

IMPRESA&STATO

RIVISTA DELLA CAMERA
DI COMMERCIO DI MILANO
N. 93 / INVERNO 2012

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

© 2012, Pearson Italia, Milano-Torino

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

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

Le riproduzioni effettuate per finalità di carattere profes-
sionale, economico o commerciale o comunque per uso diverso
da quello personale possono essere effettuate a seguito di
specifica autorizzazione rilasciata da aidro, corso di Porta
Romana n. 108, 20122 Milano, e-mail segreteria@aidro.org
e sito web www.aidro.org

Progetto grafico

[Heartfelt.it](#) Milano

www.mi.camcom.it

www.brunomondadori.com



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*

F

Carlo Sangalli

Le istituzioni al bivio: tra deficit di credibilità e rappresentanza

— *pagina 10*

Simone Bertolino, Salvatore Cominu

Professioni e professionisti a Milano

— *pagina 13*

Isabella Fantigrossi

Imprenditori di tipo nuovo

— *pagina 20*

Domenico De Stefano

Professioni, imprese, mercato

— *pagina 24*

Fabiano Compagnucci

Economia della conoscenza e città. Notizie da Milano

— *pagina 28*

D

Claudio De Albertis, Sergio Enrico Rossi

Il profilo della città futura

— *pagina 33*

FOCUS

VECCHIE E NUOVE PROFESSIONI
A MILANO

DIBATTITO

MILANO 2030: UNA CITTÀ
ECO-POSITIVA

[Giuliano Di Caro](#)

Una giusta distanza

— *pagina 36*

[Bruno Ermolli](#)

La priorità mediterranea

— *pagina 46*

[Antonio Tajani](#)

Storia e interessi comuni

— *pagina 49*

[Henry Marty-Gauquié, Julien Serre](#)

Sviluppare e migliorare il partenariato pubblico-privato
nel Sud del Mediterraneo

— *pagina 56*

[Daniele Atzori](#)

Tra primavere arabe e “sussidiarietà islamica”:
il ruolo delle piccole e medie imprese

— *pagina 62*

[Giorgio Caprioli](#)

La nuova frontiera della contrattazione

— *pagina 70*

[Andrea Piscitelli](#)

Un modello di welfare integrativo.
Le imprese associate a Federchimica

— *pagina 73*

LABORATORIO

IL MEDITERRANEO:
CAMBIAMENTI IN CORSO

ARGOMENTI

LE NUOVE VIE
DEL WELFARE AZIENDALE

Veronica Ronchi

Passato e presente di un'idea

— *pagina 77*Giulio Sapelli

Il governo dei beni comuni

— *pagina 81*Elinor Ostrom, Joanna Burger, Christopher B. Field,
Richard B. Norgaard, David Policansky

Una rivisitazione dei “Commons”. Lezioni locali, sfide globali

— *pagina 84*

IL SENSO DELLE PAROLE

I BENI COMUNI

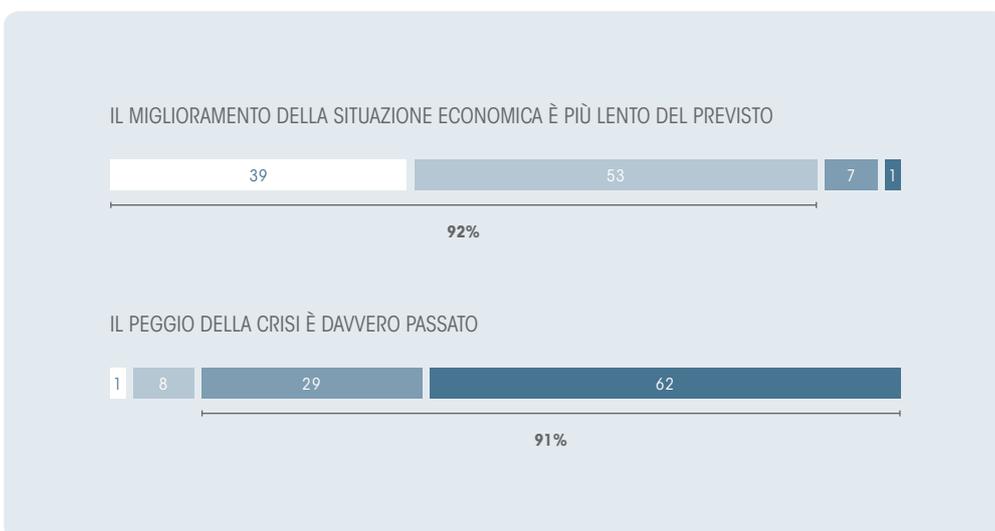
I numeri dell'economia milanese

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 ottobre 2011.



LA PERCEZIONE DELLA CRISI

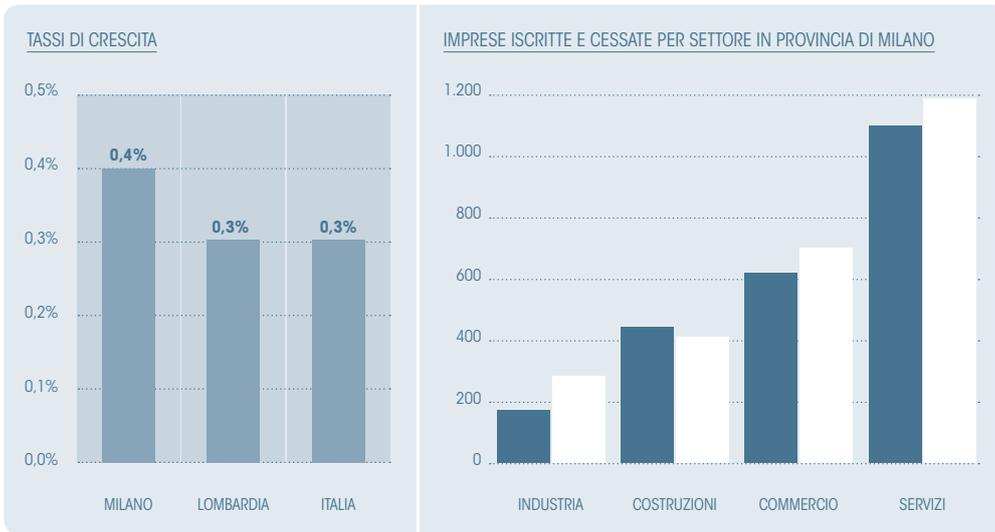
Fonte: risultati dell'indagine demoscopica condotta dall'Istituto di ricerca ISPO su un campione di imprese della provincia di Milano a ottobre 2011. Valori percentuali

- Molto d'accordo
- Abbastanza d'accordo
- Poco d'accordo
- Per nulla d'accordo

LA DINAMICA IMPRENDITORIALE

Fonte: Infocamere – III trimestre 2011
Provincia di Milano

■ Iscritte
□ Cessate



LE TENDENZE DEI SETTORI DELL'ECONOMIA LOCALE

PRODUZIONE INDUSTRIALE SETTORE MANIFATTURIERO E ARTIGIANATO, VOLUME D'AFFARI COMMERCIO E SERVIZI

Fonte: Unioncamere Lombardia - Indagini Congiunturali trimestrali (Variazioni percentuali III trim. 2011/III trim. 2010)

■ Lombardia
□ Milano



LE STRATEGIE DELLE IMPRESE PER MIGLIORARE L'EFFICIENZA ENERGETICA

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

■ è già stata adottata e verrà adottata a breve
□ è allo studio ma non sarà adottata a breve





Le istituzioni al bivio: tra deficit di credibilità e rappresentanza

Carlo Sangalli

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

STIAMO ASSISTENDO, IN QUESTI MESI, A UNA MUTAZIONE DELLA CRISI ECONOMICA: nata come crisi per mancanza di credito (ai privati), si sta trasformando ora in una crisi di debito (pubblico). E, se quello del debito degli stati è un problema che scoppia oggi, va detto che si trascina da decenni, con diverse cause e un grande imputato: una tracimante spesa pubblica. È quindi evidente che le istituzioni e le amministrazioni siano oggi più che mai sotto la lente d'ingrandimento: per ognuna di esse ci si chiede ormai non solo «quanto costa?», ma anche «a che cosa serve?». Davanti a questa domanda, tutte le istituzioni sono a un bivio: o ripiegano su loro stesse o si ripensano ontologicamente per recuperare sostenibilità e credibilità. Proprio qui entra in gioco il concetto di “rappresentanza”: quanto più un ente pubblico è capace di rappresentare gli interessi della comunità di riferimento, perseguendone così il bene comune, tanto più aumenta la “credibilità”, la percezione del suo ruolo istituzionale e della sua capacità di fungere da argine della società nei momenti di incertezza. Nel punto di intersezione tra il concetto di rappresentanza e quello di rappresentatività si colloca la difficile sfida di modernizzazione degli enti pubblici oggi.

Tra Stato e mercato in un contesto di terziario avanzato

Per le camere di commercio questo discorso diventa, in un certo senso, ancora più pregnante: in primo luogo proprio a ragione della loro stessa natura a metà tra mercato e istituzione, tra rappresentanza degli interessi e Pubblica Amministrazione, dunque – come ricorda anche il titolo di questa pubblicazione – a metà tra “Impresa e Stato”.

La Legge 580 del 1993 ha introdotto infatti un elemento di differenziazione tra le camere e gli altri enti locali: le imprese, riunite in una sorta di “parlamento economico provinciale” – il Consiglio camerale – sono entrate a far parte dell’assetto istituzionale del nostro paese e sono state chiamate a contribuire alla definizione delle politiche per la crescita economica e lo sviluppo del territorio di riferimento. La Camera di Commercio non può rimanere indietro rispetto al tessuto economico che rappresenta e che opera anche al suo interno.

In secondo luogo, poi, la sfida della modernizzazione assume dei contorni peculiari per le camere di commercio proprio per il tipo di rappresentanza; una rappresentanza particolare per quanto riguarda l’“oggetto” – l’economia – ma anche singolare dal punto di vista del “metodo”: nelle camere vengono rappresentati gli interessi settoriali delle diverse categorie economiche e l’“interesse generale” per il sistema delle imprese viene perseguito attraverso l’incontro e la composizione dei diversi interessi particolari. Questa “rappresentanza di interessi” non significa però riprodurre particolarismi; non

Per funzionare secondo la sua natura, la rappresentanza camerale deve rispecchiare in modo concreto l'economia del territorio di riferimento

significa corporativismo. È invece un tipo di rappresentanza intesa in senso poliarchico, dove l'interesse generale non è un monolite calato dall'alto, ma mosaico e composizione di interessi plurali. In quest'ottica ciascuna parte diventa arricchimento della rappresentanza. Viceversa, la mancanza di una "parte" nei suoi organi di governo significa per l'istituzione meno capacità di rappresentare, meno rappresentatività, dunque minore ruolo istituzionale. Per funzionare secondo la sua natura, la rappresentanza camerale deve rispecchiare in modo concreto l'economia del territorio di riferimento e, se cambia l'economia, anche la rappresentanza deve evolversi. Non a caso nel corso degli anni nuove categorie sono state accolte in seno al Consiglio camerale, prima fra tutte l'artigianato.

L'ingresso dei professionisti nel Consiglio camerale

Oggi siamo davanti a un altro di questi passaggi: il nostro tessuto imprenditoriale sta infatti evolvendo rapidamente. Una volta c'era l'"industria", dove confluivano la grande manifattura e la finanza tradizionale e che veniva celebrata dalla tecnologia delle grandi esposizioni fieristiche; negli ultimi decenni, invece, l'economia si è frammentata, diffusa, molecolarizzata.

Negli anni trenta in Italia c'erano 40 milioni di abitanti e un milione di imprenditori, oggi invece su 60 milioni di italiani gli imprenditori sono 6 milioni, il 93% dei quali ha meno di 10 dipendenti, mentre il 70% opera nel settore dei servizi. Oggi, innovazione tecnologica, investimento in ricerca e professionalità delle risorse umane costituiscono i principali fattori che determinano il successo competitivo dell'impresa moderna. In questo contesto il terziario avanzato e le professioni "intellettuali" stanno ricoprendo un ruolo sempre più decisivo e funzionale allo sviluppo del sistema economico.

È questa la trasformazione dell'economia che oggi entra a far parte delle camere di commercio, grazie alla previsione di una rappresentanza dei professionisti. Il legislatore, nel 2010, riformando la Legge 580, ha infatti previsto che nel nostro Consiglio camerale sieda un rappresentante delle professioni, nominato da una Consulta dei Professionisti.

Davanti a questa evoluzione di legge, che ha risposto a una concreta trasformazione dell'economia, rimangono però due importanti salti culturali da affrontare. Il primo è quello che viene richiesto alle istituzioni camerali che devono istituzionalizzare una forte alleanza creata nel tempo: i professionisti sono i nostri intermediari con le imprese e portano innovazione nel sistema economico con i loro servizi avanzati.

Il secondo salto culturale è quello che va chiesto ai professionisti stessi. Non è infatti sempre immediato per un professionista percepirsi come impresa. A volte, quando

Abbiamo deciso di creare un gruppo di lavoro che anticipi la Consulta dei Professionisti prevista dalla legge, coinvolgendo professioni regolamentate e non in un vero e proprio Collegio Consultivo

si costituiscono in società, i professionisti diventano impresa di diritto, ma il professionismo, in generale, “fa impresa”: perché, da un lato, costituisce un fattore fondamentale nelle imprese e, dall’altro, produce e vende servizi nel sistema economico.

Tutti questi cambiamenti trovano nella città di Milano un motore e un laboratorio. Motore perché Milano è la città che prima, e più di altre, ha conosciuto quella terziarizzazione avanzata che ne fa oggi la capitale italiana dell’economia della conoscenza. E, se negli ultimi anni Milano è diventata la capitale dell’economia della conoscenza, lo deve proprio al ruolo dei professionisti, soprattutto a quelli “nuovi”, dai creativi ai tecnici, a coloro che operano nel campo delle pubbliche relazioni. Milano è poi laboratorio del cambiamento culturale e reale che sta investendo il professionismo, perché tocca oggi al capoluogo lombardo assumere la responsabilità di dare corpo e senso a questa innovazione “rappresentativa” introdotta dalla riforma di legge. La Camera di Commercio di Milano, da parte sua, ha pensato ad alcuni progetti speciali che anticipino e integrino le possibilità di legge. Siamo partiti chiedendo ad Aldo Bonomi e ai ricercatori del consorzio AAster che cosa sia realmente il mondo delle professioni: così è nata una ricerca di spessore che ha dato risultati importanti per comprendere la complessità, le esigenze e le aspettative di una porzione fondamentale dell’economia milanese. Quindi abbiamo deciso di creare un gruppo di lavoro che anticipi la Consulta dei Professionisti prevista dalla legge, coinvolgendo professioni regolamentate e non in un vero e proprio Collegio Consultivo e Propositivo per i nostri organi politici. Insomma, un “Co.Co.Pro.” che, una volta tanto, sia l’inizio di un legame stabile e duraturo, di un vero e proprio “tempo indeterminato” con la Camera di Commercio. Non era possibile rimandare oltre questa alleanza: la nostra istituzione vive in fondo sulla capacità di rappresentare l’economia, non come strumento autoreferenziale, ma come capacità di dare risposte a un territorio che cambia e si evolve.

In un numero di “Impresa&Stato” ormai di parecchi anni fa – era il 1996 – Luigi Mastrobuono (allora Segretario dell’Unione italiana delle camere di commercio) scriveva: «tutto lo scenario in cui sono chiamate a muoversi le camere di commercio ci indica un’esigenza relativa alla nuova classe dirigente: portare nei Consigli stessi i rappresentati più autorevoli dell’economia locale. Tanto più i consiglieri saranno autorevoli, tanto più forte sarà la capacità di azione della Camera, la sua forza esponenziale dell’imprenditoria, la sua spinta per lo sviluppo». E aggiungeva: le camere sono infatti i «luoghi della democrazia economica attuata attraverso una trasparente lettura della realtà locale», una lettura che oggi non può escludere i professionisti.

F2

Professioni e professionisti a Milano

Simone Bertolino, Salvatore Cominu

SIMONE BERTOLINO
E SALVATORE COMINU
SONO RICERCATORI
DEL CONSORZIO AASTER

IL MONDO DELLE PROFESSIONI INTELLETTUALI, dopo aver sperimentato una crescita divenuta impetuosa soprattutto a partire dagli anni novanta del secolo scorso, sta oggi affrontando una difficile transizione. Le grandi aree urbane ne sono l'epicentro. Nel contesto italiano Milano è senza dubbio il sistema metropolitano in cui crescita e differenziazione del mondo professionale sono state più profonde. La ricerca qui presentata, promossa dalla Camera di Commercio di Milano e realizzata nell'autunno del 2010, si è proposta di indagare in modo unitario il mondo delle professioni milanesi a due anni dall'esplosione della crisi economica globale, per comprenderne trasformazioni e direzioni di sviluppo. L'ipotesi di partenza è che le trasformazioni del sistema produttivo stiano favorendo una convergenza tra "nuove" e "vecchie" professioni e la formazione di un articolato bacino del lavoro della conoscenza nella crisi del modello professionale. In virtù della moltiplicazione dei profili lavorativi oggi si percepisce come professionista una molteplicità di soggetti che eccede ampiamente il campo delle professioni regolamentate. Per converso, l'istituzione sociale della professione non costituisce più la forma prevalente di regolazione delle prestazioni di servizio ad alto contenuto intellettuale. Il professionalismo, inteso come strategia di autoregolazione – mediante il conferimento di autorità da parte del potere pubblico – del *knowledge* e del mercato da parte dei gruppi professionali, rimane tuttavia l'ideologia di riferimento per larga parte del lavoro intellettuale. È in difetto di tale riconoscimento che è cresciuto il fenomeno delle associazioni delle professioni non riconosciute, che hanno in Milano la maggiore concentrazione e diffusione a livello nazionale.^[1] In Lombardia, nel 2008, le attività degli studi professionali^[2] occupavano circa 132 mila lavoratori indipendenti e oltre 32 mila alle dipendenze. Altre 28 mila persone lavoravano come indipendenti e dipendenti in studi professionali associati. Ciò significa che quasi 200 mila occupati (poco meno del 5% complessivo della Lombardia) ricavano a quell'anno il loro reddito da attività di libera professione. Nel capoluogo lombardo, in breve, appaiono più evidenti i grandi processi di trasformazione del lavoro intellettuale che interessano l'intero paese.

Il problema posto al centro della ricerca è dunque il rapporto tra professionalismo e lavoro della conoscenza in generale nel quadro di una svolta cognitiva dell'economia che appare in stretta relazione con l'affermarsi simultaneo di differenti processi economico-sociali tra loro intrecciati (avvento delle ICT, mutamento qualitativo dei consumi, nuovi modelli organizzativi delle imprese, scolarizzazione di massa, travaso di occupati dal settore secondario al terziario). Nel mosaico del *knowledge working* sono cresciuti, per numero e rilevanza, alcuni raggruppamenti socio-professionali nei quali prendono forma nuovi tentativi di professionalizzazione e tensioni al superamento del professionalismo.

Il primo è costituito dai professionisti nelle organizzazioni^[3] cresciuti per effetto del rovesciamento dell'organizzazione taylor-fordista del lavoro. Lo sviluppo del ruolo dei

NOTE

1. A partire dagli anni novanta il CNEL ha avviato un percorso di monitoraggio delle attività professionali non regolamentate. L'ultimo documento ricognitivo delle attività professionali e degli operatori, risalente al 2005, ha censito 196 associazioni di professionisti non riconosciute, in rappresentanza di 70 professioni.

2. ISTAT, Asia, 2010

3. F. Butera, E. Donati, R. Cesario, *I lavoratori della conoscenza. Quadri, middle management e alte professionalità tra professione e organizzazione*, FrancoAngeli, Milano 1997.

Per le professioni liberali la criticità è legata alla crescita incontrollata degli ingressi

tecniche è proceduto parallelamente al progressivo venire meno della loro identificazione con le aziende e la spinta a “farsi professione”. Il secondo fenomeno è costituito dalla crescita, trainata dall'*outsourcing* delle imprese e dal blocco delle assunzioni nelle amministrazioni pubbliche, dei professionisti autonomi con partita IVA. La rappresentazione più nota di questa realtà è stata fornita attraverso la nozione di “lavoro autonomo di seconda generazione”,^[4] indicante l'insieme dei professionisti qualificati, con competenze certificate da titoli formali ed esperienza. Il terzo e ultimo aggregato socio-professionale è costituito dalle figure definite da Richard Florida “classe creativa”. Un'eterogenea popolazione che opera nei contenuti tutelati da copyright (editoria, cinema, audiovisivo, software ecc.) o legati alla cultura materiale (moda, enogastronomia, industrial design). Soggetti socializzati al “nuovo capitalismo” ma che esprimono nel contempo valori mutuati da subculture di matrice anticonformista *no-collar*.^[5] Altri importanti fenomeni di professionalizzazione riguardano i servizi finanziari e immobiliari (promotori finanziari, agenti immobiliari, assicurativi, di borsa ecc.) ma anche il settore del welfare. In quasi tutti gli ambiti produttivi, in breve, è presente una crescente necessità di accesso e aggiornamento della conoscenza. Questa generalizzazione sfida il campo del professionismo, rendendo meno rintracciabili le ragioni per cui alcune professioni “meritano” protezione e altre debbano essere regolate dal mercato.

Soggettività, regolazione e rappresentanza dei professionisti

L'indagine, realizzata su un campione di oltre mille professionisti sia iscritti a un ordine o dotati di albo sia appartenenti alle professioni non regolamentate, propone con forza il tema del malessere dei professionisti e la diffusa sensazione di declassamento, che trova primo e immediato indicatore nella percezione di incongruità del reddito rispetto al tempo dedicato al lavoro, alla qualità degli *skills* detenuti e allo status della professione. A monte del malessere vi sono più fattori che variano significativamente con il variare dei campi: se per le professioni del sociale il nodo è rappresentato dalla crisi del welfare, per le professioni liberali la criticità è legata alla crescita incontrollata degli ingressi, mentre per l'insieme delle “nuove” professioni il problema è l'assenza di riconoscimento istituzionale. Pure partendo da condizioni diverse, sembra in atto una sorta di “convergenza” tra professioni liberali e nuove professioni nella richiesta di riconoscere (e in un certo senso “chiudere”) i confini delle professioni. Complessivamente atteggiamenti che potremmo definire di chiusura corporativa e orientamenti favorevoli alla liberalizzazione si equivalgono, assommando entrambi a un terzo circa degli intervistati. È interessante os-

4. S. Bologna, A. Fumagalli (a cura di), *Il lavoro autonomo di seconda generazione. Scenari del post fordismo in Italia*, Feltrinelli, Milano 1997.

5. A. Ross, *No-collar: the human workplace and its hidden costs*, Basic Books, New York 2003.

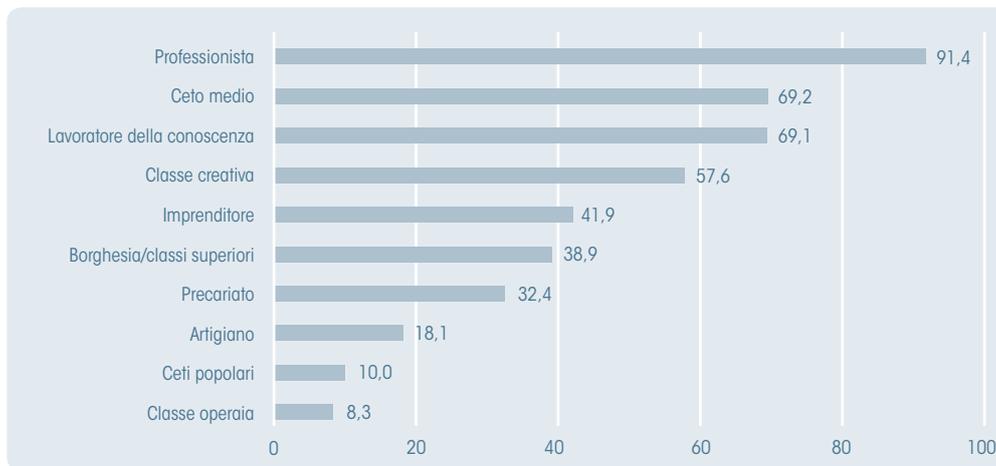


FIG. 1 – GRADO DI APPARTENENZA/IDENTIFICAZIONE A GRUPPI E/O CLASSI SOCIALI (2010 – VALORI PERCENTUALI)

Fonte: AAster

servare come la demarcazione più rilevante sia di tipo generazionale: sono i più giovani e precari, gli under 30 e in misura minore i trentenni, a sposare più frequentemente la causa della chiusura corporativa.

Qual è stato l'impatto della crisi sui professionisti milanesi? Il 42,2% dei rispondenti negli ultimi due anni ha diminuito il fatturato e il 49,9% ha visto un calo della redditività, il 31,1% ha perso clienti e il 26,5% ha dovuto ridurre il personale. Il racconto della crisi non è scandito esclusivamente dalla perdita di opportunità: le ristrutturazioni hanno penalizzato alcune professioni, ma la necessità di riorganizzare i *business model* in altri casi starebbero favorendo un *recentrage* sulle funzioni qualificate all'interno delle imprese. Emerge in ogni caso un *cleavage* verticale tra gli studi più affermati e i professionisti molecolari o dei piccoli studi. La contrazione del reddito (41,6% del totale) è stata avvertita soprattutto dai professionisti a collaborazione o monocommittenza (47,5%) e dalle donne (44,3%). Come hanno reagito alla situazione i professionisti? Solo il 19% ha dichiarato che «la crisi non ha avuto un impatto significativo», mentre il 43,4% ha cercato nuovi mercati/clienti e un terzo (32,5%) ha ridotto il tenore di vita suo e/o della sua famiglia in modo trasversale alla distinzione tra professioni regolamentate e non.

Un ulteriore tema di approfondimento è consistito nell'analisi dei meccanismi di appartenenza socio-professionale rispetto ad alcune categorie (di classe, di ceto, professionali). Nel complesso le scelte sembrerebbero delineare uno spazio di identificazione nel quale il riconoscimento di sé in quanto professionisti è perno di una più generale appartenenza ai ceti medi riflessivi. Tuttavia tra i più giovani, per esempio, l'identificazione con il precariato sale oltre il 60% con un'ulteriore accentuazione nel campo delle professioni tradizionali (avvocati, architetti, psicologi ecc.). La posizione sul mercato influisce sul tipo di identificazione, con i professionisti divisi tra settori caratterizzati da forme atipiche e/o a monocommittenza che più si identificano con l'etichetta di precari e coloro che esercitano effettivamente un ruolo autonomo sul mercato, che si riconoscono spesso nel ruolo di imprenditori. Le professioni più sottoposte alla percezione di declassamento sono in primo luogo, e probabilmente per motivi diversi, le professioni del welfare (con il 54,2% degli intervistati che si dichiara identificato con l'etichetta di precariato), le professioni liberali (35,2%) e le professioni della creatività (39,5%), mentre l'universo delle professioni tecnico-manageriali di servizio all'impresa sembra non vivere questa sindrome (fig. 1).

Sul piano della rappresentanza il 62,6% dei rispondenti non è iscritto ad alcuna associazione di tipo professionale o sindacale. I dati indicano che le basi sociali delle associazioni professionali sembrano costituite soprattutto dagli strati professionali con maggiore solidità sul mercato. Dunque, i dati raccolti sembrerebbero configurare il fe-

Molte decisioni distributive importanti sia per competere sul mercato sia per il welfare sono prese in tavoli nei quali molte professioni non siedono o non sono rappresentate in quanto tali

nomeno dell'associazionismo principalmente come espressione delle élite professionali, laddove confermano la tendenza delle giovani generazioni a defezionare dalla rappresentanza: sotto i 30 anni la quota di non iscritti ad alcuna organizzazione sale fino all'85,4%. Quasi un quarto degli intervistati si dichiara sostanzialmente disinteressato al tema della rappresentanza degli interessi, ma è da sottolineare che esiste un'area d'opinione più ampia (53,4%) che sembra esprimere una domanda di rappresentanza non soddisfatta dalla configurazione attuale dell'offerta. È una domanda che si esprime anzitutto come voglia di corporazione, rappresentata da coloro che ambiscono al riconoscimento di ceto attraverso l'istituzione di un albo/ordine (14,5%) oppure a protezioni da parte di nuove associazioni professionali, non riconoscendosi in quelle attuali (16,8%). Emerge dalle risposte, tuttavia, anche una voglia di sindacato che si articola nella richiesta di un sindacato dei professionisti (13,2%) e in una minoritaria richiesta di rappresentanza sindacale classica (8,9%).

Un altro aspetto rilevante riguarda infine il rapporto con il sistema del welfare e la più generale dimensione della *governance* pubblica e statale. In breve, molte decisioni distributive importanti sia per competere sul mercato sia per il welfare sono prese in tavoli nei quali molte professioni non siedono o non sono rappresentate in quanto tali. Con una divisione di fondo tra professioni ordinate e non ordinate. Dai dati emerge in primo luogo la percezione di una sostanziale esclusione dalla sfera decisionale pubblica. Il 67,8% si percepisce svantaggiato sul piano della copertura pensionistica, il 69,9% nella prevenzione del rischio salute e delle conseguenze del "cadere ammalati", il 67,5% lamenta uno svantaggio nell'accesso ai finanziamenti pubblici per l'economia; fino ad arrivare a quella che viene percepita come la "madre di tutte le esclusioni", l'assenza di protezione in caso di perdita del lavoro o fallimento del mercato (83,5%). I professionisti, come conferma anche questa ricerca, sono cospicui consumatori di "welfare fai da te". Il 48,5% dei rispondenti ha stipulato un'assicurazione privata contro il rischio malattia e/o infortunio, il 28,6% ha acquistato una pensione integrativa di quella pubblica o dell'ordine e il 29% ha acquisito una polizza assicurativa finalizzata alla formazione di una rendita. Più ridotto invece (per quanto non trascurabile, 20,7%) il ricorso al mercato del risparmio gestito.

La costruzione di uno spazio transnazionale delle professioni passa attraverso la diffusione e l'armonizzazione di titoli, standard valutativi, certificazioni e convenzioni creati in altri paesi, di norma anglosassoni

[Professioni allo specchio: il cambiamento del lavoro professionale secondo ordini e associazioni](#)

Accanto alla rilevazione svolta tra i professionisti, sono stati intervistati presidenti o portavoce di ordini professionali e associazioni delle professioni non regolamentate.

Ciò che in primo luogo emerge è che l'aumento delle associazioni professionali si lega al cambiamento dei contenuti del lavoro professionale e alla crescita di nuovi profili di conoscenza legati all'innovazione tecnologica, al cambiamento organizzativo nelle imprese, ai processi gestionali e di servizio richiesti dalla crescente complessità delle forme di coordinamento della produzione. Intorno a questi processi si creano inediti profili di competenze i quali, per disaffiliazione da precedenti corpi professionali o per "importazione" a seguito dei processi di internazionalizzazione delle imprese, creano le basi per l'implementazione di nuovi progetti professionali. Nel medio periodo, sembra inoltre essersi realizzato un doppio movimento ad apparente reciproca compensazione tra un processo di arricchimento del contenuto tecnico del lavoro e di frantumazione della sua composizione, corrispondente allo sbriciolarsi delle aggregazioni socio-professionali (e di ceto). Esempio è il caso delle professioni sociali: procedure, confini regolativi e requisiti sempre più particolari hanno finito col favorire la specializzazione in sottoambiti che hanno generato una moltiplicazione dei profili e una minore visibilità sociale di ciascuno di essi. Anche lo sviluppo delle ICT ha favorito processi di sovrapposizione di competenze e ibridazione del *knowledge*.

