

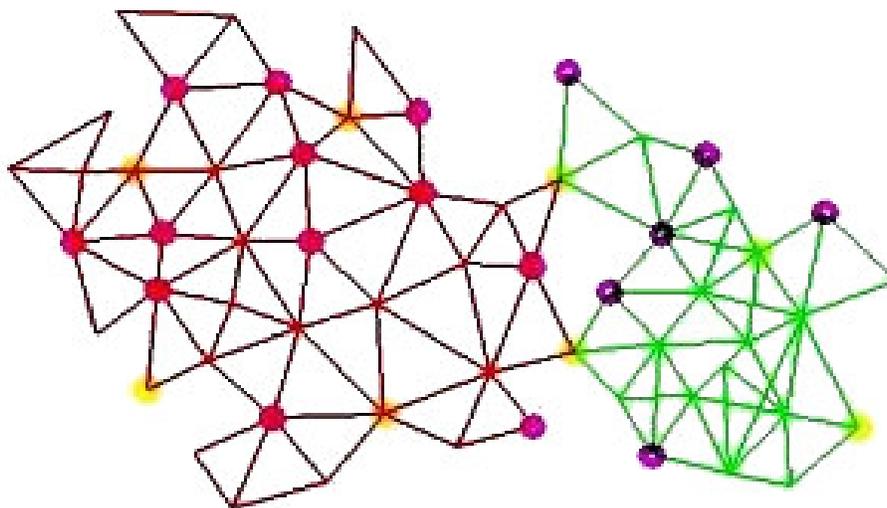


CAMERA DI COMMERCIO
di Milano



LE STRUTTURE SOCIALI DELL'ECONOMIA

**ORGANIZZAZIONI A RETE, COMUNITÀ E CAPITALE SOCIALE:
I CASI DELLA BRIANZA E DI SESTO SAN GIOVANNI**



Dicembre 2006



CAMERA DI COMMERCIO
di Milano



LE STRUTTURE SOCIALI DELL'ECONOMIA

**ORGANIZZAZIONI A RETE, COMUNITÀ E CAPITALE SOCIALE:
I CASI DELLA BRIANZA E DI SESTO SAN GIOVANNI**

A cura di

Federico Butera (Direttore Ricerca),

Maurizio Catino, Luca Garavaglia, Simone Ghezzi

Dipartimento di Sociologia e Ricerca Sociale, Università degli Studi Milano-Bicocca

Dicembre 2006

Ringraziamenti

Il gruppo di ricerca desidera ringraziare per la disponibilità e la collaborazione tutti coloro che hanno partecipato alla ricerca, e in maniera particolare:

Lella Bigatti, Milano Metropoli
Michele Faglia, Sindaco di Monza
Graziella Giagoni, Sviluppo Brianza
Sandro Lecca, Responsabile Servizio Studi Camera di Commercio di Milano
Vincenzo Mamoli, Confartigianato/APA Milano
Giampiero Mariani, Sindaco di Desio
Giorgio Oldrini, Sindaco di Sesto San Giovanni
Gabriele Pasqui, Politecnico di Milano
Chiara Pennasi, Business Innovation Centre, La Fucina
Daniela Vergani, Milano Metropoli
Angelo Zaninello, Sindaco di Cinisello Balsamo

Indice

OBIETTIVI E FINALITÀ DELLA RICERCA	5
PARTE PRIMA: RASSEGNA DELLA LETTERATURA	
1 La comunità nel mercato: dal capitale sociale ai distretti	
1.1 La comunità locale	7
1.2 I distretti industriali	14
1.3 I distretti <i>High Tech</i>	20
2 Le organizzazioni a rete e i sistemi produttivi locali	
2.1 Reti di imprese e imprese rete	25
2.2 Le reti di <i>governance</i> dell'economia locale	28
PARTE SECONDA: ANALISI DEI SISTEMI TERRITORIALI	
3 I sistemi locali della Brianza e del Nord Milano	
3.1 Note metodologiche	37
3.2 I dati demografici e infrastrutturali dei due territori	39
3.3 Traiettorie di sviluppo in Brianza e nel Nord Milano	45
3.4 Struttura produttiva della Brianza e del Nord Milano	50
4 Le reti per lo sviluppo locale	
4.1 I percorsi di sviluppo	59
4.2 Le agenzie di sviluppo: Sviluppo Brianza e Milano Metropoli	63
4.3 Le strategie per il territorio	76
4.4 Le reti extra-territoriali	89
PARTE TERZA: CONCLUSIONI E SPUNTI ANALITICI	
5 Findings e implicazioni della ricerca	
5.1 Inquadramento dei sistemi territoriali della Brianza e del Nord Milano nel framework teorico	95
5.2 I findings della ricerca	99
5.3 Implicazioni relative alle possibilità di interazione strategica tra Brianza e Nord Milano	107
BIBLIOGRAFIA	111
APPENDICE. I PIANI STRATEGICI: LINEE, OBIETTIVI, AZIONI	
Il piano strategico della Brianza	121
Il piano strategico del Nord Milano	123

Obiettivi e finalità della ricerca

Questo rapporto presenta i risultati di un'indagine sulle reti per lo sviluppo economico e sociale nei territori della Brianza e del Nord Milano, realizzata dal Dipartimento di Sociologia e Ricerca Sociale dell'Università di Milano–Bicocca su incarico della Camera di Commercio Industria Artigianato e Agricoltura di Milano. La ricerca ha indagato, utilizzando metodi quantitativi e qualitativi, le reti territoriali di collaborazione tra soggetti privati e tra questi e le istituzioni pubbliche locali analizzandone i comportamenti strategici e le motivazioni, le finalità, i benefici, le logiche ed i modelli organizzativi. Un'attenzione particolare è stata riservata alle organizzazioni per lo sviluppo locale, a causa della particolare natura di soggetti incarnanti le capacità di comportamento strategico elaborate ed implementate dal sistema locale.

La ricerca ha preso lo spunto dalla presenza in entrambe le comunità oggetto dello studio di processi di pianificazione strategica territoriale, avviati con spunto pubblico per incoraggiare il cambiamento nella struttura produttiva locale: al fine di innovare il distretto e fornire beni collettivi dedicati al sistema locale di piccole imprese in Brianza, destinati invece ad accompagnare la trasformazione da zona simbolo dell'industria fordista a polo di innovazione in settori avanzati nel Nord Milano.

Sulla base di queste osservazioni si è quindi dato avvio a questo lavoro, orientato ad approfondire le caratteristiche specifiche di tali processi e delle agenzie che li amministrano, con l'obiettivo di delineare con quali modalità essi esprimano le specificità del territorio, del suo capitale sociale e della sua economia. Il percorso di ricerca presentato in questo testo si è articolato in tre fasi:

Fase I: Rassegna della letteratura sul capitale sociale e sulle reti territoriali e imprenditoriali

Questa fase ha consentito un riesame della letteratura relativa ai sistemi territoriali e alle forme di integrazione tra società ed imprenditoria: le caratteristiche chiave, i processi, i principali vantaggi e svantaggi competitivi, i sistemi di *governance* e le strategie che li contraddistinguono. Un'attenzione particolare è stata dedicata alla ricognizione delle forme di relazione su base reticolare tra imprese, e alle forme di integrazione di tipo distrettuale

Fase II: Analisi dei sistemi locali della Brianza e del Nord Milano

Questa fase ha visto in primo luogo una analisi approfondita dei dati statistici relativi ai territori e alle comunità locali, delle reti per lo sviluppo locale presenti nei due sistemi locali e dei processi di pianificazione strategica intrapresi.

In secondo luogo, è stata condotta una ricerca empirica basata una serie di incontri-intervista semistrutturati realizzati con figure apicali appartenenti agli enti locali, alle agenzie di sviluppo, alle imprese e alle organizzazioni di rappresentanza, al fine di acquisire i contributi di protagonisti ed osservatori privilegiati dei territori.

Fase III: Rielaborazione dei risultati della ricerca e implicazioni

Questa fase è stata orientata ad una rielaborazione dei risultati emersi dall'analisi empirica, stessi al fine di evidenziare elementi di contatto con le tendenze evidenziate dalla letteratura e per individuare le tendenze di sviluppo locale presenti nei territori oggetto di ricerca. Si è quindi provveduto ad effettuare un confronto delle strategie avviate dai due territori per il medio-lungo periodo, in particolare con riguardo ad aspetti quali il ruolo del capitale sociale e del *know how* localmente diffuso, al fine di evidenziare il peso di tali variabili nei processi di trasformazione delle società e delle economie locali. Ultime riflessioni sono state dedicate all'analisi delle implicazioni dei risultati ottenuti dal punto di vista delle politiche di intervento sui territori e all'individuazione delle possibilità di interazione strategica (ed economica) dei due territori tra loro o con la metropoli milanese,

I più interessanti *findings* evidenziati includono la centralità nei processi di sviluppo di entrambi i territori del capitale sociale diffuso e il ruolo primario nelle reti di concertazione locale delle amministrazioni provinciali. Si sottolineano inoltre le differenti tendenze di *governance* nei due sistemi territoriali: basata sul consenso e orientata alle relazioni interne quella brianzola, fondata sulla strategia e sull'importanza della definizione di reti forte esterne quella del Nord Milano.

Il gruppo di ricerca:

Federico Butera (Direttore della ricerca)

Professore ordinario di Sociologia dell'organizzazione presso l'Università di Milano – Bicocca, è progettista di organizzazioni complesse e di sistemi a rete. Svolge da oltre trenta anni una intensa attività di docente, ricercatore, consulente, pubblicista in enti pubblici e privati. È autore di 24 libri in Italia e all'estero e di oltre 90 saggi.

Maurizio Catino

Professore Associato di sociologia dell'organizzazione presso l'Università di Milano - Bicocca. Esperto di organizzazioni complesse e sistemi reticolari. E' autore di tre libri e oltre 15 articoli, ha svolto ricerche intervento sul tema della pianificazione strategica delle reti.

Luca Garavaglia

Dottorando di ricerca presso l'Università di Milano – Bicocca, ha conseguito il Master in Sviluppo Locale indetto dall'Università del Piemonte Orientale, sede di Alessandria. Collabora all'attività didattica presso la Facoltà di Sociologia (Milano - Bicocca) e di scienze politiche (Piemonte Orientale).

Simone Ghezzi

Assegnista di ateneo presso l'Università degli studi di Milano-Bicocca, ha conseguito un Master of Art e un Ph.D in social/cultural anthropology presso la University of Toronto; è stato, inoltre, Donner Foundation Post-Doctoral Fellow al Watson Institute for International Studies - Brown University nel 2002-2003. E' autore di alcuni articoli sull'economia informale e sta preparando un libro sulla sua esperienza etnografica presso le piccole aziende familiari della Brianza Monzese.

Parte Prima
RASSEGNA DELLA LETTERATURA

1 La comunità nel mercato: dal capitale sociale ai distretti

1.1 La comunità locale

L'immagine di "sistema locale" comprende al suo interno una serie di dimensioni – geografica, culturale, economica, politico-amministrativa – raramente conciliabili fra loro, nel senso che se volessimo occuparci di tutte queste in maniera approfondita, occorrerebbe superare l'idea di tracciare limiti precisi e sovrapponibili per ciascuna dimensione considerata. La dimensione politico-amministrativa ci costringe a mantenere viva, seppure in forma fittizia, questa immagine soltanto come soggetto territoriale autoriproduttivo dal punto di vista politico, perché in realtà i rapporti burocratici interni si combinano con quelli orizzontali e verticali esterni sovra-locali. Le altre dimensioni si ramificano e si compenetrano in altri sistemi locali contigui dai cui si mutuano molti elementi, in modo tale da creare piuttosto una "economia regionale" dai contorni sfumati e permeabili, integrata in un sistema complessivo di reti globali i cui nodi sono reti locali costituite da vari soggetti collettivi. In questa sede si vuole mettere in evidenza questa accezione del concetto di rete e tralasciare quello più letterale che fa riferimento essenzialmente alle infrastrutture lineari e puntuali di interconnessione (rete stradale, rete ferroviaria e aeroportuale ecc.), per il flusso di merci e persone. Quelle che ci interessano, invece fanno capo a enti e persone di una articolazione territoriale che chiamiamo sistema locale, ma che si può anche articolare territorialmente in distretto industriale, area a economia diffusa o in altre partizioni più o

meno complesse. A complicare la faccenda va tenuto presente che ci sono anche sistemi locali non territoriali, ad esempio reti di imprese che operano su territori diversi e distanti tra loro, come sta avvenendo in alcuni distretti industriali con il trasferimento delle unità locali di produzione, a testimonianza del fatto che in un mondo globalizzato occupa con un peso sempre maggiore lo "spazio dei flussi" sullo "spazio dei luoghi" (Castells, 2000).

Le comunità locali sono uno di quei sottosistemi o nodi la cui esistenza è condizione necessaria per identificare una certa omogeneità territoriale interna dei sistemi locali, e vengono definite sulla base di caratteri socio-culturali sedimentatisi storicamente in un certo territorio inteso come ecosistema naturale e sociale. Ovviamente è sempre più difficile rilevare empiricamente comunità locali in termini tradizionali, cioè comunità unitarie e coese, i cui valori sono compresi entro ambiti territoriali ben definiti (Mela, 1990). In ambito sociologico un metro di valutazione può essere fornito dalle dimensioni relazionali: si può considerare una *comunità locale* quel tipo di collettività "i cui membri condividono un'area territoriale come base di operazioni per le attività giornaliere" (Parsons, 1951: questa definizione è alla base dei nuovi strumenti di misurazione statistica adottati da ISTAT per lo studio delle economie di livello locale, per le quali si utilizza il concetto di *sistema locale del lavoro*, cioè di quell'ambito territoriale nel quale si

concentra una data, rilevante percentuale dei flussi pendolari - per motivi di lavoro o di svago - caratterizzanti l'area). Più spesso vengono rilevati aggregati locali (soggetti e istituzioni) che agiscono come nodi di reti più ampie, chi a favore della comunità locale, chi di altre reti multilocalizzate appartenenti a valori e sistemi diversi (Dematteis, 1990). Tale aspetto viene qui solamente accennato, ma su questo ci soffermeremo in seguito. Infatti il rapporto dialettico tra coesione e frammentazione ci conduce a riflettere sulla compresenza di interessi diversi in un contesto di analisi delle reti e ci porta inevitabilmente a chiederci come vengono gestite le divergenze tra gli attori del sistema a rete.

Castells suggerisce che il forte dinamismo dei sistemi locali contemporanei, dovuto al proliferare di forme reticolari di organizzazione che hanno appunto un grande potere trasformativo, scaturisca da un *milieu* locale, cioè da un ambiente territoriale in cui i soggetti costituenti un sistema locale intrattengono tra loro rapporti permanenti che si sono evoluti storicamente. Il *milieu* locale derivante da uno storico intreccio di rapporti sociali, economici e culturali non basta da solo a spiegare l'esito corrente un determinato sistema locale; ci appare però a posteriori come un elemento da non sottovalutare, soprattutto quando la dimensione locale si intreccia con quella esterna e globale in un rapporto abbastanza dinamico (Camagni, 1989), tale da influenzare i rapporti economici che sorgono all'interno del territorio.

Sino a tempi recenti, una diffusa ma approssimativa concezione dei meccanismi preposti alla regolazione della produzione e degli scambi tendeva a considerare l'economia di mercato come l'unica economia presente nel nostro sistema: la scoperta accanto a tale mezzo di forme diffuse di economia in-

formale (Bagnasco, 1999) ha permesso di allargare la raffigurazione del nostro sistema sociale e della concezione di modernità, portando all'attenzione degli analisti e del pubblico una nutrita generazione di studi interessati ai legami intercorrenti tra il sistema economico e quello comunitario.

Caratteristica di una comunità locale (come è stata definita nei precedenti paragrafi) è la presenza di dei vincoli relazionali tra i soggetti, individuabili in obblighi informali di *lealtà* reciproca e nella possibilità per gli individui o i gruppi compresi nei suoi confini di operare un'*influenza* gli uni sugli altri, basata sul presupposto della condivisione di interessi collettivi e sulla presenza di vincoli solidaristici tali da poter indurre comportamenti coordinati senza contropartite determinate da incentivi economici o dalla minaccia di conseguenze deleterie.

Nelle comunità locali la comunanza di valori e di identità forniscono una base condivisa (incarnata in norme, usi ed istituzioni comuni) alle relazioni sociali, evitando situazioni riconducibili all'*homo homini lupus* hobbesiano e contemporaneamente determinando importanti conseguenze sul funzionamento dell'economia, che si ritrova a non essere regolata solamente dalle leggi di domanda ed offerta ma deve considerare altresì i rapporti personali e comunitari intercorrenti tra i contraenti (di parentela, amicizia, vicinato).

Il tratto sociale caratteristico della comunità è quindi un *sentire comune*, naturale ed indescrivibile, che si contrappone alla società intesa invece come costruito meccanico (Tonnies, 1887). Tale comune sentire si esprime, economicamente, in relazioni di *reciprocità* (Polanyi, 1974) che si affiancano a quelle di mercato operanti nell'intera società, riconducibili a scambi di doni tra individui, famiglie o clan che si riconoscono come appartenenti ad un medesimo, specifico con-

testo sociale.

Ciò che permette che l'identità collettiva e condivisa prevarichi sull'interesse individuale (Bagnasco, 1999) è la condivisione di *fiducia*, termine con cui si indicano le condizioni in cui sono presenti aspettative di reciprocità di lungo periodo che limitano i comportamenti opportunistici: la presenza di fiducia permette quindi un abbassamento dei costi di transazione negli scambi economici e favorisce gli appartenenti alla comunità locale rispetto ai soggetti esterni al territorio quando si ha la necessità di individuare una controparte per un'operazione economica.

Il reiterato scambio di servizi o beni all'interno di una comunità può di conseguenza condurre allo sviluppo di forti reti tra soggetti economici del territorio e favorire la creazione di sistemi produttivi locali altamente competitivi in virtù delle economie determinate dall'*embeddedness* del sistema produttivo nella trama fiduciaria locale.

È da almeno un ventennio che molti studiosi (Garofoli, 1983; Boddy, 1984; Cochraine, 1987) hanno iniziato a guardare con notevole interesse al funzionamento dei sistemi produttivi di tali *milieu* territoriali, scoprendo così una nuova complessità in cui forme di organizzazione economica, regolate mediante l'adozione di moderne tecnologie di comunicazione e produzione e attraverso il ricorso a strategie innovative di investimento, si combinano in maniere efficienti grazie alla presenza di reti fiduciarie tra gli attori, reti basate sull'appartenenza ad un'unica comunità locale. Ci si è accorti della presenza di nuovi soggetti istituzionali pubblici e privati, *promoters* e intermediari, capaci di tracciare nuovi corsi e di elaborare nuove azioni di coordinamento, di mediazione e di traduzione degli *input* locali in termini di proposte con possibilità di realizzazione.

In definitiva si possono riconoscere nel

tessuto delle relazioni comunitarie delle risorse sfruttabili per azioni economiche, risorse che non possono essere incorporate né in mezzi di produzione né in individui ma sono relative alle strutture interpersonali: tali risorse prendono il nome di *capitale sociale* (Jacobs, 1961; Granovetter, 1984; Coleman, 1990). Si tratta di elementi caratteristici della struttura sociale che gli individui possono utilizzare per fini propri e che si caratterizzano quindi come beni pubblici, non alienabili e a cui sono in grado di accedere tutti i componenti della comunità locale.

Alcuni autori trattano il capitale sociale come una forma particolare di cultura locale, la quale si manifesta nella presunta capacità di favorire cooperazione, di alimentare fiducia e *civickness* (Putnam, 1993): laddove c'è "traccia di comunità" c'è anche capitale sociale (Bagnasco, 1999). Altri invece fanno riferimento alle reti di relazioni che legano vari soggetti; in questo caso il "capitale sociale" viene inteso come una risorsa per l'azione che deriva dalla configurazione del network di relazioni sociali proprie di un determinato contesto territoriale: da qui possono scaturire cooperazione, fiducia e sviluppo (Coleman, 1990), ma anche disconomie che ostacolano lo sviluppo locale stesso.

Alla luce di queste considerazioni è opportuno fare una scelta di campo semantico per chiarire il percorso successivo sul piano empirico. "Il capitale sociale si può [...] considerare come l'insieme delle relazioni sociali di cui un soggetto individuale [...] o un soggetto collettivo [...] dispone in un determinato momento. Attraverso il capitale di relazioni si rendono disponibili risorse cognitive, come le informazioni, o normative, come la fiducia, che permettono agli attori di realizzare obiettivi che non sarebbero altrimenti raggiungibili, o lo sarebbero a costi molto più alti. Spostandosi dal livello indivi-

duale a quello aggregato, [...] un determinato contesto culturale risulta più o meno ricco di capitale sociale a seconda che i soggetti individuali o collettivi che vi risiedono siano coinvolti in reti di relazioni più o meno diffuse" (Trigilia, 2002).

Con una distinzione maggiormente analitica Bagnasco (1999) ha operato una distinzione tra i differenti tipi di capitale sociale che è possibile rintracciare, distinguendo tra:

- **Credit-slip:** crediti basati su obbligazioni a restituire che richiedono alti livelli di affidabilità reciproca (prestiti a rotazione, amministrazione da parte del patriarca del patrimonio familiare, etc.);
- **Canali informativi:** dove informazioni economiche vengono trasmesse a costo limitato (o a costo zero) da reti stabilite per motivi di matura non economica;
- **Norme e sanzioni efficaci:** che determinino forme di controllo sull'interesse personale per conformarlo a quello comunitario (tali norme, pensate per ostacolare le devianze, possono però essere di freno anche all'innovazione);
- **Relazioni di autorità:** rapporti che permettono la trasmissione di diritti di controllo (per esempio: l'emersione di un leader carismatico weberiano);
- **Organizzazione sociale appropriabile:** la possibilità di orientare un determinato tessuto di relazioni perché sia funzionale a scopi differenti da quelli per cui è stato creato in origine (deve infatti sottolinearsi come il capitale sociale possa perdere la sua efficacia al cambiare delle circostanze ed essere utile a certi scopi ma non ad altri).

Il capitale sociale diffuso in una comunità è specifico ad essa, e le sue caratteristiche determinano anche le possi-

bili ricadute che il suo utilizzo può avere sulla struttura dell'economia locale. Tra i fattori che condizionano tali processi si possono distinguere il grado di chiusura del *network* - consistente nella forza e nella frequenza delle relazioni interne in rapporto a quelle esterne - la stabilità delle relazioni nel tempo, l'ideologia condivisa dagli individui e solidificata in un insieme di credenze politiche, religiose o tradizionali, ma anche i fattori che diminuiscono la dipendenza reciproca delle persone e minacciano quindi i legami comunitari: livello di benessere, contributi perequativi o di *welfare state* provenienti da livelli sovralocali di governo, etc.

La presenza di solidarietà, fiducia, tolleranza nel tessuto comunitario si incarna in una pluralità di valori, norme, istituzioni e associazioni che determinano la cultura civica diffusa nel territorio: più cultura civica si riscontra più probabilmente sarà presente una capacità di socializzare e di garantire un controllo sociale utilizzabile per favorire una regolazione economica, mentre a una minore cultura civica si possono fare corrispondere forme di familismo amorale che possono essere di grave ostacolo per lo sviluppo (così, come nota Trigilia, le forze dei legami familiari unite ad una bassa *civicness* hanno portato in alcune aree del meridione italiano ad effetti perversi in grado di determinare un cattivo funzionamento del mercato).

La cultura locale (ma anche quella familiare, che è alla sua base) appare quindi un elemento decisivo nel favorire la socializzazione, la fiducia reciproca e la diffusione di valori cooperativi, che permettono di creare dinamiche capaci di superare l'interesse degli individui a favore di quello dell'intera comunità permettendo forme di auto-organizzazione sociale.

L'accumulo di capitale sociale è un processo lungo e complesso, ma anche delicato: determinate politiche possono

avere difficoltà a conservarlo o giungere addirittura a distruggerlo in tempi brevi. E' comunque possibile riprodurre o creare capitale sociale in una comunità attivando meccanismi di *learning by monitoring* (Pichierri, 2002) in cui la fiducia reciproca si genera dal controllo continuativo degli attori sull'azione collettiva e dall'interazione volontaria ripetuta nel tempo.

Con le teorie del capitale sociale si evidenzia come la presenza di solidarietà e legami personali, consolidati in una specifica cultura comunitaria ristretta ad un ambito territorialmente definibile (una data città o regione) possano esercitare una forte influenza sulla presenza e sul funzionamento dei meccanismi regolativi dell'azione economica, affiancandosi al mercato e costruendo una struttura sociale dell'economia. Tali dinamiche sono specifiche di un sistema territoriale, e si sommano alla dotazioni di altri tipi di capitale di diversa natura che concorrono a determinare le caratteristiche dei processi produttivi locali: capitale umano (inteso livello di formazione, ma anche come somma di conoscenze esplicite e tacite dei lavoratori), disponibilità di materie prime, dotazione di armature infrastrutturali (sia di tipo *hard* quali le strade o le ferrovie sia di tipo tecnologico e logistico), capitale istituzionale (relativo all'efficienza delle amministrazioni pubbliche nel garantire una cornice di certezza e fornire adeguati servizi), capitale finanziario. Quest'ultima risorsa, volatile ed atterritoriale per definizione, è comunque considerabile come dipendente dal territorio se si considera come la facilità – o all'opposto la difficoltà - di accesso al credito ed al capitale di rischio abbia rappresentato un fattore cruciale nei differenziali di sviluppo tra aree geografiche (Pasqui, 2005) o come la presenza di capitale sociale abbia favorito forme collettive di ricorso al credito

decisive per lo sviluppo dell'imprenditoria locale (come è avvenuto nel caso esemplare del Consorzio Fidi attivato dagli imprenditori della CNA di Modena, narrato da Brusco e Righi, 1990).

Una spinta allo sviluppo locale può essere determinata da una fortunata serie di concomitanze storiche e geofisiche che hanno mutato l'equilibrio di certi territori sottraendo risorse ad alcuni a favore di altri, cambiando così la geografia dei vantaggi comparati. In questo caso la valorizzazione territoriale si modella su fattori già esistenti, derivanti da condizioni locali date (presenza geografica strategica, dotazioni infrastrutturali, offerta di lavoro particolarmente interessante, ecc.). In altri casi, invece, tale valorizzazione si articola su interventi vari di programmazione, in particolare la costruzione di nuove infrastrutture considerate per qualche ragione "strategiche". C'è tuttavia una terza via, che è quella della valorizzazione territoriale attuata attraverso la promozione di sistemi locali e del *milieu*, le cui potenzialità costituiscono un prerequisito per un processo di sviluppo che difficilmente si dimostra reversibile e lineare, a differenza degli altri due dove il processo di reversibilità aumenta al venir meno delle condizioni generali che avevano determinato in origine lo sviluppo.

Questi processi di auto-organizzazione miranti a favorire la valorizzazione e il posizionamento strategico del *milieu* territoriale acquistano una particolare importanza nell'attuale periodo storico, in virtù della compresenza di processi di mutamento nella struttura socio-produttiva a livello nazionale e globale che hanno portato ad evidenza l'importanza del territorio come fattore di produzione: la globalizzazione dei mercati e la contemporanea attribuzione di accresciuti spazi di autonomia ai governi locali. Si tratta di fenomeni col-

legati ma distinti che saranno esaminati separatamente nei prossimi paragrafi.

Con la diffusione del libero mercato e lo sviluppo di un'economia globale i processi di concorrenza tra imprese hanno travalicato i confini nazionali e hanno creato relazioni dinamiche tra fornitori, produttori e consumatori distribuiti in territori anche molto distanti geograficamente tra loro. Le città ed i territori sono in aperta competizione per attrarre e localizzare al proprio interno funzioni specifiche ad alto valore aggiunto: si tratta in primo luogo di localizzazioni di *headquarters* di grandi imprese globali che dominano le reti del valore lunghe (Gereffi & Bair, 2001), di investimenti di *venture capital* e di imprese specializzate in settori avanzati ad alta specializzazione, ma la concorrenza si estende anche a campi non direttamente relativi alle funzioni economico-produttive quali la qualità dell'ambiente, alcune funzioni rare quali università, centri di ricerca, musei, eventi (dalle fiere alle grandi manifestazioni sportive) o più semplicemente flussi di persone, sia come turisti che come *city users* (Martinotti, 1993) interessati alle attività che si svolgono in territori specifici. Si tratta di risorse scarse per la cui allocazione lottano non solo soggetti singoli, ma l'intera comunità locale: si è sviluppato un sistema interconnesso di centri di comando dell'economia globale dove si concentrano le funzioni di controllo sulle reti di imprese e le attività di fornitura di servizi avanzati alla produzione (dai servizi informatici alla ricerca, al *design*, alla pubblicità, alla finanza, etc.), e questi nodi globali si collegano tra loro in reti relazionali al cui interno si concentrano i flussi di rapporti, informazioni e capitali (Castells, 2000). I territori che non riescono ad accedere a queste reti e a posizionarsi in specifiche nicchie di va-

lore sono destinati al declino e al progressivo impoverimento.

L'accresciuta importanza di fattori specificamente locali nella concorrenza globale ha enfatizzato una crisi degli stati nazionali, incapaci di regolare efficacemente i flussi economici o di garantire identità, servizi o redistribuzione di risorse (*welfare state*) ai propri cittadini. In gran parte le stesse coalizioni di interessi che avevano sostenuto i sistemi basati su forme di produzione fordiste si sono dissolte (Perulli, 2000) lasciando spazi di autonomia a forme di organizzazione territoriale che gli stati nazionali avevano sommerso, e favorendo la riemersione di identità locali. Il sistema locale inteso come *milieu* è in grado di fronteggiare un'economia globale in maniera molto più dinamica rispetto agli altri sistemi più plastici e passivi, e lo fa mediante l'attivazione di economie propositive accentuate dagli effetti di sinergia delle reti presenti al suo interno: per fare ciò necessita però di forme di autonomia legislativa in cui incorporare i processi decisionali: tale pressione ha dato vita a processi di decentralizzazione che sono ormai comuni alla gran parte degli stati nazionali occidentali.

I politologi hanno individuato alcune caratteristiche fondamentali della decentralizzazione: rispetto al potere indiscusso di un unico governo centrale essa avvicina la gestione della *res publica* alla popolazione, facilitando sia la comprensione dei poteri politici sia il coinvolgimento dei cittadini nella gestione della politica. Il governo locale è inoltre più facilmente controllabile da parte dei cittadini, e il processo di partecipazione democratica è più lineare. Già i commentatori più antichi (Platone, Montesquieu) avevano sottolineato come in comunità limitate l'attività politica possa venire più facilmente collegata al benessere comune

e sia in grado di comporre più facilmente i diversi interessi, senza la necessità di dover ricorrere alle manovre compromissorie tipiche dei grandi governi nazionali (i rischi di un governo locale risiedono, di contro, nella più alta possibilità che caste ristrette prendano il dominio della scena pubblica). L'idea che il territorio sia meglio amministrabile se il governo ha maggiore accesso ad informazioni e maggiore "vicinanza" ai problemi è già in Hayes, ma la superiorità del governo locale su quello centrale è misurabile anche relativamente ai servizi forniti alla popolazione in termini di efficienza (Oates, 1972) o di capacità di rispondere a precise esigenze della struttura socio-produttiva locale (Buchanan, 1965). In Italia a partire dalla fine degli anni sessanta dello scorso secolo è aumentata la fornitura da parte degli enti locali di tutta una serie di nuovi servizi, resi necessari dalle esigenze dello sviluppo. Se negli anni settanta tale accresciuta domanda è stata finanziata dalla crescita del disavanzo delle amministrazioni pubbliche locali, negli anni ottanta e novanta tali dinamiche hanno portato al riconoscimento della necessità di garantire agli amministratori degli enti locali la possibilità di effettuare politiche economiche autonome di rilievo. Politicamente questo processo è sfociato nell'attribuzione di poteri incisivi alle cariche di Sindaco e di Presidente della Provincia, e alla definizione precisa dei compiti spettanti ai Consigli Comunali, mentre nel campo tributario il risultato più evidente è stato l'aumento del peso dei tributi propri nei bilanci degli enti locali e la delega agli amministratori locali del potere di stabilire le caratteristiche delle varie imposte (a partire dall'esperienza della SOCOF fino all'ICIAP nel 1989 e soprattutto all'introduzione dell'ICI nel 1993), oltre al riconoscimento della possibilità di garantirsi entrate extratributarie grazie alla predisposizione di

tariffe sui servizi forniti o al ricorso a sistemi di finanziamento di ispirazione privatistica.

Posti a mezzo tra il disimpegno delle politiche economiche centralizzate statali ed i processi di ristrutturazione dei sistemi industriali post-fordisti che tentano di "mutare natura" per accedere ai flussi della società dell'informazione, i sistemi locali avvertono sempre più l'esigenza di assumere un ruolo attivo nel delineare propri percorsi di sviluppo economico. La valorizzazione territoriale di un sistema locale necessita un intervento collegiale perché si inneschino processi di sviluppo: all'organizzazione gerarchica della burocrazia statale (*government*) si sono andate sostituendo nuove forme di regolazione improntate alla continua rinegoziazione delle politiche pubbliche a livello multiorganizzativo e multistituzionale (Perulli, 2000), che si svolgono nell'interazione tra soggetti pubblici e privati (*governance*). Questa nuova forma di politica si centra sul livello locale: in una città è possibile rintracciare un vasto *set* di attori che comprende istituzioni locali, regionali o nazionali, associazioni, imprese (dalle artigiane alle multinazionali) e rappresentanze di categoria, cittadini, interessi diffusi, tutti a vario titolo inclusi nelle arene di *governance* locale (attraverso votazioni, negoziazioni, gestioni, spese, investimenti, etc.) ma nessuno limitato ad essa solamente, in quanto collegato ad altri centri di *governance* differenti per tema o per interessi decisionali. Si tratta di spazi di concertazione multilivello che si collegano tra loro a definire delle reti relazionali capaci di veicolare rapporti forti e strategie precise, favorendo un posizionamento favorevole negli scenari della concorrenza tra territori. Negli scenari di competizione globale tra sistemi locali diventa allora scopo centrale della *governance* locale favorire il posizionamento strategico del ter-

ritorio, rafforzare le vocazioni specifiche delle produzioni, mantenere *know how* e capacità imprenditoriali tali da costituire vantaggi competitivi e fattori di attrazione per attori economici esterni alla comunità locale. La coesione della comunità locale e la presenza di capitale sociale sono elementi chiave di queste dinamiche, in quanto si sono dimostrati fondamentali non solo nel garantire un abbassamento delle difficoltà di comunicazione, collaborazione e scambio tra i soggetti economici, ma anche nel favorire l'effettiva operatività di arene di *governance* in grado di gestire l'autonomia conquistata dal governo territoriale rispetto allo stato.

