel quadro italiano (il 28% del totale), con il ruolo preponderante di Milano. Il picco del numero di brevetti Epo (European Patent Office) depositati per milione di abitanti nell'asse MiTo si è registrato nel 2004, quando ha raggiunto quota 196,4 per scendere a 176,2 nel 2008, a fronte di una media italiana nettamente lontana dai parametri europei e pari a 73 nell'ultimo anno preso in esame.

Come si evidenzia nella ricerca, significativa risulta altresì la capacità dei territori provinciali dell'asse di attrarre immigrati in età di lavoro (+228.000 residenti nel quinquennio 2004-2008), che si è rivelata anche più forte di quella delle due regioni dove i territori di MiTo sono collocati.

## Un disequilibrio all'interno dell'asse e un deficit di cultura finanziaria imprenditoriale

### La crisi ha rallentato tutto, ma su specifici progetti la collaborazione non è venuta meno

A fronte di tali cifre importanti emergono, tuttavia, elementi di debolezza, non sempre necessariamente riferibili all'asse, ma più riportabili al Sistema Italia, e che soprattutto nell'ultimo triennio sono stati condizionati dal contesto di crisi internazionale: proprio guardando ai principali indicatori macro-economici, non solo si evidenzia un rallentamento della crescita del valore aggiunto, ma si manifestano dei ritmi inferiori sia alle regioni entro le quali insiste l'asse MiTo sia al dato complessivo nazionale.

Nonostante la già citata propensione all'esportazione sia più elevata della media italiana, il grado di apertura al commercio internazionale dell'area analizzata è andato lievemente declinando nel corso dell'ultimo decennio, a causa di un modello di specializzazione "cristallizzato", ancora poco orientato nei settori a elevato contenuto tecnologico, e che ancora non riesce a trovare spazi rilevanti nei mercati più dinamici, essendo fortemente proiettato verso quattro economie della "Vecchia Europa" (Francia, Germania, Spagna e Regno Unito).

L'analisi dei dati sull'occupazione nel quinquennio 2004-2008 ha poi evidenziato un allargamento dell'offerta di lavoro, ma tali statistiche devono fare i conti con il periodo immediatamente successivo, quando la crisi è intervenuta prepotentemente a far scomparire posti di lavoro nei territori dell'asse.

Il quadro che risulta dall'analisi dei bilanci aziendali è poi quello di un progressivo rallentamento della performance economica. D'altra parte, gli indicatori del credito e l'indagine realizzata presso gli imprenditori hanno evidenziato un disequilibrio all'interno dell'asse e un deficit di cultura finanziaria imprenditoriale che potrebbe invece rafforzare le relazioni tra sistema bancario e quello delle imprese.

La consapevolezza di tali disomogeneità, che in un contesto di rallentamento dell'economia possono rappresentare un freno alla compiutezza del progetto MiTo, non deve tuttavia impedire lo sviluppo di attività di collaborazione concreta, sulle quali operare per potenziare l'alleanza tra territori.

### Prove di collaborazione e l'appuntamento Expo

Come sistema camerale, negli anni recenti, ci siamo impegnati in diversi ambiti, a partire da azioni congiunte di promozione internazionale del sistema imprenditoriale, a iniziative di valorizzazione di servizi tecnico-scientifici utili alle imprese; dal 2004 sono stati elaborati progetti congiunti in settori di particolare importanza per il territorio, dalle

## Sono proprio i grandi eventi, come il futuro Expo 2015 a Milano, a poter rappresentare una grande sfida

infrastrutture e trasporti all'alta formazione, promuovendo le eccellenze della macro-regione e avviando preziose sinergie tra settore pubblico e privato.

Ne è un esempio recente e significativo il sostegno al progetto condiviso di collaborazione culturale MiTo SettembreMusica, che ha consentito di avvicinare i due poli dal punto di vista culturale, portando anche importanti ricadute economiche, opportunità di attrazione turistica e ampliamento dell'offerta di servizi connessi all'ambito della cultura. Già avviata da anni invece, e sempre riconfermata, la collaborazione nel campo dell'arte contemporanea, partita dalla pubblicazione del catalogo Art SynToMi e giunta in questi anni all'ampia collaborazione offerta, anche grazie al deciso contributo dei due enti camerali, alla manifestazione Contemporary Art Torino-Piemonte/Contemporaneamente Milano, senza dimenticare le altre numerose collaborazioni in occasione delle celebrazioni del 150° anniversario dell'Unità d'Italia. Sono proprio i grandi eventi, come il futuro Expo 2015 a Milano, a poter rappresentare una grande sfida e un'opportunità futura per tutta la macro-area del Nord-Ovest e per il rilancio di un progetto di policentrismo assolutamente ambizioso, ancora in gran parte da immaginare e costruire.

A2

# Come può un MiTo diventare realtà?

## Giuseppe Berta

GIUSEPPE BERTA È PROFESSORE DI SOCIOLOGIA E DI STORIA DELL'ECONOMIA E DELLA SOCIETÀ ITALIANA DAL 1945 A OGGI E DIRETTORE DI ENTER – CENTRO DI RICERCA IMPRENDITORIALITÀ E IMPRENDITORI – PRESSO L'UNIVERSITÀ BOCCONI DI MILANO

IL NORD-OVEST D'ITALIA – MA IN REALTÀ IL NORD NEL SUO COMPLESSO – è teatro da anni di una morfologia cangiante. Si sono disegnati nuovi processi di integrazione territoriale accanto a una modificazione molecolare dei circuiti economici; le forme d'impresa si sono differenziate in connessione con le filiere produttive e logistiche. Le mappe delle relazioni economiche e sociali si sono scomposte e ricomposte più volte, senza peraltro dare luogo a un nuovo assetto complessivo della società e dell'economia settentrionali. All'interno di queste dinamiche di mutamento si sono strutturati nuovi assi, grazie alla trasformazione dei sistemi infrastrutturali, che si sono imposti all'attenzione come fulcri reali e potenziali di rinnovati cicli di sviluppo. L'asse di maggiore spicco, da questo punto di vista, è quello che congiunge i capoluoghi della Lombardia e del Piemonte, integrato, a partire dall'autunno del 2009, dall'attivazione della linea di alta velocità ferroviaria. Proprio attorno all'ipotesi del ruolo determinante della nuova infrastruttura di collegamento sono state costruite delle prospezioni del futuro, tali da confermare quest'asse come un nucleo vitale dello sviluppo settentrionale e italiano. L'abbattimento della distanza temporale fra Milano e Torino ha contribuito a rafforzare la convinzione che l'integrazione dei due poli metropolitani fosse ormai sul punto di compiersi e, mediante essa, potesse iniziare una fase di rilancio di due tra le più robuste aree del paese, capaci di trarre dall'interazione più intensa e ravvicinata l'abbrivo per un'accelerazione della crescita economica. Ciò produrrebbe un rafforzamento dello stesso tessuto imprenditoriale di un territorio caratterizzato, ancora in via d'ipotesi, da una coesione interna sempre più consistente ed efficace. È chiaro che ipotizzare un'aumentata capacità economica dell'asse fra Milano e Torino, dipendente da un'interazione sempre più stretta grazie all'investimento infrastrutturale, implica anzitutto una ricaduta positiva, oltre che sul livello complessivo dell'attività economica, sul sistema delle imprese, in particolare per quanto attiene al rilancio e al rinnovamento delle risorse imprenditoriali. L'imprenditorialità non può che costituire, in questa logica, il primo fattore a beneficiare di un processo di coesione d'area tendente ad aggregare, concentrare e dunque rendere possibile un accesso ottimale alle dotazioni necessarie al processo di sviluppo economico. Dall'attivazione di un contesto integrato di dotazioni e di risorse dovrebbe uscire potenziata la disposizione all'esercizio della funzione imprenditoriale, che potrebbe così contare su una massa di opportunità nettamente superiore al passato. Una spinta all'integrazione fra le grandi aree di Milano e di Torino, culminante nella nascita di un'unica vastissima area metropolitana, non può che apparire, ancora in via di principio, una leva fondamentale per la promozione dell'imprenditorialità, che troverebbe nella nuova cornice condizioni di vantaggio tali da far superare gli ostacoli e i vincoli del passato. A tal fine, il centro di ricerca EntER dell'Università Bocconi ha voluto verificare quest'ipotesi attraverso l'analisi dello