L'indagine ha poi proposto il tema del progressivo inserimento del lavoro professionale nelle dinamiche dell'economia mondiale. I professionisti interni alle aziende operano molto spesso in società multinazionali, che d'altra parte acquistano servizi professionali *in loco*. Le stesse associazioni, peraltro, funzionano talvolta da agenzie d'internazionalizzazione; la costruzione di uno spazio transnazionale delle professioni passa attraverso la diffusione e l'armonizzazione di titoli, standard valutativi, certificazioni e convenzioni creati in altri paesi (di norma anglosassoni), che si punta a far conoscere e riconoscere – *in primis* dal mercato – sul territorio nazionale. Diverse associazioni rilasciano titoli riconosciuti in più paesi.

Non meno rilevanti i cambiamenti a livello delle forme del lavoro professionale. Nel mondo delle professioni tradizionali il processo più rilevante è dato dall'erosione delle basi materiali e ideologiche del professionalismo. La polarizzazione tra una minoranza di *winners* (i grandi studi legali, le archistar ecc.) e una tendenziale maggioranza priva di reali opportunità di sviluppo, costituisce – al di là della sua aderenza ai processi reali – la rappresentazione più diffusa del mondo delle professioni ordinate. Il secondo processo

I punti di forza di Milano sono però individuati, in accordo con altre ricerche, assai più nei fattori tradizionali di competitività che non su elementi postfordisti

è, invece, la timida apertura verso assetti imprenditoriali da parte degli studi professionali. La recente nascita dei “negozi legali” come la tendenza alla costituzione di piccole imprese di consulenza e servizio globale alle imprese costituiscono alcuni esempi di un fenomeno che tuttavia appare ancora di nicchia.

Infine, emerge dalle testimonianze il ruolo di Milano che, come altre grandi aree urbane, vede un’alta concentrazione di attività terziarie qualificate e servizi professionali. I punti di forza di Milano sono però individuati, in accordo con altre ricerche, assai più nei fattori tradizionali di competitività che non su elementi postfordisti: la localizzazione di grandi organizzazioni pubbliche e servizi collettivi (università, amministrazioni, ospedali ecc.) e sedi di imprese nazionali e multinazionali, i vantaggi di agglomerazione, le dotazioni infrastrutturali e l’importanza delle sedi universitarie, ma anche la dimensione internazionale che consente lo sviluppo delle attività professionali sulle reti lunghe e la circolazione di leader professionali affermati o creativi di successo mondiale, che funzionano da pivot e incrementano il capitale simbolico della città.

Conclusioni

In disaccordo con altre chiavi di lettura, che interpretano l’incremento quantitativo dei lavoratori intellettuali come marcatore del “passaggio” verso un modello di società in cui essi eserciteranno la leadership sui processi economici e sociali, la lettura in filigrana dei materiali raccolti nelle due fasi della ricerca suggerisce piuttosto di soffermarsi sulle fratture che impediscono di guardare all’universo delle professioni come a un insieme omogeneo. Quanto più le qualità cognitive del lavoro divengono centrali per la produzione di beni e servizi, tanto più la sua composizione sociale sembra esplodere. Differenze di reddito, di status, d’interessi sono immanenti all’economia di mercato. La diffusione a livello di massa della condizione di lavoratore intellettuale sembra però ampliarne la rilevanza, generando nuove disuguaglianze strutturate e linee di frammentazione degli interessi. Tradizionalmente il mondo delle professioni “ordinate” ha tutelato le proprie prerogative attraverso il professionalismo, che rimane la forma di tutela e il principio regolativo di riferimento per larga parte del mondo professionale – ordinato e non. Le associazioni, che s’ispirano in modo più o meno esplicito al modello di regolazione anglosassone delle professioni, richiedono un riconoscimento pubblico volto a rafforzare le loro posizioni creando, su basi convenzionali e cognitive anziché legali, meccanismi protettivi fondati sulla reputazione. Non mancano peraltro associazioni che puntano esplicitamente a farsi ordine.

I giovani professionisti, tra i quali sfumano i confini tra professioni ordinate e non ordinate, sembrano avanzare aspettative sia in direzione di una liberalizzazione meritocratica delle professioni sia di timida rivendicazione di interventi regolativi in materia di diritti sociali

La sfida della società della conoscenza, come si è detto, modifica cornice e scena. La cifra di questo cambiamento non consiste in una professionalizzazione di massa (tutti professionisti) o nell'accesso generalizzato a una *middle class* di *professional* socialmente integrata ed economicamente garantita, né d'altra parte si sostanzia nel suo contrario, in una de-professionalizzazione di tutti o in un deragliamento sociale, circostanza che non trova a oggi adeguata evidenza empirica. Piuttosto, sembra emergere un modello di integrazione differenziale, che trova nella moltiplicazione dei modi di essere sul mercato e nell'inflazione certificatoria del capitale umano ulteriori indicatori. All'interno del lavoro intellettuale prendono dunque forma interessi assai poco componibili. I membri affermati delle professioni ordinate propendono per una riproduzione – secondo i casi temperata da aperture riformatrici – del sistema ordinistico, contestato semmai perché incapace di selezionare gli accessi, ma anche i professionisti più forti delle professioni non ordinate tendono a produrre modelli basati sul riconoscimento delle prerogative professionali. I giovani professionisti, tra i quali sfumano i confini tra professioni ordinate e non ordinate, sembrano avanzare aspettative sia in direzione di una liberalizzazione meritocratica delle professioni sia di timida rivendicazione di interventi regolativi in materia di diritti sociali, come pure la variegata area del lavoro autonomo di consulenza. Il nuovo ceto imprenditoriale terziario di professionisti identifica le sue prospettive con quelle del mondo della piccola impresa, con il quale condivide i *claims* in materia di deficit di competitività del sistema, mentre tecnici superiori e professionisti interni alle aziende richiedono una valorizzazione del loro ruolo nelle organizzazioni.

L'identificazione nella professione rimane elevata poiché fornisce identità a fronte del parziale venir meno delle garanzie d'inserimento vantaggioso sul mercato, ma appare un collante indebolito. Ci s'identifica infatti nei contenuti cognitivi della professione, ma sempre meno si ritiene di appartenere a un corpo portatore di interessi comuni. Le tendenze alla disaffiliazione o alla defezione dalle appartenenze di gruppo convivono peraltro con altrettanto evidenti spinte alla ri-professionalizzazione o verso quello che il Censis definisce «rinserramento identitario nel ceto». In questo quadro appare però lecito domandarsi se le pur necessarie esigenze riformatrici del sistema ordinistico o l'implementazione del sistema duale ordine/associazioni proposto dal CNEL siano risposte adeguate ai problemi regolativi proposti dalla nuova composizione del lavoro professionale, che sono anche problemi di accesso alle risorse per competere e alle risorse per proteggersi dagli effetti del mercato. In altre parole, di politiche per lo sviluppo e politiche di welfare.

F3

Imprenditori di tipo nuovo

Isabella Fantigrossi

ISABELLA FANTIGROSSI
È GIORNALISTA

IN MOLTI NE PARLANO COME DEL DISTRETTO DEL TERZIARIO AVANZATO. Questo è, o dovrebbe essere, Milano. Il luogo in cui si ha la sensazione che il sistema produttivo del paese evolva. Crocevia italiano dei lavoratori della conoscenza. Un mondo variegato ed eterogeneo dove i liberi professionisti che oggi aspirano a fare rete per sopravvivere alla concorrenza incontrano i nuovi imprenditori del settore dei servizi che osano mettersi in proprio o la classe creativa del design, della moda e della grafica che continua la sua avanzata nonostante crisi e poche regole. E quali sono le loro aspirazioni? Quali le trasformazioni e le difficoltà vissute da chi lavora nella Milano “capitale delle professioni”? Lo abbiamo chiesto all'imprenditrice Sara Caminati, fondatrice di Innovation Marketing, all'architetto Valeria Marsaglia, presidente di Maga, l'associazione che riunisce i giovani architetti milanesi, e al designer Andrea De Andrea dello studio di comunicazione Croma Zoo. Per cercare di capire come cambia il loro lavoro e come ciascuno, tra vecchie e nuove professioni, vive il proprio mestiere.

Una nuova imprenditoria

Sara Caminati ha 27 anni. Nel 2009, poco più che neolaureata, si è inventata una professione sfruttando le infinite possibilità offerte dal web e ha deciso di creare un'impresa di servizi per la comunicazione. Sara si definisce una *personal digital vip*, una sorta di consulente per personaggi pubblici o aziende che vogliono diffondere la propria immagine in rete. E la milanese Innovation Marketing, l'azienda pensata, progettata e messa in piedi da Caminati, è la prima in Italia a offrire questo tipo di servizio. «Gestiamo la comunicazione di persone, brand e aziende sui *social network* come Facebook o Twitter, facciamo affiancamento nel processo di informazione online», racconta. Il *personal digital vip* è un mestiere, a metà tra il pubblicitario e il consulente, sconosciuto fino a poco tempo fa e oggi invece sempre più richiesto. Tanto che, secondo Caminati, andrebbe in qualche modo regolamentato. «Nel settore del marketing e della comunicazione ci sono ormai moltissime posizioni di lavoro. C'è tanta confusione. Spesso non si capisce neanche che cosa ciascun professionista è in grado di fare. Definire questi nuovi mestieri servirebbe anche per capire quali sono i compensi medi di ogni attività.»

Sara ha cominciato a lavorare nel 2006 durante l'università. Prima tante collaborazioni gratuite – «ma sono risultate utili anche quelle perché mi sono creata un buon giro di contatti» – poi i primi impieghi in agenzie di comunicazione. «Lì collaboravo a partita Iva. Con questa formula avrei dovuto lavorare da autonoma, ma a tutti gli effetti avevo orari di ufficio ed ero inquadrata come una dipendente. Purtroppo all'inizio della

Dopo un breve periodo di transizione come autonoma, arriva la decisione di mettersi in proprio e fondare un'impresa

carriera funziona così quasi dappertutto». Dopo un breve periodo di transizione come autonoma, nel 2009 arriva la decisione di mettersi in proprio e fondare un'impresa. Con le difficoltà iniziali dei nuovi obblighi amministrativi e fiscali. «Ho dovuto imparare velocemente e da sola. Poi ho trovato una sede per l'ufficio, ho comprato i computer, mi sono cercata dei collaboratori e dei nuovi clienti». Creatività e innovazione, per Sara, sono le parole d'ordine per ritagliarsi una nicchia e sfondare nonostante la crisi. «L'imprenditore per sua natura si adatta continuamente alle esigenze del mercato, si evolve, non è mai immobile». E lei lo ha fatto investendo nel mondo della comunicazione sui *social network*, riuscendo a far nascere e crescere una nuova azienda nel pieno della crisi: «per me il difficile momento economico ha fatto solo da spinta. Nell'ultimo periodo Innovation Marketing ha avuto un incremento di fatturato del 20%».

Ma che cosa ha spinto Sara ad avviare un'attività imprenditoriale? «La molla è stata un mix di ambizioni personali e di difficoltà concrete nel lavoro precedente. Avevo bisogno di nuovi stimoli che non riuscivo ad avere nel lavoro da dipendente. In agenzia, anche se dai il massimo, non ci sono possibilità di crescita, soprattutto se sei giovane e donna. Quindi ho deciso di fare da sola quello che avevo imparato». Con enormi vantaggi: «prima il mio lavoro era vincolato alle logiche dell'azienda. Da imprenditrice decido io, invece, quali sono le linee guida da seguire. Per esempio, cerco di impostare ogni rapporto di lavoro sulla trasparenza, un valore che prima percepivo poco come essenziale», spiega, «ora ho totale libertà, scelgo come presentarmi sul mercato e come gestirmi con i clienti».

Per Sara fare impresa è stata anche l'occasione per dare spazio e occupazione ad altri giovani. «In capo a me è la gestione principale di Innovation Marketing. Per tutto il resto ho otto collaboratori fissi più altri esterni. Alcuni sono neolaureati, giovani senza preparazione concreta all'uscita dall'università. A loro offro l'occasione di imparare e di formarsi. Ma ho anche collaboratori oltre i 40 anni: per avere successo è fondamentale avere vicino anche persone con maggiore esperienza».

Una rete di liberi professionisti

Valeria Marsaglia è uno dei 200 mila professionisti che operano nel capoluogo. 38 anni, una laurea in architettura al Politecnico di Milano con esperienza di Erasmus in Belgio, un periodo di lavoro come collaboratrice in uno studio a Vicenza, la sua città natale, e ora l'avvio dell'attività autonoma in Lombardia. «Il lavoro da libero professionista dà un'enorme spinta. Oltre che libertà e flessibilità in più, ti lascia la possibilità di fare altro, di seguire interessi e passioni personali». Marsaglia collabora anche con riviste di settore ed è

Per emergere serve presentarsi in modo innovativo, con nuove idee

presidente di Maga, l'associazione dei giovani architetti milanesi. «Certo, per contro non si hanno le stesse tutele del lavoratore dipendente, come malattia o ferie pagate. E ci si scontra con il rischio della discontinuità: una volta c'è lavoro, il giorno dopo no. Ma non tornerei indietro nella scelta», racconta Valeria.

Semmai il problema ora è – questione comune a quasi tutti i liberi professionisti – la troppa concorrenza che c'è a Milano. «Non certo con le archistar», dice Marsaglia, «che realizzano progetti che in Italia i giovani neanche si sognano, ma con tutti gli altri colleghi coetanei». E la soluzione non è, per Valeria, regolare meglio l'accesso alla professione tramite l'Ordine ma sbarrarlo prima, con una selezione più rigorosa durante l'università: «bisognerebbe limitare le iscrizioni alla facoltà con test d'ingresso più seri per far sì che all'esame di Stato si presenti chi davvero è convinto a intraprendere la professione». L'aspirazione di Valeria Marsaglia è comunque quella di creare uno studio associato o di lavorare in network. «Penso sia la strategia migliore per combattere la concorrenza e la crisi del settore. Ciascun professionista ha una specializzazione e una competenza in un campo particolare: mettendosi insieme, cosa che in Italia accade ancora troppo poco, si offre al mercato e ai clienti un servizio completo». Insomma, per emergere serve presentarsi in modo innovativo, con buone idee: «penso al fenomeno degli architetti *low cost* su internet. Credo non abbia molto senso proporre ristrutturazioni a 50 euro a stanza. Ma, certo, è un buon modo per attirare attenzione online, è un'ottima strategia di marketing. Va bene all'inizio, per accaparrarsi il cliente offrendo il servizio di uno schizzo, un progetto veloce a basso prezzo. Poi però bisogna impostare il rapporto di lavoro in modo diverso, perché il tempo e le competenze di un professionista devono avere un costo.»

La stessa idea che sta alla base di Maga, racconta Valeria Marsaglia, è proprio quella di unirsi per sopravvivere a un mercato complesso «perché la volontà di aggregarsi tra neoprofessionisti c'è». Ma non basta far parte di un Ordine per sentirsi tutelati? «Tra i giovani c'è maggior freddezza nei confronti dell'istituzione Ordine, mentre un'associazione libera e autonoma con una struttura leggera fatta da coetanei come Maga talvolta può essere percepita come più vicina. Serve per mantenere il legame con il territorio, per riavvicinare alle persone la figura dell'architetto, che è stato visto per troppo tempo come colui che insegue idee astratte senza risolvere problemi». Dunque per ridare utilità e prestigio alla professione. «L'associazione aiuta poi a superare le difficoltà di chi sta iniziando la propria attività senza sapere concretamente come si fa». Senza contare che Maga mette in contatto gli architetti under 40 che hanno lo stesso sogno di Valeria: creare un network.

Non vorrei dovermi iscrivere a un albo professionale. Nel settore creativo essere liberi e indipendenti da vincoli di qualsiasi tipo è un'agevolazione

La classe creativa

Il milanese Andrea De Andrea è un designer trentunenne. A gennaio 2007 ha aperto lo studio Croma Zoo insieme ad altri quattro soci, suoi ex compagni di università al Politecnico. Anche Andrea, insomma, è nato e sta crescendo professionalmente durante la crisi. «Bisogna arrangiarsi, cercare nuovi clienti: la difficoltà è trovare il mercato giusto in cui inserirsi e operare». Prima di mettersi in proprio, De Andrea ha lavorato in varie agenzie di comunicazione: «prima nel settore discografico per due anni, disegnavo copertine di cd, poi ho realizzato alcuni video per cantanti e da quel momento mi si sono aperte le prime strade più importanti. A quel punto ho deciso di fare da solo, anche per cercare di cambiare il sistema: ci sono ancora troppe agenzie di comunicazione impostate alla vecchia maniera, che pensano più a cercare di vendere che alla funzionalità dei prodotti». Insomma, per De Andrea non sono state economiche le motivazioni che l'hanno spinto a fare il designer in proprio.

«Prima lavoravo a ritenuta d'acconto: ero una via di mezzo tra il dipendente e lo stagista. Ora abbiamo la partita Iva e pochi vantaggi. È difficile avere un'attività, significa rinunciare a tutti i diritti del contratto da dipendente. E certo questo non è un momento economico facile». Soprattutto per un mestiere, come quello del designer, poco regolato anche se molto diffuso. «Non vorrei dovermi iscrivere a un albo professionale. Nel settore creativo essere liberi e indipendenti da vincoli di qualsiasi tipo è un'agevolazione, però siamo troppi: troppo laureati, troppi professionisti con poco lavoro», racconta De Andrea. «Chi può va all'estero. Ci vorrebbero piuttosto dei corsi universitari a numero chiuso per limitare l'accesso alla professione e bisognerebbe specializzarsi sempre di più. Anche perché l'etichetta stessa di designer vuol dire tutto e niente. È troppo generica. Non fa capire di cosa ciascuno si occupa. Basti pensare che esiste il design di prodotto, di interni, di moda e di comunicazione. Sono mestieri molto diversi l'uno dall'altro». Il desiderio è quello, in un settore nato senza i crismi dei tradizionali mestieri liberali, di avere una qualche regola in più, ma non di un riconoscimento di un Ordine. Così si spiega la propria rivendicazione: «Io mi sento comunque un professionista», dice De Andrea, «perché non credo che il fatto di esercitare una cosiddetta professione istituzionalizzata garantisca qualità e serietà al proprio mestiere, né è ciò su cui si deve basare il riconoscimento sociale di ciascuno. Oggi non è più così. E tanto meno nel mio lavoro».

F4

Professioni, imprese, mercato

Domenico De Stefano

DOMENICO DE STEFANO
È PRESIDENTE DEL CONSIGLIO
NOTARILE DI MILANO

DA QUALCHE TEMPO SI È SVILUPPATA UN'ATTENZIONE – non propriamente benevola – nei confronti delle cosiddette professioni protette. Essa è culminata di recente nella proposta di abolizione non solo degli ordini professionali ma anche dell'esame di Stato prescritto dall'art. 33 della Costituzione per l'abilitazione all'esercizio professionale.

Le ragioni di questa attenzione risiedono in una serie di asserite circostanze negative, quali l'onerosità dei servizi professionali tale da costituire un freno alla competitività della nostra economia, l'incapacità del sistema ordinistico di garantire sufficiente competitività all'interno delle categorie professionali (con evidenti ricadute sul punto che precede) e l'inidoneità del mondo delle professioni di costituire un adeguato sbocco lavorativo per le giovani generazioni.

Con piacere ho, dunque, accettato l'invito della Camera di Commercio di Milano a portare un contributo al dibattito che, opportunamente, questa rivista ha voluto promuovere.

Il mondo delle professioni sta cambiando

È indubbio che la trasformazione di larga parte della società italiana e la sua integrazione in un contesto internazionale più ampio abbiano determinato anche nel mondo delle professioni cambiamenti rilevanti.

Accade così che da un lato stiano emergendo nuove professionalità (si pensi al campo della comunicazione e dell'informazione, a quello delle relazioni sociali ecc.) e dall'altro si sia assistito a un significativo ridimensionamento (verso l'alto) delle organizzazioni addette all'erogazione di servizi professionali tradizionali.

Del primo fenomeno si dovrà sicuramente tenere conto per sceverare quali tra le "nuove" attività effettivamente richiedano un inquadramento più marcatamente professionalistico, mentre il secondo dovrà pure necessariamente essere considerato nell'affrontare i temi che richiede un'auspicabile riforma delle professioni.

Questa sorta di aziendalizzazione – pur sempre parziale ed eventuale – degli studi professionali però non può, e non deve, esaurire il novero delle considerazioni cui un attento analista è chiamato.

Infatti, se è vero che, abbandonata in buona misura la dimensione monopersonale dello studio professionale, si pongono esigenze di comunicazione e di conoscibilità della struttura di cui il professionista si avvale, non è meno vero che l'esigenza di salvaguardare caratteristiche immanenti alla professionalità perdura anche nell'attuale fase di sviluppo delle relazioni economiche e sociali.

Mi sia consentita, per sviluppare l'argomento, una digressione personale.

Quando saliamo su un aereo ci aspettiamo che ai comandi vi siano persone dotate di competenze acquisite e verificate

Ho avuto l'occasione di conversare informalmente con un medico, un neurologo, riguardo la potenziale abolizione degli ordini professionali, tema che gli ha riportato alla mente un episodio pregnante avvenuto nel corso della sua carriera professionale.

«Questo non potrò mai dimenticarlo – mi diceva – un mio giovane paziente, sportivo praticante a livello agonistico, colto in un weekend dal riacutizzarsi di dolori alla schiena, mentre ero impegnato in un congresso all'estero, si rivolse, contro il mio parere, a un “manipolatore”. Questi, intervenendo a domicilio, senza un'adeguata anamnesi e senza supporto di accertamenti diagnostici, conducendo manovre sconsiderate, produsse la paralisi degli arti inferiori del paziente il quale, dopo un indicibile calvario di successivi interventi, in capo a meno di un anno, pose fine ai suoi giorni».

Un'esperienza che, per quanto vissuta *de relato*, non può che essere definita agghiacciante e tuttavia evocarla può essere utile per sviluppare il nostro tema.

La prima riflessione che l'aneddoto induce consiste nel fatto che, per poter somministrare una determinata tipologia di servizi, non si possa prescindere da un'abilitazione.

Quando il “bene” messo in gioco non è rimpiazzabile, quando la valutazione della specifica competenza tecnica necessaria per “operare” non è alla portata di tutti, è necessario che il fruitore del servizio sia posto al riparo – per quanto possibile – dalla condizione di asimmetria informativa in cui versa.

Gli irrinunciabili requisiti di competenza

Nell'esempio riportato il “bene” compromettibile è la salute quindi è, intuitivamente ed emotivamente, ben comprensibile il fatto che per l'esercizio di attività connesse non si possa prescindere dalla figura del medico che dei professionisti è indubbiamente un prototipo.

Riflettendo, noi però non siamo disposti a rinunciare a (pre)requisiti di competenza tecnica anche da parte di chi opera in un novero di attività ben più ampio.

Quando saliamo su un aereo ci aspettiamo che ai comandi vi siano persone dotate di competenze acquisite e verificate. Questo vale anche per chi manovra i treni, le navi e, persino, per chi si occupa delle caldaie che, poste sotto i nostri piedi, riscaldano i palazzi in cui viviamo.

La competenza, al cui presidio è posta l'abilitazione, è certamente un tratto saliente delle professioni, ma non mi sembra quello essenziale: abilità e perizia sono infatti richieste per l'esercizio di un gran numero di attività.

La circostanza sulla quale è necessario soffermare l'attenzione è invece quella per cui la non sostituibilità del bene compromettibile e l'asimmetria informativa tra erogato-

È necessario che le carriere dei professionisti siano connotate da un maggior tasso di pubblicità

re e fruitore del servizio sono tali da sconsigliare (volendo fare ricorso a un eufemismo) di fare affidamento sulla capacità del mercato di orientare le scelte del fruitore.

D'altra parte è noto che un sistema normativo correttamente orientato all'ottimizzazione delle risorse collochi la responsabilità là dove vi sia maggiore consapevolezza e disponibilità delle tecniche idonee per evitare l'evento dannoso.

Il sistema professionale che si basa – prima, ai fini del riconoscimento della abilitazione – sulla competenza tecnica e sulla verifica preliminare della perizia e – poi, ai fini del mantenimento della stessa – sulla vigilanza del rispetto delle regole specifiche della professione, altro non è che un'applicazione di quel criterio di allocazione del rischio.

Ancora una volta si potrà osservare che anche l'allocazione della responsabilità in ragione della competenza tecnica "certificata" dall'abilitazione non è requisito esclusivo, ancorché tipico, del professionista. Diverse attività di impresa sono soggette alla medesima regola.

Si deve aggiungere allora un ulteriore requisito che attiene alla professione: l'esclusività.

Non mi riferisco alle cosiddette "esclusive" che hanno costituito, talvolta, il terreno di scontro di competenze tra professioni. Mi riferisco invece al fatto che l'abilitazione professionale si accompagna, pressoché costantemente, al divieto di svolgere altre attività (con l'eccezione più che comprensibile per attività complementari o compatibili, quali quella di insegnante o di pubblicista).

Il professionista deve svolgere effettivamente ed esclusivamente la sua attività professionale.

Questa semplice regola vale a tutelare contemporaneamente un duplice interesse. In primo luogo, la consuetudine e la quotidiana esperienza sono una delle migliori garanzie di affidabilità e di competenza; in secondo luogo l'auspicabile compenetrazione tra professione e professionista è il presupposto per il rispetto della disciplina e della deontologia professionale.

In questo senso, indubbiamente, è necessario che le carriere dei professionisti siano connotate da un maggior tasso di pubblicità. E forse in questo ambito le professioni hanno qualcosa da imparare dalle imprese: mi riferisco al fatto che la qualità e la quantità di informazioni cui l'utenza può accedere sono, oggi, francamente insufficienti. Esse dovrebbero essere decisamente incrementate sottoponendo anche i professionisti a un onere di comunicazione dei dati essenziali della loro attività almeno pari a quello in essere per gli imprenditori, sanzioni disciplinari comprese.

Da ultimo, e per concludere, una riflessione di carattere generale.

L'attualità dalla quale abbiamo preso spunto, cioè la proposta di abolizione degli

ordini e dell'esame di Stato per l'abilitazione, sembra essere il frutto di quella tendenza destrutturante della società e della politica che alla luce dei risultati prodotti potrebbe non essere lontana da un'auspicabile inversione. Proprio ora che si constata la necessità di reimpostare sul merito la scala di valori cui conformare l'istruzione secondaria e l'università, si pensa davvero che l'apertura indiscriminata delle professioni possa costituire una risposta non demagogica al problema dell'occupazione giovanile?

F5

Economia della conoscenza e città. Notizie da Milano

Fabiano Compagnucci

FABIANO COMPAGNUCCI
È ASSEGNISTA DI RICERCA
PRESSO L'UMR GÉOGRAPHIE-CITÉS,
UNIVERSITÉ PARIS 1-SORBONNE
DI PARIGI E MEMBRO DELL'UNITÀ
DI RICERCA "SOCIETÀ,
ECONOMIA E TERRITORIO"
DELL'UNIVERSITÀ IUAV
DI VENEZIA

L'ECONOMIA DELLA CONOSCENZA È UN PARADIGMA la cui descrizione dei tratti salienti non può esulare dalla considerazione del processo di globalizzazione, all'interno del quale nasce e si sviluppa e di cui rappresenta uno degli esiti più rilevanti. Spesso ritenuta dai campioni del liberismo la naturale conseguenza della libertà concessa alla mano invisibile di agire sui mercati, la globalizzazione, a una più attenta analisi, si connota come un fenomeno più articolato, in cui la componente istituzionale ha assunto un ruolo tutt'altro che secondario.

Come fa notare Smith,^[1] infatti, l'eccezionale processo di apertura e integrazione delle economie nazionali – che non ha precedenti nella storia dell'umanità – muove i primi passi con gli accordi di Bretton Woods del 1944, cui seguirono la creazione del Fondo Monetario Internazionale (FMI; 1945), della Banca Mondiale (1945) e l'Accordo Generale sulle Tariffe e il Commercio (GATT, 1947): dei fatti istituzionali, appunto. Nati per facilitare la ricostruzione post-bellica e per ridare certezza al sistema economico, questi organismi, a partire dagli anni ottanta, diventano il braccio operativo delle politiche neoliberiste thatcheriane e reaganiane, contribuendo alla standardizzazione e alla deregolamentazione delle economie nazionali mediante l'eliminazione delle tariffe e dei controlli sui movimenti delle merci e dei capitali, le privatizzazioni e l'apertura agli investimenti diretti esteri.

Sempre negli anni ottanta l'integrazione mondiale di attività disperse dal punto di vista spaziale viene accelerata dalla rivoluzione di matrice tecnologica. L'eccezionale sviluppo delle tecnologie di informazione e comunicazione (Ict) consente di limitare gli effetti della tirannia dello spazio, aumentando la libertà localizzativa di individui e imprese. Queste ultime, in particolare, mettono in atto strategie localizzative complesse, che consentono di reperire i fattori produttivi dove la loro remunerazione è più conveniente. Si tratta di una svolta epocale, che sposta i termini del confronto fra imprese, regioni e stati nazionali dal terreno dei costi a quello delle innovazioni, tanto di prodotto quanto di processo. Le innovazioni, dal canto loro, sono il risultato di attività basate sulla conoscenza e sulla creatività, che diventano variabili strategiche cruciali per la competizione sullo scenario globale.

Se la conoscenza ha da sempre rivestito un ruolo primario nella storia produttiva del genere umano, con l'avvento dell'economia e della società della conoscenza il processo conscio di internalizzazione delle pratiche di apprendimento delle imprese (meglio noto come *Learning II*)^[2] diviene un fattore strategico prioritario, soprattutto in un contesto caratterizzato da un ciclo di vita dei prodotti e da margini di riduzione dei costi di produzione che si sono drasticamente ridotti.^[3] Attraverso il processo di apprendimento uno stimolo esterno recepito dal sistema cognitivo di un individuo o di un'organizzazione, dopo

NOTE

1. L.C. Smith, 2050. *Il futuro del nuovo Nord*, Einaudi, Torino 2011.

2. La differenza fra *Learning I* e *Learning II* viene esemplificata nel volume I. Nonaka, H. Takeuchi, *The Knowledge-Creating Company: How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation*, Oxford University Press, Oxford 1995 in questi termini: il *Learning I* consente di ottenere *know-how* in relazione a problemi specifici sulla base di premesse esistenti, mentre il *Learning II* consiste nello stabilire nuove premesse che sostituiscono quelle esistenti.

3. F. Compagnucci, A. Cusinato, *Industrial Districts and the City: Relationships in the Knowledge Age. Evidence from the Italian Case*, Working Paper n. 365, Università Politecnica delle Marche, Dipartimento di Scienze Economiche e Sociali, Ancona 2011.