Occorre infine accennare ad un ulteriore fattore derivato dalla crisi dello stato: con il disgregarsi dei riferimenti alle sovrastrutture culturali nazionali le comunità locali sono divenute un importante elemento di identità per gli individui, e l'appartenenza a una specifica cultura, radicata in un territorio circoscritto, è fonte di identificazione e certezza in scenari caratterizzati dal continuo mutamento di ruoli, funzioni, riferimenti. Più una comunità è coesa, più forti e condivisi sono i suoi valori, tanto più sarà possibile operare correzioni alle disparità generate dal mercato e generare processi di sviluppo autonomi, sostenuti da reti di attori locali capaci di decidere e operare congiuntamente.

Usurpato di alcune delle sue tradizionali attribuzioni lo stato non scompare però dalla scena politica ed economica: si vede certo costretto a mutare le sue modalità di intervento, eppure conserva un notevole potere di indirizzo, re-

golazione e guida: in questo senso è stato osservato (Triglia, 2005) che al governo centrale si presenta, nei confronti dei sistemi socio-economici locali, la scelta tra l'attuazione di politiche *per slegare* oppure di *politiche per connettere*.

Le politiche per slegare s'incarnano in scelte rapide e immediatamente comprensibili dai destinatari, e si fondano sull'idea che la rimozione dei vincoli normativi, regolativi e fiscali all'azione imprenditoriale, attuata tramite incentivi, sgravi e contributi, possa favorire la competitività delle imprese. Si tratta di politiche che solitamente sono dirette alle singole imprese, indipendentemente dai benefici che potranno poi ridistribuirsi sulla collettività. In alternativa a questa modalità d'intervento lo stato può attuare politiche per connettere, tali da favorire la cooperazione tra soggetti economici e tra questi e le istituzioni del territorio, perché si costituisca un'alleanza capace di rispondere con precisione alle esigenze dell'economia locale ed attuare interventi mirati (principalmente per favorire l'innovazione, alzare la qualità delle produzioni e facilitare l'ingresso nei mercati globali). In questi processi, marcatamente locali, lo stato, (ma anche gli altri governi sovralocali, dall'Unione Europea alle Regioni) ha poteri di indirizzo e coordinamento, ma anche responsabilità dirette relative alla regolazione dei sistemi finanziari e alla predisposizione e mantenimento di infrastrutture di comunicazione (materiali e immateriali) che garantiscano ai sistemi locali l'accesso alle reti e ai flussi della società globale.

1.2 I distretti industriali

La preponderanza delle piccole e piccolissime imprese nel settore manifatturiero è una delle caratteristiche più marcate del modello industriale italia-

no, e ha caratterizzato con forza i processi di crescita e sviluppo industriale in molte regioni del nostro paese, in particolare nelle regioni del centro e

del nord-est identificate con il termine "terza Italia" (Bagnasco, 1977). Si tratta di un modello di economia diffusa caratterizzato da un legame stretto, un'*embeddedness* (Granovetter, 1985) tra la comunità locale e il sistema produttivo territoriale, nel quale i rapporti economici sono regolati non solo dalle leggi di mercato ma anche da rapporti di reciprocità (Polanyi, 1974); con tale termine la dottrina indica una forma di integrazione tra economia e società, tipica delle comunità primitive, in cui produzione e scambio di beni o servizi avvengono attraverso prestazioni non contabilizzate né giustificate economicamente, ma basate sulle aspettative dei riceventi e su un sostrato di norme sociali condivise (scambi di doni): la tipica base dei sistemi di reciprocità è la famiglia, ma elementi di essa si ritrovano anche nelle relazioni amicali.

Un modello di sviluppo industriale capace di incorporare nel suo funzionamento strumenti di reciprocità si pone in diretto contrasto con i sistemi di grande impresa tipici dei paesi occidentali nell'ultimo secolo, dove la produzione di massa a forte impiego di capitali ha portato a una regolazione fondata sull'interazione tra il mercato e l'organizzazione, con un ruolo di assorbimento degli squilibri affidato al sistema politico, funzione che nel tempo ha acquisito una notevole importanza. Questo modello ha cominciato a mostrare segni di crisi (all'incirca nella seconda metà degli anni '60 del XX secolo) quando l'eccesso di burocratizzazione e la crisi del *welfare state* hanno portato alla domanda di una riduzione della complessità del sistema e al ritorno a meccanismi regolativi di mercato puro: i sistemi di piccola impresa, che nel nostro paese erano stati quasi ignorati da una politica economica incentrata sulla grande impresa fordista e che proponevano un modello basato su una forte concorrenza (mitigata,

come si è accennato e sarà in seguito esposto con più cura, da forme di reciprocità), hanno potuto avvantaggiarsi di tale mutata situazione.

Parallelamente a questo processo si verificavano dei decisivi mutamenti nella struttura dei mercati: l'aumento della domanda non standardizzata, specie per beni di consumo immediato e durevole, ha ridotto le quote di produzione gestibili dalle grandi imprese (fortemente influenzate dalla rigidità produttiva imposta dai macchinari utilizzati, di solito caratterizzati da tempi di ammortamento – e quindi di riequilibrio - lunghi), lasciando spazi sempre più ampi alle imprese di minori dimensioni capaci di operare differenziazioni di prodotto e di insediarsi facilmente in nicchie dove la maggiore flessibilità della forza lavoro (grazie all'applicazione della legislazione riguardante le imprese artigiane) rispetto ai grandi complessi industriali poteva garantire loro dei "vantaggi competitivi dinamici" (Garofoli, 2004).

Tali piccole e piccolissime imprese si sono poi avvantaggiate della possibilità di operare nei propri campi, ora liberi dalla pesante concorrenza della grande impresa, dei processi di specializzazione produttiva in singole fasi della filiera basati sull'utilizzo di tecnologie flessibili, con un processo che ha permesso un progressivo accumulo di competenze in capo ai lavoratori addetti alla produzione e un generale miglioramento della qualità delle produzioni. L'accumulo di conoscenze e competenze tecniche non è rimasto interno alle imprese ma si è diffuso nel territorio, determinando una maggiore disponibilità di lavoratori specializzati per le imprese locali. Le piccole imprese erano così nelle condizioni di proporsi come subfornitrici ad altre imprese, anche di grandi dimensioni, oppure di combinarsi tra loro in filiere diffuse capaci di operare economie di scala garantendo al contempo una grande elasticità della

produzione: questa formula ha permesso alla piccola impresa di "farsi grande", e ha dato vita a delle reti di collaborazione tra soggetti imprenditoriali che, quando si trovavano geograficamente concentrati in uno specifico territorio, hanno caratterizzato il sistema produttivo locale dando vita a *sistemi di imprese* aventi in comune la stessa filiera, la stessa atmosfera imprenditoriale e, – spesso – la stessa manodopera, a causa di un mercato del lavoro flessibile strettamente legato ai cicli dell'economia e della possibilità di usufruire di economie esterne all'impresa ma interne all'area: simili sistemi hanno preso il nome di *distretti industriali* (Becattini, 1979). I più semplici tra essi sono stati caratterizzati da una specializzazione tipica, spesso evolutasi da una tradizione artigiana locale, mentre i casi più complessi hanno visto la presenza di produzioni differenziate, eventualmente collegate tra loro (emblematici in tal senso i rapporti sinergici tra l'industria tessile e quella meccanica nel distretto laniero biellese).

Il moltiplicarsi delle imprese specializzate in una stessa filiera diffusa nel territorio è stato poi favorito dai processi tipici di crescita delle piccolissime imprese, che tendono non ad aumentare di dimensioni ma piuttosto a gemmare imprese indipendenti che gestiscano parti sempre più frammentate della linea produttiva: nei distretti industriali si registrano alti tassi di formazione di nuove imprese, gran parte delle quali sono fondate da ex-lavoratori del settore incoraggiati a mettersi in proprio da una diffusa cultura del "calcolo economico" e dall'elevata mobilità sociale caratteristica delle aree di piccola e piccolissima impresa, determinando la possibilità di riproduzione di capacità organizzativo-imprenditoriali specificamente settoriali ed apprese "sul campo". Queste imprese-figlie fondate da ex-dipendenti

mantenevano legami forti *di reciprocità* con l'impresa madre e tendevano quindi a rafforzare e rendere più fitte le reti imprenditoriali, oltre che a garantire livelli sempre maggiori di specializzazione e flessibilità al sistema. Grazie a questi punti di forza, e alla capacità di sfruttare il capitale sociale diffuso nella comunità locale al fine di abbassare i costi di transazione (Williamson, 1977), le forme di interazione su base distrettuale hanno avuto un notevole successo, nonostante la scarsa capacità di controllare i mercati di fornitura e di sbocco e l'insediamento in settori industriali tradizionali molto esposti alla concorrenza, e sono giunte a caratterizzare la struttura industriale italiana a configurarsi come un caso esemplare negli studi industriali. In sostanza nei distretti il sistema locale di imprese tende a sostituire alla gerarchia il mercato, all'integrazione economica verticale basata sulle economie di scala quella orizzontale basata sulla specializzazione.

Per spiegare il successo dei distretti industriali italiani e la loro concentrazione territoriale nelle regioni del centro e del nord-est Bagnasco (1988) ha elaborato un modello che determina le più importanti cause storiche e sociologiche che hanno favorito lo sviluppo di simili sistemi di imprenditorialità diffusa, rintracciandole primariamente nella diffusione di rapporti di lavoro agricolo autonomo e nella vicinanza con aree urbanizzate.

Diversamente da quanto accadeva nelle terre occupate dal latifondo, la mezzadria, la piccola proprietà, i contratti di affitto di terreni coltivabili hanno permesso alle famiglie (intese come famiglie allargate e tendenti all'autosufficienza, "unità produttive di base" secondo la felice penna di Bagnasco) di esercitare un certo grado di autonomia economica e di accumu-

lare, responsabilizzandosi, piccoli capitali, ed hanno inoltre favorito la diffusione di una cultura capace di incoraggiare la divisione del lavoro attraverso la specializzazione dei membri in una serie di attività artigianali (tessitura, lavorazione del legno, del ferro, etc.) complementari o sussidiarie all'agricoltura e contemporaneamente lo sviluppo di una dimensione organizzativa in cui i principi di gerarchia e solidarietà interni al nucleo familiare (e amicale) si sposavano con una comprensione semplice ma pregnante delle regole dell'economia e del mercato. L'autonomia economica delle famiglie di mezzadri ha permesso, nel *boom* industriale del secondo dopoguerra, di sviluppare (spesso nei periodi di interruzione del lavoro agricolo) un pendolarismo con la città da parte di una nuova classe di operai non completamente proletarizzati, che lavorando nelle grandi imprese manifatturiere cittadine sperimentano stili produttivi nuovi rispetto a quelli tradizionali e contribuiscono al reddito familiare, ma che sono anche in grado, nei periodi di bassa domanda di forza lavoro, di "tornare alla terra" evitando la disoccupazione. Questo processo ha portato a un accumulo di *know how* e risorse economiche tale da permettere il passaggio da un sistema di produzione esclusivamente agricolo a uno artigianale e quindi ad uno di piccola impresa, dove il nucleo familiare è contemporaneamente detentore di capitali, ammortizzatore sociale e fonte di una forza lavoro elastica ed economica. In questa "campagna urbanizzata" (Becattini, 1975) gli scambi economici tra famiglie si trasformano in relazioni tra imprese, dove il mercato ha una funzione regolatrice importante ma non esclusiva, essendo affiancato da rapporti di *reciprocità* determinati da parentele ed amicizie che garantiscono fiducia nelle transazioni economiche (spesso strette "sulla parola"), rapidi

trasferimenti di informazioni e addirittura prestiti di capitale, smussando le asperità del mercato e favorendo lo sviluppo di una rete di rapporti duraturi di affari e collaborazione tra le unità produttive.

Una politica esplicita di sostegno ai distretti industriali è mancata, nella legislazione italiana, fino a tempi recenti: il primo accenno si ha con la legge n. 317/1991, che delega alle Regioni l'individuazione dei distretti presenti nel loro territorio e permette il finanziamento tramite Accordi di Programma di progetti innovativi presentati da consorzi di imprese. Nonostante la carenza di regolazione legislativa e la preponderante attenzione del legislatore per altre forme di imprenditoria (la grande impresa in crisi o l'economia del mezzogiorno) lo scambio politico ha comunque contribuito a delineare il panorama distrettuale, anche se solo in maniera indiretta: le politiche di svalutazione monetaria in periodi di inflazione (anni '70) hanno determinato importanti vantaggi competitivi per le piccole imprese dei distretti, che hanno avuto l'opportunità di aggredire i mercati esteri con le loro produzioni specializzate e attente ai cambiamenti della domanda, investendo poi in macchinari e processi di crescita i profitti ottenuti.

Un altro strumento legislativo che ha permesso di favorire le potenzialità concorrenziali dei sistemi distrettuali è rintracciabile nel regime giuridico speciale cui sono soggette le imprese artigiane e le imprese familiari, che permette una maggiore facilità di licenziamento e limita gli obblighi di contabilità. Certamente rilevante nel permettere lo sviluppo dei distretti è stata poi la tolleranza verso l'evasione fiscale, che si reputa maggiore nelle imprese di dimensioni inferiori ai 15-20 addetti (Bagnasco, 1988) a causa della bassa possibilità di subire controlli (e con-

danne). Un discorso analogo può essere fatto in relazione alle esternalità legate alle attività inquinanti, che fino a tempi recenti non sono state contrastate con la dovuta severità, portando in alcuni casi a gravi situazioni di pericolo per la salvaguardia dell'ambiente e per la salute dei residenti.

Le piccole imprese dei distretti industriali hanno saputo quindi insediarsi negli spazi lasciati sguarniti dalla legislazione e sfruttare questi buchi strutturali per prosperare in una sorta di limbo giuridico dominato dalla concorrenza di mercato; eppure alla politica, ed in particolar modo a quella di livello locale, deve essere riconosciuto il merito di aver preservato un contesto favorevole all'atmosfera distrettuale, assecondandone i processi di crescita senza premere per forzare le scelte degli imprenditori introducendo eccessivi vincoli alle loro progettualità. Questo intervento di cornice si è rivelato particolarmente importante con riguardo alle attività di fornitura di servizi di *welfare state*, di creazione di infrastrutture, di servizi alle imprese (consorzi, supporto nel reperimento di risorse finanziarie, etc.), sostituendosi in parte alla famiglia nel garantire una base sicura alle rischiose attività d'impresa.

Un'ulteriore particolarità della cultura di molte aree distrettuali, particolarmente evidente ai tempi della loro "scoperta" da parte della dottrina, risiede nella marcata omogeneità politica della popolazione locale, riconducibile facilmente ad una delle due principali aree partitiche della Prima Repubblica: generalmente erano a prevalenza democristiana i distretti del nord-est, mentre nelle regioni centrali il predominio era detenuto dal partito comunista. Indipendentemente dal colore (che ha semmai caratterizzato un maggiore intervento regolatore della politica nelle aree "rosse" ed invece più *laissez-faire* in quelle "bianche") il dato

importante risiede nella antica radice di queste forme di caratterizzazione partitica, che ha ulteriormente rafforzato l'identità collettiva della comunità locale facilitando lo sviluppo di una rete di reciprocità i cui effetti sono stati in grado di riverberarsi nell'organizzazione dell'economia del territorio. La presenza di una forte identità collettiva è testimoniata anche dalla presenza dei sindacati, che tanto nelle regioni a orientamento comunista quanto in quelle a orientamento democristiano raccolgono (Bagnasco, 1988) iscritti in percentuali superiori alla media nazionale (nonostante quest'ultima tenga anche conto dei dati relativi alle grandi imprese, tradizionalmente presidio forte delle unioni dei lavoratori): ciò che difetta nei distretti industriali è la conflittualità sociale, causa di scioperi e di perdite di produttività, che soccombe di fronte alla condivisione di una cultura sociale che ha nel lavoro e nel rispetto del lavoro le sue basi fondanti e che presenta, anche nei distretti "rossi", una diffusa accettazione del ruolo sociale della piccola imprenditoria, magari unita a una diffusa sfiducia verso il modello, percepito come "esterno", della grande impresa integrata.

Negli anni '80 la situazione di contesto appare mutare, e le grandi imprese aumentano la loro competitività rispetto alle filiere disgregate sul territorio dei distretti industriali: le ragioni di questo cambiamento sono rintracciabili nella diffusione di nuovi modelli organizzativi che trasformano i grandi impianti produttivi fordisti in strutture a rete e permettono, unitamente alla diffusione di nuove tecnologie elettroniche, una snellezza ed un'elasticità operativa impensabili nei decenni precedenti. La grande impresa ridisegnata come impresa-rete è stata inoltre in grado di inserirsi nei distretti industriali tramite *partnership* ed acquisizioni, e quindi di incorporare anche nei

suoi prodotti il *know how* diffuso nel territorio. A fronte di tale invasione i distretti si sono ritrovati sguarniti, indeboliti nei loro precipui punti di vantaggio e esposti al rischio di una insanabile disarticolazione della filiera.

In aggiunta alla reviviscenza della grande impresa il modello di sviluppo dei distretti industriali, basato sull'estesa capacità di mobilitare risorse endogene e produrre uno sforzo comune attivando reti relazionali, assai adatto a periodi di espansione economica e capace di affrontare le crisi cicliche innestando processi di innovazione del prodotto della struttura produttiva, non si è dimostrato altrettanto adatto a fronteggiare crisi strutturali del settore di specializzazione dell'industria locale. I distretti manifatturieri hanno gravemente sofferto (ed il processo è ancora oggi tragicamente attuale) la concorrenza estera effettuata da Paesi dove il costo del lavoro è inferiore, e non sempre sono stati in grado di riciclarsi concentrandosi su produzioni di qualità o per le quali si necessitano *know how* particolari e difficilmente riproducibili nel breve periodo.

La globalizzazione comporta il passaggio da un'ottica di controllo della crescita ad una di promozione dello sviluppo (Ciciotti, 2005): in queste dinamiche è determinante la capacità della politica di superare il suo ruolo di mero supporto alle attività distrettuali per diventare un soggetto attivo e propositivo della scena economica, in grado di garantire un supporto all'economia territoriale fornendo *local collective competition goods* di qualità e favorendo la costituzione di alleanze tra imprese (per esempio tramite consorzi o accordi, avviati e supportati da capitale pubblico) al fine di produrre servizi avanzati che le piccole imprese non riescono a sviluppare da sole: ricerca e sviluppo, *marketing*, servizi finanziari, promozione del marchio, insediamento

su mercati stranieri in espansione, etc. Un'ulteriore criticità presentatasi all'orizzonte dei sistemi locali di piccola impresa, e per la cui soluzione la politica gioca un ruolo chiave, è quella dello sviluppo di dinamiche tra attori tendenti a erodere il capitale sociale presente sul territorio: a volte tali processi si sono espressi come fenomeni determinati dal consolidamento della rete di relazioni fiduciarie, che tendono con il tempo a trasformarsi in vincoli formalizzati di natura organizzativa o contrattuale che legano le imprese le une alle altre (abbassando il tasso di concorrenza presente nel territorio), altre volte invece si sono incarnati nell'egemonia di imprese in posizione dominante nel panorama distrettuale che hanno strangolato i concorrenti artigiani, altre volte infine sono stati causati da massicce delocalizzazioni di alcune fasi della filiera produttiva che hanno svuotato il territorio delle sue funzioni e messo a repentaglio il patrimonio di *know how* specifico. Diventa allora condizione fondamentale per consolidare le economie distrettuali l'adozione di una struttura produttiva sempre più sistemica che rafforzi i vincoli tra impresa e impresa e tra impresa e ambiente, garantendo l'innovazione delle tecnologie e la circolazione delle informazioni, favorendo le capacità di controllo dei mercati e predisponendo adatte forme di regolazione sociale che favoriscano le imprese nel loro complesso (Garofoli, 2004). Si tratta di situazioni complesse che interessano - prima ancora che l'economia del distretto - la comunità locale, e che pare assai difficile contrastare senza attivare forme di promozione e conservazione di specifici aspetti delle culture territoriali: compito espletabile solamente ad opera e stimolo della politica locale, che deve essere capace di rivestire una funzione di garante e custode del territorio e dei suoi valori.

1.3 I distretti *High Tech*

Un caso di compenetrazione tra comunità locale ed economia che ha negli ultimi anni attratto l'attenzione degli studiosi è quello dei sistemi di piccole imprese nei settori ad alta tecnologia. Per queste organizzazioni reticolari è stato proposto il termine di *distretti high tech* (Trigilia 2005), a sottolineare il legame tra le forme della produzione ed il territorio che accomuna tali reti ai distretti industriali tradizionali: occorre però definire con precisione le differenze e le affinità tra questi sistemi produttivi, che presentano differenti *trend* di sviluppo.

I campi in cui si sviluppano i distretti high tech sono principalmente quelli delle biotecnologie, delle tecnologie dei *media*, della produzione di *software*. Si tratta di settori accomunati da un alto tasso di divisibilità del processo produttivo, da un'elevata incertezza delle traiettorie tecnologiche e da mercati estremamente instabili: tali fattori rendono conveniente la sperimentazione e facilitano la costituzione di reti tra le imprese che permettano, così come nei distretti industriali di taglio tradizionale, una forte flessibilità di prodotto ottenuta attraverso la continua riconfigurazione dei fattori della produzione. A caratterizzare i distretti *high tech* è poi l'appartenenza a settori fortemente innovativi in cui i progressi tecnologici spingono a una perenne trasformazione della produzione e dell'organizzazione. E proprio nel ruolo centrale dell'innovazione si ritrova una differenza fondamentale tra i due *cluster* produttivi in esame: se nei tradizionali distretti manifatturieri la riproduzione in serie dei prodotti è un'attività ad alto consumo di tempo e lavoro, nei distretti *high tech* il problema centrale è la generazione di nuovi processi e prodotti: una volta che questi sono stati individuati possono solitamente essere realizzati con bassi costi e impiego limitato di spazi (si pensi a un

tato di spazi (si pensi a un programma per un computer o a un *format* televisivo).

Similmente ai distretti industriali, nei distretti *high tech* si riscontra un'elevata divisione del lavoro e un'elevata integrazione orizzontale tra imprese di piccole e medie dimensioni localizzate in un unico territorio dotato di specifici *local collective competition goods* (Le Galès, Voleltzkow, 2001). Il rapporto con il territorio e le caratteristiche di questo determinano le economie esterne materiali ed immateriali di cui le imprese possono avvantaggiarsi: in primo luogo appare caratteristica dai distretti *high tech* la disponibilità di collegamenti con le strutture di ricerca scientifica e universitarie, che garantiscono il continuo aggiornamento tecnologico e la disponibilità *in loco* di personale ad elevata qualificazione, che concorre a formare un mercato del lavoro locale che vede frequenti scambi tra le attività scientifico-formative e l'impegno sul campo nel settore imprenditoriale. I rapporti tra le imprese e le istituzioni di ricerca hanno grande importanza nel funzionamento del modello, così come le forme di rapporto formalizzato tra imprese (contratti, *joint ventures*, *business group*) – non di rado anche di grandi dimensioni ed esterne al distretto – che favoriscono la circolazione di informazioni e lo sviluppo di capitale sociale specifico, ma non è possibile analizzare i distretti *high tech* senza considerare il reticolo di relazioni informali tra gli operatori del settore, legami deboli che generano delle comunità professionali radicate sul territorio e trasversali agli organigrammi aziendali.

Le reti di rapporti informali sono cruciali nel collegare le imprese con i fornitori di beni e servizi specializzati, che forniscono risorse dedicate e permettono la disgregazione orizzontale della produzione. Questi

produzione. Questi lavoratori altamente specializzati e le loro imprese, spesso unipersonali o di piccolissime dimensioni, trovano condizioni favorevoli alla loro nascita e crescita nel sottobosco del distretto *high tech*, mantenendo relazioni con le strutture di formazione e ricerca dalle quali solitamente provengono: in particolare il loro ruolo è cruciale in settori quali l'industria dei *media* e quella del *software*, dove le fasi della produzione sono solitamente gestite da team costituiti *ad hoc*.

Non sono però solamente i servizi dedicati del settore di specializzazione della produzione locale a caratterizzare i distretti *high tech*: accanto ad essi si ritrova infatti una rilevante presenza di operatori dei servizi avanzati dei campi del *marketing*, di assistenza allo *start-up* di imprese, della finanza.

In particolare questi ultimi sono fondamentali per garantire l'efficienza del sistema produttivo: infatti, grazie all'immersione nel contesto locale e all'accumulo al proprio interno di capacità di valutazione delle effettive possibilità di generare innovazione (e quindi produrre profitti) delle singole imprese distrettuali, sono in grado di svolgere una funzione di tramite con gli investitori e sono di conseguenza in grado di concentrare e regolare l'afflusso di *venture capital* nel territorio.

Nell'elencare i fattori determinanti la capacità competitiva dei distretti *high tech* è poi necessario sottolineare l'importanza della qualità del contesto, e quindi la disponibilità di beni collettivi intenzionalmente prodotti dalle amministrazioni pubbliche: parchi tecnologici, aree attrezzate per l'insediamento di imprese, accesso alle arterie di comunicazione (materiali e digitali), ma soprattutto la capacità di promuovere e sostenere l'eccellenza socio-culturale ed ambientale, decisiva nell'incoraggiare i professionisti altamente qualificati che il sistema produttivo locale richiede a risiedere permanentemente

nel territorio e ad inserirsi nella rete di relazioni distrettuali (Florida, 2003). Nell'enfasi attribuita a questo fattore si ritrova la chiave interpretativa che permette di comprendere perché a volte i distretti *high tech* possano formarsi anche al di fuori delle metropoli, che parrebbero essere il loro ambiente d'elezione: anche le città di medie dimensioni, se dotate di buone strutture formative, d'un'elevata qualità della vita, d'un ambiente ameno e d'un'amministrazione attenta e intraprendente, possono efficacemente concorrere nella gara per attrarre imprese e professionisti nei settori ad alta tecnologia. Tali città medie sono state spesso anche il sostrato territoriale dei distretti tradizionali, tuttavia si deve notare come le attività *high tech* permeino il territorio in misura minore di quanto facciano i *cluster* tradizionali: le imprese manifatturiere occupano meno spazi per produzione ed immagazzinamento, e necessitando di un minor numero di operai hanno un impatto più limitato sull'occupazione (normalmente sono di sistemi del lavoro dove la presenza di manodopera non specializzata è poco rilevante e la sindacalizzazione è bassa), e quindi si avvantaggiano meno della presenza di un'identità locale forte e di una fiducia diffusa: le reti personali rivestono sempre un ruolo fondamentale, ma tendono ad essere ricomprese nelle comunità professionali degli operatori distrettuali piuttosto che diffuse nel territorio e nella cultura della comunità residente. Si tratta quindi di reti deboli che si alimentano più per sperimentazione che per appartenenza e che interessano solo una minima parte dei lavoratori (Triglia, 2005).

La minore pervasività delle attività imprenditoriali dei settori *high tech* nei confronti del territorio e della comunità locale pone il problema della fornitura dei *local collective competition goods* di cui il distretto abbisogna, in particolare

con riferimento alla presenza di legami forti che siano in grado di connettere i centri di ricerca e formazione con le imprese, favorendo gli *spin off* accademici e la nascita di nuovi imprenditori legati al territorio: appare in questo senso determinante la presenza di specifiche organizzazioni dedicate all'intermediazione tra l'ambiente accademico-scientifico e quello produttivo e a creare tra essi rapporti fiduciosi stabili. Tali organizzazioni selezionano le attività da privilegiare e sostenere, attraverso l'inserimento in incubatori di imprese o la fornitura di sostegni finanziari, e per svolgere efficacemente questo compito devono essere in grado di valutare correttamente le informazioni relative alla *performance* economica del distretto e alla frontiera dell'innovazione, garantendo contemporaneamente la trasparenza di funzionamento e l'assenza di dinamiche collusive. Da qui il ruolo delle istituzioni pubbliche nella regolazione dei distretti *high tech* che, rispetto ai distretti manifatturieri, appaiono maggiormente condizionati da processi consapevoli di costruzione politica.

Il ruolo dei governi locali (comuni, province, regioni, comunità montane) è quello di sostegno allo sviluppo dei settori promettenti e di promozione, e il loro apporto è decisivo nel mettere a sistema i differenti attori dello scenario

territoriale: le modalità di intervento, che solitamente si concretizzano nella costituzione di organizzazioni *ad hoc*, possono essere le più diverse - anche a fronte dell'alto rischio di fallimento a cui questo tipo di interventi appare esposto - e variano da forme privatistiche (capitali privati con sostegno finanziario pubblico: il caso inglese) a forme pubblicistiche (il caso francese) a forme miste partecipate pubblico-private (in Italia e Germania o nei paesi dell'est europeo, dove un ruolo importante hanno le associazioni degli imprenditori del settore). La notevole importanza rivestita nel modello dalle strutture formative e di ricerca, che in qualche modo sostituiscono quella che nei distretti tradizionali era la centralità del contesto sociale locale in quanto garantisce l'aggiornamento tecnologico e fornisce il sostrato relazionale da cui germinano il capitale sociale e le reti fiduciarie, implica poi una precisa rilevanza delle scelte effettuate in merito da parte del governo nazionale: esempi di campi dove le attribuzioni accentrate a tale livello sono determinanti per l'efficiente funzionamento dei distretti *high tech* possono essere individuati nella quantità e qualità del sostegno alla ricerca, nelle scelte di localizzazione relative alle università, nelle politiche generali per la finanza e per il sostegno all'innovazione.

Tab. 1: la governance dei distretti industriali e dei distretti *high tech*

DISTRETTI INDUSTRIALI	Legami informali basati sulla comunità locale	Associazioni e relazioni industriali	Politiche locali e regionali
DISTRETTI HIGH TECH	Legami informali basati sulla comunità professionale	Organizzazioni intermediarie	Politiche locali e regionali e nazionali

Fonte: C.Trigilia, 2005

La tabella 1 riassume le principali differenze tra i distretti manifatturieri e quelli *high tech*: nonostante le affinità (dipendenza dalle economie esterne, presenza di sistemi di piccole e medie imprese coinvolte in reti a bassa gerarchia) i due modelli configurano due forme di organizzazione della produzione locale che non appaiono riconducibili ad un'unica matrice, e richiedono differenti attenzioni perché sia favorito il loro sviluppo. Il minor peso della comunità nel fornire capitale sociale rende superficiale quel rapporto di appartenenza che è stato decisivo per mobilitare i distretti industriali di fronte alle crisi, e il minor peso degli occupati nelle attività dei distretti tecnologici sul

totale dei lavoratori del sistema territoriale, solitamente unito ad un contesto urbano più differenziato, espone il distretto *high tech* alla necessità di negoziare le scelte strategiche importanti con interessi sociali ed economici che propugnano modelli di sviluppo rivolti in altre direzioni. Come importante conseguenza, risulta quindi assodato come i distretti *high tech* siano maggiormente influenzati dalle scelte consapevoli relative alla regolazione del sistema produttivo e della sua *governance*, e che il loro funzionamento efficiente richieda un intervento più marcato (e più coordinato) da parte delle istituzioni pubbliche e degli attori collettivi presenti nel territorio.

2 Le organizzazioni a rete e i sistemi produttivi locali

2.1 Reti di imprese e imprese rete

L'attenzione degli studiosi delle organizzazioni si concentra sulle reti di imprese a partire dagli anni '80 a seguito del manifestarsi di alcuni fattori specifici (Nohria, 1992), in primo luogo l'emergere delle nuove tecnologie dell'informazione e di una "nuova concorrenza" caratterizzata dal successo delle piccole imprese, di *cluster* territoriali quali Silicon Valley o i distretti italiani, di settori quali l'elettronica e le biotecnologie, e di alcune economie asiatiche (Giappone, Corea): esperienze nelle quali emerge il ruolo della rete e dei legami orizzontali che si stabiliscono all'interno e fra imprese, in forte contrasto con la forma organizzativa tipica del periodo precedente, la grande impresa gerarchica e verticalmente integrata (il "castello", Butera, 1990): alternativamente ad essa nella seconda metà del XX secolo si sono progressivamente diffuse altre forme di organizzazione economica, collocabili idealmente all'interno di un continuum che vede ai propri estremi l'impresa integrata e le reti di piccole imprese. In questo capitolo si darà una veloce ricognizione delle principali caratteristiche delle reti imprenditoriali ai soli fini di meglio inquadrare i processi in atto nei territori oggetto della ricerca, rimandando alla letteratura specializzata per un approccio più sistematico.

Le motivazioni strategiche che spiegano la nascita di forme organizzative di tipo reticolare sono diverse: molte teorie avanzate per spiegare il decentramento produttivo fanno riferimento alla capacità delle piccole e medie imprese di fornire beni e servizi di migliore qualità e maggiore varietà grazie alle nuove tecnologie, che consentono di

realizzare attrezzature multifunzionali e di gestire più rapidamente le informazioni, ottenendo un aumento di flessibilità senza dover rinunciare alle relative economie di scala in termini di ricerca e sviluppo, allocazione del personale, etc. (lo sviluppo tecnologico beneficia quindi sia le piccole sia le grandi imprese), in condizioni dominate dall'instabilità dei mercati. Questi tipi di organizzazioni funzionano sulla base di una profonda integrazione fra dimensioni economiche e sociali, sia all'interno che all'esterno. Esse dispongono di una competitività strutturale basata sulla capacità di mantenere e sviluppare nel tempo una relazione di partnership fra impresa centrale, fornitori e clienti, e così agendo riescono a sostenere un alto livello di complessità. Alla base dello sviluppo delle organizzazioni a rete si possono riconoscere due fenomeni (Butera, 2005):

1. La ri-articolazione delle organizzazioni per unità che operano per processo, ossia che partecipano alla realizzazione di un flusso di eventi controllati che tende ad ottimizzare il rapporto fra mercato e organizzazione, i modi di gestire la catena del valore e di appropriazione dei margini, la configurazione del coordinamento e controllo, la divisione del lavoro sia fra imprese e istituzioni, sia fra tecnologie e organizzazione e soprattutto la divisione del lavoro fra gli uomini (integrando i nuovi *professional* che operano al di fuori dei confini organizzativi tradizionali).
2. Il riemergere delle comunità di lavoro e delle piattaforme sociali che si sviluppano all'interno e che coe-

sistono con le strutture razionali formalizzate.

L'analisi delle motivazioni che spingono le imprese a costituire forme organizzative reticolari è stata oggetto di numerosi studi condotti nell'ambito di discipline diverse (migliore gestione delle risorse, migliori possibilità di controllare i mercati, di garantirsi le risorse necessarie, di interagire ed integrarsi con l'ambiente, etc.). Alcuni autori (Powell, 1990) focalizzano l'attenzione sui processi che portano alla costituzione di forme reticolari di cooperazione tra imprese, evidenziando come essi tendano ad essere riconducibili a due macro-categorie: processi di aggregazione oppure processi di disaggregazione. I gruppi e le reti di imprese possono quindi risultare da processi di aggregazione che non portano alla costituzione di un'impresa verticalmente integrata ma piuttosto conservano, sotto il profilo giuridico, una pluralità di enti. In altri casi essi sono il risultato di processi di decentramento produttivo, oppure ancora emergono situazioni in cui attorno ad una impresa leader si costituiscono costellazioni di piccole imprese orientate al potenziamento di quella leadership e della sua competitività sui mercati finali (Cafaggi, 2004b). È interessante notare come l'accentramento consenta di beneficiare di economie di scala, mentre la disaggregazione favorisca una maggiore flessibilità dei processi produttivi, e come tali processi abbiano forti impatti sulle modalità di relazione che si instaurano tra le imprese in termini di autonomia e distribuzione del potere.