## Una visione più aggiornata e meno di maniera dello spazio economico settentrionale

spazio economico dell'imprenditorialità diffusa.<sup>[1]</sup> Con essa, si è voluto esplorare il vastissimo arcipelago cui si applica la funzione imprenditoriale presso le piccole, piccolissime e microimprese del Nord-Ovest che, considerato terra d'elezione della grande impresa fin dalla prima industrializzazione, è sempre più segnato anch'esso dalla presenza e dall'iniziativa delle imprese minori. Grazie al supporto delle camere di commercio di Torino e di Milano e di Infocamere abbiamo potuto attingere a una massa molto ampia di dati (fino al 2008), che rappresenta la base materiale della ricerca, poi integrata da un sondaggio a campione realizzato nell'ottobre 2010. La fase qualitativa, condotta a termine, quando la crisi incideva ancora in profondità sull'economia di Milano, di Torino e delle altre province prese in esame (Vercelli, Biella, Novara e Monza e Brianza), ha consentito perciò di analizzare anche il periodo della crisi, che altrimenti sarebbe rimasto al di fuori dell'analisi. Siamo convinti che l'esplorazione che abbiamo condotto possa contribuire in misura significativa a innovare sia le problematiche dell'integrazione territoriale sull'asse Milano-Torino sia la comprensione dell'esperienza imprenditoriale che concretamente si realizza in un'area decisiva per l'economia del nostro paese. Siamo altresì persuasi che questa elaborazione possa permettere una visione più aggiornata e meno di maniera dello spazio economico settentrionale, così da superare rappresentazioni idealtipiche ormai poste in discussione dall'osservazione empirica.

### Due aree ancora distinte

La prima questione che la ricerca solleva riguarda la consistenza dell'asse Milano-Torino. Con un gioco di parole fin troppo facile, verrebbe da dire che, fin qui, MiTo non è ancora divenuto realtà. L'asse cioè non esisterebbe ancora: è una tendenza, un progetto, una linea di orientamento, ma qualcosa di ancora troppo lontano da poter essere considerato una base solida. Le due aree metropolitane di Milano e di Torino non solo sono ancora ben lungi dall'unificarsi, ma a rigore nemmeno si lambiscono. Fra di loro esiste ancora l'intercapedine di una vasta plaga agricola (che coincide per la parte maggiore col territorio vercellese) che marca un'evidente discontinuità nel paesaggio, nelle forme di organizzazione del territorio e nella morfologia economica. Un segno di frattura che rileva tuttora fra Piemonte e Lombardia un confine diverso dalla demarcazione geografica del Ticino (essendo Novara, da questo punto di vista, dislocata in un *continuum* con Magenta e la provincia milanese). Non si tratta semplicemente di una difformità d'assetto e di un uso del territorio che colpisce l'occhio del viaggiatore durante il percorso fra Milano e Torino. È uno stacco rivelatore di un'interruzione in un processo economico e sociale a

---

#### NOTE

1. La ricerca è stata commissionata dalle camere di commercio di Milano e Torino e da Infocamere.

## Oltre il 40% degli intervistati non si pronuncia sul fatto che il territorio di appartenenza rappresenti o meno un vantaggio competitivo per la localizzazione d'impresa

base urbana. Nell'asse di collegamento fra i poli metropolitani lombardo e piemontese si smarriscono a un certo punto i legami di funzionalità, si spezzano le terminazioni sistemiche, si perde il senso complessivo di un'omogeneità d'area che, pur polarizzata, lasci intravedere una trama, una tessitura di fondo comune a chi la abita e ne ha fatto il proprio principale orizzonte di riferimento operativo. A indicare questa debolezza relativa del contesto sono proprio gli imprenditori intervistati. La preferenza per l'ambito territoriale è motivata (con una gerarchia le cui distanze sono molto ristrette) con la "presenza di poli logistici intermodali e di stoccaggio merci", con la "disponibilità di forza lavoro qualificata", con la "presenza di una filiera industriale strutturata in cui si è inseriti", con la "qualità della vita", con i "servizi reali alle imprese" e, da ultimo (e con un maggior distacco), dalla "presenza di infrastrutture fisiche". A rispondere così sono operatori per oltre il 60% localizzati nelle aree considerate fin dalla costituzione delle loro aziende. Eppure, solo il 38,9% degli intervistati segnala l'esistenza di condizioni di contesto che rendano preferibile questa localizzazione alle altre, e il 33,8% di essi dichiara di essersi localizzato nella sede attuale dopo la costituzione dell'azienda. Inoltre, oltre il 40% degli intervistati non si pronuncia sul fatto che il territorio di appartenenza rappresenti o meno un vantaggio competitivo per la localizzazione d'impresa. Il campione delle interviste raggruppa per il 52,6% imprese da 10 a 49 addetti, per il 26,8% imprese con oltre 50 addetti e per il 20,3% imprese da 2 a 9 addetti. Di fronte alla domanda più specifica se la localizzazione costituisca un elemento di vantaggio utile per fronteggiare la crisi, solo il 18,3% ha risposto "molto" e il 26% "abbastanza". Per la maggioranza degli intervistati essa non incide per "nulla" (34,3%), mentre per il restante 21,5% "poco". Dunque, per la maggioranza delle imprese la localizzazione resta una sorta di dato di fatto, che viene praticamente accettato senza essere posto in discussione. Si badi bene, peraltro, che la possibilità della delocalizzazione viene presa in esame da una piccola minoranza del campione. Una strategia di delocalizzazione, anche parziale, delle attività nel corso dell'ultimo triennio è stato adottato solo dal 9,5% delle aziende, mentre un ancor più esiguo 7,3% si dichiara disposto a considerarne in futuro l'eventualità. Il 74% degli intervistati risponde perentoriamente che la delocalizzazione non rientra nelle proprie prospettive né passate né future. Dopo anni di campagne di promozione mediatica su MiTo, in cui l'alta velocità ferroviaria è stata presentata come la punta di lancia del processo di modernizzazione infrastrutturale del paese destinata a condurre verso un'integrazione rapida di funzioni e comportamenti economico-sociali molto diffusi, si ricava l'impressione che per numerosissime piccole imprese localizzate in aree tra le più ricche d'Italia la ricaduta concreta sia stata estremamente ridotta. Vale la pena di interrogarsi sulle ragioni.