Le città sono i luoghi in cui maggiori sono i livelli di efficienza statica (capacità di generare reddito e benessere) e di efficienza dinamica (capacità di generare investimento e innovazione)

essere stato integrato e rielaborato interattivamente, può migliorare la capacità di adattamento a nuove condizioni o porre le basi per la soluzione di problemi esistenti.^[4]

L'economia della conoscenza, dunque, secondo questo approccio è un modello produttivo in cui cruciali risultano le condizioni idonee a generare visioni volte a creare qualcosa di nuovo.^[5] Questa capacità generativa è un'abilità diversa e ulteriore rispetto alla mera capacità di accumulare informazione. Dal punto di vista ontologico, cioè, si è assistito a uno spostamento di attenzione dal processo di produzione e accumulazione della conoscenza a quello di elaborazione dei codici interpretativi, ossia un passaggio da conoscenza applicativa a conoscenza dialogica.^[6]

Rispetto all'approccio *Learning II* un altrettanto diffuso consenso riguarda la convinzione che il processo creativo abbia una dimensione intrinsecamente sociale e spaziale, scaturendo dalle interazioni fra conoscenza locale tacita e conoscenza universale codificata. Come conseguenza, l'attenzione relativa alla creatività e all'innovazione si è spostata, dal punto di vista epistemologico, dalle capacità e attitudini personali di ricercatori, artisti e imprenditori alle peculiarità del *milieu* in cui essi operano, che generalmente presenta caratteri spiccatamente urbani.

Come fa notare Calafati,^[7] le città sono i luoghi in cui maggiori sono i livelli di efficienza statica (capacità di generare reddito e benessere) e di efficienza dinamica (capacità di generare investimento e innovazione), in cui le esigenze delle imprese e degli individui sembrano essere meglio soddisfatte: le imprese in cerca di una localizzazione strategica possono trovarvi il contesto relazionale (economico) desiderato; gli individui che lavorano per quelle imprese il contesto relazionale (sociale) e le esternalità da consumo auspicati.

Numerosi sono i fattori che retroagiscono positivamente sui processi di apprendimento che hanno luogo nei contesti urbani e che fanno entrare le città nelle funzioni di preferenza delle imprese innovatrici e degli individui più preparati. L'eterogeneità della popolazione urbana, composta da famiglie, imprenditori, immigrati, artisti, anziani, studenti e la *mixité* delle attività economiche forniscono le condizioni ottimali per l'esplicitarsi della trasmissione della conoscenza e per la sua rielaborazione.^[8] Nella città l'intensità dei segnali e degli impulsi che vengono processati è garantita dall'intensità del processo di interazione (dalle sue esternalità positive) che al suo interno alberga e che, non raramente, porta a forme di serendipità. È evidente, secondo questa ottica, che la scala e la densità delle interazioni rilevano nell'amplificare i benefici che discendono dal processo di formazione della conoscenza. La prossimità assicurata dal contesto urbano facilita il processo di apprendimento. Secondo alcuni, le interazioni *face-to-face* aumentano il grado di fiducia reciproca,^[9] contribuiscono a ridurre il rischio^[10] e permettono la trasmis-

4. S. Rizzello, *The Economics of the Mind*, E. Elgar, Aldershot 1999; R. Cappellin, "The Territorial Dimension of the Knowledge Economy", in "American Behavioural Scientist", vol. 50, n. 7, 2007, pp. 897-921.

5. B.D. Audretsch, A.R. Thurik, *The Knowledge Society, Entrepreneurship and Unemployment*, EIM, Zoetermeer 1998.

6. F. Compagnucci, A. Cusinato, *Industrial Districts and the City: Relationships...*, op. cit.

7. A.G. Calafati, *Economie in cerca di città. La questione urbana in Italia*, Donzelli, Roma 2009.

8. J. Jacobs, *The Economy of Cities*, Vintage Books, New York 1969.

9. M. Storper, A.J. Venables, "Buzz: The Economic Force of the City", paper presentato alla DRUID Summer Conference *Industrial Dynamics of the New and Old Economy*, Copenhagen ed Elsinore, 6-8 giugno 2002.

10. P. Hall, *Cities in civilization. Culture, innovation, and urban order*, Phoenix Giants, Londra 1999.

Le politiche pubbliche europee puntano in maniera incrementale sulle città e i loro attori

sione di conoscenza tacita, mobilizzando le energie creative basate sulla ritualità e sulla reciprocità.^[11] Nelle città il rumore di fondo (*buzz*) creato dall'interazione dei campi relazionali dei singoli individui e delle organizzazioni diventa bene pubblico. Questo particolare tipo di bene per essere utilizzato ha bisogno di competenze che si configurano come interfacce fra lo stato magmatico e quello teleologizzato della conoscenza (i *cool-hunters*, i creativi, gli imprenditori postmoderni), ossia di coloro la cui attività consiste normalmente nel trattare con i codici interpretativi.^[12]

Il ruolo centrale della città nell'economia della conoscenza, inoltre, è rafforzato da elementi istituzionali. Le politiche pubbliche europee, infatti, puntano in maniera incrementale sulle città e i loro attori, sempre più spesso considerati elementi strategici rispetto alla crescita locale regionale e nazionale e alla capacità di competere sui mercati internazionali proprio grazie alle attività *knowledge based*.^[13]

Città italiane ed economia della conoscenza

Qual è il ruolo giocato dalle città italiane nell'economia della conoscenza globalizzata? Una seppur parziale risposta può venire dall'analisi della classifica relativa al *Worldwide Centers of Commerce Index*, elaborata da Michael Goldberg per conto della MasterCard Worldwide^[14] In questo lavoro si è cercato di far emergere quale sia il ruolo di 75 città all'interno dell'economia globale, i loro punti di forza e le sfide che dovranno affrontare sulla base di una serie di indicatori.^[15]

La posizione delle due sole città italiane prese in considerazione dallo studio non è entusiasmante. Milano è al ventesimo posto nel 2008 (era al venticinquesimo nel 2007), mentre Roma si piazza al quarantasettesimo posto (era al quarantaduesimo l'anno precedente). Rispetto alle capitali europee, Milano e Roma fanno registrare rispettivamente l'ottavo e il ventunesimo posto. La situazione si aggrava se si considera il solo indicatore relativo alla capacità di generare conoscenza.^[16] Milano piomba al quarantaseiesimo posto mentre Roma è al quarantaquattresimo posto (rispettivamente ventunesimo e ventesimo posto tra le capitali europee). Purtroppo, è proprio rispetto all'indicatore di creazione della conoscenza che le due città italiane fanno registrare il risultato più negativo.^[17]

All'interno del panorama nazionale, nonostante le non lusinghiere posizioni emerse dal confronto internazionale, Milano e Roma sono comunque fra le aree metropolitane con un'incidenza maggiore delle attività della conoscenza. Considerando le dieci principali aree metropolitane italiane^[18] e i settori di attività economica ascrivibili alle attività KIBS (*Knowledge Intensive Based Services*)^[19] – ossia quei settori in cui l'attività pre-

11. A. Amin, N. Thrift, "Cultural-economy and cities", in "Progress in Human Geography", vol. 31, n. 2, 2007, pp. 143-161.

12. F. Compagnucci, A. Cusinato, *Industrial Districts and the City: Relationships...*, op. cit.

13. Commissione Europea, *Leipzig Charter on Sustainable European Cities*, Bruxelles 2007.

14. http://www.mastercard.com/us/company/en/insights/pdfs/2008/MCWW_WCoC-Report_2008.pdf.

15. Gli indicatori utilizzati sono sette: quadro politico e legislativo, opportunità di business, centralità come business center, flussi finanziari, vivibilità, creazione di conoscenza e flusso di informazioni, stabilità economica.

16. Le variabili che informano questo indicatore sono: il numero di università, il numero di ospedali universitari, il numero di programmi MBA, il numero di brevetti ogni milione di persone, il numero di interrogazioni da motori di ricerca, il numero di ricercatori per milione di persone, articoli scientifici e tecnici per milione di persone, numero di accessi alla banda larga per mille persone.

17. Rispetto alle altre *global cities* e agli altri indicatori queste sono le posizioni occupate da Milano e Roma. Vivibilità: Milano trentesima, Roma trentaquattresima posizione; quadro politico e legislativo: Milano trentanovesimo, Roma quarantesima posizione; opportunità di business: Milano quarantaseiesimo, Roma quarantovesimo posizione; centralità come business center: Milano diciottesima, Roma trentaseiesima posizione; flussi finanziari: Milano quindicesima, Roma sessantottesima posizione; stabilità economica: Milano settima, Roma ottava posizione.

18. Prendiamo qui in considerazione le aree metropolitane individuate dalla legislazione nazionale con la Legge n. 142 dell'8 giugno 1990 e la Legge Delega n. 42 del 5 maggio 2009. Per esigenze legate alla disponibilità di dati le aree metropolitane sono state approssimate alle province di appartenenza. (http://it.wikipedia.org/wiki/Citt%C3%A0_metropolitane).

19. Fanno parte della categoria KIBS le seguenti divisioni di attività economica: produzione di software, consulenza informatica e attività connesse, attività dei servizi d'informazione e altri servizi informatici, attività legali e contabilità, attività di direzione aziendale e di consulenza gestionale, attività degli studi di architettura e d'ingegneria, collaudi e analisi tecniche, ricerca scientifica e sviluppo, pubblicità e ricerche di mercato, altre attività professionali, scientifiche e tecniche, attività di ricerca, selezione, fornitura di personale.

Are Metropolitane	Produzione di software, consulenza informatica e attività connesse	Attività dei servizi d'informazione e altri servizi informatici	Attività legali e contabilità	Attività di direzione aziendale e di consulenza gestionale	Attività degli studi di architettura e d'ingegneria, collaudi e analisi tecniche	Ricerca scientifica e sviluppo	Pubblicità e ricerche di mercato	Altre attività professionali, scientifiche e tecniche	Attività di ricerca, selezione, fornitura di personale	Addetti totali KIBS	Addetti totali
Milano	37.725	18.595	42.604	40.765	23.031	4.370	20.381	23.944	38.347	249.761	1.463.972
Bologna	6.556	4.000	10.806	3.843	5.876	824	2.141	5.404	7.243	46.693	406.468
Torino	19.030	6.151	18.118	8.972	16.185	2.127	4.165	9.779	18.451	102.978	791.140
Roma	39.977	14.384	44.092	20.833	23.092	2.790	6.656	15.262	12.844	179.929	1.268.155
Firenze	4.222	3.089	10.823	3.260	8.028	575	1.128	4.733	3.726	39.584	376.253
Genova	3.136	1.757	10.290	2.213	6.788	546	639	4.965	2.815	33.149	277.778
Venezia	2.196	2.178	6.777	1.393	5.353	214	898	2.720	4.816	26.546	303.082
Bari	3.185	3.382	9.596	1.379	5.248	468	1.262	2.283	3.319	30.122	310.065
Napoli	6.133	4.132	21.683	3.278	8.829	1.665	1.609	4.607	3.972	55.907	615.925
Reggio Calabria	386	562	3.133	331	1.852	58	139	674	263	7.398	86.629
Città metropolitane	122.546	58.230	177.921	86.267	104.282	13.635	39.017	74.371	95.797	772.066	5.899.468
Totale Italia	206.984	146.595	462.220	151.391	315.964	26.132	68.435	191.700	257.156	1.826.575	17.875.280

valente si sostanzia nell'elaborazione dei codici interpretativi – si vede come esse, prese unitamente, impieghino il 42,3% degli addetti ai settori *knowledge based* (mentre la popolazione residente si ferma al 30,2% sul totale nazionale). In pratica, quasi un addetto alle attività della conoscenza su due lavora in una delle dieci aree metropolitane considerate. Ciò non significa che il gruppo sia omogeneo in termini di specializzazioni funzionali. Il calcolo dell'indice di densità localizzativa (DLQ),^[20] infatti, evidenzia le eterogeneità che intercorrono fra le città analizzate (tabella 1) rispetto alle attività *knowledge based*. L'unica area metropolitana con una concentrazione più che doppia^[21] di addetti alle attività KIBS rispetto alla media nazionale è Milano, che si configura come il polo nazionale delle attività della conoscenza.

Economia della conoscenza e professioni a Milano

Le varie sottosezioni di attività economica in cui possono essere divise le attività KIBS mostrano una rilevanza diversa all'interno dell'area metropolitana. Ribadito che tutte presentano una concentrazione nettamente superiore alla media nazionale, quelle più rappresentative dell'economia milanese sono la produzione di software e la consulenza informatica, le attività di direzione aziendale e di consulenza gestionale, la ricerca e sviluppo e la pubblicità e le ricerche di mercato, i cui livelli di concentrazione vanno da 3,5 a 5,7 volte la media nazionale.

Qual è il peso della diversa posizione professionale degli addetti all'interno dell'economia della conoscenza? In generale, i dati relativi alle rilevazioni trimestrali delle forze lavoro raccontano che in Italia, nel 2008, relativamente al settore terziario, la percentuale di lavoro indipendente sul totale si attesta al 25,9% (stessa percentuale nel Nord-Ovest). Il dettaglio su Milano e sulle attività dell'economia della conoscenza evidenzia come, in media, il peso relativo degli indipendenti raggiunga il 39,2% (tabella 2).^[22] Anche in questo caso, come per gli indici di localizzazione, si registra una considerevole eterogeneità fra le

TABELLA 1 – ADDETTI AI SETTORI KIBS DELLE AREE METROPOLITANE NEL 2008.

Fonte: nostra elaborazione su dati ISTAT, Asia 2008

20. L'indice DLQ è calcolato come rapporto fra il numero degli addetti KIBS in un'area metropolitana e il relativo numero a livello nazionale sul rapporto fra popolazione dell'area metropolitana e popolazione italiana. Se il valore dell'indice è maggiore di 1, nell'area metropolitana in questione si ha una concentrazione di addetti KIBS maggiore rispetto alla media nazionale. Viceversa per un valore dell'indice inferiore a 1. Se il valore dell'indice è uguale a 1, infine, gli addetti sono distribuiti in maniera omogenea.

21. Il valore dell'indice DLQ è pari a 2,64.

22. Elaborazione Servizio Studi-Camera di Commercio di Milano su dati ISTAT, Asia 2008 relativi alla Provincia di Milano.

TABELLA 2 – ADDETTI PER TIPO DI PROFESSIONE NEI SETTORI KIBS, VALORI ASSOLUTI E PERCENTUALI NEL 2007

Fonte: Elaborazione Camera di Commercio di Milano su dati ISTAT, Asia 2007

	Produzione di software, consulenza informatica e attività connesse		Attività dei servizi d'informazione e altri servizi informatici		Attività legali e contabilità		Attività di direzione aziendale e di consulenza gestionale		Attività degli studi di architettura e d'ingegneria, collaudi e analisi tecniche		Ricerca scientifica e sviluppo		Pubblicità e ricerche di mercato		Altre attività professionali, scientifiche e tecniche		Attività di ricerca, selezione, fornitura di personale		Totale	
	Dip.	Indip.	Dip.	Indip.	Dip.	Indip.	Dip.	Indip.	Dip.	Indip.	Dip.	Indip.	Dip.	Indip.	Dip.	Indip.	Dip.	Indip.	Dip.	Indip.
Valore assoluto	56.713	14.157	24.573	9.166	42.259	48.022	39.557	15.353	23.334	41.353	3.520	1.679	20.578	8.240	6.320	14.647	22.130	615	235.464	151.550
Valore %	80,0	20,0	72,8	27,2	46,8	53,2	72,0	28,0	36,1	63,9	67,7	32,3	71,4	28,6	30,1	69,9	97,3	2,7	60,8	39,2

sottosezioni di attività economica. In particolare, sembra interessante evidenziare i settori per i quali il peso degli indipendenti è maggiore di quello dei dipendenti: le cosiddette altre attività professionali, scientifiche e tecniche (69,9% di indipendenti) – in cui ricadono fra le altre, il design specializzato e le attività fotografiche – e le attività degli studi di architettura e d'ingegneria, collaudi e analisi tecniche (63,9% di indipendenti).

Nell'estrema sintesi dei dati presentati, Milano sembra configurarsi come un laboratorio interessante in rapporto all'interazione fra attività dell'economia della conoscenza e lavoro indipendente, il quale, come emerso anche da una recente ricerca del Consorzio Aaster,^[23] è un universo estremamente frammentato, nonostante la comune rilevanza delle pratiche cognitive nello svolgimento dell'attività lavorativa. Il tema è interessante e merita di essere approfondito se è vero che l'economia della conoscenza svolge e sempre più svolgerà un ruolo cruciale nel contesto globalizzato e che il peso del lavoro indipendente è diventato sempre più rilevante soprattutto all'interno delle attività *knowledge based*. Data la natura auto rinforzante dei due fenomeni, le problematiche relative al variegato mondo del lavoro indipendente merita di entrare nell'agenda degli agenti collettivi, affinché questi ne preservino tutte le potenzialità in termini di capitale umano e, conseguentemente, di contributo alla crescita endogena locale, regionale e nazionale. La stessa attenzione che dovrebbero ricevere le politiche volte a indirizzare le traiettorie evolutive delle città italiane nell'epoca della conoscenza.

23. S. Bertolino, S. Cominu, *Vecchie e nuove professioni a Milano: monadi, corporazioni o terzo stato in cerca di rappresentanza?*, Consorzio Aaster, Milano 2011.



Il profilo della città futura

Claudio De Albertis, Sergio Enrico Rossi

CLAUDIO DE ALBERTIS
È MEMBRO DEL CONSIGLIO
DI GIUNTA DELLA CAMERA
DI COMMERCIO DI MILANO
E PRESIDENTE DELL'OSSERVATORIO
INFRASTRUTTURE E SOSTENIBILITÀ
AMBIENTALE

SERGIO ENRICO ROSSI
È DIRIGENTE DELL'AREA SVILUPPO
DEL TERRITORIO E DEL MERCATO
DELLA CAMERA DI COMMERCIO
DI MILANO

L'OSSERVATORIO INFRASTRUTTURE E SOSTENIBILITÀ AMBIENTALE della Camera di Commercio di Milano ha delineato una strategia per la Milano del 2030 all'altezza delle sue eccellenze, per un rilancio su scala nazionale e mondiale.

L'obiettivo strategico a cui ha guardato per tracciare una rotta è stato quello del miglioramento della qualità della vita e dell'ambiente, del recupero della cultura del fare legata al territorio e alla valorizzazione delle sue risorse e della composizione armoniosa dei paesaggi, incoraggiando lo sviluppo di nuovi tessuti urbani misti resi possibili dal nuovo scenario produttivo. È infatti dalla qualità delle scelte su questi ambiti che dipenderà il volto della città futura, oltre che il profilo economico-sociale del territorio.

Città di reti: dalla rete fisica a quella immateriale

Milano, come tutte le grandi città del mondo, è al centro di un'area di mobilità che è teatro di milioni di spostamenti fisici e immateriali al giorno. La Milano del 2030 dovrà essere una città collegata con il contesto regionale, nazionale e sovranazionale: una città attrattiva, con una forte capacità di produrre e un elevato livello di qualità della vita. Per raggiungere questi obiettivi è necessario avviare un circolo virtuoso di efficacia della rete, attraverso la realizzazione di infrastrutture in grado di migliorare l'interconnessione prima di tutto tra i flussi di persone e di merci operanti a diverse scale.

A livello urbano, per Milano il primo passo da compiere è la creazione di una rete forte di trasporto pubblico, capace di agire da connettore tra stazioni ferroviarie, aree funzionali e concentrazioni residenziali. Occorre dunque sdrammatizzare la logistica, creando nuovi centri intermodali di primo livello, e assicurare gradi di convivenza tra traffico privato e vita urbana. Nel futuro di Milano non può mancare inoltre una rete di trasporti rapidi di massa altamente efficiente, che connetta ferrovia, strade e autostrade. Tale rete fisica dovrà essere accompagnata da una politica di investimenti, concreti ma anche culturali, orientati a ridurre la mole di spostamenti delle persone, grazie alla possibilità di far viaggiare voce e dati sulla rete immateriale.

Una città moderna è infatti una città digitale, capace di garantire a imprese e persone la disponibilità pervasiva di connettività internet. Milano deve saper cogliere le nuove forme e opportunità offerte dalle tecnologie dell'informatica e delle telecomunicazioni, consolidando il consenso intorno all'inderogabile necessità di

Milano sta progressivamente mutando secondo un modello di sviluppo asimmetrico, che rafforza il sistema Città-Regione e pone le basi per creare un *network* metropolitano

tali reti immateriali. Accanto allo sviluppo delle infrastrutture fisiche, che restano di fondamentale supporto, sono da risolvere le criticità normative relative alla regolazione del mercato e alla fornitura di servizi di pubblica utilità, ambiti nei quali la sinergia tra pubblico e privato diviene fondamentale per offrire servizi ad alto valore aggiunto.

Nuovi modelli dell'abitare

In relazione alla geografia socio-urbanistica, Milano sta progressivamente mutando secondo un modello di sviluppo asimmetrico, che rafforza il sistema Città-Regione e pone le basi per creare un *network* metropolitano. Per gestire la trasformazione della città e favorire una riqualificazione radicale del territorio serve una nuova politica abitativa, imperniata sui criteri di qualità, efficienza e sostenibilità ambientale. Grandi e diffusi interventi di edilizia sociale che, partendo dalla dimensione del quartiere, agevolino lo sviluppo di un nuovo modello insediativo a rete, capace di riequilibrare l'assetto del territorio e rilanciare l'alleanza tra città e campagna, architettura e agricoltura.

L'obiettivo di costruire abitazioni di qualità, a costi contenuti e in funzione delle reali esigenze della città, può essere raggiunto attraverso un'alleanza tra pubblico e privato, favorendo la nascita di nuovi soggetti imprenditoriali che sappiano dialogare con grandi investitori istituzionali.

Il tempo e il binomio *ecotech/ecowork*

Cruciale è inoltre il terreno dei modi di vivere la città. In una Milano caratterizzata da elevata mobilità, flessibilità e destrutturazione familiare, lo sviluppo di una mentalità *green* e di un governo dei tempi a misura d'uomo e di cittadino sono le istanze su cui puntare per potenziare la capacità attrattiva della città, soprattutto nei confronti di talenti, giovani e nuove generazioni, mirando al binomio *ecotech-ecowork* capace di sostegno all'occupazione e di coesione sociale.

Due le direzioni. Fondamentale è gestire i flussi, superando la rigidità urbana anche attraverso la valorizzazione dei luoghi dedicati al tempo libero e lo sviluppo di tessuti urbani misti. Ma l'altro lato della sfida è saper riunificare l'offerta abitativa, rispettando le identità multiple, professionali e sociali, presenti nella città.

In modo coerente con questa prospettiva, l'aspirazione che Milano può perseguire entro il 2030 è divenire un'eccellenza dell'eco-industria mirando alla *green economy*, attra-

L'aspirazione che Milano può perseguire entro il 2030 è divenire un'eccellenza dell'eco-industria puntando sulla *green economy*

verso il binomio sostenibilità ambientale e innovazione. Energia, infrastrutture, mobilità ed edilizia sono i settori chiave per lo sviluppo di un'economia *clean-tech* e di conseguenza per l'avvio di un nuovo corso di diffusione delle tecnologie pulite.

Data la trasversalità della questione ambientale, è fondamentale creare un legame tra le imprese operanti nei diversi settori. La città di Milano può investire sullo sviluppo di un *eco-cluster*, ossia una concentrazione di aziende e di istituzioni interconnesse che, sfruttando le specifiche risorse del territorio, siano in grado di apportare un vantaggio competitivo.

Il sistema delle camere di commercio può favorire le relazioni tra questi attori per accrescere l'efficacia dei risultati che si vogliono raggiungere per la Milano del 2030. La Camera di Commercio di Milano intende, da parte sua, giocare la partita dello sviluppo in vista dell'Expo – e oltre – facendo leva su alcuni elementi portanti: le opere infrastrutturali di carattere strategico, l'investimento nelle nuove tecnologie, le risorse culturali, i settori promettenti in chiave di eccellenza come la filiera della salute e delle biotecnologie, la bioedilizia, la logistica e la mobilità, la filiera alimentare, e, in modo trasversale, gli asset dell'alta formazione e dell'orientamento degli stili di vita, chiamando a confronto tutti gli attori direttamente coinvolti.

D2 MILANO 2030

Una giusta distanza

Giuliano Di Caro

GIULIANO DI CARO
È GIORNALISTA

CHIAMATELA CITTÀ ECO-POSITIVA. O SOSTENIBILE. Tecnicamente avanzata e connessa, o giovane e multiculturale. Sono le tante anime della Milano che sarà. Anzi, che dovrà essere, giacché niente è sicuro, nulla garantisce che si prenderanno le strade giuste per creare, fin da oggi, il domani migliore possibile.

La data in cui immaginare la Milano del futuro, anno 2030, l'ha fissata l'Osservatorio Infrastrutture e Sostenibilità ambientale della Camera di Commercio di Milano. Paletto temporale abbastanza remoto per permetterci di pensarla profondamente altra rispetto alla città che viviamo oggi, ma anche vicino a sufficienza per sentire già adesso la responsabilità di dover iniziare a riprogettarla fin da subito. Infine, l'asticella piazzata quindici anni oltre l'Expo 2015, così come l'Expo arriverà a un decennio e mezzo dal fatidico scoccare degli anni 2000, ha una valenza simbolica forte. Una ventina di anni nel futuro, quindi: parecchi e pochissimi al tempo stesso.

Come ogni storia di fantascienza che si rispetti, anche la nostra ricognizione sulla Milano del 2030 ha il suo epicentro nella realtà del qui e ora, prende le mosse dagli elementi più intriganti e futuribili che oggi sappiamo immaginare. Costruire su di essi una visione, un progetto e un'idea di convivenza urbana, e farlo con lungimiranza, è la sfida. Con l'augurio che non sia, a conti fatti, pura *science fiction*.

Milano, Made in urban challenge

Meglio pensarci fin da subito alle caratteristiche fondative della Milano 2030. Non si inventa in un anno, o cinque o dieci, la città del futuro. «Non c'è dubbio che una strategia complessiva per un territorio come quello milanese non si può tratteggiare in meno di vent'anni», argomenta Claudio De Albertis, presidente di Assimpredil Ance di Milano e Monza e Brianza, l'associazione che riunisce le imprese edili, e timoniere dell'Osservatorio Infrastrutture e Sostenibilità ambientale della Camera di Commercio di Milano.

Come a dire: la città è già ora, *anno domini* 2011, in ritardo? «Non proprio, da qui al 2030, data scelta nella ricerca dell'Osservatorio, c'è ancora un po' di tempo. Il punto è che Milano deve diventare la città eco-positiva "modello" in Europa, perché questo è il ruolo all'altezza delle sue eccellenze. Qui hanno sede aziende della *green economy* che fatturano, qui esistono università e centri formativi di prestigio. Questa era l'idea guida, costruire su tali realtà – potenziandole – le fortune future della città. Le grandi manifestazioni come l'Expo, che pure non ho mai considerato una tappa finale, sono le scintille su cui sviluppare strategie forti di trasformazione della città, come ha fatto Barcellona con le Olimpiadi, riappropriandosi del mare laddove c'era un porto. Senza una *governance*

Inventiamoci una sorta di sfida urbana, di gara tra le città chiamate a perseguire dei progetti di ampio respiro

adeguata però le opportunità rischiano di ricadere inermi. L'idea guida non è stata finora abbracciata pienamente. L'Expo può ancora diventare quella scintilla, ma vanno fatte ora scelte strategiche: abbiamo un sito e infrastrutture importanti, ma l'Expo non è riuscito per ora a penetrare nella città, a coinvolgerla a più livelli. E ancora non sappiamo come sarà Milano immediatamente dopo la manifestazione».

Ecco perché serve, ora più che mai, una virata potente verso la Milano eco-positiva, nozione capace di colmare le lacune dell'oggi e del futuro prossimo. L'idea di città eco-positiva ha un vantaggio inestimabile sulle altre visioni della Milano 2030: comprende al suo interno molte direzioni possibili – mobilità, reti immateriali, ambiente e sostenibilità, internazionalità, attrattiva per giovani di talento – che si compenetrano tra loro, ognuna con le proprie sfaccettature. «Una città eco-positiva riduce drasticamente i consumi di energia e le emissioni, punta sulle rinnovabili e sulla rottamazione degli edifici energivori, risolve problemi di logistica legati al commercio governando l'attuale disorganizzazione, integra il trasporto cittadino con quello da e verso l'esterno» è la ricognizione di De Albertis. Temi sostanziali, ognuno dei quali è un coacervo di scelte possibili. «Sostenibilità, per esempio, significa nel dettaglio attenzione al ciclo di vita di un manufatto. Oggi si è attenti alla performance nel momento in cui un bene va sul mercato, edilizio o altro, ma è una prospettiva debole. Il cambio culturale che serve è un'attenzione totale al ciclo di vita nel suo complesso, i costi e i tempi di gestione, smaltimento e manutenzione. Il fatto è che gli imprenditori italiani e lombardi sono molto individualisti, è la loro forza e il loro limite. Altra rotta è invece quella in cui le aziende fanno rete, tra di loro e con chi fa formazione e ricerca».

Una lezione utile per progettare la Milano del futuro arriva, secondo De Albertis, dalle esperienze avviate negli anni scorsi negli Stati Uniti, all'insegna del meccanismo conosciuto come *urban challenge*. «Inventiamoci una sorta di sfida urbana, di gara tra le città chiamate a perseguire dei progetti di ampio respiro e delineare le strategie per perseguire tali visioni. Su questo tracciato si possono costruire percorsi e attivare risorse che altrimenti resterebbero dormienti. Premiamo quelle città con strategie vincenti, creando nel caso di Milano una *green zone*, ovvero una zona franca per investimenti nella *green economy*. Lo strumento per far leva sull'iniziativa privata esiste, è la defiscalizzazione a tempo in quelle parti della città coinvolte da un tale macroprogetto. Milano potrebbe e dovrebbe costruire su questo la sua *urban challenge* per il futuro. Si immagini un *masterplan* ripartito poi in sottoprogetti, come la rottamazione degli edifici incentivata, in un dato periodo, dalla concessione di bonus volumetrici, da spendere anche altrove, a beneficio dei proprietari che intervengono con sostanziali migliorie di efficienza energetica dei propri edifici. Una alleanza forte, dunque, tra privati, Pgt, politica, da indirizzare nella creazione, anche pubblica, di nuove parti di città».

Migliaia di milanesi, in una città pianeggiante e dunque favorevole alla scelta di muoversi in bici, hanno una gran voglia di spostarsi in questo modo, come conferma il successo di BikeMi

Un meccanismo simile potrebbe così applicarsi anche alla macroquestione dei trasporti. «Elemento cruciale del futuro. Milano deve competere con realtà territoriali di classe A, da sette o otto milioni di abitanti, con la sua area metropolitana che va da Piacenza a Novara, da Lecco a Pavia. Le questioni vanno viste su scala metropolitana e credo che sia ampiamente fattibile una strategia definita per quest'area, caratterizzata da una *governance* duttile. Il fatto è che oggi persino i corpi storici del centro milanese sono scarsamente collegati con la mobilità pubblica. Nella strategia futura è stata inserita la creazione di una sorta di *circle line* che dovrebbe collegare tutte le stazioni, da Lambrate a Porta Romana, Romolo, San Cristoforo. Mancano però le risorse, e un tema cruciale è proprio capire come ciò si possa realizzare attivando anche le risorse private».

Se si vorrà costruire la Milano del futuro, alcune cose vanno cambiate subito. Emblematico, argomenta De Albertis, è il terreno delle regole. «Anche nella nostra ricerca si afferma che il pubblico deve operare al più presto una rivisitazione dei regolamenti. Questo perché nella situazione attuale i progetti nascono, per così dire, già vecchi, ed è una sfida improba avviare un forte rilancio in un contesto di competenze parcellizzate. Inoltre, sull'investitore pende una spada di Damocle non da poco che ne scoraggia il dinamismo e la voglia di rischiare, ossia l'incertezza del contratto, poiché se cambia un'amministrazione gli elementi contrattuali tornano in discussione».