La consapevolezza del fatto che, sotto determinate condizioni, la forma organizzativa reticolare risulta essere più efficace e più efficiente rispetto ad altre forme di governo delle relazioni, ha spinto molti autori a cercare di identificare quali siano tali condizioni. Jones

et al. (1997) identificano quattro condizioni che tendono a favorire l'emergere di forme di coordinamento di tipo reticolare limitando il ricorso a meccanismi di mercato: l'incertezza della domanda, la necessità di svolgere compiti complessi in condizioni di scarsità di tempo, l'alto numero di scambi 'personalizzati' in cui è importante la specificità del capitale umano e l'alta frequenza delle transazioni nel tempo. Sulla base di tali osservazioni deve quindi presentarsi una combinazione di condizioni particolari, riconducibili alla necessità di adattarsi all'ambiente e di coordinarsi per controllarne le incertezze, affinché la rete rappresenti una forma di coordinamento più efficace ed efficiente sia rispetto al mercato che rispetto alla gerarchia. Una parte significativa della letteratura sulle forme reticolari si concentra sull'importanza della dimensione sociale rispetto a quella contrattuale. L'esistenza di fiducia tra i partner è spesso citata quale elemento chiave che influisce positivamente sulla qualità dei flussi di risorse; alcuni autori poi enfatizzano la presenza di contratti impliciti e aperti che si basano su meccanismi sociali quali potere, influenza, timore di ostracismo e di perdita della reputazione piuttosto che sull'*enforcement* legale. Il legame interpersonale spesso favorisce la creazione di un terreno ampio su cui si innestano scambi di informazioni ma anche di beni e servizi, evidenziando l'importanza della sovrapposizione di differenti contenuti all'interno delle relazioni tra imprese. Grandori e Soda (1995) parlano di "reti sociali", dove le imprese sono parte di relazioni sociali poiché le persone che ne fanno parte sono inserite in relazioni di scambio informativo, normativo e affettivo, non codificate e non riconducibili a forme di contratto esplicito. Sono forme organizzative in grado di mantenere un insieme di partner potenziali con cui poi stringere relazioni di scambio transa-

zionale, gestire scambi di risorse di tipo complesso in presenza di rischi di opportunismo, coordinare grandi imprese nei mercati oligopolistici.

Le reti sociali trovano il proprio punto di forza nelle relazioni sociali che si instaurano e si sviluppano tra attori chiave appartenenti a imprese diverse, relazioni che possono avere importanti ripercussioni sui risultati in termini di efficienza e di efficacia, in quanto consentono di creare valore, ridurre i costi e aumentare la soddisfazione attraverso reciprocità, fiducia e norme sociali. In una rete le imprese si trovano in condizione di interdipendenza reciproca: le unità imprenditoriali non possiedono al proprio interno tutte le risorse di cui necessitano e instaurano quindi relazioni con l'esterno (con concorrenti, fornitori, clienti, istituzioni finanziarie, comunità locali, etc.) per garantire la costanza dei flussi in ingresso e in uscita. Tali reti sono basate sulla cooperazione e possono essere (Grandori, 1997) di scambio oppure di associazione, e il rapporto di interdipendenza può esplicarsi lungo la dimensione verticale oppure lungo la dimensione orizzontale. Le forme organizzative reticolari diventano quindi una modalità di gestione delle interdipendenze tra imprese che si differenzia dal mercato o dalla gerarchia perché fondata sulla cooperazione.

Gli elementi di specificità delle reti imprenditoriali in termini di vantaggio comparato rispetto ad altre forme organizzative possono essere principalmente individuati nella possibilità di sfruttare i vantaggi della c.d. "specializzazione flessibile", consentendo forme di divisione del lavoro tra imprese che facilitino l'adattamento a fronte di mutamenti tecnologici e ad altri *shock* esterni, ma anche aumenti della qualità e dell'affidabilità del prodotto, e della capacità di produrre quantitativi limitati in tempi ridotti. Nel caso specifico

dei distretti industriali, a specializzarsi sono non solo le singole imprese (in fasi specifiche del processo produttivo), ma anche gli stessi distretti o *cluster* di imprese (in un particolare settore manifatturiero). Altri elementi importanti che evidenziano i vantaggi delle reti sono legati alla possibilità di mobilitare intra-rete le risorse dei singoli nodi e di accedere come attore collettivo a risorse chiave quali beni, servizi, informazioni e risorse finanziarie, che contribuiscono a mantenerne o aumentarne il vantaggio competitivo. La rete genera quindi una combinazione di risorse specifica e difficilmente imitabile da concorrenti esterni, poiché nata da una particolare configurazione delle relazioni che varia e si evolve nel tempo. In questo contesto, una particolare dimensione del vantaggio comparato della rete fa riferimento alla gestione della risorsa conoscenza, in particolare quella tacita, e al manifestarsi di processi di apprendimento e di innovazione. Il coordinamento delle attività e l'interazione ripetuta favoriscono l'apprendimento grazie all'accesso a fonti di conoscenza specializzata distribuite tra le imprese stesse, con effetti positivi per la creazione ulteriore di nuova conoscenza (Lipparini e Lorenzoni, 1999).

In chiusura resta da accennare al ruolo delle tecnologie di comunicazione: le ICT sono essenziali per connettere i nodi, e rappresentano l'infrastruttura più importante dell'impresa rete, sia sulle dimensioni *hard* dei processi formalizzati sia su quelli *soft* dei processi meno formalizzati delle comunità di lavoro. Nella rete le "agenzie strategiche" nascono, si rafforzano o declinano nella misura in cui sono capaci di usare le tecnologie come variabile centrale in qualsiasi delle combinazioni di tipi di strategie esse presceglieranno.

Le "unità flessibili" della macro-impresa hanno la missione di ottenere il tempo

più breve fra il momento in cui un segnale appare sul mercato e il momento in cui - dopo aver progettato, ingegnerizzato, prodotto, movimentato, venduto - incassano il loro fatturato. Per ottenere tutto ciò la prontezza imprenditoriale e la flessibilità della forza lavoro non sono più sufficienti: occorre che l'impresa faccia innovazione, si doti di tecnologie flessibili di produzione, di sistemi informativi che

integrino gestione, produzione e logistica, di informatica a supporto delle professioni aziendali e della circolazione di informazioni. Nei prossimi paragrafi affronteremo il tema di come queste necessità abbiano portato i sistemi di piccole e medie imprese a costituire reti a base territoriale per poter incorporare efficacemente le nuove tecnologie nelle proprie filiere.

2.2 Le reti di *governance* dell'economia locale

Se la presenza di reti stabili tra soggetti imprenditoriali è ormai diffusa e rappresenta per certi versi la norma nel panorama organizzativo delle imprese, solo a partire dagli anni '80 un processo correlato ha portato al consolidamento di analoghe forme di regolazione economica fondata sulla cooperazione in contesti locali, con la nascita di accordi formalizzati tra attori pubblici e privati.

Tali forme di *concertazione locale* hanno tipicamente la forma di patti scritti che individuano obiettivi da raggiungere, tempi di implementazione e comportamenti da tenere, nei quali gli attori, caratterizzati dall'appartenenza ad uno stesso ambito territoriale, riconoscono l'esistenza di valori condivisi e interessi comuni. Da questi patti si generano quindi delle azioni collettive strutturate regolate attraverso strumenti di *governance* piuttosto che di *government*. Le reti di *governance* territoriale sono solitamente assai poco istituzionalizzate: la comune appartenenza degli attori ad una stessa comunità locale e il riferimento ad una cultura (sociale, produttiva, etc.) territoriale portano ad un alto livello di legittimazione cognitiva e ad un basso livello di legittimazione normativa. Nonostante la preponderanza degli attori e degli interessi locali, la rete non è mai completamente endogena, e spesso i pro-

cessi di regolazione economica dei sistemi locali vedono il loro avvio grazie all'intervento di fattori esterni, quali per esempio programmi nazionali o europei di rivitalizzazione di aree dismesse dall'industria (Rodwin & Sazanami, 1991) o localizzazioni nel territorio di grandi opere decise dalle strategie dei livelli di governo superiori o - ancora - grazie alla semplice erogazione di fondi a finanziamento di progetti di concertazione locale. La crescente attenzione di cui i territori e le loro caratteristiche competitive sono stati fatti oggetto ha portato, timidamente negli anni '70 e poi in maniera sempre più decisa nei decenni successivi, ad una progressiva *istituzionalizzazione* (Pichierri, 2002) dei processi di concertazione locale nei paesi dell'Unione Europea, che generalmente tendono a subordinare l'afflusso di risorse al territorio al rispetto di determinate procedure e comportamenti. Questo processo di istituzionalizzazione, che è riconducibile alla costruzione di un modello sociale comune europeo, ha permesso l'esportazione delle buone pratiche e la formazione di un ceto di funzionari specializzati, ma ha anche portato alla minaccia di standardizzazione di processi che dipendono invece in maniera forte dalle specificità del contesto locale e dalla capacità di soddisfare le particolari esigenze e la volontà di parte-

cipazione di chi ha nel territorio la sede dei suoi interessi.

Le forme di concertazione locale differiscono grandemente dalle esperienze di concertazione nazionale ed europea, non solo per il più ristretto ambito di applicazione ma anche per la presenza di materie di accordo più ampie, che si estendono dalle politiche pubbliche alla costruzione di infrastrutture e generalmente alla fornitura di *local collective competition goods* (Le Galès & Voeltzkow, 2001) ovvero beni pubblici disponibili liberamente a chi risiede e opera nel territorio e la cui produzione sarebbe troppo costosa per i singoli membri: formazione professionale, trasferimento di tecnologie, supporto all'innovazione, supporto all'imprenditoria, predisposizione di servizi alla produzione, promozione del territorio e delle attività locali, etc. Rispetto alla concertazione effettuata ai livelli di governo superiori quella locale è poi caratterizzata dalla presenza di un

maggior numero di attori, spesso di natura molto diversa tra loro: è comune trovare allo stesso tavolo i governi locali, la Camera di Commercio, le associazioni di categoria dei lavoratori e degli imprenditori, le scuole e le università, il volontariato, la chiesa, etc.

Le forme di concertazione locale effettuate attraverso la costituzione di *policy communities* tendono a fondarsi su una concordanza di visioni relative al territorio, al suo utilizzo e al suo percorso di sviluppo, mentre la negoziazione ha il compito di stabilire quali siano le priorità e come debbano essere ripartite le risorse a disposizione.

La presenza nella rete di attori provenienti da un contesto esogeno, così come la dipendenza da risorse esterne, può influenzare gli obiettivi e spostare la rete da un modello di sviluppo endogeno a forme di sviluppo indotto o accompagnato (tabella 2) (Pichierrì, 2002).

Tab. 2: risorse e attori nella concertazione locale

		Attori	
		interni	esterni
Risorse	interne	Sviluppo endogeno	Sviluppo indotto
	esterne	Sviluppo accompagnato	Sviluppo esogeno

Fonte: Pichierrì, 2002

Le reti di *governance* locale finalizzate a proporre ed implementare progetti di sviluppo possono essere ricondotte essenzialmente a due modelli, distinguendo tra la prevalenza della strategia o del consenso (Bobbio, 2004). Nel primo caso le reti tendono ad essere

composte di pochi attori detentori di risorse decisive, che solo dopo aver determinato le direzioni generali del progetto di sviluppo del territorio cercano di allargare la base di consenso sull'operazione accogliendo nella organizzazione esponenti di altre realtà ter-

ritoriali, mentre nel secondo si riscontra una situazione dove reti comprendenti un gran numero di attori, rappresentanti l'interesse degli interessi locali, attuano processi di concertazione per giungere a definire un percorso strategico condiviso. Questo ultimo modello si fonda sull'idea che solo in presenza di un consenso forte la strategia sarà buona ed efficace, ma si espone al rischio di non riuscire a trovare un accordo tra gli attori; parimenti, la minaccia sottostante al modello basato sulla strategia risiede nella difficoltà di "imporre" una decisione presa ad attori che, pur necessari per garantirne la piena realizzazione, non hanno avuto parte nei processi decisionali.

La diffusione e l'istituzionalizzazione di forme di *governance* territoriale ha portato a una estesa casistica di casi di insuccesso di tali strumenti, e all'individuazione di alcune minacce ricorrenti che insidiano il regolare funzionamento e l'efficienza delle arene deliberative locali: in primo luogo la presenza di *global players* (tipicamente grandi imprese multinazionali) interessati ai finanziamenti disponibili o alla creazione di *local collective competition goods* ma decisi a non negoziare con gli altri attori locali sulle strategie né a cooperare mettendo "in rete" i propri contatti o le proprie risorse specifiche, nel timore di annacquare i propri vantaggi competitivi. Vi è anche caso che i *global players* utilizzino il proprio potere economico per esercitare forme di dominio sui tavoli di concertazione.

Un secondo ordine di fattori che possono portare ad un insuccesso per le reti di concertazione locale può essere individuato nella crescente istituzionalizzazione delle forme, di cui già si è accennato. La presenza di procedure determinate dai livelli superiori di governo (come nel caso dei requisiti da rispettare per ottenere i finanziamenti

UE) impone delle rigidità al processo endogeno di determinazione di obiettivi e priorità, e può in definitiva spingere gli attori locali a comportamenti cinici o addirittura collusivi: il primo caso si ha quando ci si adegua in maniera rituale e vistosa alle procedure pur di ottenere l'accesso alle risorse, accettando di attuare interventi non necessari o di includere nella rete soggetti non interessati al progetto (perché la presenza di un'alleanza eterogenea è ben vista, per esempio, in sede europea), e presenta il rischio di distrarre risorse dalle aree di intervento ritenute cruciali dalla comunità locale. I comportamenti collusivi si presentano invece quando si presentano progetti non necessari, controproducenti (rispetto alle priorità locali), o addirittura fittizi.

Un'ulteriore minaccia ad un'efficace concertazione locale si rintraccia infine nella carenza di strutture adatte a garantire l'implementazione del processo. Tali strutture non sono previste in molti patti, con l'assunto implicito che il processo di implementazione dovrà essere eseguito dalle strutture amministrative dei partecipanti: queste però spesso non sono in grado di ragionare in un'ottica di rete e coordinarsi efficacemente tra loro, portando a casi di performance scadente o addirittura al fallimento dell'intero processo. In questi casi è stato osservato (Pichierri, 2002) che la necessaria corrispondenza tra strategia e struttura, necessaria per il buon funzionamento delle organizzazioni (Chandler, 1962) si scontra con l'esaltazione del momento legislativo che pervade le nostre culture amministrative e porta a sovrastimare il momento della decisione attuata a livello politico e a sottostimare le criticità legate all'implementazione (con le parole di De Gaulle: "*l'intendance suivra*").

L'istituzionalizzazione delle forme di *governance* locale ha portato ad individuare di una serie di tipi ricorrenti di concertazione, che appare utile descri-

vere brevemente. La lista che segue è puramente esemplificativa e si soffermerà solamente sulle modalità di regolazione di diretto interesse per i casi oggetto del progetto di ricerca: segnatamente, le relazioni distrettuali e la pianificazione strategica dei territori.

- **Partenariato pubblico/privato:** nelle eterogenee, numerosissime forme in cui si sono organizzate le collaborazioni tra le istituzioni e le imprese di un territorio ai fini dello sviluppo locale destano interesse quelle che hanno comportato la creazione non di un mero contratto quanto piuttosto di una rete capace di elaborare strategie ed azioni condivise. Tipicamente l'intervento pubblico (di governi locali o di enti con funzioni di rappresentanza riconosciuta dalla legge) consiste nella messa a disposizione di risorse economiche e scientifiche, ma spesso anche i soggetti privati (imprese e sindacati) partecipano alla gestione e alla realizzazione degli obiettivi di sviluppo locale. Forme tipiche di partenariato pubblico/privato si rintracciano nei *TECS* inglesi dedicati alla creazione di strutture per la formazione, nei parchi tecnologici (Monaco, Lione, Torino), nella programmazione negoziata italiana. Similarità forti con il modello si ritrovano nelle esperienze di partenariato pubblico/pubblico per lo sviluppo locale (quali i *contrats de plan* francesi).
- **Relazioni industriali regionalizzate:** si tratta di forme di concertazione che si affiancano a partire da fine anni '80 alla concertazione nazionale, configurandosi come "concertazione del riaggiustamento industriale" (Regini, 1991) nel tentativo di reagire alla crescente differenziazione delle strutture produttive e del mercato del lavoro favorendo una flessibilità calibrata sulle esigenze delle peculiarità del territorio. La tendenza appare quella di superare lo scambio contrattuale a favore di esperimenti di gestione bilaterale di fondi per l'offerta di servizi di *club* (assicurativi o legati alla formazione; Perulli, 1997).
- **Progetti a finanziamento comunitario:** la concertazione rientra tra i principi ispiratori fondamentali della Unione Europea, e tale statuizione si concreta valutando come preconditione (accanto alla sussidiarietà) per il finanziamento di progetti da parte dell'UE la presenza (e la spinta alla crescita) di reti di *governance* tra i soggetti attivi nel territorio beneficiario. I governi di livello superiore sono solitamente coinvolti come *gatekeeper* nella rete.
- **Patti territoriali:** un patto congiunto tra attori di un territorio, dove le risorse private e quelle pubbliche si uniscono per un progetto di sviluppo locale mobilitandosi in una rete stabile. Le prime esperienze si hanno in Italia nei primi anni '90 per spunto del CNEL, e i patti territoriali sono regolati uniformemente a partire dal 1995. La loro natura fortemente *top-down* e istituzionalizzata (i numerosi e precisi requisiti relativi alla partnership per poter accedere ai finanziamenti stanziati dal CIPE) ha causato gravi problemi di implementazione a ha portato in certi casi alla formazione di patti collusivi, ma si registrano importanti esperienze di successo, in particolare in aree caratterizzate dalla carenza di reti fiduciarie per lo sviluppo (Trigilia, 2005). Altri esempi sono i Patti Territoriali per l'Occupazione dell'Unione Europea e i *BFA* tedeschi.
- **Distretti industriali:** in Italia la collaborazione tra imprese e tra istituzioni pubbliche e imprese nei

distretti industriali assume forme tipicamente endogene ed informali, ma con l'aumentare di interesse da parte del legislatore (e lo sviluppo di "sistemi di misurazione" che determinano la presenza o meno di un distretto in un territorio basandosi su analisi di tipo statistico) si è verificato un aumento dell'istituzionalizzazione di questi sistemi territoriali e un conseguente moltiplicarsi di modelli formali di interazione tra gli attori locali, a partire da quelli previsti dalla legge n. 317/1991 che dava facoltà alle Regioni di finanziare progetti di innovazione promossi da consorzi di imprese appartenenti a distretti industriali individuati nel suo territorio con lo strumento dell'Accordo di Programma. La legge riconosce nel Comitato di Distretto un interlocutore per lo stato a questi fini: con essa si completa la parabola che porta i distretti a trasformarsi da agglomerati in reti organizzative integrate dove la conservazione del patrimonio relazionale e delle fitte trame di collaborazioni tra soggetti imprenditoriali sono riconosciute come priorità. Un'esperienza simile si è avuta in Francia, dove già a partire dagli anni '60 dello scorso secolo la formalizzazione delle relazioni distrettuali e la creazione di una rete strategica tra gli attori locali per gestire il cambiamento e l'aggiornamento industriale sono stati considerati requisiti per ottenere risorse esterne (Ganne, Banville, Gory, Janvier, 1996).

- **Pianificazione strategica delle città e dei territori:** la pianificazione strategica è un processo volontaristico di *governance* sancito da un patto tra le forze sociali ed economiche locali che mira a ridefinire la visione condivisa del territorio e gli spazi dell'azione pubblica nel lungo periodo, ad au-

mentare la capacità progettuale sviluppata dalla città a livello locale, regionale e globale e a garantire e migliorare l'offerta di *local collective competition goods*. Il piano risponde alla necessità di riconoscere i valori economici, sociali e culturali della città come vantaggi competitivi specifici, necessari alla città per competere nel contesto globale, e compie tale missione elaborando grazie all'interazione tra gli attori locali una *vision* del territorio proiettata in un orizzonte temporale ampio (solitamente 10-20 anni) ed incarnata in una serie di obiettivi parziali ed azioni "reciprocamente orientate" (Bagnasco, 2003) e tra loro collegate in un quadro coerente. La presenza di una rete dedicata alla pianificazione strategica esprime la "capacità da parte di singole aree territoriali di lanciare politiche e sviluppare strategie, cui si ispirano anche altri attori locali, e la capacità di trarre vantaggio dalle politiche che altri soggetti (Stato, UE, multinazionali) perseguono ciascuno per conto proprio" (Ciciotti, Florio, Perulli, 1997). Si tratta di una forma di concertazione che tende ad accogliere il maggior numero possibile di attori locali e a chiudere gli spazi per ogni tipo di decisione "occulta" grazie al ricorso generalizzato ad arene di *governance*: tale carattere omnicomprensivo ha portato in alcuni casi a gravi difficoltà nell'individuare i successi generati dal piano strategico (in termini di promozione del territorio, effettivo raggiungimento di obiettivi di sviluppo, creazione di una rete coordinata ed efficace) distinguendoli dai risultati che avrebbero avuto luogo anche senza l'attivazione della rete strategica e che ad essa si fanno risalire per meri motivi di immagine.

Tab. 3: tipi di pianificazione strategica

		Network degli attori	
		forte	debole
Innovazione	forte	Cooperazione stabile (<i>Barcellona, Lione</i>)	Incrementalismo (<i>Torino</i>)
	debole	Strategie difensive (<i>Glasgow</i>)	Insuccesso (<i>Berlino</i>)

Fonte: Perulli, 2004

La natura non regolata dei piani strategici determina forti differenze all'interno del modello: Perulli (2004) ha operato una distinzione fondata sulla forza dei legami intercorrenti tra gli attori e sul tipo di innovazione cui mira il piano (tabella 3), da cui emerge come la pianificazione strategica si dimostri uno strumento particolarmente adatto ai territori che devono operare progetti di innovazione forte e che siano in grado di vantare –o di attivare– un capitale sociale tale da permettere un forte e diffuso consenso sulle *issues* chiave. Molti piani strategici sono stati attuati in città con problemi di aggiustamento industriale: caso pilota è stato quello del *Shieffield Economic Regeneration Committee*, che già nel 1987 aveva stimolato la creazione di una rete di attori locali capace di formulare una *vision* per la città inglese, ma i casi più noti sono quelli di Barcellona, Lione e, in Italia, Torino.

I differenti modelli di concertazione territoriale che abbiamo brevemente elencato sono fondati sull'attivazione di *organizzazioni a rete* comprendenti attori locali e/o esterni, che formano un *policy network* stabile di natura (ten-

denzialmente) non gerarchica. Le strategie di sviluppo locale attuate tramite concertazione vengono normalmente attivate tramite agenzie incaricate di costituire il "cervello" della rete: queste possono essere costituite specificamente oppure agenzie preesistenti, ma i casi di maggior successo (Pichierri, 1999) si hanno quando si vede la presenza di agenzie dedicate espressamente ed esclusivamente alla *governance* e allo sviluppo locale.

Le *agenzie dello sviluppo locale* formano una popolazione organizzativa (Stinchcombe, 1965; Hannan e Freeman, 1975; 1989) i cui arbori in Italia si sono avuti negli anni '60 e che ha visto una forte crescita negli ultimi anni dello scorso secolo, sotto la spinta dei processi di declino industriale e di riscoperta della valenza competitiva delle specificità territoriali sui mercati. Le agenzie di sviluppo hanno introdotto stili e strumenti di lavoro fortemente innovativi rispetto alle prassi delle amministrazioni pubbliche, e sono state protagoniste della formazione di coalizioni forti e durature tra gli attori del territorio. I fenomeni di istituzionalizzazione cui si è accennato hanno portato la popolazione delle agenzie dello sviluppo locale ad essere sottoposta ad un forte processo isomorfo (*isomorfismo istituzionale e da competizione*:

DiMaggio e Powell, 1983, 1990): le principali caratteristiche comuni che si possono riscontrare in tali organizzazioni sono il finanziamento garantito per gran parte da enti pubblici con partecipazioni minoritarie e spesso solo simboliche da parte di attori privati, la strutturazione in forme regolate dal diritto privato, i fini dedicati allo sviluppo locale (attrazione di investimenti, predisposizione di servizi per le imprese, promozione territoriale, trasferimento tecnologico, formazione, etc.). Gli scopi sono intenzionali e comuni ai membri, e compito dell'agenzia è garantire gli spazi di cooperazione perché gli attori possano raggiungerli, e permettere a tale sforzo concertato di tramutarsi in una rete stabile di transazioni fiduciarie. La rete delle agenzie dello sviluppo locale ha carattere volontario, e può essere abbandonata dagli attori, che per definizione sono autonomi e capaci di azioni intenzionali, quando questi ritengano di non ottenere più vantaggi dall'organizzazione o di non condividere più scopi o mezzi.

Gli attori che costituiscono i nodi delle reti delle organizzazioni possono avere differenti nature: possono essere attori individuale, attori collettivi semplici (con uno scopo istituzionale chiaramente riconoscibile: per esempio imprese o organizzazioni pubbliche che si occupano dell'implementazione delle politiche di un certo settore) oppure attori collettivi eterogenei (risultanti dall'unione di più attori collettivi ed individuali). Il controllo e la regolazione delle agenzie dello sviluppo locale, che normalmente hanno carattere di reti di attori eterogenei (dovendo includere gli attori che si aggregano nella città o nel territorio: enti pubblici, associazioni di categoria, imprese, società civile, etc.), richiedono l'attivazione di specifici strumenti di *governance* piuttosto che l'utilizzo delle tradizionali forme di *government*.

Le reti così costituite tendono a veico-

lare scambi simmetrici, in un contesto caratterizzato dall'assenza sia di gerarchia che di mercato. Naturalmente ciò non significa che non ci siano spazi per l'esercizio del *potere*, e spesso i detentori di risorse o posizioni chiave (tali da permettere una maggior accuratezza cognitiva) sono in grado di esercitare una pesante influenza sugli attori più deboli, ma a definire i rapporti di forza reciproci sono numerosi fattori, spesso extra economici, a partire da una buona legittimazione nel contesto sociale territoriale, che entrano in un contesto di giochi cooperativi e aggiustamenti unilaterali (Scharpf, 1993). Le relazioni tra gli attori sono caratterizzate dalla presenza di "legami deboli" o *loose coupling* (Weick, 1976; Granovetter, 1985), anche se non di rado tra alcuni degli attori si formano delle alleanze caratterizzate da una forte e frequente corrispondenza.

Caratteristica delle reti per lo sviluppo locale è la situazione di appartenenza multipla degli attori-nodi: per essi la rete ha carattere strumentale riguardo all'obiettivo individuale del raggiungimento di fini propri, e ciascuno di essi esprime una pluralità di interessi e di lealtà. Questi fattori devono essere considerati all'interno della struttura della organizzazione a rete che, venendo a costituire per i suoi membri un'appartenenza soggettivamente secondaria, può operare efficientemente solo se (Pichierri, 2002):

- Le motivazioni o gli scopi hanno carattere economico e possono quindi essere negoziati (motivazioni di altro tipo – religioso, morale, etc. - sono tipiche di altre reti generalmente caratterizzate da legami più forti tra i membri)
- Non è previsto il diritto di veto e le decisioni sono prese all'unanimità (occorre ricordare che vi è però libertà di *exit* per chi non condivide le decisioni concertate, con

l'opportunità di ricongiungersi alla rete in una fase successiva oppure per un altro progetto).

- Vengono utilizzati meccanismi di *learning by monitoring* (Sabel, 1994), cioè strumenti di valutazione dell'azione comune e della redistribuzione dei risultati con essa ottenuti che permettono agli attori di determinare con precisione se la permanenza nell'organizzazione sia abbastanza fruttuosa ai loro fini. In questo senso si può affermare che tali reti non richiedono fiducia per funzionare efficacemente, in quanto la fiducia può essere generata dall'interazione continuata tra gli attori che tramite l'azione comune "imparano" a interfacciarsi tra loro e a collaborare.

Le reti locali funzionano attraverso meccanismi di coordinamento attuato tramite forme di cooperazione intrinseca o autoregolata (Butera, 1999), che implicano il lavoro comune dei membri per concordare entità, forme, limiti e scopi dell'azione. Tale cooperazione esprime una *leadership multipla*, che ha tante più possibilità di rinnovarsi e continuare nel tempo quanto più la rete si dimostra adatta alla produzione di *local collective competition goods* e alla valorizzazione delle risorse detenute dai membri in maniera maggiore di quanto questi non sarebbero in grado di fare da soli (come capita, per esempio, con la definizione e la promozione di marchi territoriali di qualità per garantire un valore aggiunto alle produzioni locali).

Le principali tipologie di effetti che si possono riconoscere come risultati dell'azione delle agenzie dello sviluppo locale sono state descritte da Pasqui (2005) come attinenti a quattro campi fondamentali: *effetti di mercato*, intesi come benefici che ricadono direttamente sul sistema delle imprese territoriali, *effetti istituzionali* riguardanti

l'innovazione di processo, *effetti comunitari* di costruzione/consolidamento dell'identità collettiva del territorio, e infine *effetti associativi*, principalmente da intendere come consolidamento della "società di mezzo" (De Rita, 1998) capace di individuare nuove forme di *governance* e proporre percorsi di sviluppo originali e condivisi. Aderire a una rete implica che vi siano degli adeguati incentivi, per cui i *benefits* ottenibili dall'adesione siano superiori ai costi sostenuti. Detto concretamente, significa che gli incentivi forniti devono essere tali per cui partecipare alla rete sia conveniente per gli interessi del singolo attore locale. Secondo altre interpretazioni tali incentivi sono identificabili innanzitutto con la diffusione e condivisione delle risorse informative (Håkansson, 1990) e con la conseguente riduzione dei costi di transazione legati all'acquisizione di informazioni (Williamson, 1985). L'esistenza di relazioni fiduciarie all'interno della rete è essenziale in quanto garantisce la circolazione e dunque l'ottenimento di informazioni utili per gli attori coinvolti. Oltre a ciò, grazie allo sviluppo di nuove competenze, si generano processi di apprendimento tra gli attori coinvolti (Powell, 1990), che hanno dunque la possibilità di "crescere" all'interno della rete. Non solo, i nodi possono sfruttare l'Agenzia come "vetrina", ovvero come strumento per acquisire visibilità e soprattutto legittimazione verso l'esterno (Litwak, Hylton, 1962; Nielsen, 1988).

Le caratteristiche della strutture di concertazione locale finora descritte rendono l'ingresso nella rete particolarmente utile per gli attori privati più deboli del territorio, mentre coloro che ritengono di poter affrontare i mercati ed il cambiamento solo risorse interne avranno una maggiore ritrosia a condividere i propri contatti e i propri vantaggi competitivi con gli altri attori. La

tendenza delle reti territoriali è però quella di favorire l'adesione da parte degli attori più forti del tessuto sociale, produttivo, culturale locale, in quanto questi tendono ad essere depositari di relazioni con soggetti esterni di cui l'intera rete potrebbe fortemente beneficiare: una rete è infatti tanto più efficace e forte nella sua azione quanto più si rivela in grado di mobilitare ai propri fini altre reti che la intersecano, e quanto più riesce a valorizzare al massimo le connessioni deboli tra gli attori-nodi attraverso la redistribuzione dei loro effetti benefici a tutti i gangli della propria struttura.

Una particolare importanza, nelle agenzie dello sviluppo locale, è rivestita dalla capacità della rete di mantenere nel tempo la propria struttura e la propria identità (per esempio: la percezione dell'utilità dell'organizzazione ai fini dello sviluppo locale da parte dei membri e degli interlocutori esterni). A questo fine si pone molta attenzione a sviluppare simboli adatti a rendere evidente la dimensione culturale dell'organizzazione, si tratti di loghi (come nel caso della regione francese del Rhône-Alpes) o di architetture la cui riconoscibilità attesta una nuova fase di cambiamento per il territorio (i casi esemplari sono numerosi nelle esperienze di pianificazione strategica, da Barcellona a Bilbao). Allo stesso fine si pone attenzione a diffondere l'utilizzo di tecnologie intensive (oltre a quelle di mediazione che spesso costituiscono l'oggetto stesso dell'azione concertata: logistica, ICT, trasporti; Thompson, 1967) in grado di favorire il *feedback* tra gli attori e permettere il controllo reciproco, la valutazione e il *learning by monitoring*.

Dopo essere stata costituita ed aver operato la rete può sciogliersi, di solito a causa della manifesta incapacità nel raggiungere i suoi scopi o nello sviluppare connessioni fiduciarie tra i suoi membri, oppure può permanere, per-

seguendo gli scopi dichiarati oppure limitandosi a sopravvivere (riconoscendo come scopo primario la propria esistenza: Selznick, 1949). Una terza possibilità risiede nell'aggregazione in attore unitario (come è stato nel caso della Confederazione Elvetica). Tale processo di evoluzione della rete è solitamente il risultato dei comportamenti e delle strategie degli attori che la compongono, ma è anche possibile che siano il risultato dell'azione e delle pressioni istituzionali provenienti da attori esterni alla rete e al territorio: le reti per lo sviluppo, che abbiamo definito in questi paragrafi essere eterogenee per composizione e dedicate a fini multipli, insistono su situazioni complesse quali sono le dinamiche territoriali e sono sottoposte a molteplici pressioni interne ed esterne, che rendono difficoltosa l'analisi delle loro caratteristiche specifiche, delle strategie che esse implementano e delle forze che motivano le relazioni tra gli attori-nodi.

E' immaginabile che con la modifica delle forme di concessione dei finanziamenti erogati dall'Unione Europea la popolazione delle agenzie dello sviluppo locale dovrà affrontare una stagione di trasformazioni organizzative, ma l'esperienza radicata che queste reti hanno saputo sedimentare nei territori ha garantito loro un importante spazio nella gestione delle *governance* locali, in virtù dei successi conseguiti dal modello nell'assumere in modo radicale la questione del posizionamento strategico del territorio, nel ridisegnare i rapporti tra le amministrazioni pubbliche e la comunità locale e nel "contribuire a rilanciare una nuova stagione di processi e politiche di sviluppo che sempre meno dipenda dall'eccezionalità delle risorse messe a disposizione esogenamente e sempre più si configuri come una modalità ordinaria di sostegno allo sviluppo" (Pasqui, 2005).