## L'asse Milano-Torino è una direttrice che non ha ancora esplicitato il proprio potenziale

### L'assenza di politiche non favorisce l'integrazione territoriale

MiTo è stato finora un messaggio di modernità che ha coinvolto in larga prevalenza le élite metropolitane. Ha interessato nuclei di alta qualità professionale che operano soprattutto all'interno del sistema dell'istruzione e dell'alta formazione, del credito, della comunicazione e dell'editoria e della consulenza specializzata. Un'élite culturale che trae valore aggiunto e qualità professionale da un'interazione accelerata, dalla possibilità di usufruire in maniera praticamente sincrona dei contesti metropolitani più dinamici. Tale élite, tuttavia, è poco radicata nel mondo dell'imprenditorialità diffusa. Essa è il segmento più alto e visibile di una piramide di capacità economiche che continua a permanere come una sorta di iceberg, di cui s'intravede solo la punta. La massa sommersa non può evidentemente avere le stesse caratteristiche, a cominciare dalla versatilità e dalla polivalenza che non possono essere appannaggio di settori connotati da una più densa identità manifatturiera o di specializzazione di servizio.

A queste componenti dell'attività economica – determinanti, ma inevitabilmente più oscure – il significato e la valenza di MiTo sono rimasti preclusi. Per loro l'asse Milano-Torino è una direttrice che non ha ancora esplicitato il proprio potenziale. Ed è ovvio che sia così, in assenza di politiche di integrazione territoriale più specifiche e mirate. A essere deficitarie sono soprattutto le infrastrutture complementari. Alla linea ad alta velocità non fa da complemento un investimento sulla linea storica fra i due capoluoghi che ne migliori o ne renda soltanto accettabile la qualità. Questa disfunzionalità tende di per sé a mettere in evidenza eterogeneità territoriali che stentano a raggiungere modalità efficaci di convivenza e di interazione. Una situazione siffatta finisce naturalmente per confermare l'orientamento alle specializzazioni produttive ed economiche di tipo tradizionale, penalizzando le pulsioni imprenditoriali in direzione dei settori innovativi. Al contrario, politiche di sostegno all'integrazione territoriale, favorendo la nascita di un *milieu* economico e sociale più composito e differenziato, meno contraddistinto da continuità strutturali di lungo periodo, faciliterebbero la spinta alla diversificazione. Deficitario appare anche il *networking*, una dimensione cruciale per lo sviluppo dell'imprenditorialità volta all'innovazione. *Networking* e apertura internazionale sono condizioni indispensabili per rendere più solida e vivace la base imprenditoriale. Invece, i circuiti che – eccettuato forse il polo milanese – possono essere rilevati sull'asse MiTo sono quelli largamente consolidati del passato, anche quando paiono in via di progressivo esaurimento, senza essere integrati e sostituiti da circuiti nuovi. Così, anche il ruolo dell'associazionismo permane considerevole, ma di sicuro sarà chiamato a uno sforzo, soprattutto se non riuscirà a intrecciarsi con altre sfere di rappresentanza e di collegamento su base

## La disseminazione o la gemmazione di investimenti universitari non ha finora generato risultati sensibili. La capacità universitaria resta concentrata nei poli metropolitani

economico-professionale. Il peso dei poli di Torino e soprattutto di Milano risulta preponderante sotto ogni profilo. Ciò non può sorprendere, certamente; ma va aggiunto che si tratta di un peso polarizzato, che non si espande fuori dall'area di influenza naturale, che è quella delle rispettive aree metropolitane. Non siamo quindi dinanzi a un'influenza pervasiva, in grado di permeare gradualmente tutti i territori toccati dal fenomeno MiTo, bensì piuttosto di uno schiacciante primato quantitativo che dipende dalla centralizzazione delle risorse nei due poli metropolitani. In un certo senso, anzi, si potrebbe notare che Milano non riesce a proiettare sull'asse MiTo la stessa posizione di "leadership influente" che tradizionalmente esercita sul territorio e sulle province lombarde e che le viene spontaneamente riconosciuta. In questa prospettiva, la difformità strutturale tra Lombardia e Piemonte esce semmai confermata, se si prescinde dal novarese, soggetto ormai da decenni all'influenza e all'attrazione del capoluogo lombardo. Questa preponderanza strutturata si registra in ogni campo, a cominciare da quelli più significativi per il futuro, come la ricerca e l'alta formazione. La disseminazione o la gemmazione di investimenti universitari non ha finora generato risultati sensibili. La capacità universitaria, com'era prevedibile, resta concentrata nei poli metropolitani, né il processo di diffusione dell'istruzione superiore si è fin qui tradotto in indicatori economici misurabili nella dimensione intermedia e provinciale. Alta formazione e fenomeni di specializzazione professionale del mercato del lavoro sono realtà concentrate a Milano e a Torino che il resto dei territori considerati stentano ad assimilare. Per giunta, essi mostrano una difficoltà crescente a intercettare i nuovi flussi di migrazione, che pure tendono ormai a prendere come meta città di dimensioni contenute.

### Imprenditori e banche faticano a capirsi. Uno scarto culturale?

L'asimmetria rispetto ai due grandi centri metropolitani è, da ogni angolatura, un grave fattore di penalizzazione che osta al processo di integrazione territoriale. Le altre province sono, oltre che sovrastate, com'è comprensibile, letteralmente soverchiate dalla potenza di fuoco di Milano e di Torino, e non riescono a partecipare degli effetti positivi di prossimità che pure dovrebbero esistere. Un'eccezione può essere fatta per il caso del credito. Dall'indagine sembra emergere infatti che l'offerta di credito per le imprese sia tutto sommato buona. A osservare la situazione con attenzione, anche alla luce di quanto è successo dopo il 2008 e della crisi, si stenterebbe a sostenere la tesi della persistenza di uno iato fra i bisogni del sistema imprenditoriale e l'offerta di credito, un tema che pure costituisce spesso un oggetto di insoddisfazione e di lamentela da parte del mondo delle

## Il recente processo che ha portato a numerose fusioni bancarie non sembrerebbe aver inciso significativamente sull'offerta creditizia