Indispensabili per il futuro: mobilità soft, ecoquartieri e verde "produttivo"

Immaginare il futuro significa, prima di tutto, saper osservare il presente, fin nei dettagli più minuti. E risolvere alcune immagini devianti che imbastiscono il quotidiano cittadino. Una di esse, emblematica, ce la racconta Cristina Rapisarda Sassoon, Amministratore Delegato di Global Trends, società di consulenza sul terreno dello sviluppo sostenibile. «Mi sono resa conto che il tragitto della linea 94, la circonvallazione interna, pesta la figurina dipinta sull'asfalto che indicherebbe la presenza di una pista ciclabile. La visione che hai guardando è quella di un bus che schiaccia il ciclista. Allora non diciamoci: abbiamo chilometri di pista ciclabile, perché così non è, è vivacchiare come fatto finora su soluzioni virtuali. Piuttosto, comprendiamo che il cambiamento non dipende soltanto dalla cittadinanza, ma anche e soprattutto dal contesto. Migliaia di milanesi, in una città pianeggiante e dunque favorevole alla scelta di muoversi in bici, hanno una gran voglia di spostarsi in questo modo, come conferma il successo di BikeMi. Parliamo però con loro: usare la bicicletta oggi è rischioso. Come ispiratori, credo che dobbiamo diventare più radicali: non più limitarsi a provare a ridurre il traffico, ma progettare nel concreto stili di mobilità differen-

Milano ha bisogno di interventi di efficientamento energetico importantissimi, che si scontrano con questioni di costi e fattibilità

ti, mobilità soft, dalla quali il futuro di questa città non può prescindere».

Necessità inaggrabile. Anche perché il caso di Milano, sul terreno del traffico, è unico nel suo genere. «È la metropoli con l'indice di motorizzazione più alto, con un'automobile ogni 1,5 abitanti. Basti pensare che a Los Angeles è 1,8», ci spiega Pierluigi Nicolin, architetto milanese e fondatore del gruppo editoriale Lotus. «Non bastasse, Milano ha anche il record del minor numero di metri quadrati di asfalto a disposizione delle macchine, fatto che causa di conseguenza una velocità di media percorrenza della città bassissima. Ecco perché il paesaggio milanese è un paesaggio della congestione. Il sistema dei trasporti pubblici non è affatto male, a ben guardare. È che si trova a lavorare su strade congestionate. Milano, d'altronde, specie entro le mura spagnole, è una città piccola».

Caratteristiche strutturali con cui fare i conti, e che rendono la necessità di progettare una mobilità soft ancora più stringente. Mobilità soft, dal canto suo, non significa ovviamente soltanto biciclette. «Penso alla navigazione sul Naviglio. Partendo dalla Darsena si arriverebbe molto lontano», chiosa Sassoon. «Alla cittadinanza si dovrà dire con trasparenza e chiarezza che cosa fare di questa Darsena. Per il futuro immagino una città in cui si progettino forme di mobilità innovative capaci di cambiare radicalmente gli stili di movimento dei singoli. L'unico modo è andare a meta con una motivazione fortissima di cambiamento, ragionando sull'assetto del sistema nel suo complesso, trasporto pubblico e intermodalità».

Come si vede, ragionare sul futuro porta immediatamente sui terreni della logica *green*, giacché il cambio di paradigma verso la sostenibilità è *conditio sine qua non* dell'immaginare il domani. In questo senso, il tema della mobilità si accompagna a questioni altrettanto cruciali, come l'edilizia sostenibile. E la sfida/soluzione – a tratti ammantata di valori messianici – degli ecoquartieri. «La mole di inquinamento proveniente da riscaldamento e condizionatori ha un impatto ancora più significativo del traffico. Milano ha bisogno di interventi di efficientamento energetico importantissimi, che si scontrano con questioni di costi e fattibilità. Sviluppare da oggi in avanti degli ecoquartieri è dunque una strada obbligata; molte altre città europee vivono già oggi, molto intelligentemente, di queste eccellenze. Il punto però è che un ecoquartiere non sia soltanto un insieme di standard sull'efficienza energetica, la riduzione dei consumi, la gestione dell'acqua, l'utilizzo di rinnovabili. È un *concept* che prima di tutto esprime una comunità umana, la quale ne rappresenta il vero fulcro».

Questione inaggrabile: la cittadinanza di Milano è pronta? «Rispondere significa ragionare sulle caratteristiche cardine di ogni *ecovillage*: spazi collettivi e spirito di condivisione a cui siamo disabituati, perché viviamo chiusi in spazi individuali, a partire dall'automobile. Credo però che la comunità sia pronta. Milano ha sempre espresso be-

L'obiettivo primario per Milano 2030 sarà creare le condizioni affinché uomini e donne tornino a casa in un intero quartiere, in uno spazio collettivo, anziché nei canonici e asfittici 60 metri quadrati

nevolenza e ospitalità. Se da un po' non succede è perché questi temi non sono stati nelle corde della politica, e senza la politica non si può cambiare radicalmente il ritmo, lo stile e il tempo di una città come Milano». Dietro all'idea rassicurante dell'ecoquartiere si cela la necessità di un impegno notevole richiesto anche all'amministrazione della cosa pubblica, per esempio garantendo l'esistenza di territori disinquinati. «Solo a quel punto si può iniziare a progettare un ecoquartiere, in ogni senso: rafforzare la comunità umana, puntare sulla condivisione delle macchine e delle attività, come il lavaggio o l'acquisto, creare dei terreni votati alla biodiversità e all'agricoltura urbana coltivati secondo i principi della permacultura, allestire piccole zone di scambio di oggetti che abbiano una forte valenza simbolica anche per i bambini. Ecoquartiere, al di là dell'efficienza energetica e della presenza di aree verdi, deve esprimere innanzitutto questa fertilità umana, da intercettare nella società e potenziare».

Oltretutto, argomenta Nicolin, che è anche presidente della Commissione per il Paesaggio del Comune di Milano, non tutte le aree verdi sono uguali. «Aldilà della retorica *green* è fondamentale capire che il verde cittadino deve saper sposare un'idea di convivenza, non creare ulteriori distanze e separazioni fisiche e paesaggistiche. Vale lo stesso per gli arredi urbani, che andrebbero semplificati e ridotti al minimo: meno segnaletica, pali e specializzazioni funzionali. Sottrazioni che romperebbero il fronte della conservazione e dell'affollamento visivo, del museificare lo spazio urbano, ridando energia alle qualità dinamiche del paesaggio e degli spazi urbani: luce, alberi, spazi pedonali. La Milano di domani dovrà ridurre al minimo anche il verde puramente decorativo ed estetizzante. Il verde deve essere creatore di prossimità e generare risvolti sociali. Mappiamo dunque le aree inutilizzate, scommettiamo sull'agricoltura urbana, perché il superamento dell'estetismo – quello dei parchi strutturati come fossero quadri – avvicina le persone al *bios* e crea socialità. Anche questo è governo dei tempi, tanto quanto introdurre, come fatto in Germania, alcuni esperimenti di *deregulation* applicati alle regole di circolazione delle vetture, con risultati eccellenti sullo smaltimento del traffico».

Prospettive, quelle di Nicolin e Sassoon, che partono dallo spazio per arrivare alle persone. «L'obiettivo primario per la Milano 2030 sarà creare le condizioni affinché uomini e donne tornino a casa in un intero quartiere, in uno spazio collettivo, anziché nei canonici e asfittici 60 metri quadrati». Per Sassoon è anche il modo migliore per progettare una città giovane e multiculturale, elemento spesso trascurato nelle riflessioni sul futuro milanese. «Milano può e deve investire sul multiculturalismo. Vorrei una città che non commetta l'errore di Londra, capitale che ha fallito nella gestione della diversità, frammentata com'è in tanti alveari, qui i pakistani, là i cinesi e così via».

Altro terreno di sfida per domani sono i flussi e i tempi della città

Il tempo e i giovani: una città *plug and play*?

Intendiamoci: una Milano del futuro sarà ben poca cosa senza i giovani, senza cioè scommettere forte sulla capacità di attrarre non solo culture diverse, ma anche le nuove generazioni. La sfida la rilancia De Albertis. «Prendiamo l'*housing* sociale, un altro elemento importante nella visione di Milano 2030. In questo ambito Milano non dovrà perseguire una logica pauperistica. Al contrario, deve capire che le sue fortune sono strettamente collegate alla sua attrattiva sui giovani. Perché moltissimi di loro, oggi e ancor più domani, hanno un senso di aleatorietà della vita, non hanno paura di mettersi in gioco, né del nuovo, del demolire regole consolidate per costruirne di nuove», argomenta De Albertis. «È evidente che questa classe di giovani va aiutata a venire a Milano e per farlo la città deve saper offrire loro un alloggio a prezzi accessibili. In Italia si investe molto sulle politiche sulle case di proprietà, tralasciando le politiche sull'affitto. A Milano la chiave di volta della questione sarebbe un meccanismo di acquisto differito di dieci anni della proprietà: vantaggioso per l'investitore, che ha la certezza del valore residuo della proprietà, e azzeccato da un punto di vista collettivo, perché significa scommettere sulle capacità di crescita di reddito dei giovani che le abitano e vi lavorano».

Per il presidente di Assimpredil Ance è questa l'accezione di *housing* sociale con cui Milano deve misurarsi in futuro: «parlare a quella fascia di giovani creativi capaci di cambiare le regole del gioco, la fruizione stessa della città».

E le famiglie? Un modello possibile interessante ce lo offre Nicolin. «In Germania gli alloggi sociali non necessariamente sono di proprietà pubblica. Un nucleo familiare che rientra in determinati parametri di reddito e numero di figli non può spendere più del 35% del reddito totale. È lo Stato a coprire la differenza dell'affitto. Un assetto che incentiva i privati a costruire alloggi di qualità a prezzi contenuti, alleggerisce lo Stato di una parte del peso sociale degli alloggi e scongiura i rischi di creare quartieri o zone ghetto. Vogliamo tener conto di modelli simili nel progettare la Milano del futuro?».

Altro terreno di sfida per il domani sono i flussi e i tempi della città. Secondo De Albertis «la città si è involuta anziché diventare più attraente, e chi meglio dei giovani può invertire la rotta? Contribuire a creare una città *plug and play*, per così dire, viva 24 ore su 24? Non potranno farlo da sole, beninteso, le nuove generazioni. Milano sulla strada del 2030 deve avviare le trasformazioni sociali, demografiche e del territorio e saperle intercettare in tempo reale. Questo è il governo dei tempi: una nuova forma di ascolto del pulsare urbano. Un'esigenza che in alcuni comuni italiani ha generato nuove figure, assessori o dirigenti ai tempi cittadini. Una sensibilità che Milano deve sviluppare e affinare da subito, non nel 2030».

Expo avrà successo se i visitatori godranno di un'esperienza ricca e soddisfacente in tutte le fasi della loro visita

[Verso la Milano immateriale: il crocevia dell'Expo](#)

Naturalmente sulla strada della Milano 2030 c'è l'Expo, evento cardine per la città e per il volto che avrà in futuro, anche sul versante delle reti immateriali. «Expo 2015 è un evento di straordinaria importanza industriale e culturale, ma è anche un esperimento di collaborazione tra l'esposizione universale e il territorio, durante un periodo di tempo che eccede i sei mesi di durata dell'evento», ci spiega Pietro Guindani, coordinatore del Gruppo di Lavoro Reti e Mobilità del Comitato EXPO 2015 di Confindustria. «Expo avrà successo se i visitatori godranno di un'esperienza ricca e soddisfacente in tutte le fasi della loro visita, dal momento in cui decideranno di venire a Milano fino a quello in cui avranno fatto ritorno alle loro residenze. Durante questo percorso, che si articola nel tempo e nello spazio, i visitatori necessiteranno di un insieme di servizi che includono i trasporti (aerei, ferroviari, urbani), l'ospitalità (alberghiera e della ristorazione), l'intrattenimento (turistico, culturale, sportivo) e – non ultimo – la possibilità di apprezzare le offerte del Made in Italy. Tutte queste occasioni di contatto tra il visitatore e il territorio, i cosiddetti *touchpoints*, rappresentano un'opportunità che non potremo mancare, anche dal punto di vista delle imprese».

Assicurare che l'insieme di questi servizi sia fornito in modo armonico, garantire un'esperienza di visita ricca e soddisfacente e massimizzare le opportunità di business per il territorio sono le sfide cruciali sul tavolo. «Partendo da queste domande, le associazioni di imprese che fanno parte di Confindustria e Confcommercio, insieme alla Camera di Commercio di Milano e d'intesa con la società Expo, hanno avviato il Progetto Strategico ICT per Expo. L'intuizione fondamentale di questo progetto, che si avvantaggia del coordinamento scientifico di CEFRIEL-Politecnico di Milano, si basa sul concetto di "ecosistema ICT": l'insieme di tutte le proposte di servizio che saranno accessibili e fruibili grazie alle tecnologie digitali su internet facendo uso di terminali mobili che saranno sempre più *smart*. Detto così sembra tutto naturale e intuitivo, ma a un'analisi più attenta emerge la necessità di un prerequisito da conquistare: l'offerta di servizi su internet diventa davvero facile se gli operatori usano tecnologie standard, ovvero linguaggi tecnologici e sistemi informativi che consentono la collaborazione in rete o, come si dice, la collaborazione applicativa. Portare gli operatori economici a fare queste scelte, in grado di abilitare la collaborazione e l'integrazione in rete, è lo scopo del progetto. Così facendo il visitatore potrà trovare le risposte alle sue esigenze e integrarle nell'ambito di un percorso che beneficerà di tutte le informazioni, non solo relative alle opportunità offerte, ma anche alle migliori scelte di tempo per evitare pure le code».

Una città vibrante, le cui energie vanno intercettate e messe al centro di un progetto per il futuro

Ecco perché i modi effettivi con cui l'Expo impatterà sul reale ci diranno moltissimo sulla Milano del futuro. «Raggiungere questo traguardo significherà aver contribuito al successo di Expo, ma anche avere trasformato Milano in una delle prime città digitali del mondo. Il lascito di Expo alla città troverà così nel Progetto ICT un esempio molto concreto e tangibile».

Oltre l'Expo: la spontaneità di una città connessa

Lasciti concreti, appunto, come linfa vitale per la città che sarà. Immaginare la Milano del futuro sul versante delle nuove tecnologie è infatti un'operazione che deve tener da conto i deficit del presente. Basti pensare alla scarsità di *hotspot* WiFi in città, che si contano sulle dita di una mano, un handicap non da poco che grava sulla fruizione dello spazio urbano milanese per il cittadino digitale. D'altronde è nei coffee shop californiani con WiFi che è nata la rivoluzione digitale, imbastita di invenzioni, incroci e intersezioni interdisciplinari, ma anche compresenza fisica e incontri virtuosi. Come imparare la lezione e costruirvi attorno una città futuribile e autenticamente connessa?

«Io credo che non serva l'utopia di una penisola cambiata/cablata dall'oggi al domani. In particolare in un periodo come questo, in cui le risorse sono molto scarse», argomenta Carlo Ratti, architetto, ingegnere, docente presso il Massachusetts Institute of Technology e brillantissimo sperimentatore del digitale. «Bisogna essere capaci di definire obiettivi condivisi e raggiungerli passo passo, usando tutti i mezzi a disposizione. Credo che questa sia la strada da seguire per progettare il futuro. Le faccio un esempio. Un nostro progetto di un paio di anni fa sviluppato con la squadra dello studio Carlorattiassociati, chiamato "Eyestop", prevedeva di utilizzare le pensiline del trasporto pubblico come *hub* tecnologici dotati di *hotspot*, ma anche di sensori e schermi *touch* per ricevere input dalla città. Coprendo insomma una grande città col WiFi, praticamente a costo zero, e col vantaggio di ricevere feedback in tempo reale».

Usare i mezzi a disposizione, dunque, tenendo conto delle peculiarità di Milano. Città che gioca un ruolo particolare in Italia: non la capitale politica ma quella finanziaria, della moda e del design, del terziario avanzato. Insomma, la città italiana su cui pesa di più la necessità di internazionalità e apertura al resto del mondo. In potenza, e non ancora con la costanza necessaria, una città vibrante, le cui energie vanno intercettate e messe al centro di un progetto per il futuro. «Ogni volta che arrivo a Milano in occasione di eventi come il Salone del Mobile e il FuoriSalone, rimango sorpreso dalla quantità di energie che si riversano per le strade e si insinuano in capannoni in disuso, rendendoli

Sfide affascinanti e determinanti nell'imbastire il futuro sono quei progetti angolati da una prospettiva che permette di esplorare e coniugare autenticamente tecnologia e luoghi fisici

spazi incantevoli. Bisognerebbe pensare a dei nuovi navigli culturali, per incanalare queste energie durante tutto l'anno. E renderle così navigabili, invece di lasciarle scorrere sottoterra. Può suonar vago, ma posto un principio è infinita la quantità di forme cui esso può dar vita».

Così come, se il principio è sperimentare a fondo i rapporti tra spazio urbano, cittadinanza e tecnologie digitali, i risultati raccontano in controluce molte strade future da architettare. È il caso della nuvola che Ratti ha progettato per la Londra olimpica. «L'aspetto più importante di "the Cloud", e che mi sentirei di consigliare per qualsiasi progetto e spazio urbano, per il 2015 o il 2030 che sia, è la spontaneità che viene dai processi *bottom up*. Una nuvola coi piedi per terra, dunque, che faccia vedere come il piccolo contributo di tanti individui possa tradursi in un imponente momento collettivo, anche duraturo».

Sfide affascinanti e determinanti nell'imbastire il futuro sono quei progetti angolati da una prospettiva che permette di esplorare e coniugare autenticamente tecnologia e luoghi fisici, il digitale con gli spazi pubblici e le modalità di fruizione di una città. E Milano è già stata teatro di un esperimento basato su tali principi: quello del SENSEable City Lab del Mit sulla propria area metropolitana, in occasione del progetto Mobile Landscapes. «A Milano conducemmo un progetto pilota che, su un'area di 20 chilometri per 20, mappava la quantità di chiamate che occupavano le celle delle rete Gsm», illustra Ratti. «L'unico elemento fisso era la posizione delle celle: ciò che tracciavamo erano i movimenti della città e i flussi delle persone, capendo così in che modo e in quali tempi le singole porzioni di città venivano vissute e fruite dai cittadini. Esperimento che poi abbiamo ripetuto anche a Roma e Singapore. Il punto è che osservare in tempo reale quali sono i battiti di una città è come per un medico ascoltare il cuore, o i polmoni, di un uomo». E prevenire, o in questo caso progettare il futuro, è sempre meglio che curare.



Il Mediterraneo: cambiamenti in corso

SONO BASTATI POCCHI MESI PER CONFERIRE AI PAESI della sponda Sud ed Est del Mediterraneo un nuovo e inatteso aspetto non solo alla loro stessa condizione politica ma anche alla propria realtà socio economica, riposizionando in tal modo gli assetti commerciali a cui eravamo abituati.

A fronte di tali mutamenti è necessario riflettere sul ruolo che l'Europa – e l'Italia in particolare – è chiamata a ricoprire all'interno di quest'area. Il Mediterraneo rimane infatti un bacino estremamente prioritario, seppur caratterizzato da luci e ombre.

Da un lato esistono criticità: una perdurante instabilità politica tradizionalmente connessa al conflitto israeliano-palestinese; la presenza di rischi sociali dovuti principalmente all'elevato tasso di disoccupazione – soprattutto giovanile – che ha rappresentato uno dei motori della cosiddetta Primavera araba degli ultimi mesi, e che ha contribuito ad accrescere il fenomeno migratorio; le problematiche legate alla sicurezza marittima e ai traffici illeciti, oltre a quelle connesse ai rischi ambientali. D'altro canto è possibile identificare alcuni fattori positivi che giustificano e incentivano l'interesse verso questa specifica area: il forte segnale di ripresa dalla recente crisi economica evidenziato dalla maggior parte dei paesi della sponda Sud del Mediterraneo; la possibilità, attraverso l'internazionalizzazione delle imprese italiane ed europee, di uscire dalla congiuntura economica negativa; il grande potenziale di sviluppo sia sociale – grazie alla presenza di popolazione giovane e istruita dei paesi dell'area – sia economico – rappresentato da specifici settori strategici, come quello delle infrastrutture – quale base per lo sviluppo di rapporti positivi tra le diverse sponde del Mediterraneo.

Nonostante il primato dell'Europa e dell'Italia quali principali partner commerciali dei paesi dell'area, sussistono alcune difficoltà, soprattutto sul piano dell'interlocuzione politica. A partire dal 1995, data di avvio del Processo di Barcellona, fino a oggi, sono stati compiuti significativi passi in questa direzione, anche tramite la costituzione dell'Unione per il Mediterraneo che, tuttavia, ha incontrato numerosi ostacoli dal punto di vista operativo e di attuazione delle proprie attività. Attualmente sembrerebbe mancare una prospettiva condivisa di interesse e sviluppo verso l'area del Mediterraneo che, comunque, potrebbe facilitare e rafforzare i rapporti tra i paesi europei e le due sponde del mare. In questa sezione si è cercato di fornire una possibile chiave di lettura attraverso una diversificazione delle proposte di analisi.



La priorità mediterranea

Bruno Ermolli

BRUNO ERMOLLI È PRESIDENTE
DI PROMOS – AZIENDA SPECIALE
PER L'INTERNAZIONALIZZAZIONE
DELLA CAMERA DI COMMERCIO
DI MILANO

IN POCHE MESI I PAESI DELLA SPONDA SUD ED EST DEL MEDITERRANEO si sono svegliati da un lungo sonno democratico. La cosiddetta Primavera araba sta mutando più o meno velocemente il quadro politico e istituzionale dell'intera area Med, avviando un processo di cambiamento epocale, una svolta storica partita dai giovani e poi ampliata al più largo tessuto sociale ed economico di queste realtà. Un tessuto composto e sostenuto dall'operosità di milioni di micro, piccole e medie imprese, che costituiscono la nuova e futura ossatura del sistema produttivo dell'intera area. Solo nella sponda meridionale e orientale le micro, piccole e medie imprese superano i 7 milioni, rappresentano il 99% del totale delle imprese e occupano circa i due terzi dell'intera forza lavoro.

Questi numeri portano l'attenzione sul tasto positivo su cui premere per facilitare, velocizzare e concretizzare le istanze democratiche che i popoli mediterranei meritano di vedere realizzate quanto prima. Questi numeri avvalorano l'idea che una libera economia di mercato basata sulla libera iniziativa privata possa sollecitare e favorire il cambiamento sociale, politico e istituzionale in corso.

Il ruolo della politica e delle PMI

Sono apprezzabili gli interventi sul fronte internazionale. Abbiamo visto l'impegno annunciato dai Grandi, nell'ultimo G8 di Deauville, verso l'area del Mediterraneo, con uno stanziamento finanziario di 20 miliardi di dollari; a livello europeo, siamo testimoni dell'impegno della Bei, la Banca Europea per gli Investimenti e della Bers, la Banca Europea per la Ricostruzione e lo Sviluppo, che ha esteso le sue attività in Tunisia e in Egitto.

È ora necessaria un'azione di svolta a livello euromediterraneo, su più fronti. Il ruolo dei soggetti privati è fondamentale nel sostenere lo sviluppo dell'imprenditoria dell'intera area, promuovere le occasioni di business e le relazioni economiche tra le imprese delle sponde del Mediterraneo, fornire assistenza tecnica e *know how* e favorire la circolazione di capitale umano qualificato. Questi "spazi di manovra" rendono il Mediterraneo terreno fertile per le nostre imprese, ed è quindi di primaria importanza il ruolo di chi opera nella promozione dell'interscambio commerciale e degli investimenti diretti esteri (*incoming e outgoing*) attraverso lo sviluppo di nuove relazioni tra imprese europee e dell'area mediterranea.

La politica da parte sua deve dare ascolto al mondo economico e produttivo e accettare la sfida per il futuro: affermare l'importanza di un mercato sempre più importante per l'Italia e per l'Europa, cogliendo l'occasione imperdibile per riattivare le nostre economie, in un'ottica di crescita congiunta. Nel solco dell'Area di Libero Scambio, già

Milano, con la Lombardia, genera un interscambio commerciale con l'area Euromed di oltre 12 miliardi di euro ogni anno

prevista nel 2010 e poi posticipata nel 2012, bisogna favorire la creazione di nuovi strumenti finanziari che abbiano al centro le micro, piccole e medie imprese, come il Med Partnership Fund lanciato dal Ministero degli Esteri, che assicurino concrete prospettive di sviluppo alle economie dell'area Euromed.

Lo sviluppo delle Micro Piccole Medie Imprese (MPMI) è infatti un elemento fondamentale per l'integrazione socio-economica dell'area e nell'aria Euromed. Il sostegno alle MPMI agevola lo sviluppo sul territorio, che raggiunge anche regioni tradizionalmente più arretrate e al contempo rilancia l'economia di mercato; crea nuovi posti di lavoro, riducendo di conseguenza disoccupazione e fenomeni di immigrazione; offre prospettive alla crescita ai giovani.

[Il Centro Euromediterraneo per lo Sviluppo delle Micro, Piccole e Medie Imprese](#)

Il Centro Euromediterraneo per lo Sviluppo delle Micro, Piccole e Medie Imprese, voluto e promosso dalla Camera di Commercio di Milano – Promos sotto l'egida del Governo italiano, con il sostegno della Commissione Europea e della Bei e in raccordo con il Segretariato di Barcellona dell'Unione per il Mediterraneo (UpM), si basa su questi presupposti, rappresentando un primo importante strumento della nuova cooperazione euro mediterranea, con obiettivo la creazione di nuove imprese e l'assistenza a quelle già esistenti.

Uno strumento che conferma e consolida il ruolo dell'Italia e di Milano quale centro di imprenditoria del Mediterraneo. L'Italia, con 4,4 milioni di PMI, è infatti il paese europeo con la maggiore densità di PMI e con il maggior numero di PMI esportatrici, oltre 200 mila. Oltre a un'affinità geografica e culturale, ha un'esperienza storica nel mercato Mediterraneo ed è il primo partner commerciale di gran parte dei paesi delle sponde Sud ed Est.

Milano, con la Lombardia, rappresenta la regione con il settore imprenditoriale maggiormente sviluppato d'Europa, con oltre 820 mila imprese, e genera un interscambio commerciale con l'area Euromed di oltre 12 miliardi di euro ogni anno. Grazie a questa consolidata vocazione di leadership, e a questa forte capacità aggregativa del sistema economico, Milano è la sede del Forum Economico e Finanziario per il Mediterraneo, organizzato da Camera di Commercio di Milano – Promos, che solo nell'ultima edizione del luglio 2010 ha riunito oltre 1.400 imprenditori e rappresentanti delle istituzioni euromediterranee.

Sempre a Milano, Promos ha dato vita, oltre quindici anni fa, al Laboratorio Euro-mediterraneo, sviluppando un network di relazioni e attività con i soggetti più autorevoli

La struttura a rete riflette l'approccio *bottom up*, fortemente basato sulle esigenze di mercato

della cooperazione economica e finanziaria europea, a partire da Francia, Spagna e Grecia, dei paesi delle sponde Sud ed Est del Mediterraneo e del Golfo, e istituendo la Scuola Euromediterranea per l'imprenditorialità, oggi confluita nel Nuovo Istituto di Business Internazionale, che offre una formazione dedicata alle specifiche necessità di imprenditori, export manager e professionisti che operano sui mercati internazionali.

Il Centro Euromed per le MPMI fa sintesi di questa esperienza. Per questo l'unità centrale, l'*hub* di coordinamento, è istituita a Milano presso Promos. A essa è affidato il compito di sviluppare le relazioni con istituzioni e partner internazionali e integrare le attività svolte dai Centri Nazionali di Sviluppo: ricerca e valutazione delle opportunità di business, organizzazione periodica di incontri *b2b*, supporto nell'accesso al mercato, alle fonti di finanziamento e agli istituti di credito, assistenza tecnica e specialistica, preparazione dossier e *engineering* delle operazioni di finanziamento.

La struttura a rete riflette l'approccio *bottom up*, fortemente basato sulle esigenze di mercato. I Centri Nazionali di Sviluppo, localizzati nei paesi di tutta l'area – tra cui Barcellona, Marsiglia, Il Cairo, Beirut, Rabat – potranno assicurare una presenza capillare dislocata in tutta l'area Med; sono antenne economiche sul territorio, con funzioni di network locale, raccolta e sviluppo di informazioni di business intelligence e che rappresentano il canale diretto di accesso ai servizi per le MPMI.

L'avvio delle attività di costituzione del Centro, grazie al sostegno e all'assistenza tecnica fornita dalla Bei mediante il Femip Trust Fund, ha dato vita alle prime fasi di monitoraggio e interlocuzione con i soggetti istituzionali e imprenditoriali che operano per lo sviluppo delle MPMI nell'area euromediterranea. Il Centro è infatti un'iniziativa sovranazionale, di carattere pubblico-privato, ispirata dai principi di *co-ownership*, al senso di responsabilità e forte impegno dei paesi delle sponde Nord, Sud ed Est del Mediterraneo, e di volontarietà, perché aperta al coinvolgimento progressivo di operatori già presenti o interessati a questi paesi.

Il raccordo con i soggetti e i programmi che già operano con questi stessi obiettivi nell'area e il loro coinvolgimento nelle attività del Centro, eviterà duplicazioni di strutture esistenti, valorizzando invece le singole esperienze e autonomie, nella direzione di una migliore efficienza e integrazione. Presupposti che renderanno il Centro propulsore e generatore di business in tutta l'area euromediterranea.



Storia e interessi comuni

Antonio Tajani

ANTONIO TAJANI
È VICEPRESIDENTE
DELLA COMMISSIONE EUROPEA
E COMMISSARIO RESPONSABILE
DI INDUSTRIA E IMPRENDITORIA

EVENTO PIÙ APPROPRIATO IN UN MOMENTO COSÌ IMPORTANTE NON POTEVA ESSERCI. Quello che sta accadendo nel mondo, e in particolare nel mondo arabo, deve far riflettere noi europei. E credo che sia questo il momento per avviare una nuova rivoluzione nei rapporti con l'intero mondo arabo, cioè riscoprire quella comunanza, quel percorso che ha segnato la nostra storia.

Siamo tutti figli di una storia comune: per me europeo, portare un cognome arabo significa essere figlio di questa storia comune. Per me romano, studiare la storia di Roma, come hanno fatto le generazioni che hanno preceduto la mia e come faranno quelle che seguiranno, non può essere disgiunto dallo studiare la storia di Cartagine o quella di Alessandria d'Egitto.

D'altronde, proprio Dante Alighieri ricordava e sottolineava l'importanza della filosofia di Averroè, lo stesso Averroè dipinto da Raffaello Sanzio. Quanto sono profonde dunque queste radici e quanto è necessario lavorare su questa storia comune? Ecco perché la prospettiva euro-araba, anche dal punto di vista economico, deve essere rinforzata, deve diventare veramente un'asse portante della politica europea. Una politica che deve guardare sempre più all'internazionalizzazione; nell'epoca della sfida globale dobbiamo arrivare a realizzare un mercato unico nell'area del Mediterraneo. Questo non solo per creare benessere per gli europei e per il Nord dell'Africa, ma anche per l'intero mondo arabo, nostro interlocutore – per noi mediterranei – più vicino.

Un'area ricca di risorse in cui far crescere le PMI

L'area del Golfo è anche l'area più ricca al mondo di capitale e risorse energetiche, come è stato ricordato peraltro nel corso di questo dibattito. L'area del Mediterraneo e l'area del Golfo non possono non essere sempre di più un punto di incontro tra noi e il mondo arabo.