Parte Seconda
ANALISI DEI SISTEMI TERRITORIALI

3 I sistemi locali della Brianza e del Nord Milano

3.1 Note metodologiche

L'analisi dei territori della Brianza e del Nord Milano è stata affrontata dal team di ricerca attraverso il parallelo ricorso alla consultazione di fonti secondarie e la predisposizione di un programma di interviste con i principali esponenti delle istituzioni pubbliche e del sistema produttivo dei due territori. In virtù della centralità nella ricerca dei processi comunitari di definizione delle reti produttive, di auto-rappresentazione da parte degli attori locali dei punti di forza e delle debolezze del territorio, nonché delle prospettive che ad esso si aprono nel prossimo futuro, si è dedicata una particolare attenzione, oltre che all'attuale struttura socioeconomica e alla forza dei legami che connettono gli attori del panorama locale, alla presenza nei due sistemi locali di reti per lo sviluppo, e una rilevante sezione del presente report è stata riservata alla comparazione analitica dei processi di pianificazione strategica intrapresi: in tale modo si è inteso fotografare i processi espliciti di reazione al mutamento sociale e produttivo attivati dalle comunità locali, evidenziando le principali risorse attivate, i gruppi riconosciuti come propositori e protagonisti dello sviluppo (gli imprenditori, i lavoratori, la classe politica, etc.) e le *vision* del sistema locale che si intende propugnare per i prossimi anni.

La fase di analisi delle fonti secondarie ha previsto in primo luogo una ricognizione approfondita dei dati statistici relativi ai territori e alle comunità locali,

estrapolati dai dati di censimento, dagli studi effettuati dagli enti locali e dalle associazioni di categoria e da altri istituti di ricerca. La principale difficoltà affrontata in questa fase è stata quella relativa alla definizione di criteri uniformi per il raffronto delle due realtà territoriali: la Brianza non è ancora unificata in un'unica provincia, mentre il Nord Milano non rappresenta che una delle aree in cui è suddivisa la provincia di Milano. Parimenti, non è stato possibile utilizzare come riferimento il concetto di *Sistema Locale del Lavoro* (come definito nel paragrafo 1.1), in quanto la rilevanza degli spostamenti pendolari con il capoluogo metropolitano include l'intero Nord Milano e una rilevante parte della Brianza in un sistema metropolitano all'interno del quale è impossibile rintracciare dati specifici per i due territori oggetto della ricerca. Solo per alcune fonti (i dati del censimento, elaborati su base comunale) è stata immediatamente praticabile una comparazione puntuale dei due territori, mentre per altri indicatori il team ha preferito limitarsi a una comparazione dei *macro-trends* evidenti piuttosto che procedere a un confronto analitico fondato su un'incerta omogeneità delle fonti.

In aggiunta all'analisi delle fonti secondarie è stato previsto un momento di analisi sul campo, incentrato una serie di incontri-intervista semistrutturati realizzati con figure apicali appartenenti agli enti locali, alle agenzie di sviluppo, alle imprese e alle organizzazioni di

rappresentanza, al fine di acquisire i contributi degli *stakeholders* dei due territori ed evidenziare le loro percezioni, riguardo a specifiche aree di interesse, relativamente alla situazione presente, alle sue criticità ed ai possibili sviluppi aperti per il futuro.

Il piano di interviste è stato attuato nei periodi tra il novembre 2005 ed il febbraio 2006. Le scalette delle interviste sono state leggermente differenziate per le varie categorie di attori territoriali, al fine di favorire l'individuazione di specifiche caratteristiche del tessuto sociale ed economico per le differenti aree di indagine (la coesione sociale, la presenza di reti intra ed extra territoriali, i rapporti di produzione e le reti culturali, etc.), ma hanno mantenuto una suddivisione in tre macro-aree di indagine, definite come segue:

- **L'immagine del territorio:** questa sezione è stata dedicata a definire le caratteristiche dell'identità locale e le prospettive aperte al sistema territoriale nel futuro nella rappresentazione degli *stakeholders*. Le domande sono state incentrate sui principali punti di forza del territorio e sulle principali criticità da affrontare in campo sociale, economico, ambientale (a seconda del ruolo dell'interlocutore), sul mutamento dell'immagine del territorio che si è avuta negli ultimi anni e sui principali progetti attivati o da attivare per il futuro. Uno specifico interrogativo è stato riservato alla definizione del ruolo rivestito dall'ente provinciale (la Provincia di Milano o la costituenda Provincia di Monza e Brianza) nei processi di cooperazione e sviluppo.
- **L'indagine delle reti presenti sul territorio:** questa area intendeva fotografare il grado di coinvolgimento degli *stakeholders* locali in progetti di concertazione, non-

ché la struttura delle reti e la loro capacità di elaborare progetti condivisi ed implementabili. Si è cercato di individuare le forme nelle quali il capitale sociale presente si esplicita e le modalità con le quali le reti si solidificano in progetti concreti: in questo senso un approfondimento particolare è stato riservato alle principali agenzie di sviluppo locale presenti nel territorio (segnatamente Sviluppo Brianza e Milano Metropoli), ai processi da queste avviati e alle risorse che tali reti si sono dimostrate in grado di attivare.

- **L'indagine delle reti dedicate ai rapporti con la città di Milano e con gli altri Luoghi:** l'ultima area di analisi nelle interviste è stata dedicata ai rapporti extra-territoriali, sia dei settori produttivi che della società locale nel suo complesso. In particolare si è cercato di definire la natura del rapporto dei due territori con la metropoli milanese, verificando se questo sia raffigurato in maniera prevalente come una risorsa oppure come un problema: si è indagato sulla forza delle relazioni, sulla natura dei rapporti, sui progetti comuni attivati e sulle aree di maggiore criticità.

I risultati delle interviste sono stati raccolti e confrontati, e quindi inseriti nei successivi capitoli del report. Trattandosi di un campione qualitativo si è preferito non procedere ad una elencazione percentuale dei dati raccolti, badando piuttosto estrapolare i *trend* emersi e a rapportarli con quanto individuato facendo ricorso alle fonti secondarie. I principali *findings* emersi nel corso della ricerca, evidenziati dalla comparazione dei due territori e dai processi in essi in atto, sono stati raccolti in un capitolo conclusivo nella terza parte del report (capitolo 5).

3.2 I dati demografici e infrastrutturali dei due territori

L'analisi dei due territori della Brianza e del Nord Milano deve obbligatoriamente partire da una ricognizione della loro dimensione geografica e delle caratteristiche dei relativi insediamenti umani: in questo capitolo si fornirà una breve ricognizione (ed una comparazione) dei principali indicatori relativi alla popolazione, alla dotazione di infrastrutture viarie, alla situazione ambientale, alla presenza ed al ruolo delle strutture formative.

Collocata all'interno del triangolo ideale delineato dai Comuni di Monza, Lecco e Como, la Brianza milanese rappresenta uno dei fondamentali crocevia economici e culturali della Lombardia: la sua area di riferimento si estende su un territorio per la maggior parte pianeggiante (79.4%), bagnato ad ovest dal Seveso e attraversato da nord a sud dal fiume Lambro, oltre che da numerosi canali artificiali (Villoresi e Martesana) e da torrenti (Molgora) che integrano la rete idrografica.

Dal punto di vista amministrativo la regione brianzola comprende 53 comuni e copre 388 kmq di superficie, per il 45% circa urbanizzata. La superficie media per comune è di circa 7,3 kmq, con una dimensione territoriale che va dagli 1,6 kmq di Camparada ai 33 kmq di Monza. Il frazionamento del territorio fra i comuni appare notevole (la media lombarda è di 15,4 kmq per comune e quella della provincia di Milano di 10,5 kmq). Con una popolazione di 763.140 unità e con una densità pari a 1.967 abitanti per kmq, la nuova Provincia di Monza e Brianza sarà una delle aree più popolate della Lombardia, con un *trend* accentuato dal travaso di popolazione avvenuto negli ultimi decenni, in particolare dal capoluogo milanese. La popolazione non è equamente ripartita nel territorio, ma si concentra all'interno della città princi-

pale, Monza, e nelle città ad essa limitrofe (Muggiò, Nova Milanese, Lissone). Nell'ultimo decennio si è registrato per la sua popolazione un notevole tasso d'incremento medio annuo (5,6 per mille, contro l'1,1 della Provincia di Milano e il 3,3 relativo al complesso della Regione). Il processo redistributivo sul territorio che ha interessato la popolazione della provincia di Milano in conseguenza di una "fuga" dagli alti prezzi di immobili ed affitti nel capoluogo sembra, dunque, aver favorito l'area della Brianza. In particolare, a beneficiarne maggiormente sono stati i comuni brianzoli con 2.000-10.000 residenti (ben 26 su 53), per i quali il tasso d'incremento medio annuo relativo all'ultimo decennio è stato pari al 10 per mille. La popolazione del capoluogo monzese, invece, soffre di una certa stagnazione.

Se il sistema territoriale brianzolo appare adiacente all'area milanese, il territorio del Nord Milano si presenta invece fortemente inserito nel tessuto metropolitano, caratterizzandosi come un'area di flussi: il Nord Milano è attraversato da un gran numero di persone e merci dirette al capoluogo, e caratterizzato da un inserimento nell'*hinterland* che spesso significa un'incorporazione delle esternalità di Milano.

Il territorio si presenta suddiviso in soli quattro comuni (Sesto S, Giovanni, Bresso, Cinisello, Cologno), tutti caratterizzati da un'alta densità abitativa e da un rilevante numero di residenti.

I comuni del Nord Milano si estendono per soli 36 Kmq e ospitano oltre 237.000 abitanti - circa il 10% dell'intera Provincia di Milano se si escludono i residenti del capoluogo - raccolti in quasi 92.00 famiglie con una media di 2,6 membri ciascuna (dato superiore alla media di 2,3 registrata nell'intera Provincia) La densità è di

6.464 abitanti per kmq e colloca l'insieme dei quattro comuni in un'area 'virtuale' ad altissima. Relativamente ai trend abitativi l'area Nord Milano imita la tendenza allo spopolamento registrata dalla città di Milano negli ultimi anni: nonostante la crescita della popolazione provinciale (forte di 3.737.246 abitanti), il Nord Milano ha conosciuto una flessione del 4,2% nel periodo che va dal '91 al '97, perdendo 9.871 residenti. La "pressione geografica" è quindi diminuita dal '91 al '97 di 270 ab./kmq., e l'indice migratorio (rapporto tra residenti acquisiti e persi) è bassissimo, situato su valori superiori al - 6 per mille, con una punta di - 8 per mille nel 1994. Si tratta di un dato, quello della perdita di residenti, che deve essere messo in stretta relazione con la trasformazione industriale: la chiusura dei grandi impianti manifatturieri ha avuto un'influenza decisiva sulle scelte abitative di un gran numero di famiglie, che sono state costrette a trasferirsi per evitare la disoccupazione. L'indice migratorio è rialzato nei primi anni del XXI secolo, principalmente a causa della predisposizione di nuove aree residenziali, ma anche a causa di una ripresa economica che ha sottratto il territorio al declino. Nonostante il mutamento nella struttura produttiva, restano ingenti i flussi di pendolari che interessano il territorio. L'area, oltre ad essere attraversata da grandi flussi di persone, rappresenta un forte polo d'attrazione per i lavoratori del terziario del bacino metropolitano milanese: si stima che circa 37.000 persone vengano ogni giorno nel Nord Milano per motivi di lavoro. E' inoltre in crescita nel territorio il numero di stranieri regolarmente residenti, la cui percentuale rispetto al totale della popolazione residente nell'area è tuttavia ancora modesta, intorno al 2,3%, (tale valore si assesta al 5,7% nella città di Milano), ma tende a aumentare con prepotenza: i va-

lori del 1998 erano addirittura pari al 188% di quelli del 1991.

Da un punto di vista geografico ed abitativo si riscontrano quindi significative differenze tra i due territori oggetto della ricerca, che si differenziano sia per estensione che per suddivisione amministrativa: pochi grandi comuni nel Nord Milano, contrapposti ad una grande varietà di forme nell'area brianzola. Entrambi i territori sono densamente popolati, ed entrambi appaiono interessati da flussi migratori in uscita dal capoluogo, che tendono a variare la composizione della comunità locale: si tratta di tendenze evidenti in particolare nel Nord Milano, dove la perdita di residenti è stata evidente, accentuata da una forte crisi industriale che aveva già minacciato la tradizione "operaia" caratteristica della comunità residente nel territorio, vocazione che rischia ora di smarrirsi con l'avvento di una nuova economia incentrata sul terziario e con l'insediamento di nuovi residenti, spesso stranieri, e nuove culture. In Brianza i più rilevanti flussi migratori sembrano anche includere quelli dei milanesi che lasciano la città in cerca di condizioni abitative più convenienti ma anche più amene, inserite in ampie zone di verde. Costoro quindi tendono ad insediarsi in comuni di piccole dimensioni, collegati al centro metropolitano da una fitta rete di comunicazioni e trasporti.

Con riferimento ai sistemi di infrastrutture di comunicazione, è stato notato come entrambi i territori siano aree ad elevata densità abitativa, con una altrettanto elevata concentrazione di attività produttive, caratterizzati dalla presenza di rilevanti flussi di persone e merci.

Il territorio della Brianza è un'area dotata di una rete di collegamento articolata e complessa, che ha favorito lo sviluppo dell'economia interna e il collegamento veloce con le grandi arterie varie. I percorsi sono strutturati in

modo da determinare una forte gravitazione dell'area su Milano, con alcuni poli di attrazione interni quali Monza e Vimercate. Nel suo complesso, il sistema della mobilità in Brianza rappresenta un sistema caratterizzato da una ampia dotazione di infrastrutture, con buone potenzialità di organizzazione di interscambio, che necessita però di una adeguata riqualificazione, sia in termini strutturali che dimensionali: attualmente infatti risulta sovraccarico di funzioni e presenta situazioni di saturazione e criticità.

Il sistema stradale si articola secondo cinque direttrici principali, tre in direzione nord-sud (Milano-Lentate, la Nuova Valassina e la Tangenziale est), due in direzione est-ovest (Rho-Monza e la Statale Briantea). La rete di infrastrutture ferroviarie è invece articolata in quattro linee principali, configurate su un modello radiocentrico. Si distinguono due collegamenti interni alla Brianza, che arrivano a Milano (FNM Milano-Asso e FS Monza-Oggiono), e due che prevedono il collegamento dell'area con Sondrio e con la Svizzera (FS Milano-Lecco-Sondrio e FS Milano-Monza-Chiasso). Un discorso a parte merita il collegamento trasversale della Gronda nord-est (FNM Saronno-Seregno-Carnate-Bergamo) che costituisce il potenziale asse portante del sistema di riorganizzazione della rete, sia per i passeggeri che per le merci, con influenza su tutta l'area nord della Lombardia (vi si assesterebbe anche il collegamento con Malpensa).

Gli interventi previsti sul sistema delle infrastrutture viarie brianzole, oltre al potenziamento della Gronda nord-est, sono tutti connessi al sistema dei trasporti su gomma, incentrati sullo studio di un Sistema Viabilistico Pedemontano, strutturato su una ipotesi di tracciato di collegamento tra l'Autostrada A4-Ceremate-Monza-Vimercate-Bergamo. All'interno dello studio, sono previsti interventi volti allo

sviluppo ed al potenziamento dei collegamenti est-ovest, per svincolare il traffico nelle due direzioni prima del nodo di Milano. Cruciale per evitare che i flussi "sovrastino" il territorio, appare poi primario garantire sistemi di raccordo tra strade di pari livello (comunale ed intercomunale) per la costruzione di una corretta gerarchia stradale interna. Sono previste inoltre la riqualificazione delle linee tranviarie Milano-Limbiate e Milano-Desio, ed il prolungamento delle linee di metropolitana MM1 rispettivamente fino a Monza e a Vimercate.

Una importante presenza di infrastrutture è anche la caratteristica della rete nordmilanese. La collocazione strategica del territorio lo pone in un'area di snodo tra importanti arterie metropolitane, interregionali e internazionali. Questa dotazione, che garantisce un'altissima accessibilità del territorio, crea però al contempo gravi problemi di congestione a causa dell'intenso traffico su gomma che attraversa i quattro comuni. Una prima fonte di ricchezza infrastrutturale è fornita al territorio dall'integrazione nella rete urbana di Milano che, nella sua espansione, ha saturato il territorio con le sue propaggini: le città di Sesto San Giovanni e Cologno Monzese sono raggiunte rispettivamente dalla prima e dalla seconda linea della metropolitana milanese a cui si deve aggiungere una ricca presenza di trasporti pubblici su gomma sia diretti che "indiretti", strategicamente dislocati lungo la direttrice Milano-Monza. Se questa vicinanza ha da un lato "regalato" al territorio importantissime arterie di collegamento nonché la possibilità di sfruttare l'imponente ragnatela di infrastrutture milanese dall'altro ha portato ad uno sviluppo dei trasporti esclusivamente Milano-centrico, sottoconsiderando i bisogni della popolazione locale e subordinandoli a quelli di Milano. Con riguardo ai collegamenti con l'esterno il

Nord Milano risulta velocemente accessibile dalla rete autostradale, con la presenza sul territorio di accessi alla autostrada A4 (Torino-Venezia), alla A9 (Lecco-Como-Svizzera) e alle tangenziali milanesi che raggiungono la A1 (Bologna, Firenze, Roma, Napoli) e la A7 (Genova).

L'area del Nord Milano risulta posizionata strategicamente rispetto ai tre più importanti aeroporti lombardi; la distanza temporale del territorio nordmilanese con gli aeroporti di Malpensa, Linate e Orio al Serio è infatti compresa tra i 30 e i 60 minuti. Infine, quale lascito dell'industria pesante, il territorio del Nord Milano eredita la rete stradale e ferroviaria costruita per soddisfare i bisogni d'approvvigionamento e distribuzione delle imprese, lascito espresso principalmente dalla direttrice ferroviaria FS Milano-Monza-Como-Lecco. I progetti per lo sviluppo della rete prevedono interventi di razionalizzazione dei nodi d'interscambio tra rete stradale statale, le autostrade e il trasporto su ferro, oltre al potenziamento dei collegamenti metropolitani (con l'allungamento della metropolitana e la realizzazione di due nuove metrotramvie), ma trascurano ancora il sistema di collegamenti interni tra i comuni dell'area: l'instaurazione di un sistema economico interrelato, con rilevanti flussi di merci e pendolari interni al Nord Milano, appare minacciato dalla difficoltà di spostarsi tra due punti del territorio direttamente, senza dover "puntare" su Milano.

Sia per la Brianza che per il Nord Milano si riconosce quindi una buona dotazione di infrastrutture viarie, in grado di garantire collegamenti con le reti locali e globali; sono semmai le dimensioni dei flussi intersecanti i territori a destare preoccupazione, saturando la rete e rallentando i tempi di percorrenza. Per entrambi la necessità primaria appare quella di favorire il riconoscimento delle esigenze locali ed evitare

l'egemonia della metropoli milanese nel determinare le scelte relative alle necessità e priorità del sistema della mobilità.

Si tratta di un obiettivo che sarà certo favorito, nel territorio brianzolo, dal riconoscimento della dignità provinciale, ma che nell'area nordmilanese appare fortemente dipendente dalla capacità dei comuni di "fare squadra", esprimendosi con una sola voce ai tavoli di contrattazione con il capoluogo e con i livelli superiori di governo.

Una veloce rassegna degli elementi relativi alla qualità della vita nei due territori deve ponderare sia la presenza di aree dedicate alla tutela dell'ambiente che la disponibilità di strutture sanitarie e di servizi dedicati alla cultura ed al tempo libero. Nell'area della Brianza milanese sono compresi due grandi Parchi regionali: il Parco della Valle del Lambro - nel cui territorio ricade il Parco di Monza - e il Parco delle Groane. Nonostante ciò la Brianza non è più una regione verde: i paesi sono stati oggetto di una forte immigrazione proveniente dalle città, ad opera di cittadini alla ricerca di luoghi meno congestionati e meno cementificati, determinando una domanda di nuove unità residenziali che hanno occupato inesorabilmente spazi verdi, spesso in un vera e propria *deregulation* urbanistica che ha intaccato anche il territorio compreso nei parchi regionali. Nuovi piani regolatori hanno modificato profondamente le realtà locali. Molti paesi, che fino a pochi decenni fa presentavano un aspetto semirurale, hanno trasformato il proprio territorio in una struttura a matrice urbana, con problemi analoghi a quelli delle grandi città: traffico congestionato, inquinamento e degrado ambientale (a Vimercate, per esempio, il verde pro-capite è passato in trenta anni da 1.600 mq a 380 mq). Osservando il complesso della dotazione di servizi al cittadino del territorio

brianzolo la prima nota evidente appare essere l'eccellenza del sistema sanitario che, forte di strutture al altissima specializzazione quali l'ospedale di Monza, ha la possibilità di ospitare contemporaneamente 33.000 pazienti e conta oltre 160 laboratori. Si tratta di un sistema avanzato, che soffre però di una mancanza di integrazione con le strutture presenti nel capoluogo milanese.

I comuni del territorio hanno avviato numerose collaborazioni per garantire ai propri cittadini la fornitura di servizi, costituendo *partnership* che hanno portato alla costituzione di un'Azienda Energetica della Brianza e del Consorzio est milanese, che dal 1993 si pone l'obiettivo di migliorare la situazione dei rifiuti e ha conseguito rilevanti risultati con programmi di raccolta differenziata e del riciclaggio.

Nell'area nordmilanese si trovano 6 milioni di mq di aree a verde pubblico, di cui circa la metà ampiamente utilizzate dai cittadini. Il sistema dei grandi parchi intercomunali del Nord Milano (in parte realizzati e in parte in via di creazione) costituisce un'importante armatura verde, che comprende i 300 ettari del Parco del Nord Milano, i 160 ettari del Parco del Grugnotorto, i 240 ettari del Parco della Media Valle del Lambro e i circa 70 ettari del Parco delle Cave. Il Nord Milano, nonostante la nuova vocazione di area dedicata al terziario, la presenza di 5 parchi e lo sviluppo di importanti interventi di riqualificazione e risanamento ambientale, resta pesantemente debitore del passato industriale e risente del visibile peso dell'infrastrutturazione. Il paesaggio resta fortemente frammentato e le numerose aree verdi non arrivano a fornire una precisa caratterizzazione al territorio.

L'obiettivo delle Amministrazioni Pubbliche è di riqualificare l'area e permettere l'identificazione del Nord Milano come un luogo accogliente, dove so-

cialità urbana, le attività associative e culturali, si esprimono in un ambiente ameno e forte di un equilibrato rapporto con la natura. Molte ville e cascine, ma anche molte fabbriche dismesse, sono state riutilizzate ad uso pubblico (come alloggi per anziani, biblioteche, sale pubbliche o musei). A livello sociale, in gran parte grazie allo sforzo operato dagli enti locali, il territorio è riuscito nel corso degli ultimi anni ad evitare di essere relegato a semplice dormitorio: ciò è stato possibile da un lato riuscendo a mantenere e valorizzare i luoghi di ritrovo attraverso interventi di salvaguardia dei centri storici (oltre che delle zone commerciali e ricreative) dei quattro comuni, dall'altro riuscendo ad attrarre la costruzione di importanti centri commerciali sfruttando la congestione nella città di Milano. Il territorio nordmilanese offre una ricca offerta di servizi culturali e di *entertainment* (dal palazzetto del ghiaccio ai campi di calcio, dalle strutture tennistiche ai musei ed ai teatri auditorium, che sono ben otto), ed è forte di un nutritissimo tessuto associativo, che conta (si tratta di dati non aggiornati e risalenti ancora al 1997) oltre 600 gruppi, la metà dei quali operanti nel settore sportivo e i rimanenti dedicati ad attività culturali (120 gruppi) oppure socio-assistenziali (quasi 200 gruppi).

La dotazione di servizi alla persona presenti nel territorio si completa con la presenza di due ospedali pubblici e di uno privato, che garantiscono, oltre alle numerose residenze e centri per gli anziani, la copertura sanitaria del territorio e una puntuale assistenza per le categorie più esposte al disagio.

Per entrambi i territori la prima necessità è quindi quella di contrastare l'espansione caotica della metropoli milanese, che in Brianza prende la forma di afflussi di nuovi residenti e nel Nord Milano invece si presenta come sovraccarico del territorio da parte della rete

viaria del capoluogo. I percorsi di ri-qualificazione e riscoperta dell'identità territoriale delle due comunità passano quindi per progetti di tutela e connessione degli spazi verdi e per la predisposizione di una rete di servizi (sanitari, culturali, relativi al tempo libero) che permettano lo sviluppo di una dimensione comunitaria forte e concorrente con quella milanese.

Sia nel Nord Milano che in Brianza le trasformazioni del tessuto produttivo hanno reso centrale l'importanza del sistema formativo e della sua capacità di anticipare le richieste delle imprese locali fornendo operatori specializzati che facilitino l'innovazione e garantiscano la concorrenzialità. Nell'area brianzola il sistema di formazione a livello superiore si articola in 100 istituti superiori, che ospitano circa 30.000 studenti, prevalentemente impegnati in percorsi formativi di tipo tecnico (sono 47 le scuole dedicate a questo indirizzo, ed in esse sono raggruppati il 48.6% degli studenti, contro il 42.9% della provincia di Milano e il 42.5% della Lombardia) o professionale. La vocazione manifatturiera del territorio è evidente anche nella presenza di 28 centri di formazione professionale.

Il problema principale della Brianza è la bassa scolarizzazione. Questo comporta una seria minaccia alle possibilità di sviluppo futuro del territorio. Le imprese del sistema produttivo brianzolo, in particolare quelle artigiane a gestione familiare, non ricercano persone particolarmente qualificate: per la maggior parte la richiesta si riferisce ad operai generici, l'esperienza lavorativa pregressa è considerata più qualificante che un titolo di studio e solo poche imprese sono interessate a laureati. Tuttavia, sembra che il livello delle competenze minime richieste si sia comunque alzato.

Per raggiungere una maggiore qualificazione della forza lavoro la Brianza si

prefigge di raggiungere due principali obiettivi: portare ad un elevato livello di qualificazione la formazione scolastica di base e quella secondaria superiore raccordandola con la formazione professionale, e parallelamente recuperare le competenze artigianali attraverso un processo di scambio tra le conoscenze tacite possedute dai "vecchi operai" e le nuove conoscenze teoriche fondate sull'informatica.

Solo recentemente si ha avuto nel territorio l'insediamento di strutture universitarie, a seguito di un'accresciuta domanda di operatori specializzati espressa dai distretti locali e raccolta dagli amministratori delle municipalità brianzole: tale processo ha avuto già un esito con l'insediamento a Monza di una facoltà di Medicina e del nuovo corso di Laurea in Scienze dell'organizzazione dell'Università di Milano Bicocca, con l'apertura a Cesano Maderno del corso dedicato alla Filosofia del concreto e con l'accordo tra Comune di Desio, Regione, Università Bicocca, @ITIM e CNR-ITB per la costituzione in Desio di un Polo Interuniversitario delle Tecnologie Avanzate.

Nel territorio del Nord Milano è presente una variegata offerta di istituti secondari (16 in tutto), oltre ad alcuni istituti che operano in modo integrato nell'alta formazione e nella ricerca (quali la Probest Service dell'ICIMU, il centro Studi Luigi Gatti dell'APA-Confartigianato e la fondazione Paganelli). Si tratta di una ricca dotazione di istituzioni formative che risulta però ancora caratterizzata da una prevalenza di percorsi tecnici e di avviamento al lavoro industriale.

Il territorio nordmilanese è stato, ed è tuttora, scosso da profonde trasformazioni sia economiche che sociali, e la rilettura del territorio da luogo di produzione industriale pesante a luogo di produzione di servizi avanzati e prodotti innovativi ha reso necessaria una stretta collaborazione tra attori pubblici

e privati finalizzata alla creazione di circoli virtuosi tra formazione e produzione che formino e mantengano forze lavoro altamente qualificate capaci di rispondere efficacemente alla continua richiesta di innovazione: tale sforzo è principalmente visibile nel tentativo di trasformare il sistema formativo, precedentemente dedicato all'industria ed ora invece chiamato a preparare professionisti avanzati in campi del terziario. Un importante successo in questo percorso deve essere riconosciuto nella dislocazione a Sesto San Giovanni del nuovo polo universitario ospitante la Facoltà di Scienze della Comunicazione. Occorre comunque considerare come il territorio risulti profondamente inserito nel sistema della formazione milanese (l'Università Bicocca è vicinissima a Sesto San Giovanni sia geograficamente che per interessi e rappresenta la vera "università del territorio"), dal quale il Nord Milano non fatica ad attrarre laureati con competenze rispondenti alle

nuove esigenze del sistema produttivo locale.

La caratteristica comune dei due territori per quanto riguarda il sistema della formazione deve quindi rintracciarsi nella vocazione alla preparazione di figure tecniche, fortemente legate al sistema produttivo locale ma caratterizzate da un livello medio di specializzazione. Tale indirizzo, incoraggiato dalla vicinanza con Milano che ha saputo garantire la disponibilità di figure professionali ad alta specializzazione, è entrato in crisi sia in Brianza che nell'area sestese quando le esigenze di trasformazione del sistema produttivo locale hanno aumentato la domanda di scolarizzazione, ed ha portato i due territori a ricercare l'innovazione attraverso la definizione di collaborazioni strette con le università milanesi e l'istituzione di corsi universitari attivati direttamente nel territorio ed incentrati sulle nuove esigenze delle imprese locali.

3.3 Traiettorie di sviluppo in Brianza e nel Nord Milano

Sia l'area brianzola che quella del Nord Milano del comprensorio di Sesto sono state storicamente connotate da una forte vocazione industriale con un numero di occupati nell'industria molto significativo anche quando l'attività rurale e agricola di sussistenza (regolata soprattutto da particolari rapporti di mezzadria o di contratto misto a grano) era l'attività principale (Ghezzi, 2002). Lo sviluppo economico di queste aree viene a coincidere con la nascita del capitalismo industriale nel periodo della cosiddetta proto-industrializzazione, un processo che in queste zone ebbe luogo grosso modo negli ultimi decenni del XIX secolo, cioè qualche tempo dopo che un identico fenomeno si impose in molte regioni del centro e del nord Europa (Fiandre, Lancashire, Ruhr, ecc.).

Entrambe le zone non erano particolarmente fertili dal punto di vista agricolo e così molte famiglie contadine erano solite praticare un'attività mista comprendente sericoltura, agricoltura e allevamento degli animali per consumo domestico, nonché piccole attività artigianali o industriali di tipo stagionale. L'aumento del prezzo della seta nella prima metà dell'Ottocento contribuì ad estendere l'allevamento del baco da seta e la superficie riservata alle piantagioni di gelso (la cui foglia era usata come mangime per le larve dei bachi) e favorì l'espansione di opifici per la lavorazione della seta (Cento Bull, 1987; 1989). In Brianza il numero di filande – costruite in particolare sulle rive del fiume Lambro – crebbe notevolmente, pur rimanendo quantitativamente inferiore a quello registrato nella regione

comasca. L'area urbana di Monza invece era diventata un centro importante per la produzione di cappelli, presente sin dal 1600.

A cavallo del XX secolo, incapace di far fronte alle epidemie che periodicamente decimavano i bachi da seta e costringevano a importare la materia prima da paesi extraeuropei, il settore della sericoltura entrò in profonda crisi, rimanendo competitivo soltanto nell'area di Como, dove esiste tuttora un distretto. Emerse invece un nuovo settore produttivo quello cotoniero. Il cuore vero e proprio di questa attività era rappresentato dall'area del Ticino-Olona (Magatti, 1991) dove erano concentrate le fabbriche più grosse; tuttavia anche in Brianza, venne avviato un rapido processo di meccanizzazione e di integrazione verticale della produzione con la progressiva scomparsa dei telai a mano a domicilio, presso i quali avveniva una parte del processo di produzione per conto dei primi opifici. Non meno secondaria era la presenza di manifatture per la lavorazione del lino, canapa, lana, juta. Con la meccanizzazione delle manifatture crebbe anche la domanda di telai meccanici e di ricambi e così si sviluppò una industria meccanica di supporto per quella tessile.

Il distretto la cui presenza ha maggiormente caratterizzato il territorio brianzolo è certamente quello del legno-arredo, la cui genesi risale agli inizi dell'800. Tale distretto nacque dalla necessità di soddisfare le richieste dei nobili milanesi del tempo, che avevano fatto delle colline brianzole loro luogo di villeggiatura, e che richiedevano mobili di qualità per arredare le proprie residenze per lo più estive. Nell'area prossima a Milano e poi verso Cantù, iniziò a svilupparsi, in modo graduale, la produzione artigianale di mobili, sia per rispondere alla domanda di arredamenti di qualità, sia per la necessità di intraprendere attività che

potessero integrare i relativamente bassi redditi agricoli. Già alla fine dell'800 vennero fondate a Cantù la Scuola d'Arte e Mestieri e le esposizioni permanenti. Il 1870 è l'anno di fondazione della Scuola Professionale di Disegno e Intaglio a Lissone. Grazie a una concezione neoclassica del mobile, che definiva strutturalmente ogni singolo pezzo, la produzione artigianale tese verso una sempre più accentuata specializzazione che permetteva la creazione scomposta del mobile, il quale veniva poi assemblato per la vendita. Intagliatori, tornitori, lucidatori, laccatori, decoratori, e tappezzeri altamente specializzati, portarono l'artigianato lissonese del mobile ad essere un comparto produttivo riconoscibile fin dal 1830.

Col passare del tempo, e il consolidarsi delle professioni artigianali sopra elencate, la specializzazione divenne di fase, portando ad una filiera produttiva più articolata, che incanalò la produzione artigianale del mobile in un processo di industrializzazione vero e proprio, favorito dalla vicinanza di imprese meccaniche, che permisero al territorio di sviluppare una filiera completa.

Negli ultimi decenni del XIX secolo vennero introdotte nuove infrastrutture con capitali esteri che accelerarono lo sviluppo economico del comprensorio della Brianza e di Sesto. L'area di Monza, Sesto S. Giovanni e Milano furono collegate tramite linea ferroviaria e tranviaria, quest'ultima completata nel 1879 dalle English Tramways e General Works Company.

L'apertura della galleria del Passo S. Gottardo mise in comunicazione la Lombardia con la Svizzera e l'Europa centrale; infine, la costruzione delle centrali elettriche sull'Adda (1898) e sul Ticino (1900) assicurò l'energia per uso civile e industriale. Grazie a investimenti prevalentemente esteri (soprattutto tedeschi svizzeri e francesi) in

pochi anni Sesto S. Giovanni si trasformò da piccolo paesino rurale in uno dei maggiori centri industriali del Regno d'Italia con un centinaio di fabbriche che davano lavoro a quasi 8 mila lavoratori (1911). Nell'arco di un ventennio (1901-1921) la sua popolazione triplicò, passando da 6.986 a 19.205 individui.

Il mutamento della struttura produttiva tra le due aree in questione seguì dunque linee marcatamente differenti. Da un lato in Brianza la spinta allo sviluppo locale fu determinata da fattori soprattutto endogeni, dal momento che imprenditorialità e forza lavoro furono risorse prevalentemente locali. I settori artigianali e industriali che si svilupparono nacquero dunque da un *milieu*, le cui potenzialità, come si era detto in precedenza (cap 1.1), costituiscono un prerequisito per un processo di sviluppo che nel proseguo dei decenni si dimostrerà in Brianza abbastanza irreversibile. Nel caso di Sesto invece abbiamo una valorizzazione territoriale inizialmente eterodiretta che si realizza storicamente mediante la costruzione di infrastrutture strategiche con capitali stranieri necessarie per dare vita ad una industria meccanica di grandi dimensioni, la quale verrà sostenuta apertamente dai governi nazionali per soddisfare le loro ambizioni militari e coloniali.