imprese (anche se gli intervistati a maggioranza hanno risposto che nell'ultimo triennio la qualità del loro rapporto con le banche non è peggiorata). Ciò che piuttosto si manifesta e va enfatizzato è lo scarto culturale che caratterizza i due universi delle aziende e del credito. Contrariamente a quanto si pensa, il recente processo che ha portato a numerose fusioni bancarie non sembrerebbe aver inciso significativamente sull'offerta creditizia. Ha generato bensì un divario maggiore fra la mentalità e i comportamenti degli operatori di banca (le cui funzioni sono state assoggettate a un'eccessiva standardizzazione delle procedure) e quelli degli imprenditori, che faticano a ritrovarsi nei parametri codificati dalle banche. Siamo di fronte, però, a un divario che è culturale piuttosto che economico in senso stretto, e che può essere superato grazie a uno sforzo di informazione e di formazione sostenuto da entrambe le parti (anche a questo proposito sarà bene tenere presente il ruolo cui possono assolvere le associazioni di interesse). Con queste premesse, non può stupire che la performance delle imprese considerate non sia stata particolarmente elevata, anche nel periodo precedente alla crisi. Ciò che emerge più nettamente, anche dal sondaggio qualitativo, è una condizione di sostanziale stabilità delle aziende, che in definitiva non è stata alterata nemmeno dalla crisi profonda degli ultimi due anni. Non a caso, la maggioranza degli intervistati ritiene che la prospettiva delle loro aziende nel biennio prossimo sarà stabile (39,9%). Una consistente minoranza, circa un terzo degli intervistati (32,4%), ritiene invece che la sua attività economica sarà in crescita, mentre l'8,5% prevede una "lieve flessione". Un futuro rassicurante, dunque, per l'imprenditorialità diffusa di questo Nord-Ovest? Sì e no, si potrebbe concludere. Sì, giacché si escludono cadute gravi o catastrofiche come quelle talora profetizzate dai media. No, se consideriamo la complessiva capacità espansiva delle imprese, le quali sono ben radicate nei loro territori e nel loro segmento d'attività, che afferisce soprattutto alle specializzazioni consolidate, ma che appaiono altresì rivolte al mercato interno (sovente addirittura a mercati di dimensione regionale), con poca innovazione e con una possibilità di sopravvivenza alla crisi affidata a un mix composito di interventi, senza che le componenti specificamente innovative vi abbiano un rilievo particolare. È una stabilità, inoltre, che dovrebbe far suonare qualche campanello d'allarme, soprattutto perché non prevede una crescita sostanziale o anche moderata, e sempre all'interno di un contesto di mercato poco variabile. L'imprenditorialità diffusa è fondata su imprese che non crescono e che, addirittura, per quanto riguarda la struttura dimensionale, tendono a un ulteriore snellimento. Nell'area che storicamente si è più identificata con la grande impresa, non solo questa non vi imprime più la propria forma, ma le dimensioni stesse tendono a diminuire ulteriormente, in linea con il resto del paese. Oggi un imprenditore che ha dimensioni estremamente contenute, che opera per il mercato interno, sviluppa poca capacità inno-

## Queste avvertenze consigliano di prendere per buona anche per il futuro l'ipotesi MiTo, suggerendo però di calarla meglio dentro la realtà e la pratica degli operatori

vativa e in fondo si avvale solo in misura limitata delle opportunità che gli offre il territorio d'appartenenza, è un imprenditore a rischio, al di là della sua stessa percezione. Le sue mappe cognitive, oltre che il suo raggio d'azione effettivo, tendono a essere probabilmente troppo circoscritte perché come operatore possa essere al riparo dalle conseguenze di lungo periodo della crisi. Va perciò sorretto nel suo approccio al cambiamento economico e organizzativo. Ma come fare in una fase di risorse decrescenti, in quella che si profila come una prolungata *no-money age*, per dirla con l'“Economist”? Le prescrizioni di *policy* non possono che avere tre caratteristiche. La prima è un realismo assoluto, che si fonda sulla consapevolezza della quasi inesistenza delle risorse disponibili. La seconda è la necessità di circoscrivere con precisione gli interventi, in modo da renderne sempre misurabili e verificabili portata e efficacia. La terza, infine, è che non si può prescindere da quanto si è fatto in passato e dal condizionamento che le azioni pregresse inevitabilmente esercitano. Queste avvertenze consigliano di prendere per buona anche per il futuro l'ipotesi MiTo, suggerendo però di calarla meglio dentro la realtà e la pratica degli operatori, senza più guardare in primo luogo all'élite professionale cui la proposta si è prevalentemente rivolta. L'analisi delle dotazioni e della consistenza dell'asse MiTo dovrebbe consigliare di proseguire l'investimento anche culturale su di esso. Per farne quella direttrice di sviluppo che ancora non è riuscita a essere. Ciò implica una pluralità di azioni mirate che tocchi tutti i piani su cui questa ricerca si è soffermata. A partire sicuramente dal tema delle infrastrutture e della logistica, per sostenere un miglioramento del trasporto che riguarda in primo luogo la linea ferroviaria storica (non ad alta velocità) tra Milano e Torino: essa va radicalmente ammodernata, aprendola alla presenza e all'offerta concorrenziale degli operatori privati, specie se dotati di adeguati collegamenti internazionali. Il territorio offre ampie possibilità di investimenti da parte di imprenditori della logistica capaci di disegnare una nuova trama di connessioni internazionali in tempi rapidi: si tratta di un'azione assolutamente preliminare. Va poi potenziato il *networking*, attivando in questa direzione le rappresentanze imprenditoriali e di categoria. L'integrazione di filiera produttiva e di servizio è il passo determinante che bisogna compiere. Le rappresentanze devono incrementare e migliorare la loro vicinanza alle imprese agendo attivamente per creare le necessarie articolazioni di filiera, avvicinando le imprese tra loro e mettendone in risalto tutte le complementarità reali e virtuali. Nel campo del credito, è indispensabile una vasta azione formativa, allo scopo di migliorare l'interazione fra le banche e la loro clientela d'affari, per condurre al superamento dei diaframmi comunicativi che vi si oppongono. Le banche devono inoltre impegnarsi per ridurre l'eccesso di standardizzazione che in qualche caso rende più faticosa la loro operatività contribuendo ad allontanare il cliente-imprenditore, con il rischio di deprimere la qualità

## Va creata una nuova procedura di *governance* per le due grandi aree metropolitane

professionale e la responsabilità dell'operatore bancario. Nel campo della formazione del capitale umano e della ricerca applicata va preso atto che il decentramento universitario condotto negli anni novanta del secolo scorso non ha prodotto i risultati sperati. I poli dell'alta formazione restano ben saldi all'interno delle concentrazioni universitarie delle grandi aree metropolitane. Non per questo non si possono attivare canali *ad hoc* per incrementare, attraverso contatti e corsi brevi specializzati, il rapporto con le realtà decentrate (è da ripensare in questa luce l'esperienza degli incubatori). Nel campo del mercato del lavoro deve essere sostenuta un'analisi migliore e di più lungo periodo dei flussi di immigrazione, al fine di intercettarne i segmenti più interessanti, richiamando i vincoli demografici che costituiscono un autentico freno alla crescita di lungo periodo. Infine, va creata una nuova procedura di *governance* per le due grandi aree metropolitane, attivando una struttura che sia in grado, da un lato, di connetterne le esigenze condivise e, dall'altro, di disegnare dei processi di coinvolgimento che si estendano alle aree sottoposte all'influenza dei poli metropolitani. Si tratta in definitiva, come si vede, di azioni economicamente sostenibili, che partecipano tutte di un identico carattere, quello di prevedere lo sviluppo di forme di cooperazione sempre più intense e concrete tra pubblico e privato, capaci di dare vita nel tempo a una vera e propria matrice istituzionale, decentrata e modellata sul territorio e sulle sue esigenze, in corrispondenza così con la natura intima dello sviluppo italiano.