Come, e su quali prospettive, costruire questo rapporto? Certamente l'obiettivo deve essere quello di rinforzare l'economia reale. E lo dobbiamo dire proprio nel momento in cui la speculazione finanziaria e i problemi legati a operazioni talvolta spregiudicate mettono a repentaglio l'economia mondiale. Non accade soltanto in Europa, ma anche negli Stati Uniti. Il mondo intero ha visto quanto sia volatile un'economia basata soltanto sulla decisione di pochi di spingere un pulsante sulla tastiera di un computer. Dobbiamo invece lavorare insieme sull'economia reale: l'economia reale è industria, l'economia reale è impresa, ma è innanzitutto mercato; mercato interno che deve essere il nostro, quello europeo, quello composto da mezzo miliardo di persone; deve essere un mercato – a mio giudizio – che deve allargarsi all'area del Mediterraneo, con un'attenzione particolare anche ai paesi del

Riportiamo il discorso tenuto da Antonio Tajani a conclusione della Seconda Conferenza Euro-Araba per il Sostegno alle Piccole e Medie Imprese dell'11 luglio scorso.

Se vogliamo solidità economica, politica e anche sociale in quest'area dobbiamo puntare molto sulle PMI, per rinforzare questo sistema di economia reale

Golfo, per dare opportunità a noi, alle nostre imprese e a quelle dell'intera area – un'area così vicina – di potersi sviluppare. La competitività industriale, la ricerca e l'innovazione sono le grandi sfide sulle quali dobbiamo confrontarci. Le realtà economiche emergenti, come quelle dell'area del Mediterraneo e del Golfo, non possono non essere partecipi con noi di questo nuovo progetto di politica industriale e imprenditoriale.

La Commissione Europea, di cui ho l'onore di essere Vicepresidente e di cui sono responsabile delle politiche per l'industria e per le imprese, ha elaborato un progetto di una nuova politica industriale che non può più essere quella degli anni ottanta o novanta. Ci dobbiamo preparare invece a una terza rivoluzione industriale basata sulle tecnologie, sul risparmio energetico e sulle nano-tecnologie. Insomma, una politica che tiene forti le radici sul terreno perché esiste un sistema forte di PMI. Io aggiungerei anche di micro imprese. Se vogliamo solidità economica, politica e anche sociale in quest'area dobbiamo puntare molto sulle PMI, per rinforzare questo sistema di economia reale. Le PMI sono le uniche che possono permettere ai giovani del mondo arabo, che sono in fermento e che stanno cambiando molte cose, di poter realizzare il loro sogno. Non è un sogno soltanto di cambiamento di governo, sarebbe limitativo. Il loro sogno è quello di poter vivere meglio, è quello di poter realizzare obiettivi che forse oggi è difficile realizzare. Questi giovani possono diventare micro imprenditori, piccoli imprenditori, medi imprenditori se saremo capaci insieme di realizzare un tessuto che permetta a tutti, con una nuova sensibilità, di investire nelle PMI, che sono fattori di democrazia, di prosperità, di crescita e di stabilità macro-regionale.

D'altronde sappiamo che è iniziato tutto con la reazione di un piccolo imprenditore che si è dato fuoco perché oppresso da una burocrazia invadente. Vedete, cari amici del mondo arabo, i problemi legati a una burocrazia invadente li vivete voi ma li viviamo anche noi. Spesso la nostra economia non può andare avanti, la competitività e la crescita del nostro sistema imprenditoriale sono rallentate da una burocrazia oppressiva che impedisce a chi vuole cominciare a fare impresa di lavorare in tempi rapidi, che lo costringe a rispettare norme a volte obsolete che non garantiscono né trasparenza né competitività. E siamo invece convinti che le PMI liberate da questi lacci burocratici – così da noi come da voi – possano creare nuovi posti di lavoro. Direi che sono le uniche realtà che possono realizzare nuovi posti di lavoro; sono convinto che serva una politica industriale, ma l'industria per essere competitiva deve ristrutturarsi, e a volte la ristrutturazione significa anche una riduzione di posti di lavoro.

La politica deve difendere l'occupazione puntando sulle PMI. Non possiamo costringere la grande industria a dare occupazione laddove non è possibile farlo. Serve invece aiutare i nostri concittadini a trovare un lavoro. Lo sviluppo delle PMI è fonda-

Dobbiamo fare in modo che l'esperienza dei grandi possa diventare anche l'esperienza dei piccoli

mentale, così come per noi è fondamentale l'internazionalizzazione del nostro sistema. Noi vogliamo impedire la delocalizzazione, vogliamo che le nostre industrie e le nostre imprese non fuggano dall'Europa, ma che invece lavorino al di là dei confini europei. L'internazionalizzazione è l'antidoto più forte alla delocalizzazione, ecco perché alla fine di quest'anno presenterò un documento sulla politica di internazionalizzazione per le PMI. Ci sono straordinari mercati da esplorare, e i mercati dell'area del Mediterraneo e dell'area del Golfo sono per noi interessantissimi. Ecco per quale motivo insistevo su un mercato unico, su un progetto che possa portarci a far crescere le nostre rispettive economie. A volte però c'è mancanza di conoscenza e di capacità di organizzarsi: le nostre imprese come le vostre talvolta non conoscono benissimo le realtà. Ci sono certamente vostre grandi imprese che lavorano in maniera importante nella nostra Europa, come ci sono imprese europee che lavorano molto bene nel mondo arabo, ma noi dobbiamo fare in modo che l'esperienza dei grandi possa diventare anche l'esperienza dei piccoli. Incontri come questi, i partenariati, sono fondamentali se vogliamo sul serio che questo mercato al quale noi puntiamo possa svilupparsi.

L'accesso al credito non deve costituire un problema

Io voglio rispondere anche a Jassim Al Mannai, Direttore generale del Fondo Monetario Arabo, quando parla dei problemi economici dell'accesso al credito. Anche io sono convinto che non si possa puntare sulla competitività delle PMI se non è possibile per loro innovarsi e avere un accesso al credito. Per sviluppare le PMI locali noi dobbiamo lavorare sulle *joint venture*, sui trasferimenti di *know how*, bisogna facilitare anche l'accesso al *venture capital*, è poi necessario favorire l'assistenza tecnica e creare un contesto più favorevole. Con l'adozione, lo scorso 8 marzo, della nuova strategia della Commissione Europea per il Mediterraneo, e alcune settimane fa con l'adozione della Politica di Vicinato della quale fanno parte diversi paesi appartenenti alla Lega Araba – Egitto, Siria, Marocco, Algeria e Autorità Palestinese – sono state reperite risorse aggiuntive per 1,24 miliardi di euro, che si sommano ai 5,7 miliardi già stanziati fino al 2013, oltre ai 6 miliardi di prestiti della Bei, e altri 2,5 miliardi aggiuntivi della BERD fino al 2014. Non è tantissimo, lo so bene, però certamente è un'azione consistente per agevolare l'accesso al credito. Nelle nuove prospettive finanziarie, nelle prospettive di bilancio per il 2014-2020 appena proposte dalla Commissione vengono aumentate del 40%, da 11,4 a 16,1 miliardi, le risorse per la Politica di Vicinato europea, proprio per tenere conto delle sfide che abbiamo avanti. Queste risorse andranno anche in parte a garanzia per prestiti e *venture capital*

Per l'avvio e lo sviluppo di PMI arabe dobbiamo puntare all'apertura di appositi centri di assistenza

tramite la Bei, la BERD e altre istituzioni finanziarie con la possibilità di attrarre fondi privati e fondi sovrani in particolare di paesi del Golfo. Ne risulterà, secondo noi, un forte effetto leva che consentirà il finanziamento di reti di infrastrutture, oltre allo sviluppo di PMI locali e *joint venture* euro-arabe nel Mediterraneo. E per l'avvio e lo sviluppo di PMI euro-arabe dobbiamo puntare all'apertura di appositi centri di assistenza, su programmi di scambio di buone pratiche e formazione, per esempio attraverso l'invito congiunto al *contact team*. Proprio in questa logica ritengo particolarmente positive le iniziative come quella promossa dalla Camera di Commercio di Milano poche settimane fa per l'avvio di un Centro Euromediterraneo di Sviluppo delle Micro Piccole e Medie Imprese.

Mohammed Amiri, Vice ministro delle Finanze egiziano, ha parlato dei *cluster* nel corso del suo intervento, e Abbas Naqi, Segretario generale dell'Organization of Arab Petroleum Exporting Communities (OAPEC), ha detto che sono grandi imprese quelle del petrolio, che non ci sono PMI. Proprio i *cluster* però sono la soluzione per realizzare questo connubio tra grande impresa e PMI. Credo si possano realizzare dei *cluster* euro mediterranei per cercare di trovare degli obiettivi comuni da raggiungere in alcuni settori particolari, coinvolgendo non soltanto la grande industria, non soltanto le PMI, ma anche le università. Noi dobbiamo puntare sulla ricerca: giovani arabi ed europei non devono abbandonare i nostri territori per andare a fare ricerca in altre parti del mondo. Devono poterla fare nelle nostre università, e la ricerca deve essere sempre più ricerca applicata all'attività industriale e allora così, attraverso questi *cluster* – che non devono essere territoriali, ma devono puntare a un obiettivo comune – credo si possa dare risposta anche a queste preoccupazioni e a queste osservazioni emerse nel corso di questo dibattito. Poi noi abbiamo anche una nostra rete europea di *enterprise network* che lavora come collante con i paesi arabi, estesa a 22 paesi extra europei. Nei paesi arabi siamo già presenti a Damasco in Siria, attraverso il Centro per l'impresa siriano, che recentemente ha ottenuto il rinnovo della *partnership* con la rete fino al 2012.

Ambiti sui quali lavorare concretamente

Concludendo questa parte dedicata alle PMI invito tutte le delegazioni dei paesi arabi presenti oggi a nominare un loro ambasciatore per le PMI, sulla falsariga di quello che abbiamo nominato noi a livello comunitario. Con la revisione dello *Small Business Act* – che come sapete è un insieme di regole e di principi per lo sviluppo delle PMI – ho deciso di nominare un ambasciatore europeo delle PMI, che è un Direttore Generale aggiunto della mia direzione, e abbiamo chiesto a ogni paese europeo di fare altrettanto.

I paesi del Golfo possono diventare dei partner strategici

Non è stata un'imposizione: nel giro di un mese tutti 27 i paesi dell'Unione europea hanno nominato un loro ambasciatore per le PMI. È una rete che funziona, che contribuisce allo sviluppo di una politica a favore delle PMI per ridurre gli intralci burocratici e favorire comunque lo sviluppo di questa politica. Credo che questa buona pratica possa essere utilizzata anche dai paesi dell'area del Mediterraneo, iniziativa che ho proposto nell'incontro con i Ministri dell'Industria dell'Unione Africana che si è tenuto ad Algeri, e che poi ho ripetuto nell'incontro con i Ministri dell'Industria dell'area del Mediterraneo a Malta. Credo sia una buona pratica che possa contribuire allo sviluppo delle PMI. Noi stiamo già lavorando molto bene con la Lega Araba: ricordiamo che l'Europa è anche il primo partner commerciale dei paesi del Consiglio di Cooperazione del Golfo con il 20% di interscambio. Quindi c'è un meccanismo di dialogo importante, e i negoziati tra Unione Europea e Consiglio di Cooperazione del Golfo (CCG), il cui ultimo vertice si è tenuto a Riad nel febbraio del 2010, sia uno strumento importante. Dobbiamo rilanciare i negoziati per una maggiore apertura dei mercati e della cooperazione economica partendo dai risultati concreti già ottenuti nel quadro del piano congiunto di azione.

Io vorrei citare inoltre altri settori sui quali si può lavorare concretamente tra Unione Europea, area del Mediterraneo e area del Golfo. Uno di questi è quello della standardizzazione: la politica della standardizzazione è indispensabile per aprire i nostri rispettivi mercati. Nel 2006 i sei paesi del CCG hanno sottoscritto un primo protocollo di intesa con il Comitato Europeo per la Standardizzazione per facilitare l'accesso e il riconoscimento degli standard europei presso gli organismi di standardizzazione dei paesi del Golfo. Due mesi fa ho presentato la nuova comunicazione sulla politica europea di standardizzazione, che fissa orientamenti e principi del nuovo quadro di riferimento. Quindi ritengo che questo dialogo è pronto per essere rilanciato perché agevolerà gli scambi commerciali, il vostro e il nostro export.

L'altro settore che mi sta particolarmente a cuore – anche perché sono il responsabile dopo il Trattato di Lisbona – è quello del turismo. Per la prima volta c'è un Commissario Europeo al Turismo, visto che il turismo è anche competenza europea. Ritengo che in questo settore si possa sviluppare una cooperazione molto importante. I paesi del Golfo possono diventare dei partner strategici. Sono reduce da una missione in America Latina dove ho sottoscritto un accordo per un progetto pilota per lo scambio di presenze turistiche tra Europa e America Latina durante la bassa stagione. Credo che un progetto analogo si possa realizzare con i paesi del CCG: l'area del Golfo infatti ha un grande appeal per tutti quanti noi europei, così come il Nord Africa ha un grande appeal per i nostri cittadini europei. In particolare, un ambito nel settore del turismo dove penso sia possibile puntare su una proficua cooperazione è quello del settore crocieristico, e del

Realizzare un mercato interno unico dove le PMI possano essere il motore dello sviluppo

segmento a esso associato, quello della cantieristica navale delle crociere. Poi c'è il turismo legato ai grandi eventi: c'è grande attesa per la prima edizione in un paese arabo dei Campionati mondiali di calcio del 2022, che saranno ospitati in Qatar. Possono diventare un'occasione straordinaria per incrementare le presenze turistiche non soltanto in Qatar ma nell'intera area del Golfo e sviluppare i rapporti tra tour operator e compagnie aeree così come abbiamo fatto, e stiamo facendo, con l'America Latina per una crescita dell'economia. Insomma, sono disponibile anche a sviluppare azioni di buone pratiche in materia di turismo, che può essere una scelta proficua e interessante per entrambe le parti, coinvolgendo compagnie aeree, stati membri, organizzazioni turistiche. Il turismo è una straordinaria opportunità che spesso viene considerata come un settore marginale, ma in realtà è un settore industriale; dobbiamo sempre più lavorare sull'innovazione anche in questo ambito, puntando sulle alte tecnologie, e credo che anche nel mondo arabo e nell'area del Golfo noi possiamo imparare qualche cosa.

Un altro settore – e mi avvio a concludere – sul quale ritengo si possa lavorare molto è quello della moda e del lusso. L'industria tessile e quella della calzatura e dei gioielli sono sempre stati un biglietto da visita dell'Europa e dell'Italia, il paese che ci ospita oggi. Nel Golfo la portata economica del segmento moda e lusso è davvero strategico: basti pensare che l'Arabia Saudita è il più importante mercato dell'oro in Medio Oriente, e che tutti gli Emirati hanno un'elevata capacità di spesa in tali settori. Devo anche dire che non soltanto l'alta moda, non soltanto il design europeo è molto apprezzato in tutto il mondo arabo, ma anche il settore del tessile, che è strettamente collegato. Quando mi batto per difendere il tessile europeo perché ci possa essere una competitività leale con il tessile che proviene dall'Estremo Oriente, quando insisto sul *Made in Europe* perché ci sia un percorso di tracciabilità per i prodotti tessili europei penso anche al settore tessile di tutti i paesi del Nord dell'Africa che operano in stretta connessione con il settore tessile europeo. Colpire il tessile europeo significa anche colpire il tessile di tutta l'area del Nord Africa. Anche in questo settore credo che si possa sviluppare una forte collaborazione, che pure già esiste. Credo però si possa fare molto di più per tutelare i prodotti di qualità, prodotti artigianali che vengono dal Nord dell'Africa e dall'intero mondo arabo.

Sono ottimista e convinto che ci siano tutte le condizioni per sviluppare questa politica di partenariato forte, per realizzare un mercato interno unico dove le PMI possano essere il motore dello sviluppo e uno spazio importante debba essere dato anche alle micro imprese, dove questa storia comune che affonda radici nei secoli possa trasformarsi in un elemento catalizzatore per lo sviluppo delle nostre reciproche economie. Questo vale certamente per tutta l'area industriale e imprenditoriale europea, ma credo che valga anche per tutta l'area industriale e imprenditoriale di economie forti come quelle del mondo

arabo, e delle economie che si stanno rinforzando come quelle del Nord dell'Africa. Ecco perché considero che iniziative come queste siano strategicamente importanti per far crescere l'economia reale ma anche per contribuire alla stabilità politica e impedire che si ripetano flagelli come quelli della pirateria, del terrorismo e del fondamentalismo. Abbiamo interesse comune a vivere in pace come abbiamo sempre fatto, e abbiamo anche le capacità per risolvere i punti di confronto e gli elementi che ci tengono a volte distanti. Con buona volontà e guardando sempre a tutti gli elementi che abbiamo in comune.

L3

Sviluppare e migliorare il partenariato pubblico-privato nel Sud del Mediterraneo di Henry Marty-Gauquié, Julien Serre

PER RISPONDERE ALL'ENORME BISOGNO DI NUOVE INFRASTRUTTURE nei paesi del Sud del Mediterraneo bisogna incoraggiare il partenariato pubblico-privato? Si tratta di una soluzione alle riduzioni dei finanziamenti pubblici, grazie all'apporto delle risorse private? Oppure, al contrario, si tradurrebbe in un aumento del rischio di indebitamento degli stati o in condizioni contrattuali sfavorevoli e dannose per gli utilizzatori finali? Un importante lavoro di analisi regionale realizzato dalla Banca Europea per gli Investimenti dopo il 2010 ha dato una risposta sfumata a questo quesito, ma chiaramente orientata verso l'obiettivo di sostenere i progetti maggiormente in grado di fornire una soluzione durevole, equilibrata e poco costosa ai bisogni infrastrutturali nel Sud del Mediterraneo.

Il consolidamento della transizione democratica, avviata con la Primavera araba, esige progressi su due priorità. In primo luogo, sarà essenziale una crescita maggiore per creare i circa 50 milioni di nuovi posti di lavoro necessari da qui al 2030 nel Sud e nell'Est del Mediterraneo per compensare l'aumento della popolazione attiva. Questo è quanto è stato sottolineato in particolare nel Partenariato di Deauville del G8 del 27 maggio scorso. L'aspirazione all'occupazione ha incoraggiato i popoli a prendere in mano il proprio destino in un numero crescente di paesi nella regione. In secondo luogo, come sottolineano coraggiosamente da parecchi anni i rapporti arabi sullo sviluppo umano del PNUD, da troppo tempo è mancata alla crescita dei paesi della regione un'equità nella distribuzione delle ricchezze, nell'equilibrio dei territori e nelle opportunità delle donne e dei giovani.^[1] In termini di occupazione come di equità sociale, il recupero del ritardo in infrastrutture collettive è al centro della "nuova crescita" da porre in essere nel Sud del Mediterraneo.

L'ampio divario del finanziamento delle infrastrutture

Già prima della fioritura democratica, i paesi del Sud del Mediterraneo denunciavano un ritardo di attrezzature e infrastrutture collettive che aveva bisogno di circa 300 miliardi di investimento nei venti anni successivi per la generazione e distribuzione dell'energia, i servizi urbani, la gestione dell'acqua, l'istruzione e la salute. Rispetto a tutte le altre parti del mondo, il Medio Oriente e l'Africa del Nord devono far fronte a una carenza cronica di investimenti privati (figura 1).

Dopo il 2008 l'Africa (incluso il Sudafrica) ha raccolto un volume di investimenti privati superiore alla regione Mena.^[2] Numerose sono le cause strutturali di questo

HENRY MARTY-GAUQUIÉ
È RESPONSABILE DELLE
RELAZIONI INTERNAZIONALI
E RAPPRESENTANTE
DEL GRUPPO BANCA EUROPEA
PER GLI INVESTIMENTI A PARIGI

JULIEN SERRE È MANAGER
DEL FONDO FIDUCIARIO FEMIP
DELLA BANCA EUROPEA PER GLI
INVESTIMENTI

NOTE

1. Tra il 1995 e il 2007 se la Tunisia ha conservato lo stesso tasso di disoccupazione globale (10-12%), la disoccupazione dei diplomati è improvvisamente cresciuta per raggiungere dal 20 al 46%, secondo la categoria considerata.

2. Middle East and North Africa (Medio Oriente e Nord Africa).

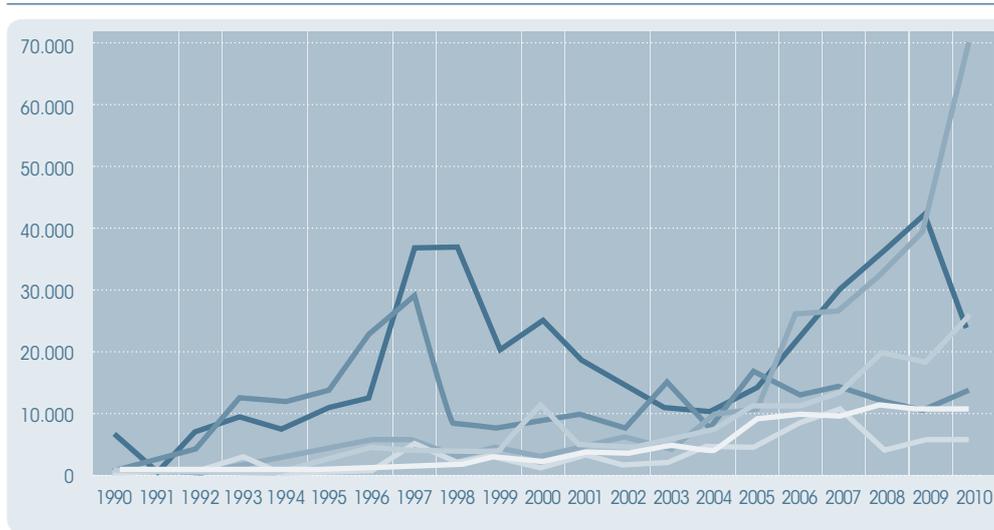
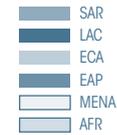


FIGURA 1 – VOLUME DEGLI INVESTIMENTI DEL SETTORE PRIVATO IN INFRASTRUTTURE (PRIVATIZZAZIONI ESCLUSE)

Fonte: World Bank PPI, EPEC



ritardo, in particolare la mancanza di meccanismi di finanziamento e di un contesto giuridico adeguato. Soluzioni innovative devono dunque essere incoraggiate nei paesi del Mediterraneo e nelle banche multilaterali, non soltanto mediante dei prestiti adattati a dei grandi progetti, ma anche grazie a una consulenza e a un'assistenza tecnica mirata.

In questa prospettiva e a determinate condizioni, il ricorso al partenariato pubblico-privato (PPP) e più generalmente al modello di concessione può rappresentare una soluzione: mobilita le risorse del settore privato, permette di definire l'investimento in funzione del servizio da rendere alla collettività (e non delle sole disponibilità finanziarie pubbliche), stabilisce una disciplina economica nella condotta degli investimenti e consente di distribuire nel tempo il coinvolgimento della finanza pubblica; in alcuni casi permette anche di trasferire il costo dell'investimento sul suo utilizzatore e non sulla collettività (vedi riquadro a pagina 61).

Il ricorso al PPP è ancora in fase sperimentale nel Sud del Mediterraneo

Se ci sono circa 4 mila contratti pubblico-privati attivi a livello mondiale (di cui 60 in Francia, che hanno mobilitato 10,6 miliardi di euro di finanziamenti privati), si rileva che ci sono solo 32 progetti a Sud del "mare nostrum", di cui 13 sono stati dei fallimenti (10 nel Libano) e 3 hanno dovuto essere ridefiniti. Come illustra un recente studio regionale,^[3] si tratta ancora di un approccio sperimentale in molti paesi, con progetti spesso condotti sul modello della concessione; queste sperimentazioni sono state effettuate spesso senza una visione d'insieme. Nel complesso, solo Israele può essere considerato un mercato veramente maturo in questo campo. Il ricorso al partenariato presuppone infatti la presenza di alcuni prerequisiti.

In primo luogo, la volontà politica assunta dallo Stato (e dalla sua comunità) di ricorrere a questo modello definendo in maniera chiara e duratura le sue strategie economiche e sociali così come le forme e i limiti del suo impegno. Queste scelte si esprimono attraverso un arsenale legislativo democraticamente elaborato (legge quadro sui partenariati, leggi settoriali che organizzano la regolazione e le priorità di investimento, regolamenti in materia di appalti, le garanzie, la fiscalità, la risoluzione delle controversie) e si declinano in seguito in ogni contratto di progetto. Se sette di questi paesi hanno compiuto questo sforzo legislativo, questi testi sono ancora sia settorialmente limitati sia incompleti (per esempio

3. Studio realizzato in occasione della conferenza Femip di Casablanca sul PPP del 30 maggio 2011. Testi e dibattito sono disponibili sul sito della Bei: <http://www.eib.org/projects/events/9th-femip-conference-casablanca.htm>.

Tranne Algeria e Israele, gli altri paesi non hanno ancora compiuto questa modernizzazione

non considerando il rischio di disponibilità, come in Marocco e Tunisia). Il caso Israele è particolare: il ricorso ai mercati in PPP non sembra per nulla soffrire della carenza di una legislazione specifica, senza dubbio in ragione di un diritto civile e commerciale molto sviluppato e di sistemi contrattuali realizzati secondo le regole anglosassoni.

In secondo luogo, l'acquisizione, e la diffusione, di competenze nel settore pubblico (e privato) locale, al fine di consentire un dialogo e dunque una ripartizione dei rischi equilibrata tra le parti. Nella maggior parte dei paesi questo passo è in corso attraverso la creazione di unità centrali di appoggio ai PPP. Tuttavia i risultati non sono ancora del tutto persuasivi, al punto che a volte le aspettative riposte sul settore privato sono eccessive e le culture amministrative poco elastiche.

In terzo luogo, si noterà la necessità di avere un settore bancario e finanziario capace di orientare, trasformandolo, il risparmio locale verso il lungo termine e verso i rischi legati a questo tipo di progetto. Tranne Algeria e Israele, che hanno la prima delle risorse locali necessarie, l'infrastruttura bancaria adatta, gli altri paesi non hanno ancora compiuto questa modernizzazione.

Si tratta di un processo di lunga durata, in quanto implica anche la definizione di un quadro giuridico e fiscale favorevole all'investimento privato in intermediazione bancaria o finanziaria. Pertanto il coinvolgimento degli istituti finanziari internazionali, come la Bei o la Banca Mondiale, resta determinante per garantire e arricchire i progetti della loro presenza ed esperienza e per catalizzare nel quadro degli investimenti stranieri l'ingresso di finanziatori non residenti. Tuttavia, tenuto conto dei rischi di inflazione e di cambio che colpiscono l'economia del Maghreb e del Mahrek, è auspicabile che il pubblico si impegni a coprire gli effetti di queste variabili macroeconomiche, anche quando le politiche di cambio siano amministrare dallo Stato.

[La Bei e l'Europa catalizzano i finanziamenti nella regione](#)

Dalla sua creazione nel 2002, la Banca Europea degli Investimenti mediante il Fondo euro-mediterraneo d'investimento e partenariato (Femip) ha concesso più di 12 miliardi di euro di prestiti alla regione mediterranea e quasi 2,6 miliardi di euro e 40 milioni di assistenza tecnica nel 2010. Parallelamente Femip ha appoggiato la creazione di strumenti finanziari per le infrastrutture specifici per il finanziamento di progetti nei paesi del partenariato (il Marocco, per esempio) o a livello regionale come i fondi "Inframed": con una dotazione di un miliardo di euro, questo fondo è sostenuto congiuntamente dalla Bei, dalla Cassa dei Depositi francese, italiana e marocchina così come dalla banca egiziana Efg-Hermes.

Gli sforzi per sviluppare le infrastrutture sono stati sostenuti da numerose conferenze

Gli sforzi per sviluppare le infrastrutture sono stati sostenuti da numerose conferenze Femip, di cui l'ultima, tenutasi a Casablanca il 30 maggio scorso, aveva per oggetto gli ostacoli e il potenziale degli investimenti in PPP nel Mediterraneo. Sostenuta dall'esperienza della banca in questo campo e dalla pubblicazione del suo studio regionale, la conferenza ha permesso di rafforzare gli sforzi già compiuti dalla Bei, dalla Commissione europea e dalle istituzioni finanziarie internazionali, e di raccogliere un consenso dei paesi del Femip intorno all'uso e ai limiti del modello PPP. Quattro paesi pilota beneficeranno del trasferimento delle competenze, dell'appoggio alla riforma delle loro legislazioni e di assistenza nella preparazione dei progetti. Inoltre una dichiarazione congiunta, sottoscritta da Marocco, Tunisia, Giordania ed Egitto, dal Segretariato Generale dell'Unione per il Mediterraneo e dalla rete mediterranea delle camere di commercio (Ascame), ha benedetto questo consenso.

La Bei parteciperà anche, con la Banca Mondiale, la Società Finanziaria Internazionale e la Banca Islamica di Finanziamento al nuovo Fondo Arabo di Finanziamento delle Infrastrutture per sostenere la preparazione di progetti PPP nella regione. Quest'importante sforzo è una traduzione diretta del "Piano d'Azione" delle banche multilaterali voluto dal G20 e G8.

Infine, con la Commissione Europea, la Bei offre ai suoi partner i servizi del Centro europeo di consulenza sui PPP (Epec)^[4] e, alla fine del 2011, questo organismo aprirà i suoi centri di valutazione e la sua rete in diversi paesi del Sud del Mediterraneo: Tunisia, Egitto, Marocco e Giordania e forse presto in Libano. Epec permetterà un rafforzamento di capacità, di assistenze tecniche mirate, che permetteranno il collocamento sul mercato di PPP più attraenti e più utili alle popolazioni. In particolare, i ministeri delle finanze o di altre istanze governative coinvolte potranno vedersi proporre il collocamento e il rafforzamento di unità PPP.

Questo sforzo si iscrive in particolare tra gli impegni maggiori della Commissione Europea che, attraverso Devco, ha lanciato il 27 settembre il programma Spring (aiuto al partenariato, alle riforme e allo sviluppo inclusivo). Questa iniziativa farà permettere alla Commissione di sostenere i paesi del Sud sulla via della trasformazione democratica, del rafforzamento delle istituzioni e dello sviluppo economico dopo la Primavera araba. L'assistenza fornita all'interno del programma sarà adattata ai bisogni di ogni paese. Questa iniziativa ha un budget complessivo di 350 milioni di euro per il 2011 e il 2012.

L'insieme di queste iniziative della Bei, della Commissione Europea e dei loro partner, in particolare la Società finanziaria internazionale, permetterà sotto l'impulso dei ministeri chiave dei paesi beneficiari di avere un approccio completo di sostegno al PPP (figura 2), mediante la creazione e il rafforzamento di unità PPP nella Pubblica Amministra-

4. www.eib.org/epec.

FIGURA 2 – L'APPROCCIO OLISTICO DI SOSTEGNO AL PPP



zione. Questi sforzi condurranno alla realizzazione concreta di alcuni obiettivi del Piano di azione del G20, che chiede di moltiplicare i progetti potenziali PPP, migliorare le agevolazioni finanziarie di preparazione e rafforzare le reti di esperti degli stessi.