Il carattere divergente della valorizzazione territoriale fra la Brianza e l'area Nord di Milano si manifesta anche nei decenni successivi. Per esempio dopo un periodo di crisi e stagnazione economica intorno agli anni Trenta entrambe le aree tornarono a crescere, ma le cause di questa ripresa ebbero origini diverse. L'industria pesante e metalmeccanica di Sesto S. Giovanni poté ripartire nuovamente grazie alle commesse militari del governo fascista (Bell, 1986). D'altro canto il settore meccanico brianzolo, solo marginalmente coinvolto nella realizza-

zione di queste commesse militari, cominciò a svilupparsi inserendosi nella filiera del mobile, per soddisfare la domanda di componenti e accessori in metallo, nonché quella di macchine e strumenti per la lavorazione del legno, proveniente appunto dai mobilifici, falegnami, e altri laboratori artigianali della zona.

In seguito, quando il settore tessile in Brianza entrò definitivamente in crisi nel secondo dopoguerra, e in particolare negli anni Sessanta, gran parte della forza lavoro specializzata espulsa durante questo periodo di forte ristrutturazione industriale venne riassorbita rapidamente nel settore meccanico in virtù del *know-how* acquisito in precedenza, mentre una certa quota andò a soddisfare la domanda di lavoro proveniente dalle grandi imprese di Sesto. Numerose imprese artigiane, dimostrando un dinamismo molto elevato, cambiarono radicalmente settore di attività, creando così le premesse per il consolidamento del distretto. Molte altre invece vennero create per iniziativa di operai specializzati o capireparto che avevano intrapreso un cammino imprenditoriale. Così mentre l'area di Sesto continuò a riprodurre un sistema di industria integrata verticalmente (e di grandi dimensioni), nell'area Brianzola, pur in presenza di impianti industriali di grosse dimensioni (si pensi alla Singer, Autobianchi, Philips, Fontana ecc...) la maggior parte della forza lavoro era impiegata in imprese di piccole e medie dimensioni. Si può citare come ulteriore esempio anche il settore del mobile, il quale più di altri si era dotato di un'organizzazione di produzione basata sulla subfornitura e su laboratori artigiani di piccole dimensioni (la maggior parte collocati nella Brianza canturina, lecchese e monzese): nel 1951 dava impiego a circa 23.000 operai, dieci anni dopo a oltre 30.000 individui. In quegli anni il distretto conobbe, grazie al decollo economico e al *boom*

demografico, un'espansione esplosiva e nacquero così piccole imprese specializzate nelle attività di supporto o di lavorazione in comparti limitrofi.

Nel 1955 a Lissone venne fondato l'Istituto Professionale di Stato per l'Industria e l'Artigianato "G. Meroni" che si specializzò nella formazione professionale di mobiliere e arredatori.

La crisi degli anni '70, toccò anche il distretto, che si trovò ad affrontare la sua prima crisi, sviluppando nuove strategie commerciali. Nella maggior parte dei casi, le imprese decisero di continuare a perseguire la strategia della produzione "su misura", personalizzata e di qualità rivolta però ad una nicchia di mercato sempre più ristretta, spesso individuata nei mercati internazionali più attenti alla qualità e allo stile.

Brianza e comprensorio di Sesto, pur essendo aree contigue, non furono mai interdipendenti a livello settoriale. Lo dimostra il fatto che lo smantellamento definitivo dei grandi agglomerati industriali di Sesto S. Giovanni - processo iniziato alla fine degli anni settanta e terminato nella prima metà degli anni Novanta - non ha prodotto traumi nei distretti della Brianza. Una certa interdipendenza, invece, è rilevabile a livello di forza lavoro. Il pendolarismo operaio dai paesi della Brianza alle grandi fabbriche di Sesto era molto diffuso, così come è innegabile che la specializzazione acquisita dalle maestranze operaie nelle fabbriche di questa città, e la presenza di scuole tecniche superiori, consentì a molti operai formati in questi stabilimenti di intraprendere una carriera da artigiani e piccoli imprenditori nei paesi brianzoli di residenza.

L'attuale struttura produttiva della Brianza dimostra chiaramente quanto sia piuttosto riduttivo attribuire al suo comprensorio l'idea che ad un distretto corrisponda una specializzazione. L'economia è molto più articolata di quanto non appaia in superficie perché

storicamente si sono sedimentate conoscenze e competenze tecniche diverse, e inoltre sono intercorse interazioni con altri sistemi locali di sviluppo: la vicinanza con i centri di produzione del mobile (tra i più importanti in Europa), la concentrazione di aziende che lavorano per il settore del mobile e forniscono maniglie, appendiabiti, cerniere, sedie ecc., la presenza - seppur fortemente ridimensionata - dell'antico settore tessile, il settore della plastica e in particolare della pressofusione, fortemente integrato con il settore meccanico ma che lavora anche per un'ampia gamma di committenti (dalle grandi aziende automobilistiche agli accessori per mobili e arredamento), la bulloneria (sorta dapprima come produzione ausiliaria al settore del mobile e andata poi acquisendo una propria autonomia aprendosi a mercati più vasti anche se con unità produttive leggermente ridimensionate): tutto ciò mette in luce quanto la struttura produttiva del "sistema Brianza" coinvolga innumerevoli mercati e parecchi sistemi locali di produzione.

In Brianza è avvenuto un cambiamento radicale di struttura produttiva, senza cesure nette rispetto al passato e senza fratture nel *milieu* sociale, attraverso continui processi di *spin-off* in seguito a periodici eventi di crisi settoriale. Ogni ciclo di ristrutturazione industriale che ha causato la chiusura di imprese e licenziamento di forza lavoro locale ha prodotto nuove imprese più dinamiche gestite spesso da ex-operai o direttori di reparto, imprese più specializzate e interconnesse rispetto al passato. L'apparente capacità del sistema di reagire alle crisi sembra trarre origine dalla continua autoriproduzione di *skill* e di forza lavoro specializzata, dalla capacità della famiglia di operare collegialmente nelle imprese familiari, in un *milieu* sociale sostenuto da istituzioni profondamente radicate nel territorio (enti locali, istitu-

ti di credito, associazioni imprenditoriali etc.; Sabel, 1989). Ovviamente la capacità auto-riproduttiva di tali *skill* nei prossimi anni è ancora tutta da verificare. Come si è indicato nella sezione precedente, le capacità imprenditoriali innovative frutto dell'esperienza maturata "sul campo", in questo scorcio di secolo devono far fronte ad una situazione economica mondiale mutata rispetto agli anni in cui queste competenze si erano formate. Inoltre molte imprese si trovano in una situazione particolarmente delicata, quella di dover far fronte ad un ricambio generazionale della *leadership*. Poiché molte di queste imprese sono aziende familiari, spesso la successione viene risolta internamente mediante la trasmissione della proprietà ai figli. È proprio in questo passaggio di mano che più marcatamente si manifesta la contraddittorietà tra logiche di razionalità imprenditoriale e valori di reciprocità che regolano i rapporti familiari. Un altro motivo di apprensione che serpeggia tra gli attori economici in una economia distrettuale come quella brianzola è la capacità delle nuove generazioni di sapere intraprendere lo stesso cammino dei padri, quello cioè di essere al contempo imprenditori innovativi e manager della propria impresa.

Ci si interroga, per esempio, sull'opportunità di assecondare assetti organizzativi tradizionali, oppure di incoraggiare un modello di impresa diverso per alimentare quel processo di irreversibilità si sviluppo che ha caratterizzato la storia dell'industrializzazione brianzola.

L'area non distrettuale del vimercatese, invece, dovrà affrontare un altro tipo di problema: la questione della delocalizzazione delle multinazionali presenti sul proprio territorio, e che rendono questa area *sui generis* rispetto al resto della Brianza. Questo processo, se continuerà nei prossimi anni, renderà necessario un progetto di riconversione

industriale dell'area, per evitare una seria crisi occupazionale.

Nell'area Nord Milano si è avviata invece una rapida trasformazione sociale ed economica che ha portato ad intraprendere un processo di ridefinizione dell'immagine del territorio e di mutamento dell'identità sociale, sviluppando spinte miranti all'insediamento dell'imprenditoria locale in nuovi settori.

Il tessuto industriale di Sesto San Giovanni, per esempio, fino a pochi decenni fa era caratterizzato dalla predominante presenza di un tessuto produttivo specializzato nella siderurgia e nella meccanica, che per tutto lo scorso secolo ha reso il Nord-Milano uno dei poli industriali trainanti del sistema industriale milanese e lo ha caratterizzato come regione fortemente inserita nel tessuto metropolitano. La città si coagulava fisicamente intorno a tre poli principali costituiti da tre grandi gruppi manifatturieri: il polo Breda (Ansaldo, Breda Fucine, Deltasider); il polo Marelli (Elettromeccanica generale, Ercole Marelli Trazione, Marelli Componenti Elettromeccanici); il polo Falck (Stabilimento Concordia, Unione, Vulcano). Il processo di industrializzazione ha fatto sparire dalla mappa industriale della città questi tre poli trasformando radicalmente la morfologia industriale dell'area. Per un certo periodo di tempo, negli anni '80, non si è sviluppata una imprenditorialità che compensasse ampiamente la perdita di posti di lavoro nelle grandi fabbriche fordiste. Attualmente, invece, grazie alla rivitalizzazione di aree dismesse dall'industria, il Nord-Milano si sta evolvendo in un territorio dotato di un tessuto produttivo articolato e capace di esprimere aree di centralità con specifiche vocazioni economiche, superando il modello dell' "impresa castello" e passando "da economie di scala a economie di flessibilità" (Butera, 1990).

3.4 Struttura produttiva della Brianza e del Nord Milano

Il territorio della nuova Provincia di Monza e della Brianza risulta caratterizzato da un sistema produttivo la cui consistenza è particolarmente elevata: ci sono quasi 60.000 unità locali in cui operano più di 251.000 addetti (tabella n.4). La densità degli insediamenti produttivi all'interno della Brianza è molto elevata: per ogni kmq sono presenti 137 unità locali (contro una media regionale di solo 28) e 639 addetti (rispetto ai 133 della Lombardia). La struttura economica della Brianza presenta alcune peculiarità rispetto a quella provinciale e regionale, caratterizzandosi soprattutto per una presenza molto marcata del settore manifatturiero, i cui addetti rappresentano il 48,6% del totale. Tale valore situa il territorio fra le aree più industrializzate della Lombardia, preceduto di poco da Varese, Como, Brescia, Mantova, Bergamo e Lecco.

Per quanto riguarda gli altri settori, si evidenzia la forte presenza del commercio, che registra 15.200 imprese (e oltre 26.000 unità locali), rappresentanti il 25,7% del totale, seguito dalle attività immobiliari, di noleggio, infor-

matiche, di ricerca, imprenditoriali e professionali (pari al 24,3%). Assume un rilievo notevole anche il settore delle costruzioni, con il 7,8% degli addetti.

La localizzazione delle imprese sul territorio si concentra a Monza e nelle aree occidentali (in particolare nell'area di Seregno, Cesano Maderno, Lissone e Desio). La struttura dimensionale del sistema industriale della Brianza mette in evidenza l'assoluta predominanza delle piccole imprese (numero di addetti inferiore a 50) che rappresentano circa il 97,5% delle imprese totali. In particolare abbondano le piccolissime imprese artigiane, di solito a gestione familiare: le micro-imprese – caratterizzate da un numero di addetti inferiore a 10 – coprono l'80% della realtà industriale manifatturiera, e addirittura più della metà delle imprese della Brianza (53%) assume la forma di impresa individuale, a conferma di un tessuto produttivo in cui predominano dimensioni piuttosto contenute, a fronte di un'elevata densità imprenditoriale.

Tab. 4: Imprese e addetti per settori economici in Brianza e Nord Milano

Macro Settori	Brianza*		Nord Milano*	
	Imprese	Addetti	Imprese	Addetti
Agricoltura, caccia e silvicoltura	140	258	61	107
Pesca, piscicoltura e servizi connessi	1	1	2	6
Estrazione di minerali	3	75	11	238
Attività manifatturiere	11.112	122.330	6.669	78.731
Produzione e distribuzione di energia elettrica, gas e acqua	17	391	22	512
Costruzioni	7.927	19.595	6.316	18.435
Commercio ingrosso e dettaglio; riparazione di beni	15.201	46.449	11.424	44.191
Alberghi e ristoranti	1.936	5.640	1.573	6.434
Trasporti, magazzinaggio e comunicazioni	1.975	6.916	2.582	11.531

Macro Settori	Brianza*		Nord Milano*	
	Imprese	Addetti	Imprese	Addetti
Intermediazione monetaria e finanziaria	1.166	4.183	737	1.697
Attività immobiliari, noleggio, informatica, ricerca, profess. ed imprend.	14.397	32.340	9.046	27.288
Istruzione	139	414	110	305
Sanità ed altri servizi sociali	2.631	6.949	1.712	3.595
Altri servizi pubblici, sociali e personali	2.809	6.179	2.240	7.917
Totale	59.184	251.720	42.505	201.005

*: i dati forniti nella tabella sono fondati su aggregazioni territoriali non confrontabili con quelle utilizzate in questo rapporto, e debbono quindi considerarsi solamente come indicative.

Fonte: rielaborazione della CCIAA di Milano su dati ISTAT, Censimento industria e Servizi 2001.

L'area della Brianza si contraddistingue quindi per il fortissimo radicamento di una cultura imprenditoriale: le attività professionali costituiscono spesso il canale principale per l'affermazione sociale e per l'espressione delle proprie capacità. Ciò determina un alto coinvolgimento nell'attività professionale ed una grande attenzione al prodotto e alla qualità di quest'ultimo.

Il sistema valoriale che caratterizza questa cultura del lavoro ha i tratti distintivi nella centralità del lavoro (caratteristica imprescindibile dal piccolo imprenditore brianzolo, che molto spesso è un *self-made man* e dedica la maggior parte del suo tempo all'azienda), nel saper fare artigianale, nello spirito di sacrificio, nel pragmatismo e nella precisa identificazione con il territorio, la sua comunità e i suoi valori. Si tratta di una cultura tipicamente artigianale che ha indotto lo sviluppo di un gusto radicato per la qualità del prodotto (prodotto che viene generalmente percepito come espressione delle capacità dell'imprenditore, e quindi rivestito di valenze che vanno oltre quelle meramente funzionali e strumentali), una continua attenzione alle esigenze del consumatore finale e una ricerca dell'innovazione di prodotto e del de-

sign che nel tempo sono diventate peculiarità riconoscibili delle produzioni locali.

La caratteristica più evidente del sistema produttivo brianzolo è quindi la diffusa vocazione imprenditoriale: lo spirito di sacrificio, che è insito negli imprenditori locali, è il miglior mezzo di risposta alle crisi del mercato. Tale fattore, fondamentale nel garantire il successo del sistema produttivo locale, rappresenta anche il principale limite al suo sviluppo: le aziende, spesso nate grazie al capofamiglia, hanno oggi, come si è detto in precedenza, dei problemi di passaggio intergenerazionale, mentre le piccolissime dimensioni rendono difficoltoso l'accesso al credito e l'interiorizzazione di capacità manageriali e commerciali necessarie per competere nei mercati extra-locali.

Il sistema industriale del territorio è composto da 19.056 imprese (pari al 32,2% del totale, contro il 21% della provincia di Milano e il 28% della Lombardia) ed è caratterizzato dal prevalente insediamento di imprese manifatturiere, che incidono sul totale delle attività per il 18,8% (contro il 13,2% della provincia di Milano e il 15,2% della Lombardia). Nell'ambito manifatturiero

i settori trainanti sono riconducibili a quattro aree merceologiche fondamentali:

- Settore del Legno-Arredo. E' la più antica produzione presente sul territorio, che annovera produttori di livello mondiale. Il settore della fabbricazione dei mobili conta 2.698 imprese, l'industria del legno 997.
- Settore Metalmeccanico. Questo settore è di più recente sviluppo, ma la dimensione delle industrie sul territorio ne ha fatto un comparto tra i più importanti in relazione alla produzione e alla esportazione. Stabilimenti e officine in tutti i comuni della Brianza consentono l'impiego di una consistente percentuale di forza lavoro locale. La fabbricazione e lavorazione di prodotti in metallo e quella delle macchine contano, in ordine, 2.452 e 1.097 imprese.
- Settore Tessile. Questo settore è composto da un alto numero di industrie e di artigiani che rappresentano la continuità della tradizione. Le fibre maggiormente lavorate sono quelle della seta, del cotone, della canapa, della lana, del lino, dello juta e delle fibre artificiali. Il settore è completato da tintorie, nastri, industrie del finissaggio e di abbigliamento. Il numero di imprese coinvolte è 971.
- Settore Chimico-Plastico con 638 imprese.

Accanto ai quattro settori principali, si trovano anche il comparto delle macchine e delle apparecchiature elettriche, elettroniche ed ottiche che raggiungono nel complesso 1400 unità; il settore alimentare che si caratterizza per produzioni relative ai salumi e alle conserve animali e vegetali. Importante per l'economia della provincia è anche il settore delle costruzioni che, con

il 13,4% delle imprese, riflette una maggiore vocazione dell'area brianza rispetto a quella milanese, dove le imprese edili sono pari al 9,4%.

Il sistema industriale tradizionalmente vanta forti connessioni interne, che si esprimono con il ricorso a subfornitori localizzati nell'area e con l'affido alle imprese dell'area delle lavorazioni esterne.

La forte coesione interna dell'area contribuisce a fare da piano di lancio ad un'industria chiaramente indirizzata all'esportazione (il 73% delle imprese opera su un mercato nazionale e/o internazionale) e che fonda il proprio successo sulla qualità e sull'innovazione dei propri prodotti.

Analizzando però la situazione del settore negli ultimi anni, si nota come stiano avvenendo alcuni cambiamenti strutturali, che hanno comportato una diminuzione del peso del manifatturiero nel sistema produttivo brianzolo (per ora si tratta di una flessione limitata, misurabile attorno al 2%). Questo segnale può essere interpretato riferendosi al processo di deindustrializzazione in atto sul territorio provinciale, che nel territorio brianzolo si manifesta più marcatamente a causa della predominante vocazione industriale. Emerge, a tal proposito, una crescita che supera il punto percentuale dei servizi professionali alle imprese, in particolare delle attività immobiliari, di noleggio, informatiche, di ricerca, imprenditoriali e professionali e di quelle di intermediazione monetaria e finanziaria, nonché un incremento del settore delle costruzioni.

L'artigianato continua a rappresentare un settore molto significativo per il tessuto produttivo brianzolo, con una incidenza sul totale delle imprese attive pari al 37,5%; in particolare le imprese artigianali sono trainanti nel comparto del Mobile (83.3% del totale), in quello della produzione di metallo (69.6%) ed

in quello della fabbricazione di macchine ed apparecchiature elettriche (58.6%). Ovviamente la maggiore diffusione delle attività artigianali si spiega con l'esistenza in Brianza di un sistema economico meno caratterizzato dal terziario avanzato e dalla presenza delle grandi multinazionali, e dove la dimensione della piccola impresa, soprattutto manifatturiera, è ancora quella prevalente. Gli addetti al settore dei servizi sono, in Brianza, il 43,4% del totale, con oltre 16 mila unità locali concentrate prevalentemente nel Comune di Monza e nei centri maggiori. La dotazione di servizi nel territorio della Brianza risulta elevata, anche se inferiore rispetto alla media lombarda: molte imprese brianzole si rivolgono infatti a Milano per ottenere servizi specifici, in particolare per quelli avanzati o ad alto contenuto professionale. Negli ultimi anni sono cresciute soprattutto le imprese che producono software.

Solo in parte il commercio dei prodotti della Brianza ha una forte vocazione internazionale. I limitati dati di cui siamo a disposizione descrivono una situazione in cui la produzione industriale solo in parte risponde alle sollecitazioni scaturite dall'internazionalizzazione dei mercati. Infatti la produzione dell'area è ancora, in parte, destinata al mercato interno.

Il settore che maggiormente ha compiuto grandi passi verso la conquista di mercati esteri è quello del legno arredo. Infatti l'Italia è il primo Paese nell'esportazione di mobili e secondo in quanto a produzione del prodotto. Ma negli ultimi anni si sono riscontrate alcune difficoltà: dopo dieci anni di crescita ininterrotta di questo settore, nel biennio 2002-2003 si è registrato un vistoso rallentamento (è diminuita del 3,3% la produzione e le esportazioni hanno subito una forte contrazione).

Già nel passato, la particolare struttura

economica brianzola ha favorito la diffusione di processi di acquisizioni di innovazioni tecnologiche e organizzative e ha reso ampiamente disponibili sul territorio quelle competenze tecniche che hanno rappresentato l'*humus* fondamentale di una cultura fortemente orientata all'imprenditorialità. In questa prospettiva la Brianza si è sempre caratterizzata per un articolato sistema di imprese dotato di:

- un'elevata flessibilità di risposta derivante dalle loro ridotte dimensioni e dal perseguimento di strategie focalizzate sul prodotto
- una rilevante capacità di sviluppo di innovazioni incrementali. La presenza di lavoratori tecnicamente qualificati nelle differenti aree e il fatto di operare in domini tecnologici limitati hanno permesso riduzioni dei costi e differenziazioni di prodotto.

Nella Provincia di Monza e della Brianza l'occupazione non è un punto debole dell'assetto economico (in una battuta emersa nel corso di un'intervista è stato sottolineato come in Brianza "i sindacati manifestano contrarietà non al secondo lavoro, ma al terzo!"). Negli ultimi anni i saldi e i tassi di flusso del mercato del lavoro siano positivi. Questo *trend* si registra in particolare a favore delle imprese che possiedono tra uno e nove dipendenti, sia nel 2003 sia nel 2004. Gli avviamenti sono concentrati soprattutto nell'industria (con l'eccezione di Monza, in cui ha prevalso il settore terziario). La maggior parte degli avviamenti ha riguardato lavoratori maschi, e i contratti a tempo determinato sono stati quantitativamente superiori a quelli a tempo indeterminato, e il saldo positivo è stato nel 2003 pari a 7691, e nel 2002 di ben 12.691 unità. A livello settoriale, si registrano in larga parte nel settore dell'industria (40%), soprattutto nel comparto manifatturiero e, al suo interno, soprattutto

nella produzione di mobili (24% dell'intero comparto industriale). Il settore che ha la maggiore crescita occupazionale è quello dei servizi, che copre più della metà delle nuove assunzioni.

Una caratteristica peculiare del sistema produttivo brianzolo è la presenza di ben tre distretti industriali (cap. 1.2): il Distretto della Brianza, quello dell'Est Milanese e quello Lecchese della meccanica.

Nessuno dei tre distretti individuati è interamente compreso nei 53 comuni destinati a costituire la nuova provincia di Monza e della Brianza, e in parte essi si estendono anche ad altre province. Considerando il numero di addetti nell'industria manifatturiera, il distretto che insiste in misura maggiore sul territorio brianzolo, è certamente quello del legno: ne fanno parte 36 comuni, 20 dei quali della Brianza e i restanti della provincia di Como, e complessivamente conta più di 73.000 addetti. Il Distretto dell'Est Milanese, specializzato nella produzione di apparecchiature elettriche, elettroniche e medicali conta invece più di 62.000 addetti, è costituito da 28 comuni, 9 dei quali appartengono alla Brianza (tra questi i due maggiori poli produttivi sono Agrate e Vimercate). Le produzioni di maggiore rilevanza riguardano il settore delle apparecchiature radiotelevisive, le telecomunicazioni e la componentistica elettronica.

Il distretto Lecchese della meccanica, che conta circa 44.000 addetti, interessa in maniera meno rilevante il territorio brianzolo, (solo 4 Comuni della Provincia Brianza, 29 Comuni nel Lecchese, e 7 nel Comasco) ma la sua presenza è cruciale in quanto ha sviluppato profonde sinergie con il distretto del legno: infatti si osserva come il sistema produttivo del legno-arredo abbia fornito nel corso del tempo continui stimoli ai produttori di macchine ed im-

pianti per la lavorazione del legno e come, d'altra parte, esso abbia beneficiato notevolmente di quelle stesse innovazioni che aveva contribuito a sollecitare. Analogamente, lo sviluppo del mobile e dei tessuti per arredamento sono proceduti di pari passo.

Un aspetto importante nel successo del distretto del legno-arredo brianzolo dev'essere individuato nella continua ricerca della qualità del prodotto: al saper fare artigiano si sono sempre sommate collaborazioni con architetti e designer e ricerca di soluzioni tecniche innovative. Molti marchi brianzoli sono divenuti sinonimo di design sul piano internazionale: il 60% delle imprese industriali presenti al Salone del Mobile 1997 esponevano nell'area design, il 30% nell'area riservata al classico, il 12% in quella del moderno.

Il mutamento economico degli ultimi tempi ha messo a dura prova il distretto del legno-arredo della Brianza: il mercato interno è pressochè saturo, e le piccole imprese artigiane non riescono a contenere i costi per un ampliamento nei confronti di un mercato estero. Le imprese che lavorano direttamente con il mercato finale sono quelle che soffrono maggiormente dei mutamenti di mercato, ma anche le imprese subfornitrici non sono risparmiate dalla crisi. Per competere e crescere sui mercati globali appare necessaria una particolare attenzione allo sviluppo di innovazioni di prodotto e di processo e gestionali. Il sistema distrettuale, e l'intera economia della Brianza, debbono quindi avviare un percorso di mutamento significativo, in cui la capacità di creare reti di collaborazione tra imprese indipendenti avrà un ruolo centrale: operando a tecnologie costanti, gli spazi per ottenere differenziali rispetto ai concorrenti sono infatti estremamente limitati e molto dipendenti dalla capacità di sviluppare contatti proficui con fornitori di servizi ad

alto valore aggiunto (nel settore della gestione, delle nuove tecnologie, del design, della comunicazione, etc.) che possano aumentare la specializzazione delle produzioni locali e posizionarle, all'interno dei mercati, in nicchie di alta qualità.

Il Nord Milano, territorio storicamente caratterizzato dalla presenza della grande impresa, è ormai uscito dalla crisi del sistema produttivo tradizionale e si muove rapidamente verso una economia dell'innovazione continua. La transizione non è ancora compiuta completamente ma a partire dalla metà degli anni '90 i dati mostrano il forte dinamismo dell'area e l'emergere di una nuova vocazione produttiva nei settori a più alto contenuto di innovazione e tecnologia.

Tramontata definitivamente l'era della fabbrica, l'economia del Nord Milano si basa su un tessuto ricco e differenziato di imprese, con punte di eccellenza nel settore della meccanica, nei servizi all'impresa, nella grande distribuzione e nei settori *high tech*. Il percorso di mutamento ha portato il territorio ad attrarre grandi aziende dei settori della multimedialità, dell'informatica e delle telecomunicazioni.

Con l'avvento dei nuovi settori le forme tradizionali del lavoro dipendente e della grande fabbrica lasciano oggi il posto a nuove pratiche lavorative, senza che ciò abbia comportato crisi sociali e occupazionali ingovernabili. Nel corso degli ultimi anni, grazie all'esplicito e continuo impegno degli attori locali (dai comuni alle associazioni di categoria ed alle agenzie di sviluppo locale) la disoccupazione è infatti scesa dal 10%, picco critico raggiunto nei momenti duri della riconversione produttiva, a valori inferiori al 5%, molto al di sotto della media nazionale e in linea con l'area milanese. Oggi solo il 13% degli occupati lavora in unità con più di 250 addetti, mentre le im-

prese con meno di 10 addetti rappresentano il 93% del totale, a testimoniare come il Nord Milano abbia saputo reinterpretare il proprio passato di cittadella della grande produzione industriale e adattarsi alle nuove forme di organizzazione del lavoro. La ricchezza del capitale umano e la cultura del lavoro sedimentate in questo territorio sono oggi le risorse su cui si basa un tessuto dinamico e flessibile di autoimprenditori e piccole e medie imprese, sempre più orientate verso settori del terziario innovativo.

Con riguardo alla distribuzione settoriale, la maggior parte delle imprese del Nord Milano operano nel settore dei servizi (dove si raccolgono soprattutto le attività di servizi alle imprese e alle persone, pubblici e privati, con una maggiore predilezione per quanto riguarda le imprese neonate nel campo della tecnologia e dell'innovazione) e del commercio, che da solo raccoglie il 26,9% delle imprese. Crescono soprattutto l'intermediazione monetaria e finanziaria (1,7% delle imprese totali) e le attività connesse all'informatica (l'area comprende addirittura il 21,2% delle imprese, con il 13,5% degli addetti). Le attività manifatturiere, dopo l'enorme calo della crisi industriale, tendono a una timida ripresa, specialmente nei settori degli alimentari e delle bevande, della carta, delle macchine e degli apparecchi meccanici. Sono invece in continuo calo le attività del legno, dei minerali non metalliferi, delle apparecchiature elettroniche e di precisione. Mostrano trend positivi anche i settori edilizio e quello, limitatissimo, delle attività agricole (si tratta, in questo caso, di attività legate alla riqualificazione degli spazi verdi del territorio). Il nuovo tessuto produttivo del sistema nordmilanese appare basato su microimprese artigiane, impiegate principalmente in attività di servizi diretti alle imprese e alle persone sia pubblici che privati. Oltre a questi settori gli artigia-

ni dell'area presidiano fortemente il settore manifatturiero (oltre 1400 imprese) e l'edilizia (quasi 1800 imprese, il 68% del valore riportato nell'intera provincia di Milano).

Una nuova area di insediamento dell'economia locale è quella delle attività commerciali, ed in particolare della grande distribuzione: mentre negli ultimi anni gli esercizi commerciali al minuto hanno conosciuto un deciso e progressivo calo (soprattutto quelli di alimentari, mobili, articoli e apparecchi per la casa) si ha un'evidente crescita dei punti vendita all'ingrosso e della grande distribuzione specializzata (soprattutto nei settori dell'abbigliamento e dei mobili). La grande distribuzione trova nell'area Nord Milano un terreno fertile per la propria diffusione, facilitata anche dalla facilità di accesso al territorio (da Milano o dall'esterno).

Se le attività commerciali sono strettamente legate alla collocazione geografica del territorio e alla sua funzione di "corridoio", le attività del terziario avanzato rappresentano l'avanguardia della nuova vocazione per le attività avanzate: il Nord Milano vede in particolare un incremento delle attività del settore multimediale (produzione e servizi dei settori informatici, audiovisivi e delle telecomunicazioni). Nel territorio dei quattro comuni si sono insediate filiali di multinazionali straniere. Sono inoltre nate una molteplicità di piccole imprese, molte micro (con meno di dieci addetti), spesso molto giovani (per fondazione ed addetti) ed attive in diversi settori. Per avere un panorama completo non possono essere trascurate le imprese presenti nei comuni limitrofi al Nord Milano: l'area estesa, che comprende anche l'importante polo di ricerca costituito dall'Università di Milano-Bicocca, arriva quindi a costituire un sistema 'completo' caratterizzato da conoscenze tecno-

logiche e lavoro qualificato, da offerta di fornitura di prodotti e servizi, da sinergie nei diversi settori del comparto: si tratta quindi di un distretto *high tech* (capitolo 1.3), che si sta insediando nella comunità territoriale e che sta progressivamente acquisendo consapevolezza delle proprie potenzialità come polo delle tecnologie multimediali e dell'innovazione tecnologica.

A dare indirizzo al distretto sono un gruppo di grandi e medie imprese multimediali, suddivisibili a seconda della propensione a percorrere percorsi di innovazione incrementale (ossia impegnate nel campo della consulenza sui sistemi informatici, sia di gestione integrata che di produzione, molte delle quali sono inoltre rivenditori ufficiali di specifiche marche di computer o di prodotti software: esempi di tali imprese sono la Speed Tecnologie, del gruppo mondiale KPMG Consulting, la cui sede centrale italiana è localizzata a Sesto San Giovanni, e conta 600 dipendenti, la Sirio Sistemi S.p.A. di Cinisello Balsamo, un'azienda con 200 dipendenti dedicata allo sviluppo di software applicativi per l'industria manifatturiera e per aziende di distribuzione oppure il gruppo AXIOMA, con 120 dipendenti), oppure di innovazione radicale nel campo sia del *software* che dell'*hardware*, i cui prodotti coprono praticamente tutti i settori delle *information technology*: in quest'ultimo caso si tratta esclusivamente di imprese internazionali che si sono insediate nell'area Nord Milano unicamente con i loro settori di *marketing* e vendite, sviluppando la ricerca nelle loro sedi di altri Paesi (per esempio Oracle Italia, filiale di Oracle, prima nel mondo nella produzione di software per la gestione delle informazioni che ha a Sesto San Giovanni una delle sue due sedi italiane con 500 dipendenti, Bean Italia, Epson Italia, Novell, la filiale italiana della Lucent Technologies - leader mondiale nell'industria delle telecomu-

nicazioni - o infine Sony Italia, la cui sede a Cinisello Balsamo occupa 360 dipendenti).

Entrambi i modelli di impresa contribuiscono con forza all'accumulo nel territorio di *know how* e di lavoro qualificato e determinano un terreno fertile per la creazione e la crescita di nuove imprese innovative.

Se le grandi imprese del multimediale rappresentano l'ossatura del sistema, le imprese piccole e piccolissime sono i gangli che permeano il territorio e permettono una veloce risposta alle esigenze dei clienti, garantendo sperimentazione e espansione in nuovi settori ed evidenziando una realtà vivace e dinamica: definire questo universo è compito oltremodo difficoltoso, in virtù dell'alta tendenza al cambiamento che caratterizza tali unità produttive, che spesso si strutturano in forme reticolari per avere maggiore elasticità operativa. Oltre la metà delle piccole imprese dei settori avanzati conta meno di 10 addetti, e solo una su 10 arriva ad averne 20.

Le piccole imprese hanno un elevato tasso di natalità (una su quattro è nata negli ultimi 3 anni) e di mortalità, a significare una elevata capacità delle reti di ricombinarsi e sperimentare legami e rapporti nuovi, spingendosi di volta in volta ad esplorare i campi d'intervento più promettenti. Geograficamente le imprese del settore multimediale si concentrano nel territorio dei Comuni di Sesto San Giovanni e di Cinisello Balsamo, spesso in aree recuperate dalle dismissioni della grande impresa manifatturiera. I campi più frequentemente aggrediti dalle microimprese sono il settore delle applicazioni *software*, dove si richiedono flessibilità e capacità di risolvere problemi specifici a ogni nuovo contratto, ed il settore dell'*hardware*, legato più che altro ad attività di assemblaggio e manutenzione. Meno diffusi ma comunque presenti sono le attività legate

ai settori dell'editoria elettronica, delle telecomunicazioni, delle reti e dei cabling, dell'audiovisivo, della consulenza, formazione e comunicazione virtuale, che convergono a comporre un'offerta varia ed completa, nella quale devono essere poi ricomprese le attività situate nelle aree limitrofe al Nord Milano, a partire dalle aree dedicate alle produzioni televisive di Lissone e Cologno Monzese e al Polo del Vimercatese.