A3

# Tra Torino e Milano, fatti spaziali e rappresentazioni politiche

## Matteo Bolocan Goldstein

MATTEO BOLOCAN GOLDSTEIN  
È PROFESSORE DI URBANISTICA  
PRESSO IL POLITECNICO  
DI MILANO

LE POSSIBILI RELAZIONI TRA TORINO E MILANO rappresentano uno di quei temi “carsici”, capace di aleggiare con insistenza negli anni senza mai entrare del tutto in agenda, consumato volentieri nei circuiti mediatici senza riuscire a produrre effetti pubblici di una qualche consistenza. A ben guardare, non vi è da stupirsi; le città – protagoniste indiscusse della nuova regionalizzazione che investe il mondo e ridisloca poteri, risorse e fattori della produzione – non sempre hanno maturato una piena consapevolezza geo-strategica delle loro possibilità d’azione e alcuni importanti agenti funzionali, come le camere di commercio, possono pure stimolare confronti e ipotesi di lavoro ma non certo sostituirsi alle rappresentanze politiche o vincolare l’azione dei grandi decisori pubblici e privati.<sup>[1]</sup> Questi ultimi, poi, sono soggetti ai cicli economici e alle riconfigurazioni di sistema (si pensi solo alle banche e alle loro aggregazioni, piuttosto che ai comportamenti delle *public utilities*), non meno che ai cicli delle politiche in una fase di crescente scarsità di risorse (si pensi alle università, alle loro strategie spaziali e all’incerta capacità di fare alleanze). Tale opacità e complessità del campo conduce molti osservatori frettolosi a intravedere comunanze di interessi laddove i reali rapporti di potere divergono, integrazioni in essere anche quando le relazioni tra attori sono frutto di rapporti di forza asimmetrici e acquisitivi.<sup>[2]</sup>

Premesso ciò, sarebbe davvero miope scambiare per sole inerzie e ambiguità del campo quelli che invero sono processi reali in atto, tendenze non univoche che tuttavia domandano di essere interpretate e – laddove possibile – pilotate. Di questo ci parla l’interessante *Rapporto sull’imprenditorialità nell’asse Milano-Torino*,<sup>[3]</sup> che ragiona su alcune tendenze in corso a partire dall’analisi dello spazio economico dell’imprenditorialità diffusa. Sezione, questa, sempre più significativa della produzione nazionale e pure di quel Nord-Ovest dell’antico “triangolo industriale” nel quale la presenza della grande impresa italiana ha più che altrove ritardato il confronto con tale decisiva componente dell’economia territoriale.

La rilevanza nel riproporre il tema delle relazioni tra le due città del Nord sta proprio nel particolare angolo visuale assunto, che consente di problematizzare alcune questioni non scontate, sia al fine di un’evoluzione complessiva dello scenario di sviluppo sia del modo di trattarlo, culturalmente prima ancora che politicamente.

### NOTE

1. Per una riflessione sul ruolo delle camere di commercio nel rilancio del tema di una possibile alleanza tra le due città, rimandiamo a M. Bolocan Goldstein, “Torino Milano 2010: un’alleanza territoriale all’insegna dell’incertezza”, in “Territorio”, n. 31, 2004.
2. Cfr. M. Bolocan Goldstein, M. Putilli, *Il Nord in rete: infrastrutture materiali e immateriali fra integrazione e competizione*, in Società Geografica Italiana, *Il Nord, i Nord. Geopolitica della questione settentrionale*, Rapporto annuale, Genova 2010.
3. Promosso dalle camere di commercio di Milano e di Torino e da Infocamere e realizzato dal Centro di Ricerca ENTER dell’Università Bocconi e coordinato da Giuseppe Berta.

## Comprendere la sostanziale indifferenza da parte di molte imprese verso la ripresa d'attenzione sulle grandi infrastrutture di collegamento

### Sviluppo e grandi infrastrutture, un nesso da territorializzare

Non sorprende, infatti, che le imprese interpellate dalla ricerca indichino proprio la “presenza di infrastrutture fisiche” come l'ultimo dei fattori che determina la preferenza dell'ambito territoriale nel quale operano, rispetto al quale sembrano relativamente indifferenti. Il campo geografico della ricerca (oltre alle due province terminali di Torino e Milano, comprensivo della nuova provincia di Monza e Brianza, e delle province intermedie di Vercelli, Novara e Biella) non è affatto neutrale. Siamo in contesti certamente diversificati per vocazioni e sentieri di crescita, ma caratterizzati nell'insieme da un'alta antropizzazione dilatata su una fitta rete di città piccole e medie e su reticoli urbani diffusi che hanno rappresentato una base infrastrutturale “naturale” per lo sviluppo delle imprese e per il radicamento di sistemi produttivi locali (talvolta distrettuali: si pensi alla Brianza),<sup>[4]</sup> rappresentativi di una via industriale alternativa a quella incardinata sul nesso grande città-grande impresa fordista-grande infrastruttura. Tale aspetto rappresenta un punto dirimente per valutare – storicamente e geograficamente – la traiettoria dominante la modernizzazione italiana del secondo dopoguerra, trainata proprio da quel Nord-Ovest delle grandi concentrazioni urbane, ma anche per comprendere la sostanziale indifferenza da parte di molte imprese verso la ripresa d'attenzione sulle grandi infrastrutture di collegamento e le loro retoriche di accompagnamento.

Messe oggi alle strette dalla durezza della competizione economica internazionale quanto dalle debolezze strutturali nell'organizzazione del territorio tipiche delle nostre regioni, la gran parte delle imprese sembra disposta ad accordare ben poca fiducia agli effetti salvifici dei grandi collegamenti (specie quelli ferroviari), se non altro perché continuano a privilegiare i nodi urbani centrali e quindi – implicitamente – una certa idea di modernità e di modernizzazione per la quale i territori di mezzo possono essere relegati a mero supporto fisico di attraversamento (con i connessi effetti tunnel), rimandando l'integrazione territoriale a politiche e interventi quanto mai incerti e differiti nel tempo. Interventi, questi ultimi, che appaiono molto più coerenti con la struttura insediativa delle regioni settentrionali di quanto lo siano i grandi corridoi infrastrutturali.

Occorre dunque riflettere sul forte nesso stabilito in questi anni tra la cosiddetta “questione settentrionale” e il tema delle opere infrastrutturali, percepito e vissuto in termini di vera e propria emergenza nel dibattito giornalistico, che registra sistematicamente le rivendicazioni provenienti dalle rappresentanze sociali e politiche dei diversi territori.<sup>[5]</sup> Un dibattito che quotidianamente discute lo stato di avanzamento o meno di opere che indubbiamente fanno notizia, ma che domandano tali risorse e capacità di investimento da risultare spesso di difficile realizzazione (per esempio il prolungamento della

4. Sul contesto territoriale del novarese e sulle trame urbane e insediative del Nord-Est piemontese: C. Emanuel, M. Tadini (a cura di), *Progettare il cambiamento. Analisi, scenari e strategie per il quadrante territoriale del Nord-Est piemontese*, Edizioni Mercurio, Vercelli 2010.

5. R. Illy, *Così perdiamo il Nord* (a cura di E. d'Errico), Mondadori, Milano 2008. Per una trattazione articolata della questione in un quadro interpretativo generale: G. Berta (a cura di), *La questione settentrionale. Economia e società in trasformazione*, Feltrinelli, Milano 2007.

## Le infrastrutture si qualificano non solo in termini di beni pubblici competitivi, ma anche nel senso di opere e di manufatti

linea alta velocità Torino-Milano verso Brescia e Trieste), dilatando la loro gestazione per lunghi anni, scatenando in alcuni casi contestazioni plateali (come è accaduto di recente per la Tav in Val di Susa) e assumendo spesso un significato simbolico e trascendente la stessa agenda dei decisori pubblici: si pensi a quanto le infrastrutture quali l'Autostrada Pedemontana Lombarda o il passante di Mestre siano state a lungo evocate, rivendicate e progettate, prima di vedere loro assegnate risorse finalizzate.