Quando soffia un vento di riforma per una società più giusta e più equa nel Mediterraneo, il realismo vorrebbe che il partenariato pubblico-privato fosse considerato come un'opzione che presenta dei vantaggi importanti; ma la prudenza avverte che questo modello non può essere impiegato come una panacea, bensì quando gli equilibri sono realizzati affinché la potenza pubblica assicuri che si realizzino i progressi economici e sociali stimati necessari per il bene pubblico.

Quando questo sarà accettato dall'insieme dei partner, i PPP adattati saranno realizzati in modo che potranno direttamente non solo fornire i servizi sociali ed economici attesi dai cittadini, ma anche sostenere gli obiettivi dell'Unione europea per la transizione democratica nei paesi del Sud del Mediterraneo: una Pubblica Amministrazione più efficiente, più trasparente e responsabile, un ambiente giuridico più favorevole; o ancora un rafforzamento delle competenze.

L'impegno della Bei-Femip nel Mediterraneo

Il Fondo euromediterraneo di investimento e di partenariato (Femip – www.eib.org/femip) è lo strumento della Bei dedicato al partenariato euromediterraneo. L'istituzione finanziaria dell'Unione europea è anche di gran lunga il primo finanziatore dello sviluppo socioeconomico dei nove paesi partner, dove in questi anni ha investito oltre 12,6 miliardi di euro (di cui 2,6 nel 2010). Presente a Tunisi dal 3 marzo, la Bei si è impegnata nel G8 di Deauville sia a destinare 3,5 miliardi di euro a sostegno dell'occupazione e della transizione democratica in Tunisia ed Egitto da qui alla fine del 2013, sia a raddoppiare le sue attività in questi paesi. Il 24 giugno è stato firmato il primo "prestito del dopo-Deauville", per 163 milioni, che riguarda la modernizzazione delle strade rurali e di accesso alle regioni tunisine interne. La Bei sarà inoltre in grado di investire 6 miliardi nei nove paesi nei prossimi due anni per processi di crescita inclusiva, come le infrastrutture nelle regioni povere, il sostegno alle piccole e medie imprese, i servizi urbani, l'energia e la microfinanza.

Il contratto di partenariato pubblico-privato

Questo contratto si sviluppa sul lungo termine (quindici-quarant'anni) e comprende la progettazione, il finanziamento, la costruzione, lo sfruttamento e la manutenzione di un'infrastruttura da parte di un imprenditore privato, che restituisce l'attivo al pubblico alla fine del contratto. Il montaggio di questi investimenti è detto di "*project financing*": i finanziatori basano il rimborso sui flussi generati dall'utilizzo dell'infrastruttura. Così, i finanziatori assumono a fianco del promotore privato alcuni dei rischi legati al progetto, come la qualità della realizzazione, la gestione e la sua attrattività. Si distinguono due meccanismi di remunerazione del privato: il primo si basa sulla disponibilità, il secondo sulla domanda.

Nel caso della disponibilità il pubblico paga un canone al privato in funzione della capacità dimostrata dall'infrastruttura di offrire il servizio desiderato; fa affari mediante l'utilizzo effettivo dell'infrastruttura e conserva così il controllo tariffario, che può ridurre in funzione di considerazioni sociali. Un buon esempio è quello del "pedaggio fantasma" nelle autostrade regionali del Portogallo: lo Stato preferisce pagare l'affitto di uno strumento di entrata piuttosto che far pagare gli utilizzatori.

Nel caso della domanda il promotore privato si remunera (assicura il servizio del suo debito) attraverso la vendita del servizio agli utenti. Le clausole contrattuali possono introdurre una perequazione tariffaria tra le categorie di utilizzatori e/o una garanzia pubblica nel caso di utilizzo inferiore all'investimento, ma fundamentalmente è il promotore privato che assume il rischio di mercato.

L4

Tra primavere arabe e “sussidiarietà islamica”: il ruolo delle piccole e medie imprese

Daniele Atzori

DANIELE ATZORI È RICERCATORE
SENIOR DELLA FONDAZIONE
ENI – ENRICO MATTEI

LE RIVOLTE CHE HANNO INCENDIATO MOLTI PAESI ARABI durante il 2011 hanno suscitato grandi speranze in tutto il mondo. Eppure, non è ancora chiaro quali saranno gli esiti dei processi in corso. Le primavere arabe porteranno veramente a dei cambiamenti strutturali nel mondo arabo? E quale ruolo potrebbero avere in questa fase di trasformazione le piccole e medie imprese?

Crescita e problemi strutturali

La crisi economica internazionale ha influenzato il Medio Oriente e il Nord Africa meno di altre regioni in via di sviluppo, anche a causa della relativamente limitata integrazione di quest'area nell'economia globale. Nonostante la flessione dovuta alla contrazione dell'economia mondiale, i tassi di crescita di molti paesi della regione sono rimasti sostenuti. Per quanto riguarda il 2011 e il 2012 ci si aspettava, prima delle rivolte, una crescita media del 5%. L'impatto delle rivolte arabe sull'economia della regione è stato, nel breve termine, negativo, a causa dell'instabilità politica. Secondo i dati della Banca Mondiale, in Tunisia la produzione è calata del 18,8% tra il dicembre del 2010 e il febbraio del 2011, mentre in Egitto l'attività industriale era diminuita del 20% nel febbraio del 2011 rispetto al dicembre del 2010.^[1] Tuttavia, nei mesi successivi, la relativa stabilizzazione del quadro sociopolitico ha portato a una ripresa della crescita economica. Il problema è che, nonostante i segnali positivi, le profonde contraddizioni che insidiano le prospettive di sviluppo delle regione sul lungo termine sono ancora irrisolte.

Negli ultimi anni, come si evince dai dati della [tabella 1](#), la crescita economica nei paesi del Medio Oriente e del Nord Africa è stata considerevole. Tuttavia, la crescita del PIL non ha eliminato le tensioni sociali, poiché la grande massa della popolazione non ha tratto beneficio dal clima economico favorevole. La disoccupazione giovanile è rimasta elevatissima, le disuguaglianze sociali sono cresciute, i timidi processi di liberalizzazione politica ed economica iniziati negli anni novanta sono rallentati. Le rivolte dei primi mesi del 2011 hanno dimostrato come la crescita economica degli anni precedenti non avesse contribuito a calmare le tensioni sociali. Per esempio, la Tunisia, paese nel quale sono iniziate le rivolte, era additata come esempio positivo, come un vero e proprio miracolo economico. Il PIL cresceva, ma al tempo stesso aumentavano anche la disoccupazione giovanile e le disuguaglianze economiche.

NOTE

1. World Bank, *Global economic prospects. Maintaining progress amid turmoil*, vol. 3, giugno 2011, p. 4.

TAB. 1 – CRESCITA DEL PIL
DEI PAESI DEL MEDIO ORIENTE
E DEL NORD AFRICA
(VALORI PERCENTUALI)

Fonte: International Monetary Fund,
*Regional economic outlook: Middle East
and Central Asia*, maggio 2011

Crescita del PIL (paesi esportatori di petrolio)							
	2000–2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011 (proiezioni)
Algeria	4,5	2,0	3,0	2,4	2,4	3,3	3,6
Arabia Saudita	4,0	3,2	2,0	4,2	0,6	3,7	7,5
Bahreïn	6,0	6,7	8,4	6,3	3,1	4,1	3,1
Emirati Arabi Uniti	8,1	8,8	6,5	5,3	-3,2	3,2	3,3
Iran	5,5	5,8	7,8	1,0	0,1	1,0	0,0
Iraq	...	6,2	1,5	9,5	4,2	0,8	9,6
Kuwait	7,1	5,3	4,5	5,0	-5,2	2,0	5,3
Libia	4,3	6,7	7,5	2,3	-2,3	4,2	...
Oman	3,3	5,5	6,7	12,9	1,1	4,2	4,4
Qatar	8,7	18,6	26,8	25,4	8,6	16,3	20,0
Sudan	6,4	11,3	10,2	6,8	6,0	5,1	4,7
Yemen	4,5	3,2	3,3	3,6	3,9	8,0	3,4
Crescita del PIL (paesi importatori di petrolio)							
Egitto	4,0	6,8	7,1	7,2	4,7	5,1	1,0
Gibuti	2,4	4,8	5,1	5,8	5,0	4,5	4,8
Giordania	6,0	7,9	8,5	7,6	2,3	3,1	3,3
Libano	3,4	0,6	7,5	9,3	8,5	7,5	2,5
Marocco	4,4	7,8	2,7	5,6	4,9	3,2	3,9
Mauritania	3,7	11,4	1,0	3,5	-1,2	4,7	5,2
Siria	3,8	5,0	5,7	4,5	6,0	3,2	3,0
Tunisia	4,4	5,7	6,3	4,5	3,1	3,7	1,3

Un recente articolo apparso su “Foreign Affairs” si interrogava sul rischio che il petrolio potesse “affogare” la Primavera araba

Per comprendere che cosa stia accadendo nelle società arabe è necessario analizzare i processi di lunga durata che hanno determinato gli attuali assetti di potere. Il processo di decolonizzazione, avvenuto in seguito al secondo conflitto mondiale, aveva portato al potere dei gruppi che si ispiravano alle parole d'ordine di ideologie occidentali come il nazionalismo e il socialismo. Alcuni regimi arabi erano schierati, durante la guerra fredda, con i paesi occidentali, mentre altri facevano parte del blocco sovietico. Eppure, al di là delle ideologie, tutti presentavano caratteristiche strutturali simili: la contrazione delle libertà politiche e dei diritti civili, lo sviluppo ipertrofico degli apparati statali che soffocavano la libera impresa e dunque l'emergere di una borghesia autonoma dal potere.

La maledizione del petrolio

Il problema fondamentale delle economie del Medio Oriente e del Nord Africa è costituito dagli effetti perversi che la dipendenza dalle rendite petrolifere ha prodotto sulle loro economie. Un recente articolo apparso su “Foreign Affairs” si interrogava sul rischio che il petrolio potesse “affogare” la Primavera araba.^[2] L'idea secondo cui le cause dei problemi socioeconomici e politici della regione sarebbero, in larga parte, dovute alla “maledizione del petrolio” è nota come teoria dello Stato *rentier*. Uno dei principali sostenitori della teoria dello Stato *rentier* è stato, fin dagli anni ottanta, Hazem Beblawi che nel luglio del 2011 è stato nominato Ministro delle Finanze e Vice Primo Ministro dell'Egitto. Come studioso, Beblawi ha lucidamente analizzato le contraddizioni della regione; è ora lecito domandarsi se il suo orientamento potrà realmente contribuire a un cambio di rotta.

La teoria dello Stato *rentier* ha criticato interpretazioni “essenzialiste”, che ritenevano che il mancato sviluppo del Medio Oriente fosse dovuto esclusivamente a un presunto fatalismo della religione musulmana che inibiva l'attività economica. Subito dopo la seconda guerra mondiale, non mancarono gli studiosi che dichiaravano che il confucianesimo inibiva lo sviluppo della Corea del Sud e di Taiwan.^[3] Il merito di Luciani e Beblawi consiste, dunque, anche nell'aver concentrato l'attenzione sulla “verità effettuale” dei rapporti di produzione, sfuggendo a interpretazioni che postulano un rigido determinismo della cultura sull'economia.

Le economie *rentier* si sviluppano in paesi nei quali è presente una risorsa naturale come il petrolio. In questi paesi, non vi è bisogno di sviluppare un'economia produttiva, industriale. La ricchezza è assicurata dalla presenza della rendita, determinata dall'esportazione del petrolio. Lo Stato, dunque, si limita a gestire questo processo, distribuendo poi la rendita tra la popolazione in modo funzionale al mantenimento del

2. M. L. Ross, “Will Oil Drown the Arab Spring?”, in “Foreign Affairs”, Council of foreign relations, New York, settembre-ottobre 2011.

3. M. Noland, H. Pack, *The Arab Economies in a Changing World*, Peterson Institute for International Economics, Washington 2007, pp. 157-158.

Il modello economico *rentier* diffonde in tutta la società una mentalità *rentier*, che scoraggia la libera impresa e incoraggia invece pratiche clientelari

proprio potere. Nelle economie *rentier*, dunque, un imprenditore di successo non è colui che rischia, ma colui che è contiguo all'apparato dello Stato che riesce a "intercettare" i flussi di denaro delle rendite.

L'intellettuale egiziano Saad Eddin Ibrahim ha usato, riferendosi in particolare a paesi come l'Arabia Saudita e il Kuwait, la definizione di *lumpen capitalists* per definire il ceto di persone che si arricchiscono non grazie all'attività imprenditoriale, ma esclusivamente alla contiguità coi regimi. Il *lumpen capitalist* conosce il profitto, ma non il rischio. L'unica sua abilità – afferma Saad Eddin Ibrahim – consiste nell'aggregare un gruppo di persone strategicamente collocate all'interno del regime.^[4]

Il modello economico *rentier* diffonde, dunque, in tutta la società, una mentalità *rentier*, che scoraggia la libera impresa e incoraggia invece pratiche clientelari, già tradizionalmente diffuse nelle società mediterranee. Si sviluppa, dunque, un ceto borghese, ma si tratta di una borghesia strettamente dipendente dai regimi. Al contrario, l'emergere di imprenditori autonomi dal potere politico è inibito. Lo Stato burocratico, dunque, ingoia la società. La mentalità dello Stato *rentier* si è poi estesa a tutta la regione, anche a paesi le cui rendite non sono petrolifere ma prevalentemente geostrategiche, come nel caso dell'Egitto e della Giordania.

Secondo l'antropologo Ernest Gellner, che riprendeva il pensiero di Weber, burocrazia e tribalismo sono in antitesi. Lo sviluppo di apparati burocratici avrebbe, infatti, portato a una razionalizzazione tale da spazzare via il tribalismo. Al contrario, sembra si sia sviluppata una sintesi tra i due sistemi. Secondo lo studioso egiziano Nazih Ayubi, la "petrocrazia" ha fuso i due sistemi. Se, in uno Stato produttivo, lo Stato tassa i propri cittadini, in uno Stato allocativo (come le petrocrazie), dove le entrate dello Stato sono assicurate dalle rendite petrolifere, sono i cittadini a "tassare" lo Stato come impiegati nei suoi apparati burocratici. Questa tassa pagata ai cittadini garantisce la cessazione delle ostilità nelle guerre intertribali. Il gruppo di individui al potere viene riconosciuto, dunque, come una sorta di tribù più potente delle altre che, in virtù del proprio controllo sulle rendite, realizza la pace sociale, tramite l'incorporazione delle tribù all'interno della struttura dello Stato. Lo Stato burocratico-tribale che si sviluppa ha dunque caratteristiche ben diverse dallo Stato legal-razionale di Weber.

Questi caratteri sono particolarmente accentuati nei paesi del Golfo e in Giordania, dove il carattere tribale della società è tuttora marcato. Tramite questi meccanismi, i fenomeni di globalizzazione, lungi dall'intaccare i caratteri tribali dello Stato, li hanno paradossalmente rinforzati. In Giordania, per esempio, la tribalizzazione della società è stata una strategia perseguita dalla monarchia hashemita per rafforzare la propria posizione di potere.

4. Saad Eddin Ibrahim, *The new Arab social order*, Westview, Boulder 1982, pp. 9-10.

I ceti medi sono stati particolarmente attivi nelle rivolte

Promuovere lo sviluppo delle piccole e medie imprese

Sarà possibile spezzare la “maledizione del petrolio” solo quando si formerà una società civile autonoma, emancipata dallo Stato. Lo sviluppo delle piccole e medie imprese rappresenta, in questo senso, la via maestra per trasformare gradualmente e pacificamente le società arabe. Affinché la Primavera araba si configuri come un reale mutamento è dunque necessario che le riforme politiche e socioeconomiche procedano di pari passo. Al momento attuale, i segnali sono contraddittori.

Indubbiamente, i ceti medi sono stati particolarmente attivi nelle rivolte. Tuttavia, è ancora presto per affermare che questi ceti verranno effettivamente coinvolti nei processi decisionali e nell'amministrazione della cosa pubblica. Sono certamente in atto dei mutamenti tellurici delle società arabo-musulmane: le primavere arabe rappresentano solo una fase di processi molto più lenti e profondi

La promozione dello sviluppo delle piccole e medie imprese potrebbe certamente contribuire a innescare duraturi processi di crescita economica. La formazione delle classi medie coadiuverebbe inoltre l'evoluzione di istituzioni democratiche e rappresentative, creando dunque sistemi politici ed economici più stabili, in grado di attrarre un maggior volume di investimenti esteri. Il caso turco, che è guardato con grande interesse nel mondo arabo, è paradigmatico a questo proposito. Negli anni ottanta iniziò in Turchia un processo di profonde liberalizzazioni politiche ed economiche che portò all'emergere, nella penisola anatolica, di piccole e medie imprese, fortemente orientate al mercato e critiche nei confronti dello statalismo. Queste nuove classi medie dell'Anatolia identificavano lo statalismo con l'ideologia laica kemalista al potere e si riconoscevano nell'islamismo moderato. Il successo del partito AKP di Erdogan negli ultimi anni ha le proprie radici in quelle trasformazioni socioeconomiche.^[5] Il caso turco contiene almeno due importanti lezioni. Innanzitutto, dimostra la possibilità di coniugare Islam, mercato e democrazia. Inoltre, testimonia l'importanza che lo sviluppo delle piccole e medie imprese può giocare nella trasformazione di una società. La Turchia, che è estranea al fenomeno delle *rentierism*, è stata in grado di dar vita a un'economia produttiva, fortemente orientata all'esportazione, nella quale le piccole e medie imprese hanno trainato la crescita.

Un altro esempio interessante è quello del Marocco, il cui sistema sociopolitico ha dato prova di grande stabilità durante la Primavera araba. A luglio, re Muhammad VI ha rafforzato le prerogative del Parlamento. Le riforme politiche sembrano aver contribuito ad aumentare la fiducia degli investitori stranieri, tanto che per il 2011 il Fondo Monetario Internazionale prevede una crescita del 4,6%,

5. M. Hakan Yavuz, *Islamic political identity in Turkey*, Oxford University Press, Oxford 2003.

Il clientelismo uccide la meritocrazia

contro il 3,7% del 2010.^[6] Il Marocco è oggi, per molti versi, all'avanguardia nel mondo arabo, grazie alla liberalizzazione del sistema politico e alle riforme per affermare i diritti delle donne. Inoltre, si sta imponendo come uno dei paesi arabi più moderni anche in altri campi: non solo sarà il primo paese arabo a realizzare una linea ferroviaria ad alta velocità che collegherà Tangeri con Casablanca, passando per Rabat, ma sta anche investendo significativamente nelle energie rinnovabili. Il Marocco è stato in grado di attrarre consistenti investimenti stranieri; anche molte imprese italiane hanno deciso di investire nel paese nordafricano. Per esempio, Italcementi, che è attiva in Marocco fin dal 1992, non solo è diventata leader nella produzione del calcestruzzo e seconda in quella del cemento, ma ha anche realizzato un impianto di dissalazione ad Agadir, coniugando le esigenze industriali con le necessità della popolazione locale.^[7]

Il Marocco e la Turchia sono entrambi stati in grado di sviluppare un'economia produttiva, anche grazie all'assenza delle distorsioni provocate altrove dal fenomeno del *rentierism*. Questi due paesi, così diversi, rappresentano oggi un modello per il Medio Oriente e il Nord Africa.

Il mondo arabo è già stato coinvolto da un imponente processo di globalizzazione. Eppure, la globalizzazione, che pur sta trasformando le società arabe, è spesso stata mediata dalle oligarchie al potere, che hanno impedito che questa dispiegasse le proprie potenzialità emancipatrici. Da un lato, infatti, i giovani arabi sono sempre più integrati nel villaggio globale grazie a internet e ai media, dall'altro, però, le oligarchie locali non hanno nessuna intenzione di abbandonare le proprie rendite di posizione. Si crea, dunque, un cortocircuito tra aspirazioni e realtà.

I giovani arabi, che spesso godono di elevati livelli di istruzione e familiarità con l'inglese e con le nuove tecnologie, si trovano impossibilitati a trarre pienamente vantaggio dalla globalizzazione. Le possibilità di mobilità sociale sono tuttora fortemente legate alla contiguità con le oligarchie al potere: il clientelismo uccide la meritocrazia. La bomba demografica rappresenta, dunque, uno dei principali fattori di rischio nella regione. Queste generazioni di giovani istruiti e frustrati sono stati, nei decenni passati, il principale destinatario della propaganda dei movimenti islamisti. Coinvolgere i giovani nella costruzione del futuro Medio Oriente contribuirebbe alla stabilità della regione. Inoltre, queste generazioni sono molto attratte dall'Occidente. Promuovere processi di sviluppo nei paesi del Medio Oriente e del Nord Africa ridurrebbe l'*appeal* della migrazione in Europa. Il coinvolgimento di questi giovani contribuirebbe positivamente alla modernizzazione e all'internazionalizzazione delle società arabo-musulmane.

6. A. A. Namatalla, M. Kassem, *Morocco Wins Credit for Economy-Boosting Reforms: Arab Credit*, in "Bloomberg", 22 settembre 2011 (<http://www.bloomberg.com/news/2011-09-22/morocco-wins-credit-for-economy-boosting-reforms-correct-.html>).

7. M. Mutinelli, "Le multinazionali sostenibili", in *Milano Produttiva 2011*, rapporto annuale della Camera di Commercio di Milano, Bruno Mondadori, Milano 2011, p. 105.

Questa situazione di stallo tra autoritarismo e fondamentalismo ha costituito il principale freno alla democratizzazione delle società arabe

In virtù della propria posizione geografica e dell'eredità storica e culturale, l'Italia potrebbe svolgere un ruolo da protagonista nell'area. Lo sviluppo di relazioni commerciali tra le due sponde del Mediterraneo porterebbe evidenti benefici economici e innescerebbe anche fenomeni di reciproca contaminazione culturale.

Verso forme di "sussidiarietà islamica"?

Il pensiero musulmano contemporaneo ha approfondito tematiche affini al concetto di sussidiarietà. Dal punto di vista pratico, una vasta rete di cooperative musulmane no profit si è sviluppata in tutta la regione. Queste potrebbero essere l'embrione di un'attiva e vibrante società civile, in grado di partecipare a processi di liberalizzazione politica ed economica. Potrebbe sorgere un'ondata riformatrice in grado di portare avanti istanze di democratizzazione e modernizzazione. Le società arabe, e in particolare le giovani generazioni, hanno un grande spirito di iniziativa, una spinta creativa che però è paralizzata, da un lato, dai regimi e, dall'altro, dal radicalismo islamico. Questa situazione di stallo tra autoritarismo e fondamentalismo ha costituito il principale freno alla democratizzazione delle società arabe. Le primavere arabe non hanno ancora veramente superato questa crisi.

Le piccole e medie imprese, insieme alle cooperative no profit, potrebbero invece contribuire alla creazione di un diverso e dinamico Medio Oriente. Tuttavia, le piccole e medie imprese hanno ancora croniche difficoltà nell'accesso al credito. Anche le banche islamiche che, in teoria, avrebbero dovuto investire proprio in queste attività imprenditoriali tramite il sistema di condivisione dei profitti e delle perdite, si sono dimostrate finora poco propense al rischio e all'innovazione.

Riflessioni conclusive

Il panorama politico e socioeconomico del Medio Oriente e del Nord Africa è stato caratterizzato, in seguito alla decolonizzazione, dalla presenza di regimi che hanno promosso l'espansione ipertrofica degli apparati burocratici e repressivi. Questi regimi si appoggiavano a ristrette oligarchie, il cui successo economico era determinato non dal rischio imprenditoriale, bensì dalla contiguità al potere politico. Le rivolte della Primavera araba hanno portato una ventata di libertà; lo sviluppo di nuovi ceti medi sempre più autonomi dai regimi è stato un elemento fondamentale durante le recenti sollevazioni politiche.

Tuttavia, non è ancora chiaro fino a che punto i regimi daranno spazio a forme di democrazia rappresentativa. La via maestra per la riforma politica e socioeconomica passa per l'evoluzione autonoma di una società civile autonoma dallo Stato. In questo senso, lo sviluppo delle piccole e medie imprese contribuirebbe a dar vita a ceti medi che non devono la propria prosperità alle reti clientelari, ma alle proprie capacità imprenditoriali. Crescita economica e stabilità politica potrebbero dunque procedere di pari passo, attirando investimenti esteri e consentendo dunque a questa regione di integrarsi con successo nell'economia globale.

A1

La nuova frontiera della contrattazione

Giorgio Caprioli

GIORGIO CAPRIOLI
È PRESIDENTE
DELL'OSSERVATORIO
CONTRATTAZIONE DI CISL
LOMBARDIA

NEI PROSSIMI ANNI CI ASPETTA UNA GENERALIZZATA RESTRIZIONE DELLE RISORSE sia pubbliche che private. Infatti il bilancio pubblico sarà impegnato al rientro dal deficit e dal debito: non sarà possibile destinare ulteriori risorse all'espansione della spesa sociale. I bilanci delle aziende private saranno caratterizzati da una sempre maggior attenzione al contenimento dei costi per fronteggiare la concorrenza: ciò varrà sia per le aziende che andranno bene sia per le aziende che andranno male.

La contrattazione si troverà di fronte a una fase non breve di restrizione delle risorse da ridistribuire. Bisogna quindi porsi il problema di come sarà possibile continuare a contrattare.

La prima necessità è un cambio di mentalità: bisogna passare da una contrattazione che distribuiva un po' a tutti a una contrattazione che sceglie di concentrare i benefici che produce sulle aree di forza lavoro che, in relazione a particolari bisogni, sono più deboli.

La seconda necessità è un occhio di riguardo ai costi delle aziende: bisogna operare con una crescente attenzione al rapporto tra costi (per l'azienda) e benefici (per i lavoratori). In altre parole, occorre fare richieste per ottenere gli stessi benefici (seppur selezionati) a costi inferiori o più benefici a parità di costi.

La terza necessità è un parziale abbandono della logica universalistica che ha, giustamente, caratterizzato il movimento sindacale riguardo alla spesa sociale: a certi interventi deve provvedere lo Stato, con la spesa pubblica e noi ci mobilitiamo perché ci sia la più ampia rispondenza possibile tra questa e i bisogni dei lavoratori. Tale approccio però rischia di produrre molte lotte e pochi risultati, visto che la spesa pubblica deve ridursi e la sua capacità di copertura dei bisogni è inadeguata. Del resto la stessa contrattazione aziendale per sua natura non è universalistica perché coinvolge solo i dipendenti delle aziende che riescono a farla (che sono molto meno della metà del totale). Meglio, dunque, difendere quello che abbiamo già conquistato con il tradizionale approccio universalistico, come diritto minimo per tutti, e offrire al maggior numero di lavoratori un "di più" tramite la contrattazione aziendale.

Pensiamo ai costi degli asili e degli asili nido, a quelli per l'esercizio effettivo del diritto allo studio, ad alcuni costi per l'assistenza sanitaria, al calo di rendimenti (in prospettiva) delle pensioni, alle situazioni di famiglie monoreddito in cui il capofamiglia finisce in cassa integrazione, alle famiglie che devono assistere i non autosufficienti.

Questo quadro d'insieme delinea una nuova strada per la contrattazione aziendale, quella di fare richieste che mirano a ridurre i costi per i lavoratori che devono fronteggiare una o più emergenze, delle quali abbiamo fatto un primo, incompleto, elenco.

La legislazione italiana prevede la totale decontribuzione e detassazione per tre tipi di spesa aziendale a favore dei propri dipendenti: le spese a carattere previdenziale,

Il sindacato dovrebbe impegnarsi per allargare ad altre spese sociali, oltre al diritto allo studio, questi benefici fiscali: pensiamo a contributi per l'assistenza ai non autosufficienti, o per i cassaintegrati, o per la maternità

quelle di tipo sanitario e quelle per il diritto allo studio (comprese le spese per gli asili e gli asili nido). Ciò significa che la stessa somma spesa dall'azienda, se è finalizzata all'aumento dei salari ha un rapporto costi-benefici di circa uno a due (spendo 100 e il lavoratore ne incassa 50), se è indirizzata su uno dei tre capitoli citati ha il rapporto di uno a uno (spendo 100 e il lavoratore ne incassa 100).

Il sindacato dovrebbe impegnarsi per allargare ad altre spese sociali, oltre al diritto allo studio, questi benefici fiscali: pensiamo a contributi per l'assistenza ai non autosufficienti, o per i cassaintegrati, o per la maternità. Ma già oggi ci sono ampi spazi di azione per rivendicare, nelle piattaforme aziendali, benefici per i lavoratori che costino meno alle aziende.

Pensiamo, per esempio, a contributi per il pagamento degli asili o degli asili nido, o all'intervento dell'azienda per pagare le tasse scolastiche o i libri di testo per i figli dei dipendenti, o allo stanziamento a favore di un maggior contributo aziendale per le pensioni integrative rispetto a quello già previsto in numerosi contratti nazionali, o alla stipula di convenzioni con le assicurazioni per pagare quello che la sanità pubblica non copre (per esempio cure dentistiche e oculistiche).

Aziende grandi e piccole

Per percorrere questa strada si possono delineare due vie.

Per le grandi aziende, accordi aziendali che prevedano che l'azienda eroghi contributi mirati ai lavoratori, per esempio stabilire che a tutti i lavoratori che certificano di avere un figlio al nido l'azienda paghi in tutto o in parte la retta (come è già stato fatto alla Roche, alla Roche Diagnostic, alla Patheon della Brianza e alla Fondazione Poliambulanza di Brescia). Oppure, facendosi carico dei problemi dei costi aziendali, tramutare il vecchio premio aziendale in benefici di altra natura, come è stato fatto alla Tecnofar di Sondrio, in cui si è negoziata l'erogazione di un ticket di 5,29 euro per il pasto e l'adesione a un fondo di sanità integrativo. Oppure elevando il trattamento di maternità (come è avvenuto per esempio all'AFM di Cremona), o concedendo permessi per le visite medico-specialistiche, come si è fatto in Rete Salute a Lecco.

Per le piccole aziende si può pensare di istituire, tramite la contrattazione interconfederale territoriale dei fondi che erogano questo tipo di servizi, cui le aziende aderiscono tramite accordo aziendale. Questa è una via, tra l'altro, per estendere la contrattazione integrativa alle piccole aziende in una condizione di accentuata frammentazione produttiva, problema più volte denunciato, ma mai risolto dal movimento sindacale italiano.

Una nuova sfida si prospetta per il sindacato

L'archivio degli accordi aziendali, istituito da due anni dalla CISL regionale riporta che, su circa 900 accordi registrati, ben 136 affrontano in svariate forme il tema del welfare integrativo. Più nello specifico:

- 33 accordi sulla previdenza integrativa;
- 25 accordi sulla assistenza sanitaria integrativa;
- 10 accordi sugli asili e gli asili nido;
- 14 accordi su benefici per i lavoratori stranieri;
- 31 accordi a favore delle famiglie meno abbienti;
- 59 accordi su altri temi (maternità, permessi, borse di studio, finanziamenti al diritto allo studio ecc.).

Il totale della somma dei singoli temi è superiore al numero complessivo degli accordi perché un singolo accordo può affrontare più di un tema.

Si tratta di un campione non certo rappresentativo, ma sufficientemente significativo di quanto si può fare, di una nuova direzione che la contrattazione aziendale dovrà prendere.