Mentre a Cologno si sta sviluppando il settore della comunicazione televisiva, a Bresso va segnalata la presenza di un piccolo nucleo di aziende farmaceutiche. In questo paese l'azienda farmaceutica di Zambon aveva originariamente creato dei laboratori, mai utilizzati. In seguito vennero occupati da altre imprese farmaceutiche che avevano deciso di mantenere qui solo una presenza commerciale. In realtà alcuni ricercatori di queste società si licenziano portandosi dietro le molecole in fase già avanzata di studio. Ciò ha consentito loro di creare immediatamente degli *spin-off* imprenditoriali e di far nascere un piccolo nuovo polo di ricerca avanzato.

Un connotato indispensabile per la definizione del panorama innovativo dell'area riguarda la presenza di imprese ed istituzioni dedicate alla ricerca e allo sviluppo. Sul territorio sono presenti un gran numero di soggetti, pubblici e privati, che, in settori diversi, svolgono attività di ricerca, che devono essere considerati come integrati in un sistema della ricerca più vasto, centrato sul capoluogo e al quale fa riferimento l'intera regione e gran parte del Nord Italia. Tra gli attori pubblici attivi nel territorio nordmilanese devono essere elencati l'ENEA a Sesto San Giovanni ed il CNR a Cinisello Balsamo (che svolge attività di ricerca sia di base sia applicata nei settori della Meccanica, dell'Acustica, e dei Macchinari idraulici), mentre tra quelli privati si

contano l'Istituto Scientifico Breda (con sede a Milano ma sul confine con Sesto San Giovanni, si occupa di ricerca nei campi della Scienza dei materiali, della Chimica ambientale, del Calcolo strutturale e dei Rivestimenti.), l'Italiana Laboratori Bouty di Sesto San Giovanni (che svolge attività di produzione e ricerca nel settore farmaceutico ed in quello della diagnostica), la SIAE Microelettronica di Cologno Monzese (apparati per le telecomunicazioni sia fissi sia mobili) e l'ABB Ricerche, sempre a Sesto San Giovanni. Si tratta di un panorama composto di esperienze molto eterogenee per strutture, dimensioni, proprietà e grado di applicabilità.

La trasformazione della vocazione produttiva del territorio nordmilanese ha avuto importanti ripercussioni sulla comunità locale, che da una cultura operaia basata sul lavoro dipendente e sulla fatica dell'attività nelle fabbriche si è ritrovata disgregata, immersa in un sistema produttivo incentrato su un terziario avanzato dove solo all'interno di una rete ristretta, composta dagli

operatori e dai professionisti del settore, circolano informazioni e *know how*. Si è verificata una profonda mutazione, che ha visto l'ingresso nel territorio di molti lavoratori specializzati e ha avuto un impatto significativo sia sulla struttura comunitaria sia sulla distribuzione della ricchezza. Le nuove generazioni sono state coinvolte dalla trasformazione, ma molti dei "vecchi" lavoratori non sono stati in grado di riconvertirsi, e hanno avuto grossi problemi di reinserimento, attutiti solo in parte dalla radicata presenza, nella cultura operaia, di forti rapporti di solidarietà sociale. Con la chiusura delle fabbriche non è più possibile ricondurre ad un *unicum* i lavoratori salariati del Nord Milano: occorre distinguere tra i lavoratori dei settori ad alta qualità e specializzazione ed i moltissimi impiegati nel commerciale non specializzato. Gli attori del territorio, a partire dai rappresentanti degli Enti Locali sentono la necessità di favorire l'integrazione di tutte queste componenti della comunità in un contesto unico, multisettoriale ma equilibrato, definito insieme da tutte le fasce.

4 Le reti per lo sviluppo locale

4.1 I percorsi di sviluppo

Gli scenari in mutamento imposte alle forme della produzione e le accresciute necessità di coordinamento in reti interne ed esterne al territorio hanno accentuato l'attenzione delle comunità di Brianza e Nord Milano sull'opportunità di attivare delle forme di *governance* in grado di progettare e gestire il cambiamento ed evitare che il tessuto sociale soffra in tali processi di strappi o snaturamenti.

Gli interventi percepiti come necessari interessano sia la dotazione di risorse materiali (dalle infrastrutture alla fornitura di servizi per le imprese) sia quella di risorse immateriali (formazione, accumulo di capitale sociale), ed entrambi i territorio hanno avviato percorsi di concertazione e cooperazione che attivassero la comunità locale, vera forza motrice di ogni sviluppo, e favorissero la costituzione di alleanze tra gli attori locali, pubblici e privati, e tra questi e i principali interlocutori esterni al territorio.

In questo capitolo sarà affrontato l'esame di tali organizzazioni dedicate a fini di sviluppo locale (capitolo 2.2), degli attori che le compongono e dei processi che queste reti hanno gemmato nel territorio, con particolare attenzione alla capacità della comunità locale di interiorizzare i percorsi proposti e fornire ad essi supporto in termini di propositività e di spinta fattiva. Abbozzeremo inoltre un confronto tra le strategie elaborate dalla Brianza e dal Nord Milano, evidenziando le affinità, le differenze e le possibili sinergie: il nostro fine sarà quello di verificare con quali modalità le differenti caratteristiche delle comunità locali abbiano determinato le coordinate dei rispettivi percorsi di sviluppo, e di conseguenza quanto le diverse vocazioni selezionate

potranno favorire, o al contrario rendere difficoltose, le relazioni e le collaborazioni tra i due territori.

Nel capitolo 3 sono stati esaminati i principali indicatori relativi alla demografia, alla struttura economica e alla dotazione di strutture dedicate alla formazione nei territori della Brianza e del Nord Milano, ma ai fini della determinazione delle necessità relative allo sviluppo appare ora necessario affrontare, sulla base dei dati raccolti nel corso delle interviste con gli *stakeholders* dei due territori, la percezione degli attori locali del mutamento sociale ed economico in corso e delle priorità necessarie per il territorio: l'analisi dei processi avviati non può che prendere avvio dalla rappresentazione che il territorio stesso dipinge di sé, dei suoi punti di forza, delle sue criticità e delle possibilità che gli si presentano innanzi nell'immediato futuro: la capacità di elaborare a riguardo una visione condivisa è infatti un fondamentale punto di partenza per favorire l'implementazione di processi di lungo periodo e per permettere ai territori di presentarsi con un fronte unico ai tavoli di confronto con gli interlocutori esterni, siano essi livelli superiori di governo, *partner* economici o nuove imprese, investitori e residenti che si vogliono attrarre nel territorio.

Il mutamento è già stato profondo nelle aree industriali del Nord Milano, dove con la chiusura dei grandi stabilimenti l'immagine del territorio è cambiata moltissimo: la fabbrica era la natura della città, e grazie alla sua presenza la comunità locale si ritrovava unita dal lavoro. Nell'immediato dopoguerra nel consiglio comunale di Sesto

San Giovanni sedevano sia l'industriale Falck che il sindacalista Fumagalli, e le differenti posizioni si stemperavano grazie ad un reciproco rispetto dato dalla condivisione della medesima concezione del lavoro; parimenti, gli immigrati giunti nel territorio per trovarvi un impiego erano accolti nella comunità sulla base dei vincoli di cameratismo partoriti dalla fatica dell'attività industriale. Ora non è più così, ma la presenza di forti legami interni alla struttura sociale è rimasta ancora forte e ha facilitato il riposizionamento da sistema di grande impresa ad area innovativa ad alta diversificazione produttiva: enti locali, sindacati e imprenditori hanno ammortizzato insieme la tragica trasformazione. Dall'inizio del nuovo secolo si sono manifestati i segni di una ripresa dello sviluppo, e la popolazione ha reagito in maniera diversa al mutamento della struttura produttiva locale: i più vecchi con "ammirazione e paura" di fronte ad una dimensione del lavoro estranea alla loro esperienza, le nuove generazioni invece sposando appieno il fascino di una trasformazione "*tanto grande che non ce ne si accorge*" (così le parole di un sindaco interpellato su questo processo). Lo sforzo di riposizionamento è stato enorme, specie per gli amministratori locali che visto mutare completamente, ed in un arco di tempo brevissimo, le richieste espresse dagli imprenditori e dai lavoratori in relazione alla fornitura di servizi alla produzione ed alla persona: è coscienza diffusa che una ripresa rapida dalla crisi non sarebbe stata possibile senza la fattiva collaborazione di tutti i principali attori dello scenario locale.

Non tutti i comuni del Nord Milano condividono la tradizione industriale: alcuni hanno profonde origini contadine (ad esempio Cinisello Balsamo, la cui economia non è mai stata segnata dalla grande impresa quanto dalla multisettorialità, con punte di produzioni di alta qualità e specializzazione), dove la

base del rapporto comunitario è piuttosto da ricercarsi nel rapporto con la terra e l'ambiente. Tale sostrato ha permesso la crescita di un ambiente urbano che i residenti definiscono vivibile e accogliente, privo di un nucleo sociale storico ma dove le differenti comunità di immigrati, ciascuna con una sua forte identità e tutte molto propositive (in termini di progetti culturali e sociali), si fondono in un clima di armonia e collaborazione. Segno e stimolo di tale coesione è lo sviluppo di una ricca ed autonoma vita culturale, indipendente dall'offerta milanese e capace di operare come elemento di coesione e di stimolo alla partecipazione alla vita pubblica; si tratta di una sensazione diffusa soprattutto tra i nuovi residenti, ed in particolare tra quelli provenienti da Milano.

L'intera area nordmilanese si caratterizza quindi, specie in confronto con il resto della metropoli, per la presenza di un forte "spirito del luogo": la capacità di innovare unita alla capacità di fare solidarietà. Cambiano modi e ritmi, ma questi valori restano e vengono orgogliosamente difesi dalla comunità locale. Per le amministrazioni comunali l'innovazione è la capacità di tener fermi i principi di riferimento ma essere flessibili sul merito, operando da motore al cambiamento economico (gli imprenditori, anche nei settori tradizionali, sviluppano molto e si concentrano sulla qualità del prodotto) ma contemporaneamente agendo per favorire la coesione sociale e l'attrattività del territorio con la programmazione di una strutturata offerta di attività sociali e culturali.

Il progetto che si incarna nelle reti per lo sviluppo è quello di passare da un problema di *quantità* (in primis relativo alla forte richiesta di spazi abitativi, che si fatica a soddisfare) a un problema di *qualità* dell'intervento urbano. Per raggiungere questo obiettivo si sono attivati vari progetti, sia ad opera

dei singoli comuni che dal territorio come attore collettivo (con le forme che saranno oggetto d'esame nel prossimo capitolo).

La varietà delle tradizioni produttive e la multisettorialità dell'attuale scenario impediscono di riconoscere, nel panorama territoriale, una classe egemone che si presenti come unica protagonista dello sviluppo locale: nelle ex-aree industriali la classe operaia è meno presente e meno sindacalizzata, ci sono lavoratori dei settori ad alta qualità e specializzazione ma anche molti impiegati nel commerciale non specializzato, molti residenti che lavorano nella metropoli ma anche un gran numero di pendolari che quotidianamente si spostano dal capoluogo nel Nord Milano, per motivi di lavoro o di studio, facendo dell'area una sorta di "periferia al contrario". Si sente la necessità di favorire l'integrazione di tutte le componenti della società locale e dei *city users* in un contesto unico, multisettoriale ma equilibrato, definito insieme da tutte le fasce sociali (simbolico il motto adottato a riguardo dal Comune di Sesto San Giovanni: "*invadete la città*"): la sfida è stata raccolta dai Comuni del territorio, che insieme con la Provincia di Milano si sono proposti come conduttori del riposizionamento strategico, cercando di definire un'offerta coordinata di servizi per l'intera area.

La crisi della struttura produttiva locale che ha investito in pieno il territorio nordmilanese non ha avuto un parallelo nella vicina Brianza: la componente industriale resta nel cuore del territorio, anche se la trasformazione ha portato alla chiusura di stabilimenti importanti (basti citare la crisi della Autobianchi che ha tolto 3000 posti di lavoro trasformando la natura di un centro industriale come Desio, un tempo capace di attrarre lavoratori da tutta l'area brianzola). Le molteplici attività

industriali presenti nel territorio, insediate in campi produttivi differenti, permettono una buona reazione alle crisi dei singoli settori, ma non rappresentano l'esclusiva vocazione dell'area brianzola, dove si registra la presenza di un settore commerciale forte e di aree specializzate in attività di terziario avanzato, dall'informatica ai media, poli di eccellenza che rivestono un ruolo importante per il futuro.

Le imprese locali vengono descritte dagli attori locali come molto creative (una tradizione di attenzione al *design* che si fa risalire agli arbori del XX secolo), ma è diffusa la coscienza dei problemi di "nanismo" cui sono soggette le imprese artigiane, spessissimo di minuscole dimensioni e incapaci di accogliere al proprio interno le *skill* e i servizi che gli attuali standard della concorrenza internazionale richiedono di incorporare nelle produzioni. La classe artigiana è percepita come molto attiva, ma anche abituata a una dimensione autoreferenziale dell'attività lavorativa che oggi non basta più: occorre coordinarsi, mettere in squadra le singole unità produttive e reperire insieme le attività di arricchimento del *core business*. L'imprenditore da solo non riesce ad essere competitivo, e si richiede un deciso intervento dei soggetti istituzionali del territorio per predisporre una cornice alle attività artigiane: serve che i Comuni e le associazioni di categoria si attivino e sviluppino azioni sinergiche per "spingere" le produzioni locali verso nicchie di alta qualità e specializzazione, incoraggiando inoltre ad aprirsi maggiormente a reti esterne al contesto locale.

Tali alleanze tra soggetti imprenditoriali ed istituzionali sono favorite dalla condivisione di una forte identità locale, che facilita il dialogo e la condivisione di fiducia tra le amministrazioni pubbliche e la classe artigiana. I rapporti tra questi soggetti sono, nelle descrizioni degli stessi attori del territorio,

"*abbastanza stretti*", e le iniziative avviate dagli enti locali hanno avuto una buona risposta, inducendo molti imprenditori attenti al cambiamento a trasferirsi nelle nuove aree attrezzate e a cogliere l'occasione per aggiornare la propria organizzazione e i propri prodotti.

Con riguardo alle necessità del sistema produttivo locale altri punti di debolezza percepiti dagli attori del territorio riguardano le difficoltà di collegamento, causate da una scarsa dotazione di infrastrutture, oltre che dalla loro congestione. La necessità di aprire spazi di azione concertata per reagire a queste criticità si presenta però anche l'occasione per cogliere alcune importanti opportunità di sviluppo che si presentano al territorio, quali la possibilità di attrarre negli incubatori pensati per l'artigianato locale imprese innovative dall'esterno, interessate al particolare clima produttivo brianzolo, oppure l'insediamento nel territorio di centri dedicati alla formazione superiore e alla ricerca applicata alle specializzazioni produttive locali: i forti legami fiduciari interni al territorio abbassano i costi di concertazione e facilitano la collaborazione degli *stakeholders* su tali progetti.

Altri punti critici che la Brianza dovrà affrontare nel futuro vengono individuati nei problemi della perequazione sociale (in particolare con riguardo ai nuovi residenti) e della casa: i progetti per il futuro intendono rafforzare l'immagine di un territorio vivo e dialogante, aperto alle reti con soggetti esterni e capace, al suo interno, di includere tutte le culture e le fasce sociali, garantendo diritti e assistenza con servizi di eccellenza. Occorre quindi "spezzare i muri" con le parti della società che rifiutano il rapporto, potenziando i servizi di accoglienza e le attività culturali al fine di costruire integrazione intesa non come omologazione ma come allargamento della comu-

nità democratica.

Per raggiungere un simile obiettivo ci si basa su alcuni punti di eccellenza del territorio, riconosciuti dalla totalità degli attori locali contattati nelle interviste come elementi di primaria importanza nella costruzione dei futuri scenari territoriali; tali eccellenze da tutelare ed accrescere sono individuate nella presenza di un ambiente ameno, nei buoni livelli di qualità della vita e nella possibilità di poter contare su una solidarietà comunitaria forte e radicata. Un'ultima importante opportunità emersa come possibile motore per lo sviluppo locale dev'essere infine individuata nell'istituzione della Provincia: nonostante una corrente minoritaria consideri il nuovo ente un "recinto", un progetto isolazionista che minaccia di separare la Brianza dai grandi flussi concentrati su Milano, la percezione diffusa considera il nuovo ente come il possibile principale motore dell'azione comune del territorio, capace di attuare progetti, garantire sinergie e facilitare alleanze sia all'interno che all'esterno: i desideri dei Comuni, in particolare, si spingono a definire una Provincia che dovrà essere "*policentrica e poliedrica, il più possibile capillare*" e capace di considerare gli apporti costruttivi di tutte le municipalità che la compongono.

I percorsi di sviluppo che i due territori intendono darsi presentano interessanti similitudini: l'occasione appare differente (la crisi industriale nel Nord Milano, la necessità di innovare la struttura produttiva presente senza stravolgerla in Brianza) ma in entrambi i casi i processi si fondano sulla coesione presente nella comunità locale e nella fiducia nella capacità di cooperare tra loro degli attori del territorio. Entrambi i sistemi locali mettono un forte accento sulle politiche per il sostegno all'imprenditoria, ma accanto ad esse riconoscono l'importanza di organizzare

reti dedicate alla cultura, alla socializzazione e allo svago, predisponendo eventi in grado di favorire lo sviluppo di un forte spirito solidaristico tra i propri residenti. L'importanza attribuita alle relazioni fiduciarie interne al Nord Milano e alla Brianza ci invita quindi a

riservare un'attenzione particolare alle organizzazioni a rete per lo sviluppo locale di cui i due territori si sono dotati, e ai progetti che tali organizzazioni hanno definito ed implementato: tale analisi sarà oggetto dei prossimi paragrafi.

4.2 Le agenzie di sviluppo: Sviluppo Brianza e Milano Metropoli

Le organizzazioni dello sviluppo locale (le cui caratteristiche sono state oggetto di un'estesa ricognizione nel paragrafo 2.2) rappresentano un importante oggetto di studio per chi debba analizzare le reti di *governance* di un territorio, in quanto in esse si esplicitano le tensioni verso differenti modelli strategici e sono spesso evidenti i conflitti – e le modalità di composizione degli stessi – attuati dagli *stakeholders* locali. La struttura ed operatività delle agenzie di sviluppo sono strettamente legate alle caratteristiche della rete che esse sottendono, e i risultati raggiunti sono spesso una buona misura della capacità di progettazione espressa dal sistema territoriale, in quanto facilmente misurabili con riguardo alla fornitura di *local collective competition goods* e alla qualità di questi.

La Brianza ed il Nord Milano si sono entrambi dotati di simili agenzie, ciascuna delle quali ha costituito un reticolo di alleanze tra attori del territorio ed ha prodotto un documento di programmazione strategica per accompagnare lo sviluppo della comunità locale: l'analisi ed il confronto di tali organizzazioni permette di individuare con precisione le vocazioni che i due territori oggetto della presente ricerca si sono scelti, oltre che il numero e la natura degli attori che partecipano ai processi di costruzione sociale dell'economia in queste arene.

L'agenzia di sviluppo del territorio brianzolo è Sviluppo Brianza, società

intercomunale che dal 1998 opera per la qualità produttiva e sociale del territorio. L'occasione che ha fornito lo spunto per la costituzione della rete è stata, nel 1996, la necessità di avviare un processo di riconversione di un'area industrializzata, un ex stabilimento della Autobianchi che interessava Desio, Lissone, Monza e Seregno: lo spunto è riconducibile al Sindaco di Desio, che ha immaginato una rete capace non solo di riqualificare l'area ma anche di attrarre nuove imprese innovative e nuovi residenti. Da tale idea si è avviato un processo di sviluppo locale in un'ottica di collaborazione che ha saputo rilevare sinergie tra le strategie dei comuni e superare le differenti posizioni ideologiche (le tre amministrazioni fondatrici - Seregno aderì alla rete solo nel 1998 per una formalità burocratica: un ritardo di approvazione da parte del Consiglio Comunale - erano espressione di tre differenti colori politici). La valenza strategica del progetto è stata subito compresa e in tempi brevissimi altri comuni si sono uniti all'organizzazione, concorrendo ad elaborare una struttura che andasse al di là dei fini di riqualificazione industriale e fosse in grado di attivare un pensiero strategico per il territorio, divenendone "il braccio operativo" capace di esaltare le dimensioni intercomunali e promuovere iniziative di qualificazione produttiva e sociale.

I concetti condivisi alla base dell'operazione risiedevano nella volontà di trasformare i processi di deindu-

strializzazione in opportunità per favorire l'innovazione attraverso la creazione di legami tra imprese, lavoro, formazione e ricerca, oltre che nello studio delle dimensioni ottimali (intese sia in senso spaziale che in senso temporale) di intervento sul territorio. Sviluppo Brianza si attiva coordinando l'iniziativa dei Comuni per realizzare iniziative utili a creare un ambiente favorevole allo sviluppo economico e sociale, per promuovere una progettualità locale sempre attenta alle dinamiche di contesto e per curare interventi inerenti il miglioramento della qualità dei servizi disponibili nel territorio. Nei primi periodi di vita l'agenzia si è concentrata sulla costruzione di reti tra il sistema formativo e le imprese per garantire innovazione (producendo studi che hanno portato nella rete le associazioni di categoria), ma presto s'è compreso che c'era necessità di una struttura di *governance* territoriale e si sono avviati processi di rinnovamento della PPAA. In particolare le attività dell'agenzia sono riconducibili alle seguenti finalità, esplicitate nell'oggetto societario:

- la preparazione di studi e analisi interpretative delle esigenze territoriali, utili a creare un'interpretazione condivisa dello sviluppo della Brianza;
- la promozione di iniziative utili all'innovazione produttiva, considerata il maggior fattore competitivo del territorio;
- il sostegno alla qualificazione del lavoro per favorire migliori *performances* occupazionali;
- la promozione di iniziative per realizzare un migliore collegamento tra la formazione e la ricerca e le esigenze produttive e del lavoro, coinvolgendo Scuole Superiori ed Università;
- il miglioramento della qualità della vita sociale, in particolare la vivibili-

tà e l'attrattività del territorio;

- la promozione di iniziative utili a migliorare la rete delle infrastrutture nell'ottica di favorire una più valida collocazione nel contesto nazionale e internazionale.

I promotori di Sviluppo Brianza sono state le amministrazioni comunali: dai tre comuni fondatori il numero di partecipanti è rapidamente cresciuto fino a raggiungere i 21 nel 2001, quando si è verificato un mutamento nella struttura organizzativa: questo è stato pensato -oltre che per necessità operative- per gestire il forte ampliamento della base sociale e la crescente complessità delle dinamiche dello sviluppo locale. A seguito di tale operazione è stato possibile accogliere nella rete anche tutte le associazioni di rappresentanza sindacale ed imprenditoriale della Brianza, la Camera di Commercio e gli esponenti del terzo settore, soggetti non omogenei ai precedenti membri e fino ad allora rappresentati nell'organizzazione solamente attraverso un Comitato delle Parti Sociali (altri due comuni si sono uniti a Sviluppo Brianza in questa fase, portando il numero totale dei partecipanti a 32). Anche in questa nuova fase della vita dell'agenzia si è deciso di mantenere prioritario l'impegno dei comuni nella compagine societaria: Sviluppo Brianza è finanziata dai comuni annualmente, su basi proporzionali alla popolazione (mentre gli altri soci contribuiscono solamente in parti simboliche), e ottiene altre entrate grazie ai bandi europei o regionali su cui si applica per conto delle amministrazioni locali dell'area.

A ribadire la natura di Sviluppo Brianza come agenzia di sviluppo dell'intero territorio, progetti dell'organizzazione riguardano anche i comuni non associati. I comuni dell'area del vimerchiese non si sono finora uniti all'agenzia proprio perché in essa vedevano un'espressione di un'unità territoriale

(la nuova Provincia di Monza e Brianza) della quale non erano sostenitori, ma hanno comunque sempre collaborato proficuamente con l'agenzia. Ora che questa questione politica è stata superata è stato programmato il loro ingresso nella rete, che si prevede arriverà nel 2006 ad estendersi fino a comprendere la totalità dei comuni brianzoli. In questa formidabile alleanza per lo sviluppo il comune di Monza, l'unico che potrebbe esercitare una supremazia, non appare intenzionato a ricoprire un ruolo dominante, quanto piuttosto una funzione dimessa di *primus inter pares*, capace di agire più come leader carismatico di una coalizione che come soggetto prevalente per potere economico ed influenza politica.

I fattori ora elencati (forte crescita dimensionale unita ad una *leadership* autorevole ma non egemone) hanno permesso all'agenzia di accumulare un buon capitale sociale e rafforzare i legami tra gli attori-nodi, e conseguentemente garantire un buon livello di collaborazione ed un'ampia condivisione degli obiettivi concertati. Il prodotto più importante di questi processi dal punto di vista della *governance* dev'essere rintracciato nella preparazione e nella realizzazione, tra il 2002 e il 2003, dei primi Stati Generali della Brianza e quindi del Forum, dove i sindaci si ritrovano regolarmente per concertare gli interventi da effettuare sul territorio.

I comuni aderenti al patto non posseggono singolarmente le risorse necessarie per attuare progetti di ampia portata. In maggioranza si tratta infatti di enti di piccole dimensioni, privi delle risorse necessarie ad operare esogenamente processi di cambiamento: la regolazione della situazione di interdipendenza in cui versano gli attori si ritrova quindi alla base dell'agire di Sviluppo Brianza situazioni di interdipendenza tra gli attori. Da ciò emerge con

chiarezza che l'agenzia ricerca primariamente il consenso sugli obiettivi (Bobbio, 2004: si veda a riguardo il paragrafo 2.2), intendendolo come base necessaria per l'elaborazione di strategie di sviluppo efficaci. Partendo da questo orientamento si comprende come sia stato possibile mantenere una coalizione vasta: i pochi problemi "politici" non sono mai stati strutturali e non hanno inficiato l'azione della rete. Vi sono stati casi di *exit*, anche significativi, da parte di comuni che hanno abbandonato la rete per perseguire processi propri, principalmente al fine di velocizzare processi che interessavano direttamente i loro territori e riguardo ai quali gli amministratori erano sottoposti a forti pressioni da parte del loro elettorato, ma si è sempre trattato di situazioni temporanee che non hanno ostacolato il re-ingresso nella rete una volta risolto il nodo critico e non hanno intaccato il capitale sociale della rete né sminuito la fiducia nei confronti dell'agenzia. In effetti dalle interviste con gli amministratori degli enti locali brianzoli è emersa con chiarezza la natura strumentale dell'agenzia, intesa primariamente come strumento di intervento per implementare le decisioni che restano appannaggio della politica locale (all'interno delle singole amministrazioni o attraverso il Forum).

Sviluppo Brianza, inizialmente concepita in forma di Società a Responsabilità Limitata (S.R.L.), ha subito nel dicembre la trasformazione in Società Consortile a Responsabilità Limitata (S.C.A.R.L.), con la duplice finalità di mantenere la snellezza degli aspetti gestionali e di sottolineare il lavoro comune, l'integrazione tra i soci nella definizione e nell'attuazione delle strategie. L'Assemblea dei Soci formula le indicazioni strategiche ed operative generali ed elegge gli organi gestionali. Le funzioni direzionali si raccolgono nel CDA, composto dall'Amministratore

Delegato e da nove membri nominati dall'assemblea, tutti sindaci dei comuni soci. La presenza diretta dei sindaci nella struttura societaria è garanzia di implementazione delle decisioni prese. Il raccordo del CDA con le strutture operative è espletato da un Comitato di Direzione composto da dirigenti dei comuni e funzionari (quest'organo e il CDA hanno un mandato di 4 anni).

La struttura si fonda sui principi della leggerezza e della flessibilità organizzativa: la forma è quella della *network company*, agile (oltre all'Amministratore Delegato ci sono due soli elementi di *staff*) e capace di attivare le reti di cui detiene l'accesso per gli specifici progetti che gli organi decisionali decidono di attivare, agendo con il ruolo di ente intermedio di coordinamento con diversi attori esterni al territorio (primariamente Università, società di consulenza ed esperti in campi specifici, ma anche governi locali, enti funzionali, istituti di credito, etc.). Nell'organizzazione societaria i comuni sono gli indiscussi protagonisti, ma con riguardo ai singoli progetti è Sviluppo Brianza a presentarsi come ente capofila, in grado di interfacciarsi con l'ambiente sfruttando il valore aggiunto creato dall'azione convergente degli *stakeholders* che la compongono. Compito della agenzia è anche quello di garantire il collegamento tra i diversi comuni e altri attori della rete che gravitano attorno ai diversi progetti implementati.

L'agenzia opera come una rete multi-scopo, in quanto si attiva per progetti estremamente diversi tra loro. A partire dal 1998 Sviluppo Brianza ha elaborato un gran numero di progetti e realizzato interventi in campi che spaziano dalla formazione (ad esempio con dall'attivazione del Corso di Laurea in Scienze dell'Organizzazione a Monza) al trasferimento di tecnologie (il Parco Tecnologico Virtuale della Brianza milanese), dalla riqualificazione ambien-

tale al miglioramento ed al coordinamento dei servizi forniti dagli enti locali (lo "Sportello per l'Energia", l'informatizzazione dei servizi comunali ed intercomunali), dal sostegno all'occupazione ad attività di promozione del turismo, etc. Il progetto di più ampio respiro per il territorio è l'istituzione degli Stati Generali, che ha permesso l'attivazione di un Piano Strategico e avviato processi progettuali a lungo termine per il territorio.

Oltre a Sviluppo Brianza nel territorio brianzolo sono attive altre due agenzie di sviluppo, diverse dalla prima per obiettivi e collocazione geografica: CAAM ed Agintec:

- **CAAM:** il Consorzio CAAM (Consorzio Area Alto Milanese) è attivo dal 1986 per iniziativa di Cesano Maderno e dei comuni limitrofi (brianzoli e della provincia di Milano). Si occupa di *marketing* territoriale in senso stretto (sportello unico, georeferenziazione, politiche del lavoro, etc.), di recupero di siti industriali inquinati e dalla riconversione industriali. Il CAAM ha avviato uno Sportello Unico per i Consorzi, un Centro Lavoro e l'Atlante Economico Territoriale (un sistema informativo territoriale dei comuni aderenti - 1998). Aderiscono al CAAM 16 Comuni, oltre alla Provincia di Milano.
- **Agintec:** fondata nel '90, è l'agenzia per lo sviluppo e la promozione territoriale del Vimerchatese, dedicata in particolare ai settori dell'informatica e delle telecomunicazioni. Agintec costituisce una rete di collegamento tra le imprese e le realtà pubbliche e private, con lo scopo di sostenere lo sviluppo economico locale attraverso la promozione di nuove attività imprenditoriali e con la ricerca dell'innovazione dei prodotti, dei processi indu-

striali e di quelli gestionali nelle piccole e medie imprese. Si occupa inoltre di promuovere lo sviluppo del mercato del lavoro locale e della fornitura di servizi per le piccole e medie imprese (informazione e orientamento).

Le tre agenzie del territorio intrattengono frequenti rapporti di collaborazione e ragionano su sinergie comuni, senza creare conflitti né sovrapposizioni di competenze. Nel panorama dello sviluppo locale brianzolo è comunque Sviluppo Brianza a caratterizzarsi come "agenzia del territorio", ed è presumibile che la sua azione si aprirà a nuove dimensioni di intervento con l'attivazione della nuova Provincia, la cui istituzione ha già da ora svolto un ruolo di fortissima attrazione per l'ingresso nell'agenzia dei comuni. Certamente Sviluppo Brianza ha contribuito a creare un terreno favorevole per l'insediamento di questa nuova istituzione, rafforzando reti territoriali di condivisione e cooperazione tra enti pubblici e privati.

Milano Metropoli è l'Agenzia per la Promozione e lo Sviluppo Sostenibile dell'Area Metropolitana di Milano nata all'inizio del 2005 dalla ridefinizione delle attività e della struttura societaria di ASNM – Agenzia Sviluppo Nord Milano. Il processo che ha portato alla costituzione dell'organizzazione ha le sue radici nei processi di deindustrializzazione di Sesto San Giovanni degli anni '80 e '90, quando il territorio del Comune di Sesto San Giovanni ha definitivamente perduto la sua tradizionale natura di polo manifatturiero con il progressivo venir meno delle grandi industrie siderurgiche (Breda, Falck, Ercole Marelli, Magneti Marelli) che per tutto il ventesimo secolo avevano caratterizzato la cultura produttiva locale. L'anno cruciale per l'avvio del processo è il 1993, quando si verificano due av-

venimenti -non connessi fra loro- che pongono le basi per la nascita dell'agenzia: il primo evento è la promulgazione della Legge n.236/1993 che, tra le diverse azioni a sostegno del lavoro e dell'occupazione, istituisce un Fondo per lo Sviluppo a cui attingere per progetti in aree di crisi industriale. Riguardo a tale disposizione la Provincia di Milano inoltra richiesta al Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali al fine di riconoscere all'area di Sesto la condizione di crisi e quindi il diritto di accesso al Fondo. Il secondo avvenimento è la creazione, da parte dell'Amministrazione comunale di Sesto San Giovanni, di uno strumento per la gestione dei suoi progetti di sviluppo e riconversione industriale: il Parco Scientifico per le Tecnologie Ambientali, una società per azioni mista (80% Comune di Sesto, 5% Provincia di Milano, 15% Falck) creata con l'obiettivo di promuovere attività innovative nel campo delle tecnologie ambientali in un'area dimessa. L'esperienza del Parco Scientifico fallisce nel 1994, nonostante la disponibilità di finanziamenti, ma sulle sue ceneri nasce (luglio 1996) una nuova organizzazione, l'ASNM, che oltre a Sesto San Giovanni comprende i Comuni di Bresso, Cinisello Balsamo e Cologno Monzese, la Provincia di Milano e, con quote minoritarie, alcune aziende e associazioni di categoria (Camera di Commercio di Milano, Finlombarda, Svi Lombardia). I comuni che formano la rete originaria dell'agenzia condividono l'appartenenza ad un'area fortemente segnata dall'insediamento delle grandi industrie, dalla presenza delle infrastrutture di trasporto, dalla tumultuosa crescita urbana degli anni '50 e '60, in cui la scomparsa della grande industria ha innestato un rapido processo di cambiamento fisico e sociale, processo che le amministrazioni comunali sentono il bisogno di accompagnare e governare. Nel 1994 la Regione Lombardia pro-

mulga una legge di intervento regionale per il recupero, qualificazione e promozione delle aree da destinarsi a nuovi insediamenti produttivi, la Legge Regionale n. 30. Per il Comune di Sesto San Giovanni viene approvato un apposito Accordo di Programma nel dicembre del 1996 e ASNM, nata da pochi mesi, viene incaricata della sua attuazione.

Già alla fine del 1995, Comune di Sesto e Regione Lombardia avevano invitato l'OCSE - Organizzazione per la Cooperazione e lo Sviluppo Economico - a inviare una missione di esperti a Sesto per analizzare la difficile situazione e suggerire strategie di rilancio economico. Le raccomandazioni degli esperti dell'OCSE individuavano in ASNM un soggetto adatto a contrastare il declino ed a favorire lo sviluppo territoriale, ed invitavano gli enti locali ad attribuire a tale organizzazione competenze più estese (per esempio relative alla gestione dei terreni, all'attrazione di capitali, al recupero ambientale dei terreni industriali).