Tuttavia, tale problematica sembra sottolineare proprio lo scarto – non semplice da colmare – tra domande diffuse (e pregresse) di mobilità e di servizi avanzate da parte di imprese e famiglie e la capacità di risposta dello Stato,<sup>[6]</sup> concentrata prevalentemente sulle grandi opere di trasporto su ferro e su gomma. Questo per sottolineare che ciò che sembra ragionevole a una certa scala, magari osservando la macro-regione padana su una mappa che rappresenti l'intero continente, può risultare di difficile comprensione una volta che dallo spazio astratto della carta si passi al territorio fisico, all'insieme dei luoghi attraversati e segnati dai cantieri, nei quali un asse infrastrutturale disegnato per sovrapposizione geometrica al computer deve confrontarsi con le asperità e le articolazioni concrete degli insediamenti. In questa chiave, dunque, le infrastrutture si qualificano non solo in termini di beni pubblici competitivi (non facilmente producibili dal mercato per le difficoltà a remunerare gli ingenti capitali necessari agli investimenti), ma anche nel senso di opere e di manufatti che segnano profondamente l'ambiente e il paesaggio contemporaneo. Questa consapevolezza deve produrre uno scarto di fondo rispetto ai processi che hanno caratterizzato la prima modernità, per i quali la macro-regione padana veniva considerata uno spazio vuoto, un territorio di conquista, indifferentemente occupabile dagli assi e dai nodi infrastrutturali. Diversamente, i livelli di urbanizzazione raggiunti e le stesse relazioni problematiche tra spazi aperti e spazi variamente edificati e coperti impongono di considerare strategicamente questa dimensione delle infrastrutture come progetti territoriali e ambientali e come interventi in grado di conseguire effetti importanti sulla qualità sociale ed economica, oltre che sulle pratiche abitative di un certo contesto.

### Una direttrice di sviluppo in cerca di rappresentanza

Se ciò che abbiamo detto è rilevante in ordine al modo in cui le infrastrutture vengono pensate e realizzate nell'attuale fase di sviluppo del nostro paese, esso risulta anche indicativo di una realtà – quella della macro-regione padana – che, a fronte di una domanda crescente di connessione materiale e immateriale alle diverse scale e di impegnativi investimenti infrastrutturali finalizzati alla sua integrazione, sembra perdere terreno proprio

---

6. Le infrastrutture sono, infatti, beni forniti storicamente per mezzo di decisioni politiche (e con risorse prevalentemente pubbliche) e, quindi, i differenziali di dotazione o la scarsa connessione di alcune realtà territoriali non sono certo imputabili ai fallimenti del mercato.

## La modernizzazione necessaria reclama oggi un rinnovato ruolo pubblico di regia, in grado di mobilitare risorse finalizzate a connettere i diversi contesti alle differenti scale

in termini di accessibilità e di efficienza delle reti dei servizi e della mobilità, presentando elevate diseconomie di congestione e vere e proprie strozzature a tutti i livelli. Tale questione domanda alle élite dirigenti delle città e delle regioni del Nord sia una riconfigurazione del tema delle infrastrutture in una forma più ricca e articolata del passato, sia più alti livelli di cooperazione strategica e progettuale. Risulta evidente l'esistenza di un nesso tra la messa a fuoco di una più accorta progettazione e valutazione delle necessità infrastrutturali e la stessa forma, cooperativa e aperta, di individuare risorse e investimenti mobilitabili.

Sul versante della definizione dei problemi/interventi, lo sforzo sembra doversi indirizzare verso una più estesa e capillare considerazione di quel capitale fisso sociale e di quelle reti materiali e immateriali considerate indispensabili per lo sviluppo: dal rilancio tecnologico e dal rafforzamento delle reti di trasporto tradizionali (quante strozzature micro e macro rendono ancora oggi i nostri porti e aeroporti mal collegati), ai servizi ambientali e alle reti energetiche, dalle reti infrastrutturali primarie (si pensi solo alle reti dell'acqua o a quelle fognarie spesso al collasso) alla nuova generazione di reti legate ai flussi globali dei circuiti informativi e comunicativi e ai nuovi divari tecnologici tra differenti paesi e territori. Tale diversa e più ampia rappresentazione del tema infrastrutturale sembra essere un passaggio obbligato per la riproducibilità sociale e ambientale di una delle macro-regioni più ricche e sviluppate a livello mondiale. La modernizzazione necessaria reclama oggi un rinnovato ruolo pubblico di regia, in grado di mobilitare risorse finalizzate a connettere i diversi contesti alle differenti scale, in forma coerente con uno sviluppo civile ed economico territorialmente diffuso e ancorato localmente, come quello che caratterizza le regioni settentrionali. In questo senso, se è ampiamente condivisibile la pluralità di azioni mirate che Giuseppe Berta richiama come necessarie per fare della Torino-Milano quella «direttrice di sviluppo che ancora non è riuscita a essere», ancor più significativo pare il richiamo alla necessità di un investimento culturale. Esso dovrebbe orientarsi proprio a ridurre lo scarto tra la rappresentazione del tema dello sviluppo infrastrutturale alla grande scala e la concreta rappresentanza degli interessi sociali e della domanda di mobilità espressa dalle famiglie e dalle imprese sul territorio. Anche su questo versante si dovranno misurare le nuove classi dirigenti politico-amministrative venute di recente alla ribalta nelle città del Nord.

P1

# Degiovanimento

## Alessandro Rosina

ALESSANDRO ROSINA  
È PROFESSORE DI DEMOGRAFIA  
PRESSO L'UNIVERSITÀ CATTOLICA  
DEL SACRO CUORE DI MILANO

I GIOVANI SONO SEMPRE STATI UN BENE MOLTO DIFFUSO NELLE SOCIETÀ DEL PASSATO. La struttura tipica della popolazione è fatta a piramide. La base corrisponde alle fasce d'età più giovani, da sempre la componente demografica più consistente, mentre la punta rappresenta le fasce più anziane, numericamente molto più esigue. Questo è stato vero per tutta la storia dell'umanità fino a qualche decennio fa.

Stiamo oggi vivendo una fase di passaggio che sta alterando profondamente i tradizionali e consolidati equilibri demografici tra nuove e vecchie generazioni.

I motivi di tale cambiamento sono due. Il primo è il fenomeno di aumento della longevità. Il fatto che viviamo sempre più a lungo consente a una parte crescente delle persone di entrare in età anziana e di rimanere per durate sempre più lunghe in tale fase della vita. Il numero di anziani si accresce e questo dilata e sposta verso l'alto la punta della piramide demografica. È il cosiddetto processo di invecchiamento della popolazione, che costituisce quindi la ricaduta sulla struttura per età dell'aumento della longevità.

Il secondo fattore di alterazione dell'edificio demografico è la riduzione della fecondità. Se la longevità fa aggiungere piani al vertice, la diminuzione delle nascite porta a indebolire le fondamenta. Il numero medio di figli era molto alto nel passato. Ancora nei primi decenni dell'Unità d'Italia era pari in media a cinque nati per donna. La fecondità è poi progressivamente diminuita fino a raggiungere un valore pari a due a metà degli anni settanta del secolo scorso.