Cambia il contesto, cambia l'approccio contrattuale

Questo è quanto è stato fatto fin qui. Ma le potenzialità di questo approccio contrattuale sono veramente tante. Si pensi, per esempio, al tema della non autosufficienza: da anni i pensionati unitariamente rivendicano il finanziamento di un fondo nazionale che intervenga su questo tema, e da anni, facendo i conti, mancano le risorse pubbliche per realizzarlo. Oppure al tema dell'integrazione al reddito per le famiglie che contano su una sola entrata e il percettore di questa entrata è colpito da cassa integrazione o, peggio, da licenziamento. Oppure al tema del carrello della spesa sempre più caro, che è stato efficacemente affrontato nell'accordo Luxottica dove, grazie ai risparmi derivanti dall'acquisto di grandi quantità, quando l'azienda spende 100, il lavoratore ne ha per beneficio circa 200 se paragona il vantaggio al costo che dovrebbe sostenere per comprare da solo la stessa quantità di beni.

Dunque una nuova sfida si prospetta per il sindacato. È profondamente cambiato il contesto entro cui abbiamo fatto per sessant'anni la contrattazione. Dobbiamo fronteggiare un periodo lungo di "magra" quanto a risorse disponibili da ridistribuire: facendo tesoro dell'esperienza fin qui fatta e di un po' di fantasia possiamo provare a cambiare direzione e continuare a fare, seppur in modo nuovo, il nostro mestiere di sempre.

A2

Un modello di welfare integrativo. Le imprese associate a Federchimica

Andrea Piscitelli

ANDREA PISCITELLI È DIRETTORE
CENTRALE RELAZIONI
INDUSTRIALI DI FEDERCHIMICA

NELLE IMPRESE DEL SETTORE CHIMICO GIÀ DA TEMPO SI È CONSOLIDATO l'impegno comune delle parti sociali alla promozione, nelle imprese, della responsabilità sociale anche attraverso lo sviluppo del cosiddetto welfare aziendale. Il principio condiviso è quello del sostegno allo sviluppo, a ogni livello, di una responsabilità sociale intesa come impegno di tutti i soggetti coinvolti, ciascuno in relazione al proprio ruolo, a integrare i temi sociali, etici e ambientali nelle proprie attività e nei rapporti interni ed esterni, operando responsabilmente, con la consapevolezza dei propri diritti e doveri. L'approccio adottato parte dalla consapevolezza che già ora, e sempre più in prospettiva, lo Stato sociale non potrà più garantire gli attuali livelli di tutela a fronte di domanda e aspettative delle persone sui temi di welfare che crescono in quantità e qualità.

Nel contesto attuale, dunque, lo sviluppo del welfare aziendale non può più essere considerato opzionale, ma diviene un fattore essenziale di crescita e di successo dell'impresa.

Il percorso congiunto verso la diffusione della responsabilità sociale nell'impresa è iniziato da tempo e la prima tappa di tale cammino risale al 1997, quando fu istituito il fondo pensione integrativo settoriale Fonchim. Quest'ultimo, nato dalla contrattazione collettiva nazionale, da quasi quindici anni permette di realizzare una forma di solidarietà sociale nei confronti dei lavoratori che vi aderiscono volontariamente.

Successivamente, nel 2004, dalla volontà delle parti fu creato Faschim, fondo nazionale di assistenza sanitaria integrativa del settore, il cui scopo è il rimborso delle spese sanitarie sostenute dai propri associati.

Una scelta condivisa

Nella consapevolezza di dover continuare a evolversi per far fronte, nel migliore dei modi, alle sempre crescenti aspettative dei lavoratori e alle esigenze di tutti gli *stakeholders*, in sede di rinnovo del CCNL del 18 dicembre 2009, si è proceduto a dare piena dignità contrattuale al tema della responsabilità sociale. In particolare, si è formalizzato l'impegno congiunto allo sviluppo di una contrattazione aziendale nella quale si tenga in opportuna considerazione il tema della responsabilità sociale, in merito al quale è stata prevista la possibilità di sottoscrivere un "patto" dove le parti possano formalizzare l'impegno a sostenere con comportamenti e scelte coerenti nelle relazioni industriali lo sviluppo di un'impresa socialmente responsabile.

Le scelte di responsabilità sociale condivise nella contrattazione rappresentano quello che le parti, nell'ambito dell'accordo, hanno individuato come "welfare contrattuale", costituito da quelle normative finalizzate a dare risposte a esigenze dei lavoratori e

Un esemplare modello di welfare integrativo

dei loro familiari in ambiti che hanno una rilevanza sociale; ambiti nei quali si risponde quindi a tangibili necessità individuali e/o familiari che rappresentano anche una riconosciuta esigenza della collettività.

In tale contesto la contrattazione nazionale, da una parte, ha previsto una normativa base di riferimento, definendo anche strumenti di rilevanza necessariamente settoriale, dall'altra, ha individuato possibili ambiti di intervento che possono essere sviluppati e declinati nella contrattazione di secondo livello, con riferimento alla specifica realtà aziendale.

Da ultimo, nel novembre 2010, è stato sottoscritto un accordo inerente le linee guida settoriali tese a favorire scelte e comportamenti orientati alla responsabilità sociale nelle relazioni industriali e nella contrattazione aziendale. La scelta dello strumento non vincolante delle linee guida è stata effettuata nell'intento di orientare i comportamenti degli attori aziendali e per favorire la discrezionalità nella realizzazione a livello di impresa di scelte socialmente responsabili.

In tale accordo si è voluto inoltre rafforzare il ruolo dell'osservatorio aziendale, strumento previsto nell'ultimo rinnovo del CCNL nel solco delle positive esperienze nazionali che potrà costituire l'ambito nel quale sviluppare preliminarmente la consapevolezza necessaria per la condivisione di scelte di responsabilità sociale.

L'osservatorio aziendale, così come il patto di responsabilità sociale, pur non costituendo un passaggio obbligatorio per la realizzazione di scelte socialmente responsabili nella contrattazione aziendale, rappresenta un ambito non tipicamente negoziale utile a porre le basi per condividere tali scelte.

Come evidenziato nell'accordo sulle linee guida sul welfare aziendale, la condivisione volontaria e consapevole di scelte socialmente responsabili nella contrattazione aziendale può, tra l'altro, contribuire a diffondere sensibilità e cultura sui temi di responsabilità sociale, promuovere comportamenti etici e migliorare il rapporto tra impresa e comunità locale.

Esempi di accordi aziendali

L'impresa, dunque, assume un ruolo sociale effettivo e sostanziale e l'operato delle parti sociali nazionali è stato declinato a livello aziendale in diverse forme. Le aziende, di fatto, hanno saputo cogliere le più svariate esigenze dei propri lavoratori costruendo, in molti casi, un esemplare modello di welfare integrativo.

In 3M, per esempio, è stato recentemente siglato un patto di responsabilità sociale con il quale azienda e sindacato si sono impegnati a considerare prioritariamente le que-

Le aziende adottano al proprio interno programmi di conciliazione che permettono alle persone di coniugare le diverse sfere della propria vita

zioni inerenti gli aspetti sociali, etici e ambientali collegate al rapporto di lavoro.

Il crescente orientamento delle aziende verso scelte socialmente responsabili si palesa anche attraverso la valorizzazione dei fondi settoriali. In Angelini l'azienda ha condiviso a livello aziendale l'impegno a versare, a seguito dell'iscrizione del lavoratore a Faschim, l'intero contributo al fondo, a copertura del suo nucleo familiare. Per i lavoratori senza nucleo familiare, l'azienda versa a Fonchim, su richiesta del dipendente, una somma annuale definita dalla contrattazione aziendale.

Altre aziende hanno istituito specifici fondi solidaristici, come Roquette Italia, dove già dal 1989 esiste un fondo aziendale di solidarietà a cui possono associarsi volontariamente tutti i dipendenti e con il quale si erogano svariate prestazioni, quali l'integrazione del reddito dei lavoratori in mobilità o in malattia lunga, il contributo straordinario in caso di interventi o ricoveri particolarmente onerosi, l'incentivo allo studio per i figli dei dipendenti più meritevoli e molti altri sussidi.

Le aziende, nondimeno, adottano al proprio interno programmi di conciliazione che permettono alle persone di coniugare le diverse sfere della propria vita.

Solvay, nell'ottica di sviluppo del *work life balance*, permette alle lavoratrici madri, o alternativamente ai neopadri, di svolgere le proprie attività da casa durante il periodo in cui potrebbero usufruire del congedo facoltativo per maternità. In una fase successiva l'azienda ha previsto la possibilità di svolgere, su richiesta, l'attività lavorativa in telelavoro entro i quindici mesi di età del bambino, per una durata di almeno sei mesi. Infine, al termine di tale periodo di telelavoro temporaneo, il dipendente può scegliere se rientrare in sede o continuare a telelavorare in forma consolidata.

L'impresa è inoltre presente anche quando i figli dei dipendenti crescono; in Radici, per esempio, l'asilo nido aziendale "Paese dei Balocchi" permette ai dipendenti di usufruire a tariffe agevolate di una struttura adeguata per l'affidamento e la cura dei propri bambini.

Nel welfare aziendale un ruolo essenziale è ricoperto dalla tutela dell'integrità psicofisica dei dipendenti, attraverso iniziative di educazione e prevenzione sanitaria. In Air Liquide il progetto Women's Wealth Card permette a tutte le dipendenti di effettuare periodicamente visite specialistiche senologiche, pap test, mammografie e visite dermatologiche, consentendo dunque un intervento tempestivo in caso di riscontro di patologie.

Ai propri dipendenti AstraZeneca fornisce un servizio orientato all'ascolto e al *counseling* su tematiche di natura personale nei vari ambiti, sia lavorativi sia extralavorativi, con la presenza presso la sede aziendale di un assistente sociale quattro volte al mese. Bracco ha introdotto da anni un completo sistema di welfare aziendale di cui fa parte anche un supporto psicologico online, a disposizione del dipendente e dei suoi familiari, attraverso il quale una psicologa fornisce un sostegno concreto al benessere della

Anche nel volontariato le imprese si rendono protagoniste, permettendo ai propri lavoratori di svolgere tale attività durante l'orario di lavoro

persona. Arkema offre ai propri dipendenti un servizio di assistenza sociale e iniziative di prevenzione medica, oltre che assicurazioni gratuite per i rischi extra-professionali.

Le azioni e gli interventi finalizzati a soddisfare appieno le esigenze dei dipendenti sono molteplici e diversificate.

Importanti iniziative sono state portate avanti anche nell'ambito della formazione aziendale; quest'ultima, infatti, oltre a rappresentare per le aziende uno strumento strategico per lo sviluppo e la qualificazione delle professionalità, costituisce un fondamentale elemento di valorizzazione e fidelizzazione del lavoratore. In questo senso Basf offre ai propri lavoratori specifici corsi in modalità *e-learning*, tra cui quelli di lingua. Henkel, invece, organizza corsi di guida sicura, mentre Bristol-Myers Squibb, con il progetto BioPharma Life, realizza incontri di formazione e informazione per conoscere al meglio l'azienda e le aree terapeutiche nelle quali opera.

Il welfare aziendale si estrinseca anche nel coinvolgimento dei dipendenti in attività culturali e di svago; in Alfa Wassermann il costo dei biglietti di spettacoli organizzati da onlus attive nel campo dell'assistenza e della ricerca, a cui i dipendenti possono assistere, è sostenuto totalmente dall'azienda. Altre aziende, tra cui Chiesi Farmaceutici, hanno costituito al proprio interno un centro ricreativo aziendale per i lavoratori, che favorisce l'integrazione e la socialità fra le persone dell'azienda attraverso l'organizzazione di eventi sportivi, spettacoli e feste. Il centro, inoltre, conclude convenzioni particolarmente vantaggiose per l'acquisto di beni e servizi da parte dei dipendenti.

Anche nel volontariato le imprese si rendono protagoniste, permettendo ai propri lavoratori di svolgere tale attività durante l'orario di lavoro. In Ely Lilly Italia, i dipendenti possono dedicare una settimana di lavoro all'assistenza di bambini affetti da malattie severe e/o croniche, ospitati in un campo che offre ai piccoli la possibilità di vivere una settimana in un ambiente sano fuori dall'ospedale. Merck Serono, oltre a concedere ai dipendenti specifici permessi retribuiti per lo svolgimento di attività di volontariato, ha previsto la possibilità per i lavoratori di devolvere una quota del proprio premio di partecipazione alla Caritas.

Nel settore, le specifiche iniziative sviluppate all'interno di programmi di welfare aziendale sono diversificate, in continuo sviluppo e difficilmente riassumibili in poche righe per la loro molteplicità. Questo fenomeno è un indubbio segnale della diffusione di una nuova sensibilità nelle aziende, sempre più coscienti del fatto che l'attenzione dell'azienda per i bisogni dei propri dipendenti costituisce un vantaggio strategico per l'incremento della produttività e della competitività aziendale.

A3

Passato e presente di un'idea

Veronica Ronchi

VERONICA RONCHI
È RICERCATRICE SENIOR
DELLA FONDAZIONE
ENI-ENRICO MATTEI

Una breve parabola storica

Nel concetto di welfare aziendale rientrano le opere sociali di impresa che non sono prestazioni dovute (e quindi si collocano al di là degli obblighi di legge) e non rispondono a finalità produttive, ma sono frutto di decisioni discrezionali e di “liberalità” da parte di imprenditori, classificate, in passato, come espressione di generosità e filantropia inserite nel grande contesto del dono.

Il retroscena storico è assai lungo e variegato e si può far risalire al “paternalismo”, termine entrato in uso alla fine dell'Ottocento, in ritardo sulla nascita del fenomeno e già con una connotazione negativa relazionata al suo declino.^[1] Il termine è poi stato sostituito, nel mondo anglosassone, con espressioni quali “*welfare work*”, “*industrial welfare*” o “*welfare capitalism*”.^[2]

Si tratta di un fenomeno globale, accomunato dalla metafora familiare (il padre che guida e dona), capace di legittimare l'autorità all'interno dei luoghi di lavoro e di rievocare la base della vita contadina nell'industria manifatturiera: la famiglia. Adattare i lavoratori alla vita di fabbrica, offrendo il surrogato di un mondo simbolico noto, dava sufficienti garanzie per il buon disciplinamento della manodopera.

I primi tentativi ottocenteschi partirono dai villaggi operai inglesi, francesi e italiani, sorti fuori dalle aree urbane in concomitanza con gli impianti industriali, per arrivare all'offerta di servizi assistenziali e ricreativi. Con l'avvio di processi di legislazione sociale questa impronta divenne poi meno pressante.

Il paternalismo rimase comunque una politica di gestione dell'impresa^[3] anche attraverso la via italiana delle casse aziendali, modelli vicini alle società operaie di mutuo soccorso che prevedevano iniziative in materia previdenziale e assistenziale.

A partire dalla fine degli anni venti, il welfare aziendale italiano fu frutto di un forte legame con lo Stato, inficiato della retorica fascista, e si sviluppò soprattutto dopo la crisi del '29 in una rappresentazione spesso idealizzata e molto pervasiva (si pensi solo all'Opera Nazionale Dopolavoro).

La contemporaneità

I periodi di maggior fortuna del “paternalismo” furono la seconda metà dell'Ottocento e il periodo tra le due guerre mondiali, pur tuttavia il dibattito sul welfare aziendale non si è mai propriamente esaurito, benché solo da pochissimi anni sia tornato in primo piano. Il rapporto “Il lavoro a Milano” del 2010, curato dai Centri Studi di Assolombarda, Cgil,

NOTE

1. J. Kleinig, *Paternalism*, Rowman&Allanheld, Totowa 1983, pp. 4-27.
2. H.M. Gitelman, *Welfare capitalism reconsidered*, in “Labor History”, vol. 33, n. 1, 1992, pp. 5-31.
3. E. Benenati, “Cento anni di paternalismo aziendale”, in S. Musso (a cura di), *Tra fabbrica e società. Mondi operai nell'Italia del Novecento*, Annali Fondazione Giangiacomo Feltrinelli, Anno XXXIII, 1997, pp. 50-51.

La crisi in corso del modello di *welfare state* ha aperto un dibattito intorno alla cosiddetta *welfare society*, caratterizzata dal pluralismo sociale e dalla diversità delle risposte ai bisogni dell'uomo

Cisl e Uil, è una testimonianza di questo rinnovato interesse verso il tema.^[4]

Quali sono state le ragioni che hanno fatto riemergere questa riflessione? Da una parte il fatto che essa si presenti come una risposta alla crisi del modello tradizionale di *welfare state*, dall'altra, la consapevolezza dell'insufficienza di gran parte della teoria economica contemporanea nel risolvere i problemi tipici della società post-industriale – la salvaguardia dell'ambiente, l'insicurezza, le ineguaglianze sociali – limitandosi allo studio delle motivazioni estrinseche dell'agente economico che ne fanno ignorare l'identità.

La crisi in corso del modello di *welfare state* ha aperto un dibattito intorno alla cosiddetta *welfare society*, caratterizzata dal pluralismo sociale e dalla diversità delle risposte ai bisogni dell'uomo.

Si tratta di crisi dovuta non solo alla mancanza di risorse, ma anche alla rivendicazione di libertà intesa come condizione di autorealizzazione per acquisire un'adeguata qualità di vita (*well-being*).

Il *well-being* è un concetto che troviamo già nei *Principi* di Alfred Marshall^[5] e viene usato come sinonimo di welfare, con l'intento però di distinguere la sua teoria economica dalla filosofia edonista-utilitarista dei suoi colleghi inglesi. Tale termine è stato riattualizzato in tempi più recenti da Amartya Sen, in una certa consonanza con il significato che gli attribuisce Marshall, per superare il concetto di benessere inteso in senso economico, tipico dell'accezione utilitaristica, e visto come piacere o soddisfazione che beni di diverso tipo possono garantire. Soggetti con uno stesso livello di reddito, infatti, possono avere un *well-being* molto diverso fra loro. Questa nuova concezione di benessere consiste, prevalentemente, nel cosiddetto "approccio alle capacità"^[6] intese come le concrete possibilità che l'individuo ha di convertire le risorse e i beni in una qualità di vita soddisfacente. Scegliere di poter fare X quando si ha l'alternativa Y procura un maggior *ben-essere* rispetto ad avere la sola possibilità di fare X. In sintesi, il benessere come *well-being* si misura non in funzione della quantità di risorse materiali di cui una persona può disporre, ma della capacità di funzionare, cioè della libertà di poter scegliere fra le diverse vite possibili.

Nella post modernità sono i soggetti della società civile, portatori di culture diverse, che esigono di spostare l'attenzione da mezzi, risorse e prestazioni alle effettive capacità di fare e di essere.

Si prendono in questo modo le distanze dal welfare riferito esclusivamente alle utilità individuali, in favore di questa nuova concezione di welfare come *well-being*, che comprende sia le politiche sociali (o condizioni di benessere) sia un nuovo rapporto tra lo Stato e il cittadino. In questa logica, le politiche sociali diventano non più una prerogativa dello Stato, ma una funzione sociale diffusa. Nel passaggio da un concetto di welfare,

4. Centri Studi di Assolombarda, Cgil, Cisl e Uil, "Il lavoro a Milano", gennaio 2010 (<http://www.cgil.milano.it/2005/PrimaPagina/Documenti/PP/Il%20lavoro%20a%20Milano%20n.4%20201.pdf>).

5. A. Marshall, *Principi di economia*, UTET, Torino 1972, pp. 211-212.

6. A. Sen, "La felicità è importante ma altre cose lo sono di più", in L. Bruni, P.L. Porta (a cura di), *Felicità e libertà. Economia e benessere in prospettiva relazionale*, Guerini e Associati, Milano 2004, pp. 39-57.

È impossibile ignorare che uno dei temi principe affrontati dalle imprese sia come aumentare i gradi di benessere dei propri dipendenti

inteso come prestazioni di cui una persona può beneficiare, a quello di *well-being* viene introdotto, infatti, un codice simbolico diverso, attento non più e non soltanto a ciò che lo Stato elargisce dall'alto, ma anche a bisogni e strategie di soddisfacimento più personalizzati e alle capacità delle persone di stabilire autonomamente in che cosa consista il proprio benessere. Inoltre è sempre più presente il tema della reciprocità.

A metà degli anni settanta l'economista americano James Buchanan scrisse il famoso "dilemma del Samaritano",^[7] in cui l'argomento era l'aiuto ai soggetti svantaggiati. Al centro delle sue considerazioni si trova la constatazione che il povero, quando è completamente assistito, non si impegna a rendere alla società quanto essa gli garantisce; al contrario, ne aumentano i gradi di opportunismo e diminuisce la sua capacità di intervenire nel processo di sviluppo. Di conseguenza, quando il donatore prevede che il donare diminuisca l'impegno dell'assistito, interverrà in modo ottimale non elargendo beni. Spesso la filantropia *tout court* genera un legame di dipendenza e sottomissione che allontana l'individuo dalla gratitudine, nel momento in cui al dono non può corrispondere il contro-dono, l'umiliazione del beneficiario impedisce una risposta positiva.

Il Novecento ha visto in Europa una rivincita del principio della distribuzione della ricchezza (nelle varie forme di *welfare state*),^[8] lasciando ancora nella sfera privata il dono e la reciprocità.

Il dono ha dato luogo al principio di scambio di equivalenti: se i mercati funzionano è perché ci sono rapporti di fiducia che sono stati coltivati con la cultura del dono. Il modello del *welfare state* invece ha delegittimato la prassi del dono: che bisogno ha il cittadino assistito di donare se si cerca solo l'utilità, se siamo impregnati della cultura dell'avere?

Proprio su questo punto dovrebbe far leva una nuova cultura del welfare aziendale: cogliere l'essenza nella reciprocità che è insita nell'impresa, luogo per eccellenza dello scambio in cui si inverte la *welfare society*.

Il ruolo dell'impresa

Pare oggi impossibile ignorare che uno dei temi principe affrontati dalle imprese sia come aumentare i gradi di benessere dei propri dipendenti.

È sempre più evidente, infatti, che l'impresa si sostituisce, in alcuni frangenti, all'opera che prima era appannaggio dello Stato, in particolare per quanto riguarda la salute e le attività previdenziali. Il welfare dispiegato mostra i suoi limiti, al di là delle congiunture, quando la crescita economica rallenta: l'offerta dei servizi pubblici si contrae (o

7. J. Buchanan, "The Samaritan's Dilemma", in E. S. Phelps (a cura di), *Altruism, Morality and Economic Theory*, The Russell Sage Foundation, New York 1975, pp.71-85.

8. L. Bruni, "Una radicale critica all'homo oeconomicus, l'uomo senza qualità", in "Nuova Umanità", vol. XXVII, n. 158, 2005, p. 368.

L'attribuzione di senso del proprio lavoro passa anche attraverso la cura delle necessità della persona, che prescinde la mera logica della prestazione e del salario

può contrarsi) spostando anche sulle aziende la “domanda” di welfare dei lavoratori.

Walter Passerini e Marco Rotondi hanno tentato di interpretare queste nuove condizioni attraverso la definizione di “*wellness organizzativo*”, ossia la necessità di creare nell'impresa un ambiente capace di accogliere esperienze multidimensionali di benessere (fisico, psichico, relazionale) sul lavoro per i propri dipendenti così da aumentarne soddisfazione e motivazione.^[9]

Negli ultimi cinque anni aziende e parti sociali, sollecitate o favorite da provvedimenti legislativi, hanno sviluppato il welfare aziendale secondo logiche improntate al progressivo innalzamento dei diritti e delle tutele.

L'assistenza sanitaria integrativa è il servizio a cui viene dato maggior peso, attraverso iniziative come vaccinazioni antinfluenzali, *check up* in strutture esterne e convenzioni con strutture sanitarie. Segue poi il tempo libero, attraverso l'iscrizione a corsi di formazione di interesse del lavoratore, le convenzioni con palestre, agenzie di viaggi, teatri, musei e cinema. Altrettanto diffuse sono le iniziative per la famiglia, tra cui l'asilo nido aziendale o convenzioni per asili nido, le borse di studio per i figli dei dipendenti (per cui viene spesso predisposto un aiuto nell'acquisto di testi scolastici) e alcune convenzioni con esercizi relativi a beni di consumo. Inoltre, con l'assistenza consulenziale si prevede di offrire ai dipendenti consulenza in materia giuridica, fiscale, medica e psicologica, fornita da professionisti specializzati.

Anche il *management* non è escluso da questa logica: il “servizio maggiordomo” proposto da alcune importanti imprese offrirebbe al personale la possibilità di ricevere direttamente in azienda alcuni prodotti e servizi di utilità quotidiana, a partire dalla lavanderia, dai biglietti per eventi e spettacoli e dal disbrigo di pratiche amministrative.

A differenza di quanto si potrebbe credere non sono solo le grandi imprese a mettere in campo politiche di questo genere.

L'attribuzione di senso del proprio lavoro passa anche attraverso la cura delle necessità della persona, che prescinde la mera logica della prestazione e del salario. L'uomo è portato a riflettere sul senso del proprio lavoro nel bilanciamento con la sua vita privata e l'impresa è portata ad accompagnare questa necessità in una logica sempre più sussidiaria finalizzata al beneficio non salariale che si innesta, sempre più, su un'ottica di reciprocità.

9. W. Passerini, M. Rotondi, *Wellness Organizzativo. Benessere e capitale umano nelle Nice Company*, FrancoAngeli, Milano 2011, p. 44.

P1

Il governo dei beni comuni

Giulio Sapelli

GIULIO SAPELLI È PROFESSORE
DI STORIA ECONOMICA
PRESSO L'UNIVERSITÀ
DEGLI STUDI DI MILANO

QUESTA NOTA SERVA A INTRODURRE IN FORMA DI AVVISO AL LETTORE UN SAGGIO di una grande economista che nel contempo è un'insigne studiosa di scienza della politica, quando quest'ultima si declina come arte del *government* e non come arte del potere. Il saggio parla da sé, semplice, chiaro, eloquente.

A me interessa qui sottolinearne il valore morale in tempi che più che di crisi sono di attesa: attesa di maestri, attesa di segni dei tempi. È tempo di avvento.

Oggi l'orizzonte è molto più cupo di nuvole di quello che ci presentavano i teorici della società del rischio. Ma, nonostante tutto, il destino ritorna nelle mani del soggetto. Offeso, sfregiato, ferito, esso però non è annichilito. Rimane l'unico punto su cui e grazie al quale generare comunitariamente una forma di superamento della trasformazione involutiva dell'economia e della politica in corso oggi.

Potrà esservi, del resto, un superamento virtuoso verso una politica e un'economia generate dalla rinascita dell'umanesimo cristiano solo se invereremo con paziente tenacia quella parte dell'Enciclica *Caritas in Veritate* dedicata alla sollecitudine con cui occorre guardare a diverse forme di proprietà delle imprese e di organizzazione, non solo economica, delle aggregazioni umane sociali.

Un campo di riflessioni decisamente importante

La recente attribuzione, sorprendente quanto mai, del conferimento, con Oliver Williamson, del Premio Nobel per l'economia a Elinor Ostrom, è un evento che forse contiene in sé un segno dei tempi. Siamo nel pieno di una mutazione di percorso di cui, nella nostra miseria, non scorgiamo i contorni, ma che già opera potentemente. È la base per rifondare il dibattito sul significato del profitto e della proprietà. Oggigiorno, del resto, laddove si sviluppa ancora minoritariamente ma beneficamente, quel dibattito comprende sempre più in sé anche quello sui "diritti naturali alla proprietà": ossia sul diritto non scritto che si incarna nella storia attraverso l'esperienza di vita delle comunità che un tempo si definivano "primitive". Esse sono state via via circondate, più che integrate, dal mercato capitalistico e da società come quelle in cui viviamo. In quelle società, che pure convivono nel generale modo di produzione capitalistico, si sono date vita, da secoli e secoli, a forme comunitarie di possesso della terra o di beni essenziali, come i bacini di pesca, le acque correnti, senza alcun diritto scritto. E si sono conservate anch'esse per millenni grazie a tale diritto non scritto. Il diritto scritto è tipico – oggi, beninteso – solo delle società nate dal diritto dei mercanti, prima, e dal diritto dei parlamenti o dei giudici poi. Comunità andine, comunità aborigene, comunità del mondo slavo, comunità dei

Nel mondo in cui oggi viviamo, immerso nella crisi economica, sorge inaspettatamente il bisogno di una riflessione sulle diverse forme di proprietà possibili e sulle diverse modalità di gestione delle stesse

senza terra brasiliani, comunità di villaggio cinesi e asiatiche, ecc.^[1] sono, invece, divenute odierni elementi di contraddizione nell'espansione dell'area del diritto privato. In larghe parti del mondo esso taceva e consentiva la riproducibilità degli ordinamenti giuridici di fatto tipici di questo possesso collettivo. È una tematica che sfiora quella dei *common goods*, ossia dei beni che si definiscono "pubblici" non per la forma proprietaria statutale, ma perché tale forma non diretta al profitto individuale dei medesimi è essenzialmente cooperativa, proprietà di piccoli o grandi gruppi sociali e ne consente la riproducibilità e l'uso per tutti coloro che vogliono accedervi, seguendo regole che ne assicurano l'infinita riproducibilità. E le comunità di proprietà non scritta a cui ho fatto cenno hanno consentito la riproducibilità millenaria di forme di sostentamento umano e di sostenibilità ambientali che altrimenti sarebbero state distrutte. Esse vivono oggi beneficamente e convivono virtuosamente con i mercati di qualsiasi forma e natura, riproducendo la comunità nella società con una fertilità ininterrotta, nonostante tutte le difficoltà.

L'attualità dei *common goods*

Tali beni e tali forme di cooperazione sono oggi, appunto, ascese alla ribalta grazie a Elinor Ostrom, strappando da un lungo silenzio una riflessione teorica di enorme importanza. Società altamente civilizzate, che hanno convissuto e convivono per secoli con le società prima ricordate, si sono caratterizzate fortunatamente, fornendo un esempio importante per tutti, per episodi statuali o meta-statali di riconoscimento dei diritti pre-capitalistici collettivi e di legalizzazione dei medesimi, in una sorta di riconoscimento postumo o di trasformazione in diritti di proprietà collettiva attraverso il diritto scritto e non attraverso la consuetudine dell'ordinamento giuridico di fatto. Si apre, grazie alla Ostrom, un grande campo di riflessione e di studio che assume un'attualità inaspettata anche per la nostra economia capitalistica, allorché ci si pone la domanda se non occorra considerare *common goods* anche beni non ancora mercificati o da sottrarre alla stessa mercificazione già avvenuta, come accade con l'acqua e le aree protette dell'ambiente. Anche nel mondo in cui oggi viviamo, immerso nella crisi economica, sorge inaspettatamente il bisogno di una riflessione sulle diverse forme di proprietà possibili e sulle diverse modalità di gestione delle stesse. Infatti, dobbiamo porci la domanda: fino a quando un mercato fondato sui beni privati consentirà la riproduzione di beni essenziali per la vita associata, come la purezza dell'aria, la riformulazione delle stesse norme di lavoro, una proprietà fondiaria che garantisca beni essenziali, come l'abitazione, per tutte le persone della terra? Fino a quando garantirà la stessa produzione di beni e servizi sotto il

NOTE

1. Per una completa rassegna sui *commons*, si veda "Dialoghi Internazionali. Città nel Mondo", n. 14, 2011, pp. 57-115.

solo usbergo della forma capitalistica della proprietà? Fino a quando consentirà alla persona di riprodurre sé stessa, ossia la sua autonomia morale?

Quello che è certo è che il mercato senza morale distrugge la società: la comunità la ricostruisce e la fa crescere. Abbiamo le necessità, iniziando da questo assunto, di elaborare una risposta a queste domande.

Buona lettura.