Dopo tre anni di lavoro comune, nel febbraio 1999, le Amministrazioni appartenenti alla rete di ASNM hanno deciso di dare vita al Piano Strategico del Nord Milano, costruito con la collaborazione delle forze economiche e sociali, dei soggetti istituzionali, degli attori culturali che animano questo territorio, molti dei quali riuniti nel Forum per lo Sviluppo del Nord Milano, la nuova arena deliberativa che esprime la rinnovata capacità del territorio di sviluppare una progettualità di lungo periodo: attraverso il Piano Strategico del Nord Milano, gli enti locali e tutti i soggetti aderenti hanno attivato un processo partecipato, finalizzato a individuare e superare le maggiori barriere sulla via di un nuovo sviluppo locale caratterizzato dalla ripresa economica, dall'attenzione per la qualità dell'ambiente urbano, dalla coesione sociale, dall'attivazione di opportunità

per tutti i cittadini. Il successo di tale iniziativa ha condotto, a fine 2005, alla ridefinizione dell'agenzia come Milano Metropoli, al conseguente allargamento della rete per comprendere altri tre comuni dell'area (Cormano, Cusano Milanino, Paderno Dugnano) e alla riformulazione di strategie, azioni ed obiettivi in un nuovo Piano Strategico.

Milano Metropoli non limita il suo oggetto sociale al territorio altomilanese, ma comprende nella sua sfera di intervento l'intera regione urbana milanese, in collaborazione con la Provincia di Milano e la Camera di Commercio di Milano e attraverso partnership con enti locali, associazioni di comuni, agenzie territoriali, privati. Parimenti l'oggetto sociale appare molto ampliato rispetto all'originaria statuizione relativa alla rivitalizzazione del declino industriale, una *mission* che l'organizzazione ha condotto oltre la fase critica con successo: per quanto concerne il territorio del Nord Milano *"la sfida è quella della ricostruzione dell'identità e della tenuta del tessuto sociale"* (Pasqui, 1999), ma i fini generali dell'agenzia sono ora relativi allo sviluppo locale in senso ampio. Lo statuto societario indica come obiettivi dell'agenzia l'accompagnare la transizione del territorio accrescendo nell'area le attività di ricerca, di sviluppo e di formazione e incentivando la nascita di nuove imprese, il ricercare investimenti, il razionalizzare e incrementare alcuni servizi primari e infine la promozione delle sinergie per lo sviluppo. Una delle attività che l'agenzia si è prefissata di raggiungere già dal momento della propria costituzione è stata quella di attivare spazi di animazione culturale e politico-istituzionale finalizzati all'ispessimento del *network* di governo locale, alla mobilitazione dell'attenzione e dell'iniziativa degli attori sulle nuove prospettive di sviluppo locale, alla crescita di una cultura condivisa della cooperazione intercomunale. Milano Metropoli si propone come

possibile fulcro e catalizzatore di nuovi ed inediti rapporti di cooperazione politica ed amministrativa. Ciò comporta un'attività relazionale quotidiana, pervasiva e trasversale ad ogni tipo di pratica in cui l'agenzia è impegnata, e rende necessario il rafforzamento delle reti relazionali e fiduciarie che uniscono le istituzioni pubbliche con le imprese e la società civile.

Tali reti trovano un luogo fisico di espressione nel Forum per lo Sviluppo Nord Milano: si tratta di un organismo consultivo creato nel 1997 e affiancato all'agenzia per coinvolgere i principali attori sociali ed economici del territorio nella discussione e nella definizione delle prospettive e delle strategie di sviluppo del territorio, con una particolare attenzione alle politiche per integrare lavoro e formazione. Al Forum partecipano, oltre ai Comuni del Nord Milano, la Provincia e il Comune di Milano, la Regione, la Camera di Commercio, le principali associazioni di rappresentanza di lavoratori ed imprenditori.

Un processo di concertazione come quello avviato da ASNM/Milano Metropoli necessita di una legittimazione politica forte, continua e complessiva, ma non tutti i comuni hanno riconosciuto nell'agenzia un ente cruciale per la riqualificazione e lo sviluppo del territorio. La percezione dei comuni, emersa dalle interviste, è che al territorio servano accordi a geometria variabile, dove le reti si ricostruiscono ad ogni nuovo progetto: in questo senso l'agenzia è percepita solo da alcuni attori come nodo centrale della *governance* del Nord Milano, capace di essere motore del *marketing* territoriale, della creazione di lavoro e di cultura e principale referente delle amministrazioni per l'attrazione d'impresе e capitali; per altri sindaci ASMN non è che uno dei numerosi strumenti in cui si incarna una fitta collaborazione tra gli enti locali (insieme alle esperienze di coges-

stione del Parco Nord, al consorzio per la formazione professionale, al consorzio per i trasporti, etc.).

In particolare il Comune più importante, Sesto San Giovanni, non ha sempre espresso una fiducia forte nel processo: proprio la sua posizione centrale (per dimensioni, per presenza di aree dismesse, per risorse economiche, etc.) ha a volte spinto tale ente a gestire in proprio i processi di cambiamento, piuttosto che affidarsi alla cooperazione: Sesto, che certamente resta il principale nodo della rete, pur non negando il suo apporto non si è proposto per ricoprire una posizione di capofila del progetto: ciò ha favorito (e reso necessaria) l'emersione di una differente forma di *leadership*, non politica ma tecnico/carismatica, incarnata dalla figura di Fabio Terragni, amministratore delegato dell'agenzia. Terragni, persona nota e riconosciuta nel territorio ma anche all'estero, è riuscito a dare una grande forza e visibilità all'agenzia grazie ad una serie di reti internazionali e di risorse che è riuscito a mobilitare, e ha fornito al processo la carica motivazionale che ha incoraggiato l'accumulo della fiducia degli attori e li ha sollecitati alla condivisione e al raggiungimento di obiettivi.

Fabio Terragni ha presieduto l'agenzia dagli esordi, quando la struttura organizzativa era limitata alla sua persona ed a un solo membro di staff, ad oggi, quando Milano Metropoli occupa circa 50 persone tra dipendenti e collaboratori. La struttura giuridica è sin dall'inizio una società per azioni per ragioni di comodità operativa: una struttura flessibile e agile, secondo un modello che rimane inalterato anche nella nuova agenzia. Nel passaggio dalla prima alla seconda agenzia si è verificato un cambiamento per quanto riguarda la distribuzione delle quote azionarie: inizialmente era prevalente la partecipazione del Comune di Sesto San Giovanni, mentre nella nuova

agenzia il socio di riferimento è la provincia. Questo perchè Milano Metropoli è un'agenzia di scala metropolitana, che la Provincia riconosce come strumento primario per agire sul suo intero territorio di riferimento sul modello di altre agenzie europee. Se la Provincia (e la Camera di Commercio) sono i nuovi soci di riferimento sugli aspetti metropolitani, i comuni rimangono soci rilevanti e legittimano i progetti avviati dall'agenzia sul loro territorio: la dimensione metropolitana dovrebbe in questo senso portare all'ingresso nella rete di altri enti locali appartenenti alla provincia ma esterni al Nord Milano, che dovranno trovare nella rete spazi non marginali e che, si può quindi presumere, introdurranno mutamenti significativi nella struttura delle relazioni reticolari interne a Milano Metropoli.

La strategia di animazione territoriale intrapresa da Milano Metropoli è articolata su più fronti e si incarna in numerosi progetti: in particolare, al fine di rinnovare il tessuto imprenditoriale locale in direzioni innovative, sin dai primi tempi della sua attività l'agenzia si è dotata di una struttura autonoma, il Business Innovation Center (BIC) La Fucina, una società consortile a responsabilità limitata nata nel 1996 con due anni di avviamento finanziato dalla Commissione Europea. Socio di maggioranza è Milano Metropoli, ma sono presenti anche la Camera di Commercio di Milano, la Provincia di Milano, la Banca di Credito Cooperativo di Sesto S. Giovanni, l'Unione Artigiani, l'Associazione degli Imprenditori Nord Milano e i 4 comuni del Nord Milano (Sesto, Bresso, Cinisello e Cologno). Lo scopo di questa società è quello di facilitare la nascita e lo sviluppo di piccole e medie imprese innovative attraverso alcune attività specifiche:

- 1) Creazione di impresa mediante incubazione, gestendo lo start-up dopo il vaglio di circa 250 tra pro-

poste, idee e progetti di business plan.

- 2) Diffusione di informazioni sulla finanza agevolata e sugli investimenti di capitale di rischio. SI forniscono informazioni all'accesso ai bandi pubblici attraverso una newsletter che arriva a circa 3000 imprese e che raccoglie tutti i bandi provinciali, regionali, nazionali ed europei che interessano le piccole e medie imprese. Il portale *BIC on Line* offre una vetrina per le imprese che lo utilizzano per scambiarsi informazioni.
- 3) Incremento del livello di internazionalizzazione delle imprese attraverso il gemellaggio con aree di eccellenza tecnologica nel mondo. La logica operativa è quella di non fare quello che già realizzano le associazioni di categoria nei settori tradizionali, ma di lavorare solo su settori specifici, ICT, *Hi-Tech* e biotecnologie.
- 4) Promozione di trasferimento tecnologico e di innovazione tra università e piccole imprese, facendo da intermediario linguistico, per facilitare l'incontro tra persone molto diverse fra loro (artigiani e ricercatori per esempio).
- 5) Assistenza tecnica alle pubbliche amministrazioni che vogliono sviluppare iniziative di finanza agevolata e per fare le istruttorie dei bandi.

Sempre nel campo del rinnovamento imprenditoriale l'agenzia ha promosso la "Città della Comunicazione", un progetto quadro di supporto al cambiamento definito in accordo con l'amministrazione pubblica che intende agevolare la transizione verso la nuova vocazione, all'interno del quale sono stati già realizzati interventi importanti: due incubatori per imprese, progetti di sostegno all'internazionalizzazione, fornitura di servizi relativi alla formazione,

alla finanza, al trasferimento tecnologico, etc. Le reti presiedute dall'agenzia hanno permesso di creare *spin-off* di ricerca dalle università, progetti di cooperazione tra imprese e centri di ricerca e con corsi di formazione post universitari organizzati in loco. Sulle grandi aree Falck Concordia e Unione (per un totale di 1 milione e 500 mila mq di superficie) è stata ipotizzata la nascita di un distretto dedicato alla produzione audiovisiva quale quella televisiva, pubblicitaria e cinematografica, rafforzando la natura di distretto *high tech* assunta dall'area. Tuttavia al momento la proprietà immobiliare di queste aree non ha ancora intrapreso l'inizio dei lavori. Tale ritardo ha creato una nuova situazione di disagio che si aggrava giornalmente: l'insediamento abusivo di immigrati extracomunitari che hanno creato delle vere e proprie micro *favelas* nelle quali essi vivono in condizioni inaccettabili.

La vocazione comunicativa e l'attenzione per la promozione delle esperienze di concertazione effettuate sul territorio hanno portato Milano Metropoli a sviluppare e mantenere una fitta rete di contatti con la popolazione delle agenzie di sviluppo, caratterizzandosi come promotore di iniziative importanti per il *benchmarking* e la promozione dell'eccellenza. In Europa Milano Metropoli detiene la vicepresidenza di EURADA, l'associazione europea che raccoglie 150 agenzie di sviluppo site in 25 paesi dell'Unione con il fine di sostenere lo sviluppo economico delle grandi aree regionali del continente, incentivare il dialogo dei territori con la Commissione Europea e favorire la nascita di forme di cooperazione transnazionale, mentre in Italia l'agenzia è promotrice di AIDA, (Asso-

ciatione Italiana delle Agenzie di Sviluppo Locale e *marketing* territoriale), nata alla fine del 2003 con l'obiettivo di rafforzare e valorizzare il ruolo svolto dalle agenzie di sviluppo nella promozione e nella rivitalizzazione economico-sociale del territorio. Si tratta di una rete di cooperazione e di raccordo tra gli operatori nazionali del settore, che promuove il dibattito e le relazioni istituzionali, la riflessione e la promozione culturale, lo sviluppo di servizi e prodotti per i propri associati. Per raggiungere questi obiettivi, AIDA intende far riconoscere il ruolo delle agenzie come interlocutori nei processi di negoziazione e programmazione degli interventi a sostegno dello sviluppo locale. La rete inoltre promuove forme stabili di relazione nella progettazione e nell'attuazione di progetti di sviluppo locale tra i suoi membri e un ampio ventaglio di attori economici, sociali ed istituzionali per avviare iniziative congiunte. L'Associazione ispira la propria iniziativa ad una logica di sussidiarietà: le sue attività si concentrano in ambiti e scale d'azione che per ragioni di opportunità o convenienza economica non sono già praticati dalle strutture esistenti.

Esaminate la storia, le strutture e gli scopi delle due agenzie oggetto di questo paragrafo, siamo ora in grado di procedere ad un confronto dei due modelli, al fine di evidenziarne affinità e differenze, e di determinare come queste caratterizzino i processi di *governance* per lo sviluppo attivati dal territorio brianzolo e dal quello del Nord Milano. I principali indicatori relativi a Sviluppo Brianza e a Milano Metropoli sono stati raccolti nella tabella n. 5.

Tab. 5: comparazione tra le agenzie di sviluppo della Brianza e del Nord Milano

	SVILUPPO BRIANZA	MILANO METROPOLI
Numero attori	alto	Basso
Forma giuridica	s.c.a.r.l.	s.p.a.
Strategia operativa	per progetti	per progetti
Principio ispiratore	consenso	strategia
Ruolo della provincia	incentivo all'ingresso	patrocinio
Rete tra gli attori	paritetica	asimmetrica
Leadership	paritetica	tecnico/carismatica
Reti esterne	deboli	Forti
Esperti di processo	Facilitatori dei progetti	Attivatori delle reti

Una prima notazione deve contemplare l'occasione che ha portato alla costituzione della rete: in entrambi i casi il processo ha preso l'avvio dal processo di deindustrializzazione, e dalla conseguente necessità di riguadagnare al territorio lo sfruttamento produttivo di aree dismesse, oltre che dal bisogno di attuare processi imprenditoriali capaci di dare occupazione ai lavoratori oggetto di esuberi. Si tratta di processi che coinvolgono interessi pubblici e privati, e che sono adatti a suscitare l'attenzione di molti degli *stakeholders* territoriali, in quanto le scelte relative al mutamento della struttura produttiva locale producono effetti a lungo termine non solo sull'economia ma su tutti gli aspetti della vita della comunità. L'occasione del recupero dell'area Autobianchi di Desio, così come quella dei terreni abbandonati dalle grandi imprese a Sesto San Giovanni, hanno quindi rappresentato lo spunto per favorire la riflessione da parte degli attori locali relativamente al percorso di sviluppo del territorio, così come è accaduto in molti altri territori: si pensi al caso di Torino, dove la crisi della Fiat ha innestato una poderosa riflessione sul futuro della città sfociata in un Pia-

no Strategico ormai assunto a modello nazionale.

E' comunque possibile rintracciare differenze tra le due reti: per il territorio brianzolo la riqualificazione di un'area industriale ha rappresentato solamente di un' "occasione" intesa in senso stretto, che ha dato l'avvio a un processo generale di *governance* teso a un generale riposizionamento della struttura produttiva locale, mentre il recupero delle aree dismesse, e il loro riutilizzo in una dimensione innovativa, è stato il nucleo principale della rete solidificatasi in ASNM prima e in Milano Metropoli poi, che solo in un secondo tempo (con l'avvio dell'Agenda Strategica del Nord Milano, che sarà oggetto di analisi nel successivo capitolo) ha portato allo sviluppo di progettualità comuni in altri campi. A riguardo appare necessario notare come le politiche di sviluppo incentrate sull'avvio all'imprenditorialità si basino sulla possibilità di reperire nuovi spazi, anche modesti, per dare la possibilità alle nuove imprese di insediarsi, ma non sempre orientarsi verso le grandi aree dismesse si rivela essere la soluzione ottimale, a causa degli alti costi delle bonifiche ambientali: si sente quindi in entrambi i territori

l'esigenza di un nuovo attore che svolga la funzione di *tutor* logistico, che sia di ausilio pratico nel processo di avvio all'impresa, e non soltanto come consulente organizzativo o di *marketing*, proprio perchè spesso la necessità prioritaria è la reperibilità di capannoni a costi ridotti (al momento gli incubatori di impresa invece non sono in grado di offrire questo ruolo, perchè non è compreso tra le loro *mission*).

Una fondamentale differenza tra le due agenzie dev'essere rintracciata nella composizione delle reti interne e nel numero degli attori: se per Sviluppo Brianza si mobilitano un gran numero di comuni, mediamente di dimensioni medio-piccole, nel Nord Milano sono solo quattro le municipalità interessate dall'agenzia, tutte caratterizzate da un rilevante numero di abitanti. Entrambe tendono quindi a saturare il territorio con la loro azione (tendenza evidente con l'allargamento a tre nuovi comuni avvenuto in Milano Metropoli), eppure solo nel primo caso ciò si traduce in un'arena dove, a causa del gran numero di partecipanti, i meccanismi di *governance* riescono a superare gli aspetti di *government*. Con riguardo a ciò appare sintomatico il ruolo dei governi di livello provinciale: per il Nord Milano la presenza e l'impegno della Provincia di Milano hanno rivestito un ruolo chiave, non solo per quanto riguarda l'afflusso di risorse ma anche come garante della forza della rete (nei confronti della comunità locale e dei partner esterni) e come incentivo per l'impegno dei comuni. Nel caso della Brianza il rapporto con l'ente Provincia appare invece meno univoco: nonostante Sviluppo Brianza abbia ampie aspettative di ottenere, con l'istituzione e la messa a regime della Provincia di Monza e Brianza, un ampliamento della sua sfera di attività e del suo peso nei processi locali, configurandosi come l'agenzia di sviluppo provinciale, è in-

negabile che la stessa provincia avrà la possibilità di approfittare della presenza già consolidata sul territorio di una rete di relazioni fiduciarie forti tra gli enti locali e dell'abitudine alla concertazione, traendo da ciò un elemento di legittimazione che potrebbe facilitare la sua fase di insediamento nella *governance* del territorio.

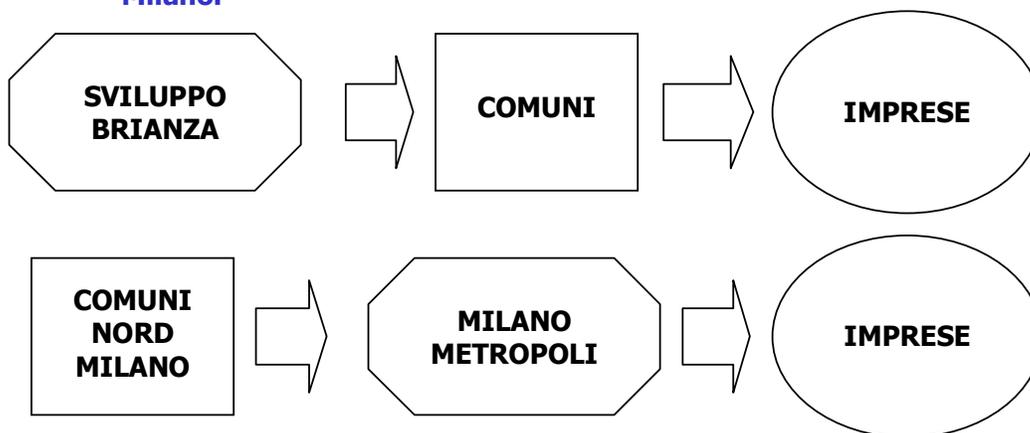
In entrambe le agenzie si riscontra la partecipazione delle principali associazioni di categoria, ma solo nel caso di Milano Metropoli la rete ha rapporti forti e diretti con le imprese: nel caso brianzolo questi sono mediati attraverso le istituzioni di rappresentanza e i comuni. Appare sintomatico che il territorio dove sono più forti le reti tra imprenditori e dove si riscontra la presenza di modelli distrettuali abbia attuato un modello di sviluppo "a motore pubblico" piuttosto che favorire una maggiore partecipazione delle forze produttive alla determinazione delle strategie di sviluppo. E' necessario notare come le reti di imprese funzionino in maniera più efficiente quando vi è un chiaro obiettivo comune e se si entra in una logica di concertazione: emblematico è il corso di Laurea di Sociologia dell'Organizzazione a Monza, che, secondo l'opinione di tutti gli intervistati, rappresenta un esempio eccellente di concertazione all'interno di una rete. Un ulteriore esempio di rete sinergica è il progetto di Bioarte realizzato da La Fucina in collaborazione con la Confartigianato di Milano e Lodi per promuovere i servizi e i prodotti degli artigiani nei laboratori di ricerca: spesso i laboratori di ricerca hanno bisogno di prodotti su misura che la grande azienda non può offrire (per la legge dei grandi numeri della produzione di massa). L'artigiano al contrario può offrire questo prezioso servizio al laboratorio di ricerca. Con Bioarte gli artigiani sono stati messi a contatto con i ricercatori, iniziando ad interagire subito con loro per risolvere problemi di natura pratica

(serve chi lavora il legno, il plexiglass, la plastica ecc.). Questa iniziativa si potrebbe estendere ad altre aree, per mettere in contatto - per esempio - gli artigiani brianzoli con le aziende *high tech* del Nord Milano (per far ciò sarebbe necessario mettere a disposizione dei ricercatori un portale con le aziende artigiane di provata competenza in modo tale da poter trovare con rapidità la competenza necessaria per risolvere un determinato problema tecnico-produttivo).

Da queste osservazioni appare possibile determinare differenti strategie di azione della rete relativamente alle po-

litiche per l'impresa (figura 1): a "cervello" pubblico e maggiormente rivolte alle imprese locali - che sono già conosciute e comunque rappresentate dalle amministrazioni comunali - nel caso brianzolo, ed invece per il Nord Milano gestite con strumenti privatistici e indirizzate principalmente verso l'esterno, al fine di attirare imprese innovative attraverso un'operazione di *marketing* territoriale che non può essere espletata dai singoli comuni ma richiede piuttosto un'azione concertata effettuata da un attore fortemente specializzato in tale attività (per esempio con il BIC "La Fucina").

Fig. 1: relazioni tra reti, imprese e agenzie di sviluppo in Brianza e Nord Milano.



Questa differenza nell'orientamento strategico trova la sua corrispondenza nelle strutture formali di cui si sono dotate le due agenzie: la maggiore tendenza all'operatività diretta sui mercati si traduce per Milano Metropoli nella scelta di strutturarsi come Società per Azioni, mentre la necessità di garantire un'attività di mediazione inter-istituzionale che garantisca in particolare i comuni più deboli porta Sviluppo Brianza a strutturarsi come S.C.A.R.L., favorendo gli aspetti meno imprenditoriali dell'attività dell'agenzia. Entrambe le reti si attivano per progetti (che tro-

vano nella presenza di Piani Strategici per il territorio solo un labile filo conduttore), che interessano di volta in volta alcuni (o, più raramente, tutti) i soggetti partecipanti all'agenzia e alcuni soggetti esterni detentori di particolari conoscenze o risorse, ma una precisa differenza nei termini dell'intervento è determinata dai principi ispiratori dell'azione: secondo il modello di Bobbio (si veda il paragrafo 2.2) è possibile definire la rete di Sviluppo Brianza come caratterizzata dalla ricerca di *consenso*, mentre si deve riconoscere nella presenza di una

strategia definita (il recupero di una identità produttiva del territorio in direzioni innovative) il cuore della *mission* societaria di Milano Metropoli. In conseguenza di ciò siamo in grado di identificare le principali tipologie di minacce che possono inficiare l'attività dell'agenzia dal punto di vista della forza delle relazioni reticolari che la interessano: Sviluppo Brianza sarà più esposta al pericolo di indebolimenti derivati dall'incapacità di trovare un accordo degli attori su una precisa strategia, esponendosi al rischio di farsi promotrice di una serie di interventi slegati tra loro e quindi incapaci di sviluppare sinergie ed effetti moltiplicatori sullo sviluppo territoriale. D'altro canto, Milano Metropoli avrà difficoltà a fidelizzare sulle proprie strategie *stakeholders* che non hanno avuto alcun ruolo nella fase di determinazione di quelle stesse strategie, con il pericolo di non riuscire a mobilitare la società locale sui suoi obiettivi.

Un importante ruolo nello scongiurare le minacce ora esposte e nel garantire la forza delle coalizioni che si raggruppano attorno alle agenzie di sviluppo locale è quello ricoperto dalla *leadership* della rete, la cui natura appare sostanzialmente differente nei due casi esaminati: in Sviluppo Brianza si è in presenza di una rete sostanzialmente paritetica, con un attore forte (il Comune di Monza) che volontariamente rinuncia ad esercitare un ruolo egemone pur di favorire il rinsaldarsi della rete e l'accumulo in essa di fiducia, mentre in Milano Metropoli l'agenzia stesa riveste una funzione di guida ed ispirazione, con la figura carismatica del suo amministratore delega-

to ma anche con un ruolo propositivo di soggetto capace di conoscere e cogliere le opportunità per poi presentarle ai partecipanti alla rete. In questo senso è ancora possibile riconoscere come i due modelli siano forgiati in differenti forme dal precipuo riferimento al valore del *consenso* piuttosto che a quello della *strategia*: è infatti evidente con riguardo all'azione concertata gli esperti di processo hanno un ruolo di facilitatori nel caso brianzolo e di attivatori (di reti e progetti) in quello nordmilanese.

A rinsaldare questa interpretazione sono infine le osservazioni rilevabili in merito alla apertura delle agenzie a reti esterne al territorio: entrambe le organizzazioni custodiscono l'accesso a reti di esperti di processo al fine di garantire la disponibilità delle *expertise* necessarie al raggiungimento dell'oggetto sociale, ma la maggiore vocazione operativa di Milano Metropoli si traduce in una particolare attenzione alla proiezione al di fuori del contesto locale (tramite le reti EURADA e AIDA) che le permette di svolgere appieno la sua funzione di ente promotore del territorio e che la differenzia fortemente dal modello orientato all'interno caratteristico invece del modello brianzolo.

Le determinazioni elaborate a proposito delle caratteristiche delle due agenzie, e della corrispondenza delle loro strutture con le necessità strategiche elaborate dal territorio di riferimento, saranno ulteriormente analizzate nei prossimi paragrafi, dedicati all'analisi di come tali strategie abbiano trovato un'incarnazione esplicita nei piani strategici progettati ed implementati dalla Brianza e dal Nord Milano.

4.3 Le strategie per il territorio

Tanto il territorio brianzolo quanto quello nord-milanese hanno attuato, tramite le rispettive reti di *governance* dello sviluppo locale presiedute dalle agenzie che abbiamo appena esaminato, dei percorsi di riqualificazione del proprio territorio, incorporati nelle forme della pianificazione strategica e miranti a produrre processi di cambiamento di lungo periodo. In questo paragrafo tali processi saranno delineati nelle loro principali caratteristiche e quindi confrontati, al fine di estrapolare ed evidenziare i differenti *trend* di sviluppo intrapresi e la loro corrispondenza con le caratteristiche dei sistemi socio-produttivi che li hanno pensati ed implementati (una tabella riassuntiva degli interventi previsti dai due piani strategici è presentata in appendice)

Il Piano Strategico per la Brianza produce una visione del futuro del territorio brianzolo basata sullo sviluppo sostenibile, che tende a favorire la competitività del territorio favorendo la riproduzione di un equilibrio tra le componenti produttive e sociali. Il piano si basa sul riconoscimento esplicito di alcuni valori (spirito d'iniziativa, operosità, tradizione civica, solidarietà) individuati dagli attori come fondanti nella cultura locale.

I lavori che hanno portato all'elaborazione del progetto sono stati articolati in due momenti, gestiti dall'agenzia Sviluppo Brianza: in una prima fase sono stati realizzati degli incontri esplorativi con enti locali, parti sociali, consorzi, incontri che hanno portato a una prima rappresentazione delle criticità e delle possibilità aperte al territorio (condensate in una "mappa dello sviluppo") costruita e condivisa dagli attori locali più significativi. Il progetto è stato quindi accompagnato da alcuni esperti di sviluppo locale (provenienti dall'Università di Milano-

Bicocca, dal Politecnico di Milano, dall'Università Cattolica e dall'Università di Castellanza) ed organizzato in quattro incontri preparatori aperti alla più ampia partecipazione dei rappresentanti del territorio, dedicati ciascuno ad una o più aree strategiche di intervento sul tessuto locale. Tali *meeting* si sono svolti dal febbraio al marzo 2003, e hanno visto la partecipazione complessiva di oltre 160 esponenti di enti ed organizzazioni della Brianza.

Le linee strategiche e gli obiettivi individuati durante questi incontri sono confluiti in un documento programmatico, l'Intesa per lo Sviluppo della Brianza, che è stato adottata dagli *stakeholders* locali come base dell'azione concertata alla costituzione degli Stati Generali della Brianza, la nuova arena di *governance* territoriale destinata a rappresentare il cervello dello sviluppo locale brianzolo: gli Stati Generali sono stati convocati la prima volta il 16 maggio del 2003 dalla Conferenza dei Sindaci, e sono stati finalizzati ad individuare una visione condivisa dello sviluppo e ad elaborare le linee strategiche e gli obiettivi prioritari da perseguire. Al tavolo degli Stati Generali si sono raccolti i principali esponenti degli Enti Locali, delle Associazioni Imprenditoriali, delle Organizzazioni Sindacali, dei rappresentanti delle Autonomie funzionali, del Terzo settore e dei consorzi esistenti sul territorio.

La regia del progetto è stata affidata a Sviluppo Brianza, mentre il controllo sullo stato di implementazione dei progetti e sull'aggiornamento delle strategie o degli obiettivi è stato delegato ad un Forum della Brianza, appositamente costituito per dare un seguito all'esperienza progettuale degli Stati Generali e per definire nel dettaglio gli interventi da effettuare, con riguardo ad attori coinvolti, azioni specifiche, responsabilità operative, tempi di realiz-

zazione, risorse necessarie: il piano strategico appare quindi come un processo iterativo in continua definizione e riprogrammazione.

Le linee di intervento strategico individuate nell'Intesa per lo Sviluppo della Brianza sono sette, suddivise in ventitre obiettivi specifici. Le aree sono così identificate:

- capire la Brianza;
 - innovare la produzione;
 - qualificare il lavoro;
 - generalizzare l'apprendimento;
 - migliorare la qualità dell'ambiente e della vita sociale;
 - integrare il territorio;
 - riqualificare la pubblica amministrazione locale.
- **Capire la Brianza:** all'interno di questa prima linea strategica, che mira a definire e consolidare le strutture di *governance* territoriale e gli strumenti di intervento sono raccolti interventi miranti alla costituzione di un osservatorio territoriale permanente, all'individuazione delle azioni concrete di implementazione del piano strategico e di gestione dell'implementazione e del monitoraggio del processo
 - **Innovare la produzione:** la globalizzazione e la crescente concorrenza impongono una riorganizzazione e una ridefinizione del posizionamento della struttura produttiva brianzola: selezionando le priorità condivise su cui concentrare le azioni da realizzare sul territorio sono state identificate aree di intervento finalizzate a favorire il trasferimento tecnologico e organizzativo e garantire la fornitura di *local collective competition goods* alle imprese distrettuali, oltre che a predisporre progetti di formazione su larga scala (costituzione di un Parco Tecnologico Virtuale, progettato con il Politecnico di Milano, e
- di un corso di laurea di primo livello in Scienze dell'Organizzazione con l'Università di Milano-Bicocca). Un'ulteriore obiettivo strategico per permettere alle imprese locali di innestare dinamiche di sviluppo è stato individuato nella costruzione di reti che colleghino le PMI con le banche locali e individuino politiche di credito attente alle necessità delle specifiche realtà produttive territoriali.
 - **Qualificare il lavoro:** questa linea mira a favorire il passaggio dalla "quantità del lavoro", intesa come fattore fondamento storico dell'imprenditoria brianzola, alla "qualità del lavoro", che sarà decisiva per il futuro della Brianza: il progresso tecnologico e le nuove forme di organizzazione richiedono infatti nuove figure professionali con elevate competenze cognitive e relazionali. Gli obiettivi principali di questa linea strategica sono tesi a favorire l'incontro tra domanda e offerta di lavoro e ad incentivare l'inserimento lavorativo della fasce deboli.
 - **Generalizzare l'apprendimento:** la quarta linea strategica evidenzia l'importanza di guidare i processi di apprendimento sul territorio per trasformarli nella principale leva di innovazione competitiva, passando da modelli tipicamente distrettuali di conoscenza tacita dei processi produttivi a forme di conoscenza esplicita: in quest'ottica il territorio diventa un elemento portante della produzione di nuova conoscenza, ponendosi come un sistema cognitivo che le istituzioni locali devono sapere sostenere. Gli obiettivi compresi in questa linea prevedono la costruzione di una "mappa dell'apprendimento" territoriale, ma anche iniziative per conservare e promuovere la cultura della comunità locale.

- **Migliorare la qualità dell'ambiente e della vita sociale:** si tratta di strategie riguardanti quattro dimensioni relazionali determinanti la qualità della vita e le possibilità di attivare percorsi di sviluppo sostenibile, distinte in quattro dimensioni: sociale (capacità di garantire condizioni di benessere), economica (capacità di creare reddito e lavoro), ambientale (essere in grado di mantenere qualità delle risorse naturali) e istituzionale (capacità di assicurare condizioni di stabilità e democrazia). Gli interventi previsti spaziano dall'implementazione dell'Agenda 21 locale all'integrazione dei servizi di pubblica utilità, alla definizione di una *carta dei servizi per l'appartenenza sociale* per favorire la concertazione tra comuni relativamente alla fornitura dei servizi al cittadino.
 - **Integrare il territorio:** fa riferimento alla necessità di elaborare un progetto in grado di riconoscere i sistemi di relazione interni alla Brianza e di favorire l'instaurarsi di comportamenti cooperativo tra gli attori locali per prefigurare gli scenari condivisi di evoluzione dell'intero sistema territoriale e valorizzarne i punti di forza. Gli obiettivi inerenti a ciò riguardano il sistema infrastrutturale (vie di comunicazione su gomma e rotaia e costituzione di aree di concentrazione delle attività logistiche) e il sistema ambientale (salvaguardia dei parchi, attività di risanamento abitativo e urbano, recupero delle aree dismesse), ma anche la definizione di reti che siano in grado di fornire servizi alle persone e alle imprese in maniera diffusa nel territorio, in campi spazianti dalle attività produttive a quelle sociali, da quelle culturali a quelle commerciali. L'implementazione di questa linea strategica prevede l'instaurarsi di accordi tra le imprese e la formazione di enti consortili, in grado di attivare sul territorio società di *engineering*, centri di ricerca tecnologica e di mercato, reti culturali e turistiche, etc.
 - **Riqualificare la pubblica amministrazione locale:** per permettere alle amministrazioni locali di porsi come agevolatori dello sviluppo appare necessario definire un contesto in cui queste possano coordinare le proprie tra di loro e con i diversi attori economici e sociali, al fine di attivare correttamente i principi di sussidiarietà verticale e orizzontale. Per questo risulta necessaria una profonda riqualificazione sia del livello politico-amministrativo che dell'organizzazione complessiva della pubblica amministrazione. A tal proposito gli obiettivi identificati sono relativi all'espansione della Conferenza dei Sindaci (l'iniziativa che ha consentito di dar voce unitaria al territorio e alla comunità della Brianza) in una struttura di *governance* permanente del territorio, e la definizione di processi di integrazione a livello intercomunale per la qualità dei servizi che partano dall'ascolto delle esigenze della cittadinanza e degli attori sociali e introducano nelle amministrazioni locali nuovi strumenti di selezione, gestione, valutazione del personale.
- Le attività di implementazione del piano strategico sono state avviate subito dopo gli Stati Generali, e hanno portato a un notevole incremento della collaborazione interistituzionale tra le amministrazioni del territorio. Gli interventi già realizzati appaiono dispersi tra le linee strategiche: il primo passo compiuto dai Sindaci successivamente all'approvazione del piano è consistito nell'individuazione delle azioni capaci di produrre risultati a breve, per permet-

tere alla rete di focalizzare gli sforzi su "obiettivi primari" di veloce implementazione. Tali obiettivi primari (tra cui l'attivazione dell'Osservatorio e del Forum della Brianza, delle reti di innovazione e dei centri di formazione universitaria, delle reti tra imprese e credito e tra comuni per l'integrazione dei servizi ai cittadini) sono stati sottoposti alla verifica del comitato di direzione di Sviluppo Brianza e subito attivati, in quanto è stata riconosciuta la loro valenza di "azioni bandiera" capaci di agire come motori dello sviluppo e garanti della forza e della qualità della concertazione locale.