Sotto tale livello le generazioni dei figli tendono ad avere una dimensione più ridotta rispetto a quella dei genitori, configurando una situazione demografica strutturalmente del tutto inedita rispetto al passato. Quasi tutti i paesi sviluppati sono scesi sotto tale soglia, ma in Italia il calo delle nascite è stato particolarmente accentuato. A inizio anni novanta siamo diventati il paese con più bassa fecondità al mondo e nel corso di tale decennio il primo paese del pianeta a veder la consistenza numerica degli under 15 scendere sotto quella degli over 65.

### Le ragioni di un neologismo

Secondo le previsioni ISTAT, nei prossimi dieci anni i ventenni e trentenni italiani verranno per la prima volta superati dai maturi cinquantenni-sessantenni, scendendo al valore in assoluto più basso in tutta la storia della nostra repubblica. Un fenomeno imponente, incisivo e inedito, che però è orfano di nome formalmente riconosciuto. Un neologismo recentemente proposto, in analogia con "denatalità" e in contrapposizione

### 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 degiovanimento si associa sempre di più a una riduzione più generalizzata di peso, oltre che elettorale e politico, anche in ambito sociale ed economico

con “ringiovanimento”, è quello di “degiovanimento”. Non appare ancora in nessun dizionario cartaceo ma Google lo riconosce e recentemente anche su Wikipedia è stata creata una voce provvisoria che ne dà conto. Non si tratta di una questione semplicemente nominalistica. Il linguaggio orienta il nostro pensiero, come ben racconta Orwell nel suo famoso libro 1984. Ecco allora che, in assenza di un nome specifico, si usa ufficialmente la parola “invecchiamento” anche per indicare la perdita di consistenza delle nuove generazioni. Si tratta di un uso improprio e fuorviante del termine, che porta a focalizzare l'attenzione solo sul fatto di avere sempre più anziani, distraendo l'attenzione sociale e politica dalle possibili implicazioni dell'avere sempre meno giovani. Tanto più che gli effetti osservati sono controintuitivi.

Ci si potrebbe aspettare, da un lato, che generazioni meno numerose che si affacciano all'età adulta si possano trovare complessivamente favorite in termini di spazi nella società e di opportunità occupazionali. Secondo la teoria economica, infatti, più un bene è raro sul mercato, più risulta prezioso e ricercato. E invece questo, paradossalmente, non è quello che sta accadendo per il bene giovani in Italia.

È senz'altro vero che l'alleggerimento dei giovani rischia, di per sé, di affievolirne le istanze e di vederne sottorappresentati gli interessi. Questo rischio è però ancora più accentuato in un paese, come il nostro, che continua a mantenere vincoli anagrafici tra i più restrittivi di accesso al Parlamento. Come conseguenza delle dinamiche demografiche e dell'inerzia nel riadattare e rivedere le regole del gioco della partecipazione democratica, i giovani italiani si trovano oggi a essere quelli con minor peso elettorale e politico nel mondo occidentale. In altri paesi si stanno facendo passi concreti per abbassare il voto a 16 anni. Nel nostro sistema bicamerale perfetto solo le generazioni over 40 sono rappresentate sia alla Camera sia al Senato.

### Ridurre gli squilibri generazionali, riorientando le risorse

Ma il degiovanimento demografico si associa sempre di più a una riduzione più generalizzata di peso, oltre che elettorale e politico, anche in ambito sociale ed economico. Lo dimostrano, in particolare, i dati sulla bassa occupazione degli under 30. Il divario rispetto alla media europea è ancora più ampio per i laureati (arrivava a venti punti percentuali nella fascia 25-29 anni in epoca pre-crisi) evidenziando in modo eclatante la nostra bassa capacità di valorizzazione del capitale umano delle nuove generazioni. Anche le remunerazioni, come mostrano le ricerche della Banca d'Italia, sono relativamente più basse e non sono compensate da profili di carriera più rapidi.

## Il problema dell'Italia più che l'invecchiamento è lo scarso peso che hanno i giovani

Che le nuove generazioni siano state lasciate ai margini è ben testimoniato da quanto poco il nostro paese investa in welfare attivo nei loro confronti. Come mostrano i dati Eurostat, rispetto agli altri paesi la nostra spesa per protezione sociale continua a essere fortemente sbilanciata verso le pensioni e, in generale, a protezione dei rischi della vecchiaia. Viceversa, bassa è la quota destinata alle politiche di sostegno al reddito nei casi di disoccupazione e per le politiche finalizzate alla formazione o per il reinserimento nel mercato del lavoro. Non a caso siamo uno dei paesi nei quali i giovani dipendono più a lungo dalla famiglia di origine, ma anche con maggior perdita netta di giovani qualificati verso l'estero.

Coerentemente con tutto questo, basso è anche il nostro investimento in Ricerca & Sviluppo. Su questa voce l'Italia spende molto meno rispetto agli altri grandi paesi europei (oltre un terzo in meno). L'innovazione è parte essenziale di quel circolo virtuoso che spinge al rialzo ricerca e lavoro, generando quindi dinamismo economico e ricchezza. Ed è soprattutto l'occupazione dei giovani a essere specificamente legata alle opportunità che si creano nei settori più dinamici e innovativi.

Nel complesso i dati disponibili mettono impietosamente in evidenza la nostra incapacità di riorientare l'uso delle risorse non tanto verso meri obiettivi di riduzione degli squilibri generazionali, ma a favore di un maggiore e migliore contributo dei giovani alla crescita del paese a vantaggio di tutti.

È evidente quindi che il problema dell'Italia più che l'invecchiamento è lo scarso peso che hanno i giovani. Senza un vivo e solido apporto delle nuove generazioni, nessuna società può crescere e prosperare. Uscire dalla spirale del degiovanimento è *condicio sine qua non* per un paese che non si rassegni al declino.

P2

## Microwork

# Leila Chirayath Janah

## Intervista di Roberta Giaconi

LEILA CHIRAYATH JANAH  
È AMMINISTRATRICE DELEGATA  
DI SAMASOURCE

ROBERTA GIACONI  
È GIORNALISTA

E SE DOPO IL MICROCREDITO FOSSE ARRIVATO IL MOMENTO DEL MICROLAVORO?

Ne sembra convinta Leila Chirayath Janah, una bella ragazza americana di origini indiane che, nonostante i suoi ventotto anni, ha le idee ben chiare. È proprio lei, laureata ad Harvard e amante della tecnologia, ad aver sviluppato il concetto di “microwork”. Si tratta di piccoli lavori facili da imparare e da eseguire, eppure capaci di cambiare la vita se assegnati, tramite *outsourcing*, agli abitanti in difficoltà dei paesi poveri. Come requisiti fondamentali il microlavoro ha soltanto un breve addestramento e l'accesso a internet attraverso un computer o uno smartphone. Come base ha la convinzione che i poveri non abbiano bisogno della carità ma di un modo decente per guadagnarsi da vivere. «Dai a un uomo un pesce e mangerà per un giorno, insegnagli a pescare e potrà mangiarlo sempre», commenta Leila. È così che nel 2008 ha fondato la sua società non profit, Samasource, di cui è amministratrice delegata, con l'ambizioso obiettivo di aiutare le persone a uscire dalla povertà grazie al microlavoro. Tutto iniziò con il suo primo viaggio in Africa, quando aveva soltanto sedici anni. Con i soldi di una borsa di studio era volata in Ghana per insegnare inglese come volontaria. E qui aveva scoperto che i suoi sessanta studenti, pur avendo soltanto tre libri di testo in totale, ascoltavano la Bbc ed erano affamati di opportunità. Si era accorta di come in Africa spesso le famiglie spendessero gran parte del loro reddito per educare uno o due figli, a fronte però di un tasso di disoccupazione altissimo. E aveva deciso di fare qualcosa. Ne abbiamo parlato con lei.