P2

Una rivisitazione dei “Commons”. Lezioni locali, sfide globali

Elinor Ostrom, Joanna Burger, Christopher B. Field, Richard B. Norgaard, David Policansky

SONO TRASCORSI TRENT'ANNI^[1] DALLA PUBBLICAZIONE DELL'INFLUENTE SAGGIO di Garrett Hardin “The Tragedy of the Commons”.^[2] Dapprincipio, molti si sono trovati d'accordo con la metafora di questo studioso, secondo il quale l'utilizzatore “razionale” di un *common* attinge alla risorsa fino al punto in cui i benefici attesi delle sue azioni sono pari ai costi attesi. Dal momento che ciascun utilizzatore ignora i costi imposti su altri, le decisioni individuali, cumulandosi, sfociano in un tragico abuso e nella potenziale distruzione di una risorsa comune ad accesso libero. La soluzione proposta da Hardin era «il socialismo o la proprietà privata della libera impresa».

Molti accademici e responsabili della politica economica si sono richiamati alla perentorietà della tesi originaria di Hardin per razionalizzare il controllo pubblico centralizzato di tutte le risorse di fruizione comune e per dipingere una visione pessimistica e depotenziante delle possibilità umane, in cui gli utilizzatori vengono raffigurati come intrappolati in una situazione che non possono cambiare. Di conseguenza, si sostiene che devono essere le autorità a imporre agli utilizzatori eventuali soluzioni. Per quanto le tragedie non siano mancate, è innegabile che per centinaia di anni le persone si siano autorganizzate per gestire le risorse di fruizione comune, e che gli utilizzatori abbiano spesso messo a punto istituzioni sostenibili a lungo termine per governare tali risorse. È tempo dunque di rivalutare la generalità della teoria che è scaturita dal saggio originario di Hardin, descrivendo i progressi nella comprensione e nella gestione dei problemi inerenti i *commons* che sono stati compiuti dal 1968; illustreremo anche le sfide per la ricerca, soprattutto quelle legate all'acquisizione di una migliore comprensione dei problemi posti dai *commons* globali.

Una lezione importante che possiamo trarre dagli studi empirici sulle risorse sostenibili è che esistono più soluzioni di quelle proposte da Hardin. Sia la proprietà pubblica sia la privatizzazione vanno incontro in alcuni casi a fallimento. Per esempio, Sneath dimostra che vi sono notevoli differenze nel depauperamento dei pascoli in un regime tradizionale, caratterizzato dalla proprietà di gruppo autorganizzata, e in un regime di gestione statale centralizzata. Un'immagine satellitare della Cina settentrionale, della Mongolia e della Siberia meridionale mostra evidenti segni di degrado nella parte russa, mentre nella parte relativa alla Mongolia il degrado risulta molto meno accentuato. Sappiamo, in questo caso, che la Mongolia ha consentito ai pastori di mantenere le proprie forme di proprietà collettiva, che comportano movimenti su larga scala tra i pascoli stagionali; la Russia e la Cina, invece, hanno imposto la creazione di collettivi agricoli di

ELINOR OSTROM, CENTER FOR THE STUDY OF INSTITUTIONS, POPULATION, AND ENVIRONMENTAL CHANGE AND WORKSHOP IN POLITICAL THEORY AND POLICY ANALYSIS, INDIANA UNIVERSITY, BLOOMINGTON;

JOANNA BURGER, ENVIRONMENTAL AND OCCUPATIONAL HEALTH SCIENCES INSTITUTE, RUTGERS UNIVERSITY;

CHRISTOPHER B. FIELD, CARNEGIE INSTITUTION OF WASHINGTON, STANFORD;

RICHARD B. NORGAARD, ENERGY AND RESOURCES GROUP, UNIVERSITY OF CALIFORNIA, BERKELEY;

DAVID POLICANSKY, NATIONAL RESEARCH COUNCIL, WASHINGTON D.C.

NOTE

1. In realtà quarantadue, ma l'articolo qui tradotto è uscito nel 1999 [N.d.R.].
2. G. Hardin, *The Tragedy of the Commons*, in "Science", vol. 168, pp. 1243-1248.

In futuro, tuttavia, alcuni dei nodi più spinosi riguarderanno quelle risorse difficili da gestire a livello di singola comunità, di grande bacino idrografico o persino di singola nazione

proprietà statale caratterizzati da insediamenti permanenti. In tempi più recenti, la soluzione cinese è stata quella di favorire un processo di privatizzazione, dividendo la «terra da pascolo in lotti individuali per ciascuna famiglia di allevatori».^[3] Nella porzione russa e cinese di quest'area geografica, rispettivamente circa tre quarti e più di un terzo delle terre da pascolo, sono ormai degradati, mentre appena un decimo delle terre nella parte mongola ha subito perdite analoghe. In questo caso, dunque, tanto il socialismo quanto il regime di proprietà privata sono associati a un maggior livello di degrado rispetto a quello derivante da un regime di proprietà collettiva.

Nella maggior parte dei casi sia teorici sia empirici, le risorse gestite efficacemente sono di fatto amministrate da gruppi grandi e piccoli che vivono all'interno di uno stesso paese, nei quali hanno creato la propria sfera d'azione specifiche istituzioni. Queste risorse costituiscono un'importante fonte di biodiversità e di benessere umano. In futuro, tuttavia, alcuni dei nodi più spinosi riguarderanno quelle risorse difficili da gestire a livello di singola comunità, di grande bacino idrografico o persino di singola nazione. Alcune di queste risorse – per esempio, l'acqua dolce di un bacino appartenente a più paesi o i grandi ecosistemi marini – divengono in effetti depauperabili soltanto in un contesto internazionale. La gestione di queste risorse dipende dalla cooperazione di apposite istituzioni internazionali con enti nazionali, regionali e locali. Le risorse intrinsecamente difficili da misurare o che possono essere misurate soltanto con l'ausilio di tecnologie avanzate, come i banchi di pesce negli oceani o le riserve di petrolio, sono difficili da gestire senza tener conto delle loro dimensioni. Altre, per esempio il clima globale, sono in grado di autorigenerarsi a fronte di una vasta gamma di azioni umane e fino a quando tali azioni non eccedono una determinata soglia.

Se, da un lato, il numero e l'importanza dei problemi legati ai *commons* a livello locale o regionale non diminuiranno, l'esigenza di approcci efficaci ai problemi relativi a quelli con dimensioni globali è destinata certamente ad aumentare. Qui esaminiamo tale esigenza nel contesto di un'analisi della natura delle risorse di fruizione comune e della storia delle istituzioni che sono riuscite o meno ad assicurare un accesso equo e una disponibilità sostenibile di tali risorse. Alcune esperienze derivanti da sistemi più piccoli si possono facilmente applicare a quelli di grandi dimensioni; tuttavia, i *commons* globali introducono una varietà di nuove problematiche, soprattutto a causa della complessità e delle dimensioni estreme.

3. C. Humphrey, D. Sneath (a cura di), *Culture and Environment in Inner Asia*, vol. 1, White Horse Press, Cambridge 1996.

La tecnologia può contribuire a dare forma alle decisioni migliorando l'identificazione e il monitoraggio delle risorse, ma non può sostituire il processo decisionale

La natura delle risorse di fruizione comune

Per comprendere più a fondo i problemi relativi alle risorse di fruizione comune, dobbiamo separare i concetti relativi al sistema di risorse da quelli relativi ai diritti di proprietà. Utilizzeremo l'espressione *risorse di fruizione comune* (RFC) per indicare i sistemi di risorse indipendentemente dal regime di diritti di proprietà vigente. Le RFC comprendono le risorse sia naturali sia artificiali per le quali l'esclusione dei beneficiari con mezzi fisici e istituzionali è particolarmente costosa e lo sfruttamento da parte di un utilizzatore riduce la quantità della risorsa disponibile per altri. Queste due caratteristiche – difficoltà di esclusione e sottraibilità – creano potenziali dilemmi riguardo al consumo di tali risorse, dal momento che gli individui, perseguendo il proprio interesse a breve termine, producono risultati che nel lungo periodo non sono nell'interesse di nessuno. Quando gli utilizzatori delle risorse interagiscono senza il beneficio di regole efficaci che limitano l'accesso e definiscono diritti e doveri, è probabile che si registrino due forme di comportamento da *free-rider*: un uso eccessivo senza alcuna considerazione degli effetti negativi su altri e una mancanza di contributi volti a mantenere e migliorare la RFC stessa.

Le RFC includono di norma gli ecosistemi terrestri e marini, che sono considerati al tempo stesso depauperabili e rinnovabili. Una caratteristica di molte risorse è rappresentata dal fatto che l'uso da parte di un individuo riduce la quantità o la qualità disponibili per altri, e che l'uso da parte di altri conferisce attributi negativi alla risorsa stessa. Tra le RFC si annoverano elementi del sistema terrestre (come i bacini di acqua freatica o l'atmosfera), nonché prodotti della civilizzazione (come i sistemi di irrigazione e il World Wide Web).

Le caratteristiche delle RFC influenzano i problemi legati all'ideazione di regimi di *governance*. Tali attributi includono le dimensioni e la capacità biologica del sistema di risorse, la misurabilità della risorsa stessa, la disponibilità temporale e spaziale dei flussi di risorse, la capacità di immagazzinamento nel sistema, il fatto che le risorse siano mobili (come l'acqua, la selvaggina e la maggior parte dei pesci) o stanziali (come gli alberi e le piante medicinali), la rapidità di rigenerazione della risorsa e l'effetto delle tecnologie di raccolta sui *pattern* di rigenerazione. È relativamente facile stimare il numero e le dimensioni degli alberi in una foresta e ripartire di conseguenza, mentre è molto più difficile valutare gli stock di pesci migratori e la quantità d'acqua disponibile per l'irrigazione in un sistema senza capacità di immagazzinamento. La tecnologia può contribuire a dare forma alle decisioni migliorando l'identificazione e il monitoraggio delle risorse, ma non può sostituire il processo decisionale. D'altro canto, gli importanti progressi tecnologici nella valutazione della capacità di immagazzinamento, dell'offerta e dell'inquinamento

In un regime di proprietà pubblica, un'autorità nazionale, regionale o locale detiene i diritti di proprietà sulla risorsa e può vietare o permetterne l'utilizzo

delle acque freatiche hanno favorito una più efficace gestione di queste risorse. Specifici sistemi di risorse in particolari luoghi spesso includono diversi tipi di RFC e beni comuni con diverse dimensioni spaziali e temporali, diversi gradi di incertezza e interazioni complesse tra loro.

Istituzioni per governare e gestire le risorse di fruizione comune

Le soluzioni dei problemi legati alle RFC si caratterizzano per due condizioni distinte: restrizione dell'accesso e creazione (solitamente mediante l'assegnazione di diritti individuali o quote) di incentivi a investire nella risorsa anziché sfruttarla eccessivamente. Entrambe le condizioni sono necessarie. Per esempio, prima della recente introduzione di quote individuali trasferibili, l'accesso alla zona di pesca dell'halibut nel Nord del Pacifico non era limitato; per decenni, la risorsa è stata protetta mediante limiti di cattura. L'intensa competizione per catturare prima di altri una grossa quota di questa risorsa era però causa di sprechi, di pericoli per i pescatori e di qualità scadente per i consumatori di pesce. La sola limitazione dell'accesso può essere inefficace se gli utilizzatori della risorsa competono per le quote, e in assenza di incentivi o norme che impediscono uno sfruttamento eccessivo, la risorsa può essere depauperata.

In relazione alle RFC si sono evoluti o sono stati pensati quattro diversi tipi di diritti di proprietà (tab. 1). Quando RFC di valore vengono lasciate in un regime di libero accesso, il risultato può essere il degrado e la distruzione. Tuttavia, l'idea che gli utilizzatori delle risorse non siano in grado di passare autonomamente da un regime di libero accesso (assenza di diritti di proprietà) alla proprietà individuale o collettiva può essere decisamente respinta sulla base dell'evidenza empirica: gli utilizzatori delle risorse l'hanno fatto ripetutamente nel corso della storia. Tanto i regimi di proprietà collettiva quanto quelli di proprietà individuale che vengono impiegati per gestire le risorse conferiscono all'individuo diritti variabili di accesso e di uso di una risorsa. La differenza principale tra la proprietà collettiva e la proprietà individuale sta nella facilità con cui i singoli proprietari possono vendere o comprare una quota della risorsa. In un regime di proprietà pubblica, un'autorità nazionale, regionale o locale detiene i diritti di proprietà sulla risorsa e può vietare o permetterne l'utilizzo. Gli studi empirici dimostrano che nessuno dei quattro tipi di regime di proprietà funziona in maniera efficiente, equa e sostenibile in relazione a tutte le RFC. I problemi inerenti le RFC continuano a esistere anche in molti contesti regolamentati. È possibile, tuttavia, identificare alcuni principi di base associati a istituzioni robuste che hanno governato con successo le RFC per generazioni.

Regime di proprietà	Caratteristiche
Libero accesso	Assenza di diritti di proprietà applicati
Proprietà collettiva	I diritti sulla risorsa sono detenuti da un gruppo di utilizzatori che possono escludere altri
Proprietà individuale	I diritti sulla risorsa sono detenuti da individui (o imprese) che possono escludere altri
Proprietà pubblica	I diritti sulla risorsa sono detenuti da un'autorità pubblica che può regolamentarne o sussidiarne l'uso

TAB. 1 – TIPI DI REGIMI DI PROPRIETÀ USATI PER REGOLAMENTARE L'USO DELLE RISORSE DI FRUIZIONE COMUNE⁽⁴⁾

Fonte: D. Feeny, F. Berkers, B.J. McCay, J.M. Acheson

L'evoluzione delle consuetudini e l'ideazione delle regole

La previsione secondo cui gli utilizzatori delle risorse sono portati inevitabilmente a distruggere le RFC è basata su un modello che ipotizza che tutti gli individui siano egoisti, privi di consuetudini e interessati unicamente a massimizzare i risultati di breve periodo. Questo modello spiega perché le istituzioni di mercato facilitano un'allocazione efficiente di beni e servizi privati, ed è fortemente avvalorato da dati empirici relativi a mercati aperti e concorrenziali nelle società industriali. Tuttavia, le previsioni basate su questo modello non trovano riscontro nella ricerca empirica o negli esperimenti di laboratorio in cui gli individui si confrontano con un bene pubblico o una RFC e sono in grado di comunicare, sanzionarsi a vicenda o formulare nuove regole. In molti contesti gli esseri umani adottano un approccio gretto ed egoistico, ma possono anche ricorrere alla reciprocità per superare i dilemmi sociali. Tra gli utilizzatori delle RFC si trovano:

- individui che si comportano sempre in maniera gretta ed egoistica e non cooperano mai in situazioni di dilemma (i cosiddetti *free-rider*);
- individui che non sono disposti a cooperare con altri se non vengono rassicurati che non saranno sfruttati dai *free-rider*;
- individui che sono disposti a intraprendere una cooperazione reciproca nella speranza che altri daranno loro altrettanta fiducia;
- alcuni autentici altruisti che cercano sempre di conseguire i risultati migliori per il gruppo.

A seconda delle relative incidenze di questi tipi comportamentali in un dato contesto, è possibile che si instaurino spontaneamente, senza una pianificazione esplicita, alcune consuetudini per superare i dilemmi legati alle RFC. Se la proporzione di coloro che agiscono sempre in maniera gretta ed egoistica è inizialmente non troppo elevata, non è escluso che si instaurino forme di cooperazione reciproca sostenibili, che potrebbero addirittura crescere e svilupparsi. Quando, in virtù delle successive interazioni, coloro che tengono comportamenti ispirati alla reciprocità acquisiscono una reputazione di affidabilità, altri diventano disposti a collaborare con loro per superare i dilemmi legati alle RFC, con notevoli benefici per se stessi e i loro discendenti. Perciò, i gruppi di persone che si conoscono fra loro sono più portati dei gruppi di estranei ad attingere alla fiducia, alla reciprocità e alla reputazione per sviluppare consuetudini che limitano l'uso delle RFC. In passato, ciò limitava le dimensioni dei gruppi che facevano affidamento principalmente su consuetudini evolute nel tempo e condivise. Le *citizen-band radio*, i localizzatori, Internet, i sistemi informativi territoriali e altri strumenti della tecnologia moderna e dei mezzi di informazione permettono a grandi gruppi di monitorare i com-

4. D. Feeny, F. Berkers, B.J. McCay, J.M. Acheson, *The Tragedy of the Commons: Twenty-two years later*, in "Human Ecology", vol. 18, 1990, pp. 1-19.

Il processo che porta all'ideazione di metodi di esclusione ha di per sé notevoli conseguenze distributive

portamenti reciproci e di coordinare le proprie attività per risolvere i problemi delle RFC.

Le consuetudini che si evolvono nel tempo, tuttavia, non sono sempre sufficienti a impedire lo sfruttamento eccessivo delle risorse. In questi casi, i partecipanti o le autorità esterne devono intenzionalmente formulare (e quindi applicare e monitorare) regole che limitano l'accesso alle RFC, specificare le quantità e i tempi di utilizzo di quella risorsa, creare e finanziare sistemi di vigilanza formali e stabilire sanzioni per chi viola le regole. Non sempre gli utilizzatori stessi sono in grado di superare gli ulteriori dilemmi che devono fronteggiare per decidere come sostenere i costi dell'ideazione, della verifica e della modifica dei sistemi di *governance*; molto dipende dai benefici percepiti di un possibile cambiamento, nonché dai costi attesi della negoziazione, dell'applicazione e del monitoraggio di queste regole. I benefici percepiti sono tanto maggiori quanto più la risorsa genera regolarmente prodotti di valore per gli utilizzatori. Questi ultimi hanno bisogno di una certa autonomia per formulare e applicare le proprie regole e devono attribuire un valore elevato alla sostenibilità futura della risorsa. I costi percepiti sono tanto più elevati quanto più la risorsa è grande e complessa, quanto più è carente una comprensione comune delle sue dinamiche e quanto più divergenti sono gli interessi degli utilizzatori.

L'introduzione di forti limiti sull'uso della risorsa pone il problema di stabilire quale comunità di utilizzatori abbia il diritto di usufruirne e chi invece sia escluso dall'accesso a una RFC. Il processo che porta all'ideazione di metodi di esclusione ha di per sé notevoli conseguenze distributive. In alcuni casi, è possibile escludere coloro che sono stati a lungo gli amministratori di una risorsa. Un problema distributivo di non lieve entità si verifica, per esempio, quando i regolatori identificano i soggetti che riceveranno i diritti di emettere CO₂ nell'atmosfera. Di solito tali diritti vengono assegnati a coloro che dimostrano di farne un uso ricorrente nel tempo. Di conseguenza, coloro che avranno bisogno di usare la risorsa in futuro potrebbero essere esclusi del tutto o dover sostenere un costo d'ingresso molto elevato.

L'opposto dell'esclusione è un'inclusione troppo rapida degli utilizzatori. Quando un gruppo di utilizzatori cresce rapidamente, la risorsa può essere sottoposta a tensione. Per esempio, negli ultimi dieci anni le vendite annuali di moto d'acqua negli Stati Uniti sono cresciute da circa 50 mila a oltre 150 mila unità all'anno. Questo ha incrementato notevolmente l'uso degli specchi d'acqua e ha creato conflitto con i proprietari di case, con gli utilizzatori di altre imbarcazioni, i pescatori e i naturalisti. Il rapido aumento del numero di moto d'acqua ha portato a un uso intensivo delle coste, ha contribuito a un aumento spropositato degli incidenti e degli infortuni e ha causato disturbi alla risorse naturali acquatiche. Gli utilizzatori tradizionali della superficie acquatica si sentono minacciati da un'imbarcazione nuova, più rapida e rumorosa, che invade il loro spazio ridu-

Nei sistemi altamente complessi, trovare regole ottimali è estremamente difficile

cendo il valore delle acque di superficie. In molti altri contesti, i nuovi utilizzatori che arrivano tramite i flussi migratori non condividono una simile visione del funzionamento della risorsa, delle regole e delle consuetudini condivise da altri. I membri della comunità iniziale, sentendosi minacciati, potrebbero smettere di esercitare l'autocontrollo o persino contendersi l'utilizzo della risorsa.

Date le notevoli differenze tra le RFC, è difficile trovare regole valide che ben si adeguino alle interazioni e alle dinamiche complesse di una risorsa e siano al tempo stesso considerate legittime, eque ed efficaci dagli utilizzatori. Qualche volta, è possibile usare strategicamente le diversità di vedute sulla valutazione di una risorsa per proporre politiche che producono benefici sbilanciati a favore di alcuni e a scapito di altri. Nei sistemi altamente complessi, trovare regole ottimali è estremamente difficile, se non impossibile. Ma, nonostante tali problemi, molti utilizzatori hanno elaborato le proprie regole e hanno saputo conservare le risorse per lunghi periodi di tempo. Se si permette a regimi di *governance* autorganizzati di sperimentare in parallelo, apprendendo dai propri errori, forse non si riduce la probabilità di errore per la singola risorsa, ma si abbatte notevolmente la probabilità di errori disastrosi per tutte le risorse di una regione.

Lezioni dalle risorse di fruizione comune locali e regionali

La ricerca teorica ed empirica stimolata negli ultimi trent'anni dal saggio di Garrett Hardin ha dimostrato che le tragedie dei *commons*, pur essendo una realtà, non sono inevitabili. Risolvere i dilemmi dell'uso sostenibile non è né facile né immune da errori, neppure nel caso delle risorse locali. Tuttavia, nella comunità accademica si va affermando un consenso riguardo alle condizioni più idonee a stimolare processi autorganizzati efficaci per la gestione RFC locali e regionali. Gli attributi dei sistemi di risorse e i loro utilizzatori influenzano i costi e i benefici percepiti dagli utilizzatori stessi. Gli utilizzatori vedranno notevoli benefici se le condizioni della risorsa non si sono deteriorate al punto da renderla inutilizzabile; al tempo stesso, se la risorsa è troppo poco utilizzata, l'organizzazione non darà particolari vantaggi. La valutazione dei benefici risulta più agevole se gli utilizzatori possiedono conoscenze accurate dei confini esterni e dei microambienti interni e dispongono di indicatori validi e attendibili delle condizioni della risorsa. Inoltre, quando il flusso delle risorse è relativamente prevedibile, è facile valutare come i diversi regimi di gestione influiscano sui costi e i benefici a lungo termine.

Gli utilizzatori che dipendono da una risorsa per una parte importante del proprio sostentamento e che godono di una certa autonomia nel definire le proprie regole di

I governi nazionali possono ostacolare l'autorganizzazione locale, difendendo i diritti che causano uno sfruttamento eccessivo della risorsa

accesso e di raccolta hanno maggiori probabilità di altri di trarre beneficio dalle restrizioni autoimposte, ma per questo occorre un'immagine condivisa del funzionamento del sistema di risorse nonché dell'impatto delle azioni dei singoli su altri utilizzatori e sulla risorsa stessa. Inoltre, gli utilizzatori devono avere un interesse nella sostenibilità della specifica risorsa, in modo che i benefici comuni attesi siano superiori ai costi correnti. Se gli utilizzatori confidano nel fatto che altri manterranno le promesse, si possono ideare metodi di vigilanza e di sanzione a basso costo. L'esperienza organizzativa pregressa e una leadership locale riducono i costi per raggiungere un accordo e trovare soluzioni efficaci relative a un particolare ambiente. In tutti i casi, gli individui devono superare la tendenza a valutare i propri costi e benefici più intensamente dei costi e dei benefici totali per il gruppo. Le regole di scelta collettiva indicano chi è coinvolto nelle decisioni sulle regole future e come vengono aggregate le preferenze. Pertanto, tali regole influenzano sia l'ampiezza degli interessi rappresentati e coinvolti nei cambiamenti istituzionali sia le decisioni su quali strumenti politici adottare.

[Il contesto sociale più ampio](#)

La capacità di autorganizzarsi e di gestire le RFC dipende anche dal più ampio contesto sociale in cui gli individui si trovano a lavorare. I governi nazionali possono favorire oppure ostacolare l'autorganizzazione a livello locale. Le autorità di livello più "alto" possono agevolare la convocazione di riunioni organizzative degli utilizzatori delle RFC, fornire informazioni che aiutano a identificare il problema e le possibili soluzioni, nonché legittimare e contribuire ad applicare gli accordi raggiunti dagli organizzatori locali. Talvolta, però, i governi nazionali possono ostacolare l'autorganizzazione locale, difendendo i diritti che causano uno sfruttamento eccessivo della risorsa o rivendicando allo Stato l'autorità ultima di esercitare il controllo sulla risorsa stessa, senza tuttavia applicare e monitorare le norme e i regolamenti vigenti.

I partecipanti sono più portati ad adottare regole efficaci in macroregimi che facilitino i loro sforzi piuttosto che in regimi che ignorano del tutto i problemi relativi alle risorse o che presumono che tutte le decisioni vadano prese dal governo centrale. Se l'autorità locale non viene formalmente riconosciuta dai regimi di ordine superiore, è difficile per gli utilizzatori darsi regole applicabili. D'altro canto, se le regole vengono imposte da soggetti esterni senza consultare i partecipanti locali, gli utilizzatori locali potrebbero dar vita a un gioco di "guardie e ladri" con le autorità esterne. In molti paesi, due secoli di colonizzazione seguiti da politiche pubbliche di sviluppo che hanno interessato alcune

L'umanità è chiamata oggi a una nuova sfida: quella di creare istituzioni globali per gestire la biodiversità, il cambiamento climatico e altri utilizzi degli ecosistemi

RFC hanno prodotto una notevole resistenza alle istituzioni imposte dall'esterno.

Il più ampio contesto economico influenza anche il livello e la distribuzione dei costi e dei benefici dell'organizzazione della gestione delle RFC. L'aspettativa di un aumento dei prezzi delle risorse incoraggia una migliore gestione, mentre prezzi in calo, instabili o incerti riducono l'incentivo a organizzarsi per garantire la futura disponibilità della risorsa. Le politiche nazionali si ripercuotono anche su altri fattori, quali i tassi di migrazione, il flusso di capitali e la politica tecnologica, e dunque l'insieme delle condizioni che le istituzioni locali devono affrontare per operare efficacemente. Infine, è raro che le istituzioni locali siano in grado di gestire le ramificazioni di una guerra civile o di un conflitto internazionale.

Le sfide dei *commons* globali

Le lezioni provenienti dalle RFC locali e regionali sono incoraggianti, ma l'umanità è chiamata oggi a una nuova sfida: quella di creare istituzioni globali per gestire la biodiversità, il cambiamento climatico e altri utilizzi degli ecosistemi. Queste nuove sfide saranno particolarmente difficili, almeno per le seguenti ragioni.

Un problema di dimensioni. Se il numero di partecipanti a una RFC è elevato, diventa più difficile organizzarsi, stabilire e applicare regole condivise. Le risorse ambientali globali vedono oggi coinvolti i sei miliardi di abitanti del pianeta. L'organizzazione a livello locale e nazionale può essere utile, ma può anche ostacolare l'individuazione di soluzioni.

La sfida della diversità culturale. Attualmente viviamo un periodo di nuova acculturazione, oltre che di globalizzazione economica. L'aumento della diversità culturale dà motivo di sperare che i diversi modi in cui le persone si sono organizzate localmente per gestire le RFC non andranno perduti rapidamente e che modalità organizzative sempre nuove e differenti continueranno a evolversi a livello locale. Tuttavia, la diversità culturale può ridurre la probabilità di trovare interessi condivisi e intese comuni. Il problema della diversità culturale è aggravato dai conflitti Nord-Sud che scaturiscono dal divario economico tra i paesi industrializzati e quelli in via di industrializzazione.

Le complicazioni delle RFC interconnesse. Sebbene i legami tra la gestione dei pascoli e delle foreste siano complessi, non lo sono tanto quanto quelli che intercorrono tra il mantenimento della biodiversità e la lotta al cambiamento climatico. Quando si affrontano le questioni globali, ci si deve misurare con maggiori interazioni tra sistemi globali.

Analogamente, all'aumentare della specializzazione, l'interdipendenza tra le persone va aumentando. Di conseguenza, siamo tutti accomunati dagli stessi interessi, ma in maniera più complessa rispetto agli utilizzatori di una foresta o di un pascolo. Nonostante la maggiore complessità delle nostre interrelazioni, siamo anche diventati più "distanti" l'uno dall'altro e dai nostri problemi ambientali. A partire dalle nostre conoscenze sempre più specializzate e da particolari aree del mondo, è difficile comprendere l'importanza delle RFC e il modo in cui dobbiamo collaborare per governare efficacemente queste risorse. E date tali complessità, trovare soluzioni eque è ancora più difficile.

Cambiamenti sempre più rapidi. Le generazioni passate si lamentavano che il cambiamento era sempre più rapido e questa, con un'accelerazione ancora maggiore, è anche la condizione attuale. La crescita demografica, lo sviluppo economico, la mobilità del lavoro e del capitale e il progresso tecnologico ci spingono oltre le soglie di sostenibilità ambientale prima che ce ne accorgiamo. "Imparare sul campo" è sempre più difficile, poiché le lezioni passate sono sempre meno applicabili ai problemi correnti.

La necessità di un accordo unanime quale regola di scelta collettiva. La regola di base che governa le scelte collettive inerenti la gestione delle risorse globali è l'assenso volontario ai trattati negoziati. Questo permette ad alcuni governi nazionali di insistere su privilegi speciali, prima di unirsi ad altri per varare la regolamentazione; ciò influenza il tipo di politiche di gestione delle risorse che possono essere adottate a questo livello.

Un solo pianeta con cui sperimentare. In passato, le popolazioni che commettevano gravi errori nella gestione di una RFC locale potevano migrare alla ricerca di altre risorse. Oggigiorno abbiamo un margine d'errore più ridotto a livello locale e nullo a livello globale.

Chiaramente, alla luce di queste nuove sfide, non è detto che possiamo sperare, in futuro, di risolvere i problemi delle RFC richiamandoci semplicemente agli esempi di gestione efficace del passato e del presente. Nonostante questo, gli insegnamenti che possiamo trarre dai migliori casi di gestione delle RFC forniscono punti di partenza utili per affrontare le sfide future. Alcuni avranno carattere istituzionale, come la creazione di organismi di più livelli che, appoggiandosi alle istituzioni, locali e regionali, e affiancandole, si concentrano su problemi autenticamente globali. Altri si baseranno sugli ultimi ritrovati della tecnologia; per esempio, con previsioni meteorologiche a lungo termine più accurate si potrebbero gestire più efficacemente i sistemi di irrigazione, oppure con sistemi più avanzati per la localizzazione dei banchi di pesce si potrebbe stimare più accuratamente la popolazione ittica e gestire i tempi e le modalità della pesca; infine, con un'ampia disseminazione di dati attendibili si contribuirebbe ad accrescere quella fiducia che tanta importanza riveste nella gestione delle RFC.

In ultima analisi, per mettere a frutto gli insegnamenti provenienti dai successi passati, saranno necessarie forme di comunicazione, informazione e fiducia di un'ampiezza e profondità senza precedenti, ma non per questo impossibili. La protezione delle diverse istituzioni pensate per gestire le RFC potrebbe avere altrettanta importanza per la nostra sopravvivenza a lungo termine quanto la protezione della diversità biologica. C'è molto da imparare, sia dalle iniziative di successo sia dai fallimenti.

RIFERIMENTI

E. Ostrom, J. Burger, C.B. Field, R.B. Norgaard, D. Policansky, "Revisiting the Commons: Local lessons, Global Challenges" in "Science", 9 aprile 1999, pp. 278-282.
Traduzione di Adele Oliveri.

Ristampa
0 1 2 3 4 5

Anno
2012 13 14 15

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