*Come descriverebbe il microwork?*

Si tratta di compiti semplici, basilari e spesso ripetitivi, svolti attraverso internet. Tra questi possono rientrare l'inserimento di dati nel computer, oppure la raccolta di numeri telefonici dai vari siti web delle società. L'*outsourcing* di piccoli compiti è un campo che si sta ampliando sempre più. Il nostro lavoro è quello di fare in modo che si indirizzi verso coloro che ne hanno più bisogno.

*Come è nata l'idea?*

Ho trascorso molto tempo lavorando a progetti di sviluppo a livello internazionale. Sentivo quanto fosse grande il bisogno di lavoro nei paesi poveri.

Così ho iniziato a farmi delle domande: qual è il modo più efficace per dare a coloro che sono ai margini del sistema economico una qualche tipologia di lavoro sostenibile? L'idea del microcredito era stimolante, ma ho tentato di guardare anche a modelli alternativi. A quel tempo stavo lavorando per una grande società di consulenza. Il mio primo vero cliente era una compagnia indiana di *outsourcing*. Ho iniziato a pensare che

IL SENSO DELLE PAROLE

«Il linguaggio ha pronte per tutti le stesse trappole; l'enorme rete di strade sbagliate ben praticabili»

Ludwig Wittgenstein

## La donna di casa, è ormai diventata il sostegno economicamente più solido per la famiglia

se l'*outsourcing* poteva servire a dare lavoro in alcune zone dell'India perché mai non avrebbe dovuto funzionare in ogni area povera del mondo? Ed è così che è nata l'idea del microlavoro.

### *Qual è stato il primo passo?*

Ho messo in piedi un progetto pilota in Kenya. Sin dall'inizio è stata una sfida. Per prima cosa perché dobbiamo stare sempre molto attenti a quello che succede e poi perché dobbiamo controllare che le persone siano in grado di eseguire bene il lavoro. Dobbiamo poi assicurarci che siano pagati appropriatamente e che non deludano le aspettative riposte in loro dalle società. È sempre difficile all'inizio, ma più o meno ci stiamo riuscendo. Al microcredito ci sono voluti anni per funzionare. E noi ci stiamo davvero impegnando perché il microlavoro funzioni.

### *Chi sono le persone che lavorano per voi?*

Racconto soltanto una storia. Lavora per noi una donna che viveva in una zona rurale dell'India. Era molto povera, con un livello di istruzione bassissimo. Stava a casa con i bambini e a venticinque anni la sua vita sembrava già arrivata a un vicolo cieco. Non vedeva nessuna opportunità di avanzamento sociale ed economico. Poi è stata reclutata per il nostro progetto. Arrivava nel centro in bicicletta, pedalando ogni volta per oltre mezz'ora. Ha imparato il lavoro e la sua vita è cambiata. Oggi suo suocero resta a casa con i bambini mentre lei lavora. Si sono resi conto che proprio lei, la donna di casa, è ormai diventata il sostegno economicamente più solido per la famiglia.

### *Dove sono attivi i progetti di Samasource?*

In sei nazioni diverse, in sedici centri. Lavoriamo in India, Pakistan, Kenya, Uganda, Sudafrica e Haiti.

### *Quante persone ci lavorano?*

Qualche centinaia di persone ogni giorno. In totale però abbiamo lavorato con oltre 1.000 persone e circa 5.000 hanno beneficiato del reddito che siamo riusciti a garantire.

### *Qual è l'ingrediente fondamentale?*

Una connessione internet è tra i requisiti indispensabili. Ma anche nei paesi poveri non è così difficile trovare delle zone dove è presente un qualche tipo di locale dotato di internet.

## Stiamo soltanto dando un lavoro a persone che lo stanno disperatamente cercando

### *Come funziona Samasource, la società che ha fondato per gestire i progetti di microlavoro?*

Per riassumere potremmo descriverla come una piattaforma di tecnologia attraverso la quale viene fatto tutto il lavoro. La base di San Francisco dialoga con i clienti per spostare grandi progetti di raccolta dati verso un sistema di distribuzione del lavoro online. I singoli lavoratori riescono poi a accedere a questo sistema da diversi centri, sotto il controllo dello staff di Samasource. La società si occupa anche di assicurare la qualità del lavoro fatto, mentre l'addestramento per svolgere i compiti viene affidato a dei soci o alla nostra piattaforma web.

### *Economicamente quali sono le risorse a cui la società attinge per portare avanti i progetti?*

Abbiamo diversi sponsor e guadagnamo direttamente anche noi grazie al lavoro svolto. Spero che la società riesca a diventare presto sostenibile da sola, senza aver bisogno di fondi esterni.

### *Per quali società lavorate?*

Specialmente per società americane e britanniche, ma stiamo discutendo anche con alcune compagnie indiane. Tra i nostri clienti ci sono LinkedIn, Intuit e il Dipartimento di Stato americano.

### *Quali sono state le reazioni che hanno accompagnato la nascita dell'idea di microlavoro?*

Sono state molto diverse. Alcuni ci accusano di rubare lavoro a coloro che vivono nei paesi più sviluppati. Altri pensano che potremmo davvero riuscire a aiutare gli abitanti delle nazioni povere. Dal mio punto di vista stiamo soltanto dando un lavoro a persone che lo stanno disperatamente cercando. Non andiamo mai in un paese per convincere la popolazione locale a lavorare. Sono loro che vengono da noi ogni settimana, chiedendoci cosa possono fare.

### *Eppure le critiche sono state molto forti. Che cosa risponde?*

Credo che sia molto importante una considerazione: viviamo in un mondo e in un'economia globalizzati. Dal mio punto di vista tra i valori fondamentali degli Stati Uniti ci sono la competizione e il mercato libero. Il capitalismo funziona così. Non è giusto negare sistematicamente a miliardi di persone l'accesso al mercato globale. Siamo ben felici di comprare i prodotti fabbricati dalle grandi compagnie in industrie dislocate in India o Cina. Di conseguenza anche indiani e cinesi dovrebbero avere il diritto di competere liberamente con noi per ogni tipologia di lavoro. Il protezionismo è antimeritocratico e io credo fortemente nella meritocrazia. La verità è che una testa è una testa ovunque le sia toccato nascere. Perché gli abitanti dei paesi ricchi dovrebbero avere più diritto a essere aiutati?

*Il reddito da microlavoro è sufficiente per vivere?*

Certo. Noi ci impegniamo perché tutti i nostri lavoratori abbiano in cambio della loro attività uno stipendio adeguato.

*Quali sono i suoi progetti per il futuro?*

Far crescere ancora di più la società e vedere se il microlavoro può davvero funzionare.

*È possibile espandere a livello globale quello che sta facendo al momento in sei paesi?*

Io credo sia fattibile. Abbiamo soltanto bisogno che nei paesi poveri migliori l'accesso all'elettricità e a una connessione internet veloce.

Ristampa  
0 1 2 3 4 5

Anno  
2011 12 13 14

Stampato per conto della casa editrice presso  
3 erre Srl, Orio Litta (LO)