La costituzione della Provincia di Monza e Brianza sarà un importante momento per questo processo, in quanto è prevedibile che il nuovo ente andrà a raccogliere competenze ora delegate alle reti generate dall'Intesa per lo Sviluppo della Brianza e garantirà l'apporto di nuove risorse organizzative, politiche e finanziarie.

Tra i progetti già avviati è possibile accennare alle iniziative dedicate al *marketing* territoriale della Brianza, a quelle finalizzate a mettere a sistema le indagini conoscitive riguardanti il tessuto industriale e determinare possibili percorsi di sviluppo integrato e sostenibile (identificando in particolare gli obiettivi prioritari per lo sviluppo e gli insediamenti industriali di eccellenza), a quelle dedicate al trasferimento tecnologico nei settori del legno-arredo e dell'informatica, a quelle di "promozione della cultura del e sul territorio" (al fine di rilanciare edifici storici e di pregio e di creare a Monza un Museo del Lavoro ed a Villasanta uno spazio museale intercomunale), oltre ai progetti relativi all'istruzione universitaria, alla sanità, al turismo e ad Agenda 21 che avevano già preso il via precedentemente all'approvazione del piano strategico e che sono confluiti in esso quando già si trovavano in fase di implementazione.

Nel capitolo 4.2, esaminando le reti che presiedono ai processi di sviluppo nei territori oggetto di studio, abbiamo riconosciuto nel caso brianzolo un modello di concertazione basato sulla coesione degli attori: tale rappresentazione è chiaramente rispecchiata nella struttura del piano strategico, che è stato pensato e monitorato da un gran numero di comuni, a dimostrazione di una straordinaria capacità di definire legami tra enti, nonostante le differenze dimensionali, politiche o di accesso a risorse. Proprio in questa coesione debbono però rintracciarsi anche le cause delle principali minacce a cui si ritrova esposto il piano: il modello partecipativo fondato sulla condivisione dovrebbe garantire un processo di pianificazione strategica più snello e veloce perché strutturato intorno a progetti concreti, ma si espone alla possibilità di risolversi in una giustapposizione di progetti senza una visione strategica di insieme, privo di una forte *vision* del futuro della Brianza: nelle linee strategiche e negli obiettivi sono state ricomprese gran parte delle progettualità attivate nel territorio, a vantaggio della composizione di una visione d'insieme ma a scapito della capacità di determinare sinergie o di attivare coalizioni forti su specifici processi di sviluppo: la mancata implementazione di alcune linee strategiche, nonostante queste fossero da considerarsi prioritarie per uno sviluppo adeguato e armonico del territorio, appare confermare questa interpretazione.

Parallelamente, la forza delle reti di *governance* territoriale, dominate da principi di democrazia deliberativa ("ogni attore un voto") limita la capacità di emersione di *leader* capaci di favorire l'implementazione di specifiche aree strategiche attraverso la raccolta attorno a sé di un numero limitato di attori motivati: i casi di *exit* che il processo ha dovuto affrontare sono stati determinati proprio dalla volontà di

singoli attori di perseguire specifiche politiche in tempi brevi, inconciliabili con le modalità decisionali partecipate tipiche delle reti Brianzole. La forza della rete si esprime però proprio in queste dinamiche, dimostrando un'eccezionale capacità di recuperare gli attori dopo le ora accennate esperienze di non-concertazione in virtù di un ruolo ormai consolidato di arena decisionale di concertazione dell'intera area.

Con riguardo alla gestione del processo di pianificazione strategica si deve ancora rilevare la natura di "cumulo" di processi già avviati che il piano strategico viene a rivestire nell'ambito delle politiche territoriali: in esso sono confluite molte progettualità avviate dai singoli comuni e, seppur siano rintracciabili degli indirizzi programmatici forti - relativi in particolare alla tutela ambientale ed al rinnovamento della struttura produttiva distrettuale - non appaiono molto evidenziate le sinergie tra le linee strategiche, linee che a volte paiono anzi sovrapporsi tra loro. La predominanza dei comuni all'interno della rete ha poi portato a una compressione delle fasi pre-progettuali di ascolto della cittadinanza e di definizione delle strategie di lungo periodo: nonostante ciò abbia ridotto i tempi del processo ha però limitato i suoi effetti ai soli attori già ricompresi nella rete, senza coinvolgere con forza le imprese e gli altri *stakeholders* privati e trascurando quindi gli effetti moltiplicatori che le azioni intraprese da questi ultimi avrebbero potuto avere sulle strategie. La vera forza del processo di pianificazione strategica Brianzolo non deve quindi essere individuata nella capacità di elaborare visioni strategiche originali, quanto piuttosto nel suo valore simbolico: attraverso la condivisione dei progetti singolarmente elaborati e portati a implementazione da singoli attori-nodi la rete si rafforza e la fiducia reciproca viene diffusa, rafforzando legami la cui presenza sarà decisiva per

rafforzare l'azione della costituenda Provincia: con riguardo a tali aspetti il processo si dimostra una eccellente "palestra" della concertazione locale, che non ha paragoni nel panorama nazionale per numero di attori e forza dei legami sviluppati nonostante le limitate risorse politiche e economiche disponibili.

Nel territorio del Nord Milano le esperienze di collaborazione tra i comuni sperimentate grazie alla rete germogliata con ASNM hanno condotto all'elaborazione di un processo di pianificazione a lungo periodo, avviato con la costituzione di un'Agenda Strategica e culminato nella realizzazione del Piano Strategico del Nord Milano. Il processo ha permesso di individuare e superare le maggiori barriere sulla via di un nuovo sviluppo locale caratterizzato dalla ripresa economica, dall'attenzione per la qualità dell'ambiente urbano, dalla coesione sociale e dall'attivazione di opportunità per tutte le cittadine e per tutti i cittadini, ed è stato caratterizzato da un successo che ha portato a fine 2005 l'agenzia, ora Milano Metropoli, a una ridefinizione degli obiettivi e ad un allargamento dell'area di intervento da attuarsi con un nuovo piano strategico.

L'occasione per l'avvio del piano può essere rintracciata nella collaborazione tra ASNM e alcuni esperti di pianificazione territoriale (il prof. Pasqui ed il prof. Bolocan Goldstein), che sulla base di una prima relazione tecnica prefigura un'esperienza originale: rispondere alla necessità espressa dai comuni del Nord Milano - e recepita dall'agenzia di sviluppo - di darsi uno scenario strategico comune. A quei tempi (1997) non si avevano esempi di piani strategici multicomunali in Italia, mentre i modelli europei riguardavano municipalità estese ma non insieme di comuni medio-piccoli senza la presenza di un centro di grandi dimensioni a

fungere da fulcro della rete di *governance*. Il ruolo di guida è stato quindi rivestito da ASNМ, ed il piano strategico è stato sempre percepito come un'attività dell'agenzia stessa più che delle amministrazioni, nonostante fosse stata costruita una cabina di regia fatta dai quattro sindaci e si sia cercato di coinvolgere il più possibile nel processo gli enti locali.

Il Piano è mosso da due intenzioni principali: in primo luogo quella di elevare livello ed intensità della *governance* territoriale coinvolgendo tutti i soggetti economici e sociali interessati, ed in secondo luogo dall'intenzione di disegnare un nuovo sentiero di sviluppo oltre il modello fordista delle grandi fabbriche, governando un processo innovativo capace di coniugare lo sviluppo di impresa con il profilo sociale e ambientale dell'area. Il Piano Strategico parte quindi dall'individuazione di sinergie tra i progetti e le risorse esistenti per costruire azioni credibili e condivise, unendo una *vision* complessiva con un approccio incrementale per accrescere l'efficacia del processo e per rafforzare progressivamente i legami fiduciari tra gli attori del sistema territoriale.

La prima fase del processo è stata avviata nel febbraio del 1999 e si è conclusa nell'ottobre dello stesso anno, con la presentazione, in una seduta congiunta dei quattro consigli comunali, dei documenti che ne costituivano i principali prodotti: l'*Atlante delle politiche* e dei progetti e l'*Agenda strategica*. In questi documenti sono individuati alcuni primi orientamenti del processo di pianificazione strategica: i problemi e le risorse dell'area, gli scenari possibili (in ordine a territorio, struttura economica, politiche sociali e istituzioni), i principi per l'azione e le strategie praticabili.

L'Agenda ha raccolto ipotesi di cambiamento ed immagini relative alla *vision* del futuro del Nord Milano, che

ha interpretato e organizzato in un documento aperto che è stato consegnato agli attori e al dibattito pubblico e che è stato utilizzato quindi come base delle molteplici attività di confronto che hanno portato alla costruzione del Piano Strategico.

La fase di realizzazione dell'Agenda è stato il vero momento innovativo del processo: Con essa si tentava di fare una ricognizione critica delle questioni del territorio, mentre il Piano aveva una funzione di *marketing* e serviva a comunicare all'esterno la condivisione della *vision* che è stata costruita durante l'implementazione dell'Agenda. L'Agenda è nata da un'intensa attività di confronto e ha visto il coinvolgimento di una rete di attori abbastanza ampia: istituzioni, soggetti economici, associazioni della società civile, gruppi organizzati, singole personalità dell'area, oltre all'ascolto di alcuni attori privilegiati esterni al territorio che hanno fornito valutazioni tecniche e contribuito con suggestioni e spunti al processo creativo svolto nel territorio. L'agenzia ASNМ, che ha regolato la partecipazione ai lavori per l'Agenda, ha avviato una strategia di coinvolgimento inclusiva articolata su più livelli concentrici: al cuore del processo sono stati posti i quattro comuni, che si impegnavano a riconoscere lo scenario definito dall'attività di pianificazione strategica come riferimento per le loro politiche e la loro azione, sia all'interno dei territori di riferimento che su base sovracomunale. A un secondo livello sono stati inclusi nel processo gli attori rilevanti del territorio (a partire dalle grandi imprese), selezionandoli per temi strategici e costruendo dei gruppi di lavoro dedicati a ciascuna linea di intervento. Assente da questa struttura è la popolazione locale: il processo di definizione dell'Agenda non è stato un processo partecipativo in senso ampio, e non è andato oltre il coinvolgimento degli *stakeholders*.

L'Agenda strategica riconosce che il passaggio a tra fordismo e postfordismo non si configura per il sistema territoriale come transizione da un modello produttivo dominante ad un altro modello altrettanto stabile nel tempo, ma piuttosto come contemporanea compresenza di una pluralità di modelli (piccole imprese innovative, imprese rete, lavoro autonomo, etc.), che richiedono un'attività di regolazione politica e sociale per "fare sistema" ed interagire in maniera costruttiva. Nell'agenda si sottolinea come, a mediare tra i differenti modelli di organizzazione economica del sistema territoriale, permanga un patrimonio locale fatto di cultura del lavoro, capacità di fare, di spirito di iniziativa, di una forte tradizione solidaristica: si tratta di un insieme di beni legati alla economia industriale della fase precedente ma che in parte si rintracciano nella vitalità del terzo settore e della piccola impresa, e che costituiscono risorse importanti per favorire uno sviluppo del Nord Milano socialmente equilibrato e privo di soluzioni di continuità nella cultura della comunità locale.

Nella fase preparatoria sono stati delineati dei possibili scenari per il territorio, relativi alle possibili variabili da gestire nel campo dell'economia, della società locale e dell'utilizzo del territorio, sulla base dei quali gli attori sono poi stati chiamati a sviluppare la *vision* futura da sviluppare poi nel piano strategico. Oltre agli scenari sono stati individuati dei *principi d'azione*, criteri in base ai quali discutere e selezionare le azioni e i progetti da realizzare. Tali principi fondanti dell'azione strategica comune sono stati riconosciuti nella necessità di potenziare la cooperazione intercomunale e sviluppare interventi coordinati rafforzando le reti già esistenti, nella volontà di partire dai progetti esistenti per favorire la realizzazione di azioni realizzabili concretamente piuttosto che produrre un "libro

dei sogni", ed infine nel necessario approccio allo sviluppo attraverso un percorso graduale, uscendo dalla logica del "tutto subito" per evitare di introdurre discontinuità e spaccature nel tessuto sociale. Il lavoro di definizione del processo effettuato con l'Agenda strategica ha permesso di individuare una serie di obiettivi da tradurre in strategie:

- la costruzione di una nuova identità d'area e di una nuova immagine del Nord Milano;
- la promozione di una nuova "missione" economica e produttiva centrata sull'innovazione tecnologica e sul sostegno al sistema delle imprese;
- il rafforzamento e la qualificazione delle risorse umane per promuovere lo sviluppo, l'inclusione sociale e le pari opportunità;
- lo sviluppo di un sistema integrato di infrastrutture al servizio della mobilità sostenibile e del capitale territoriale;
- il governo delle grandi e piccole trasformazioni urbane e della riconversione insediativa attraverso la progettazione di nuove centralità;
- l'avvio di un percorso di "risarcimento ambientale" che orienti verso la sostenibilità lo sviluppo economico e territoriale e miri alla qualità urbana e del paesaggio;
- la promozione della cooperazione istituzionale per rafforzare l'efficacia dei processi di sviluppo del Nord Milano.

Una volta definiti questi primi principi operativi condivisi dagli attori locali, la seconda fase del processo di pianificazione strategica, avviata nel gennaio dell'anno 2000, ha cercato di consolidare i risultati raggiunti, lavorando contestualmente sia all'affinamento dei contenuti dell'Agenda che alla ripresa

delle attività di ascolto e di discussione: a tal fine sono stati attivati dei Tavoli di co-progettazione, dedicati ad alcuni temi fondamentali individuati nell'Agenda strategica. Contemporaneamente l'agenzia si è impegnata in attività di comunicazione e interazione, per socializzare e arricchire i risultati della prima fase e per favorire il confronto con le quattro amministrazioni comunali e con la Provincia di Milano. I tavoli di co-progettazione hanno lavorato tra marzo e dicembre del 2000, per un totale di 137 riunioni, vedendo riuniti sotto il coordinamento dei tecnici dell'agenzia amministratori e tecnici dei quattro comuni e *stakeholders* territoriali. Ciascun Tavolo è stata dedicato all'approfondimento di uno dei cinque temi principali per lo sviluppo territoriale:

1. pianificazione territoriale;
2. politiche del lavoro e della formazione;
3. coordinamento tra le pubbliche amministrazioni;
4. infrastrutture e mobilità;
5. innovazione e imprese.

I cinque tavoli hanno prodotto molti progetti che sono confluiti nel piano strategico, ma in alcune aree il limitato coinvolgimento degli attori istituzionali ha portato a una difficoltà di definizione di interventi "di peso". In realtà i Tavoli avevano non solo lo scopo di formare *arene decisionali* capaci di elaborare soluzioni a lungo termine per problemi complessi relativi al territorio, ma anche una funzione di *consensus building* mirata a raccogliere attorno al processo strategico un'alleanza di attori capaci di fornire sostegno alla rete. In questa attività, piuttosto che nella ideazione di interventi originali da attuare congiuntamente è possibile riconoscere il cuore dell'intero processo ed il suo successo: nei Tavoli di co-progettazione i quattro comuni sono

stati messi nelle condizioni di partecipare gli uni alle progettualità degli altri ed elaborare sinergie, unendo le loro forze per garantirsi migliori posizioni di partenza nelle negoziazioni effettuate con gli altri livelli di governo (la Provincia e la Regione) e con soggetti privati interessati ad insediarsi o ad operare nel territorio.

Il lavoro progettuale svolto trova la sua forma definitiva ed unitaria nel documento di Piano Strategico "il futuro del Nord Milano: da *hinterland* industriale a nuova centralità metropolitana", dove già dal titolo si evince la strategia mirante a ridefinire il territorio come area attrattive, dinamica ed innovativa, capace di confrontarsi senza sudditanze di sorta con la metropoli milanese. Il progetto strategico appare suddiviso in cinque macroaree di intervento, a loro volta organizzate in sette linee strategiche. Per garantire la implementazione di queste linee strategiche il Piano individua venti obiettivi precisi e un elenco di trentacinque azioni (che impegnano una pluralità di attori pubblici e privati), di cui viene delineata anche la concreta fattibilità,. Le macroaree sono così distribuite:

- **strategie ambientali:** divisa in due linee strategiche, rispettivamente dedicate ad ambiente e qualità della vita, questa linea mette a fuoco le politiche d'area relative alla gestione dei parchi e alla loro trasformazione in una "cintura verde", ed include i temi dell'Agenda 21 locale.
- **strategie territoriali:** due linee strategiche (dedicate alla realizzazione di infrastrutture e alla riqualificazione urbana) miranti a recuperare all'uso da parte della cittadinanza e dell'imprenditoria locale gli spazi abbandonati dalla grande impresa, ed a garantire un'integrazione nel panorama locale delle poderose infrastrutture viarie che

lo attraversano, favorendo un uso razionale ed una decongestione del territorio.

- **strategie di sviluppo delle risorse umane:** interventi miranti alla riduzione della disoccupazione generata dal cambiamento nel tessuto produttivo e alla costruzione di percorsi di integrazione tra scuola, università, formazione professionale e imprese locali.
- **strategie per l'innovazione e lo sviluppo:** questa area strategica, riguardante principalmente le attività che ASNM aveva avviato fin dalla sua costituzione, è incentrata sulle politiche di riconversione industriale, e mira a favorire la creazione e l'insediamento di imprese innovative ed a garantire la fornitura di adeguati servizi (*local collective competition goods*)
- **strategie di cooperazione istituzionale:** questa linea è dedicata al rafforzamento della rete di *governance* del territorio, potenziando le realtà già esistenti che operano nel campo (ASNM stessa, il Forum, i consorzi, etc.) e creando nuove forme permanenti di consultazione: da un Comitato intercomunale per monitorare lo sviluppo delle azioni previste dal Piano alla realizzazione di un Sistema Informativo Territoriale e di una società multiservizi per le *utilities* partecipata dai quattro comuni.

Il processo di implementazione del piano ha avuto i suoi successi più marcati nelle aree in cui la rete ha potuto contare su delle organizzazioni permanenti dedicate al monitoraggio e alla gestione del processo, come il Forum per il Nord Milano nel campo del mercato del lavoro o la stessa ASNM per quanto riguarda le strategie di riconversione industriale. Problemi di coordinamento degli attori hanno, al contrario, interessato le aree tematiche

dove era necessario comporre interessi differenti, di natura sia locale che extra-locale, come nei casi delle politiche infrastrutturali, dell'urbanistica e della pianificazione ambientale, campi molto presidiati nei quali le singole amministrazioni hanno eretto barriere molto forti intorno alla possibilità di creare tavoli di concertazione o di rinunciare a parte delle proprie responsabilità e competenze.

Altri interventi da segnalare riguardano gli accordi per l'implementazione dell'Agenda 21 locale e l'attivazione di un coordinamento delle amministrazioni a livello di Direttori Generali, che ha permesso notevoli avvicinamenti tra le pratiche e le forniture dei servizi comunali nel territorio.

La connotazione della rete del Nord Milano come incentrata su una forte strategia (capitolo 4.2) appare confermata dall'analisi del piano strategico: il processo di trasformazione del territorio appare evidente e si registra una convergenza degli attori sulla *vision*, ma questa caratteristica rende il processo suscettibile ad una chiusura rispetto ai contributi degli attori territoriale detentori di minori risorse, come appare evidente dalla totale esclusione della società civile dalle attività di definizione delle strategie di sviluppo. Il piano è quindi servito come *framework* che ha unito, sulla base di un obiettivo comune, degli enti precedentemente incapaci di raffigurarsi come attori di un unico sistema territoriale; il rischio a cui il processo si espone è quello dell'eccessiva frammentazione: una collezione eterogenea di progetti portati non sinergicamente coordinati, esposti alla produzione di effetti ridondanti o addirittura contraddittori.

Il limitato coinvolgimento delle amministrazioni comunali ha costretto l'agenzia a ricercare continuamente una legittimazione politica, dedicando molte risorse (ed un'intera macroarea del piano) alla costruzione di reti di

governance efficaci capaci di affiancare ASNM nella progettazione dei percorsi di sviluppo e garantire una costante corrispondenza tra i progetti a lungo termine e le *routine* gestionali attuate dai singoli comuni. Di questa debolezza si sono trovate a soffrire in particolare le politiche relative alle infrastrutture, dove gli interessi dei singoli attori sono particolarmente forti. Se il piano non è stato in grado di conformare alla sua logica basata su una concertazione di lungo periodo le prassi delle amministrazioni comunali, ha invece registrato un indiscutibile successo nella capacità di operare come veicolo di *marketing* territoriale esterno, favorendo la raffigurazione del territorio come un'area capace di gestire il cambiamento e concertare gli sforzi per garantire innovazione e qualità della vita e rendendolo particolarmente appetibile a nuovi utilizzatori e residenti: la caratterizzazione del Nord Milano ha permesso all'area di sottrarsi alla pesante definizione di "periferia" della metropoli, rappresentandola invece come un polo autonomo, con politiche proprie e forte di specifici vantaggi nella competizione territoriale con il capoluogo e con i sistemi territoriali limitrofi.

Le collaborazioni avviate con l'attività di ASNM e la realizzazione del primo piano strategico del Nord Milano hanno accompagnato il territorio nella grande transizione dal sistema di produzione

di massa delle grandi imprese fordiste a nuove forme riferibili ai distretti *high tech*, mirando a costruire un'immagine del sistema locale di scala sovramunicipale ed a legittimare il ruolo dell'agenzia come attore cruciale della trasformazione, il secondo piano strategico avviato a fine 2005, denominato "Patto per il nord Milano" e frutto del coinvolgimento nella rete della Provincia di Milano e della conseguente trasformazione di ASNM in Milano Metropoli, si caratterizza maggiormente come "piano delle amministrazioni", dove i comuni e la politica locale avranno un ruolo centrale: prova ne sia l'allargamento della rete a Cormano, Cusano Milanino e Paderno Dugnano, e la natura che il processo sta assumendo in queste prime fasi di lavoro, meno *wide range* del precedente progetto e maggiormente incentrato su aree di azione tipicamente riservate ai comuni, quali il sistema dei trasporti pubblici, la pianificazione urbanistica, la cultura, i servizi sociali e in generale le attività di *welfare*. La nuova sfida, come ha sottolineato il sindaco di Bresso Giuseppe Magni durante la conferenza di territorio per l'avvio del Patto per il Nord Milano (Bresso, 7 novembre 2005), non è più quella di superare la crisi produttiva, quanto piuttosto quella di creare fiducia tra le amministrazioni comunali "per fare che i sindaci possano delegare tra loro le funzioni".

Tab. 6: comparazione tra i piani strategici della Brianza e del Nord Milano

	BRIANZA	NORD MILANO
Attori principali	Comuni	comuni
Struttura della rete	<i>Governance</i>	<i>government</i>
Proiezione	verso l'interno	verso l'esterno
Numero di attori nella rete	Normale	basso
Strutturazione del processo	Bassa	normale
<i>Local collective competition goods</i>	Formazione e servizi	infrastrutture e servizi
Trend per il capitale sociale	conservazione	mutamento
Stato del processo	in corso	in ridefinizione

Procedendo ad un confronto tra i piani strategici avviati dai due sistemi territoriali, la prima notazione deve sottolineare la sostanziale differenza dei processi (evidente dall'elencazione fornita nella tabella n.6), che rispecchia fedelmente le differenti strategie e modalità operative applicate dalle rispettive agenzie di sviluppo del territorio (capitolo 4.3). Nonostante sia la Brianza che il Nord Milano si trovino ad affrontare dei processi di sostanziale mutamento della loro natura produttiva, che impongono ai due territori di innescare percorsi di innovazione, e malgrado entrambi possano contare su una forte cultura locale che nel lavoro trova la principale forma di espressione, i due piani sono stati infatti progettati, prodotti ed implementati in maniere alquanto dissimili.

Prima di addentrarci nel dettaglio della comparazione tra i due processi appare però necessario notare come entrambi i piani strategici si caratterizzino, rispetto ai modelli italiani ed europei, per l'assenza di un *leader* esplicito e riconosciuto tra gli enti locali: i comuni di Monza e Sesto San Giovanni esercitano certamente un'influenza sulle rispettive reti, ma non giungono a dominare le coalizioni, caratterizzando entrambe le esperienze come "piani strategici d'area vasta" e differenziandoli fortemente dalla maggioranza dei casi, nei quali la rete si raccoglie attorno ad un attore metropolitano, con un ruolo solo secondario - e mirato all'inclusione delle esternalità piuttosto che alla creazione di una vera e propria rete di *governance* territoriale - dei comuni minori appartenenti alla cintura. L'unico piano strategico italiano che presenti simili caratteristiche è quello elaborato dai Comuni del Copparese, ma si tratta di un progetto che per dimensioni dell'area e popolazione interessata non può essere confrontato con i due casi in esame. E' significati-

vo, in questo senso, che entrambe le esperienze di pianificazione di territorio non metropolitano avviate in Italia abbiano avuto luogo nelle vicinanze di Milano: certamente la natura di *global city* della metropoli, che tende a ricercare alleati fuori dalla regione dell'*hinterland* ed a lottare per posizionarsi reti dedicate di livello globale, ha favorito per reazione la formazione processi reticolari nelle aree limitrofe, dove le alleanze tra gli attori locali si definiscono e si rinsaldano nel tentativo di conservare (o costruire) delle identità culturali e produttive in grado di attuare moti centrifughi tali da garantire un certo livello di indipendenza dal capoluogo.

Sia nel caso del piano strategico della Brianza che in quello del Nord Milano gli attori principali per peso nella rete di concertazione e per apporto di risorse sono i comuni, che si caratterizzano come principali interlocutori delle agenzie di sviluppo e come depositari dell'ideazione e della gestione della maggior parte dei progetti compresi nel processo. Gli altri attori sono presenti nella rete con funzioni secondarie, e la loro partecipazione è comunque limitata a enti istituzionali e associazioni di categoria (Camera di Commercio, associazioni di rappresentanza, sindacati, etc.), con l'assenza quasi totale delle forme di organizzazione della società civile. Queste tendenze sono esplicative di un'alta istituzionalizzazione dei processi, che pur di garantire il funzionamento efficace ed il rafforzamento delle reti tra gli attori istituzionali paiono rinunciare all'apporto della popolazione, che avrebbe potuto contribuire con forza al successo delle strategie. I due modelli reticolari, a parte questa relativa "chiusura" verso la partecipazione attiva della società civile al processo, appaiono per il resto ispirati a differenti principi per quanto riguarda l'interazione tra gli attori. Nel precedente capitolo abbiamo ricono-

sciuto il modello brianzolo come ispirato al principio della *coesione*, e quello nord-milanese come ispirato dalla *strategia*, e le modalità di cooperazione attuate nei piani confermano questa distinzione: il piano strategico della Brianza si concentra su obiettivi condivisi e a volte vaghi, senza prevedere interventi infrastrutturali di peso ma badando invece a rafforzare le reti di reciprocità (si veda il capitolo 1.2) presenti nel territorio contenendo i fenomeni di *exit* e cercando di costruire per piccoli passi una strategia di cambiamento, con un modello centrato quindi sulla costruzione di una efficace *governance* capace di operare in maniera univoca nel sistema locale. Dal lato opposto, nel piano strategico del Nord Milano sono proprio i processi di cambiamento della struttura sociale e produttiva ad aver suscitato la necessità di una sinergia dei comuni per fornire al territorio una risposta decisa e pronta, ma la necessità che questo cambiamento fosse immediatamente accompagnato ha spinto i comuni a mantenere all'interno delle proprie strutture i processi di implementazione dei differenti progetti, attuando modelli di azione comune solamente per quanto riguardava la "politica estera" del territorio: i processi di negoziazione per le infrastrutture con la Regione, le società autostradali e ferroviarie, i rapporti con Milano, il *marketing* territoriale per l'attrazione di nuova imprenditorialità in settori innovativi, etc.

Ed è proprio la concentrazione sulle attività ora elencate, e il riconoscimento della loro centralità strategica per il territorio, a caratterizzare il piano strategico del Nord Milano come fortemente orientato verso l'esterno, tendenza ancor più evidente se confrontata con il precipuo interesse per le dinamiche esogene che caratterizza il modello brianzolo. In questo senso è significativo esaminare il ruolo della provincia nei due processi, vista in Brianza come

un attore destinato a ricoprire il ruolo di capofila del mutamento nel sistema territoriale, a cui l'esperienza della rete di concertazione concentrata attorno a Sviluppo Brianza sta "preparando il terreno", ed invece intesa dall'area del Nord Milano come un importante *partner* esterno dei comuni, in grado di sostenere gli interessi locali grazie all'apporto di competenze, progettualità e risorse, ed accompagnare lo sviluppo locale (come il Patto per il Nord Milano sta evidenziando) facilitando l'ingresso e il posizionamento del territorio in reti sovralocali. Queste vocazioni (attenzione per le dinamiche interne in Brianza, proiezione verso l'esterno nel Nord Milano) sono centrali nelle strategie di lungo periodo attuate dai due territori, e rappresentano i principali indirizzi dell'azione delle reti relativamente al (ri)collocamento del comunità locale e del suo capitale sociale nei nuovi scenari della competizione tra territori.

Esaminando gli aspetti relativi all'organizzazione dei processi i due piani, se confrontati con i principali modelli europei ed italiani, appaiono poco strutturati in fasi precise, interessati più alle reti relazionali che alla costruzione di strategie e progetti condivisi: i due piani strategici non sono il cuore della *governance* locale, quanto piuttosto degli elementi catalizzatori che aiutano gli attori del territorio a definire i tempi e gli spazio dell'azione concertata. Con riguardo a ciò è interessante evidenziare come il piano strategico della Brianza e quello del Nord Milano mostrino tendenze differenti relativamente alla gestione delle fasi formali in cui s'è concretizzata l'attività di concertazione: ciò è particolarmente evidente nel caso brianzolo, dove le attività di elaborazione delle linee strategiche e di determinazione dei progetti da includervi rimangono sullo sfondo del processo ed appaiono caratterizzate dalla prevalenza di rap-

porti informali e poco strutturati, mentre nel piano strategico del Nord Milano la fase di progettazione, culminata nella redazione dell'Agenda strategica, si è configurata come il principale momento di partecipazione. La fase di implementazione di entrambi i piani strategici appare invece gestita direttamente dalle due agenzie, con spazi limitati per l'azione di reindirizzamento operata dalla rete: l'attività di revisione del piano è definibile invero come esclusivo appannaggio delle amministrazioni comunali, vista la carenza nei piani di strutture dedicate al monitoraggio permanente dello stato di realizzazione dei progetti ed alla loro verifica.

I processi di riposizionamento dei sistemi produttivi territoriali tendono a differenti obiettivi nei due sistemi locali oggetto dell'analisi, e di conseguenza le reti di *governance* mirano a produrre differenti tipologie di beni collettivi per favorire l'innovazione delle imprese. La Brianza aspira a rinnovare le dinamiche distrettuali ed a riposizionare le produzioni locali in nicchie di eccellenza, ed in conseguenza di ciò il piano strategico privilegia la fornitura di servizi legati alla formazione e alla messa a sistema delle piccole imprese del territorio con fornitori di servizi avanzati e istituti di formazione superiore. Il Nord Milano privilegia invece l'insediamento di imprese in nuovi settori e con il piano mira invece ad accompagnare la comunità locale nella trasformazione da area di grande impresa a distretto *high tech*, ponendo una particolare attenzione, oltre che alle politiche formative, alla predisposizione di infrastrutture di collegamento con l'esterno e alla riqualificazione del territorio per favorire l'insediamento di una classe creativa che ricerca un ambiente di vita e lavoro ameno, con *standard* qualitativamente alti di servizi alla persona e una particolare attenzione alla tutela

del territorio.

Legato ai temi appena accennati è l'ambito riguardante il rapporto tra il piano strategico e il capitale sociale, che abbiamo detto rappresentare per entrambi i territori un'importante risorsa per lo sviluppo. Le azioni intraprese dai due processi di pianificazione hanno cura di predisporre strumenti per accrescere tale patrimonio diffuso, ma tendono a questo obiettivo con differenti modalità, finalizzate al rinnovamento dei vincoli interni alla comunità nel caso brianzolo ed invece, in quello del Nord Milano, ad un'estensione dei vincoli solidaristici ai nuovi imprenditori e lavoratori. Simbolo di quest'ultimo processo si deve rintracciare nell'importanza (emersa sia dalle previsioni del piano sia dalle dichiarazioni raccolte nel corso delle interviste con i sindaci) delle iniziative di promozione culturale e di rivitalizzazione sociale intraprese dai comuni dell'area, che si pongono in diretta concorrenza con l'offerta proposta dalla città di Milano. Un'ultima nota dev'essere dedicata ai processi di rinnovamento dei piani e di riposizionamento delle strategie: nel Nord Milano la definizione delle linee di sviluppo ha avuto un importante momento di ripensamento con l'allargamento a tre nuovi comuni e la predisposizione del nuovo Patto per il Nord Milano dove, preso atto dei successi conseguiti, si prospettano nuovi obiettivi enfatizzando i punti di forza e coinvolgendo maggiormente attori importanti (quali la Provincia di Milano). Il piano strategico della Brianza è ancora nel pieno della fase di implementazione, fase che riceverà una spinta decisiva dall'attivazione della Provincia: è quindi prevedibile che in tale occasione si apriranno spazi per rinnovare le strategie e rilanciare la sfida per l'innovazione intrapresa dalla rete dei comuni brianzoli.

4.4 Le reti extra-territoriali

I percorsi di sviluppo che sono stati intrapresi dalla Brianza e dal Nord Milano riservano una particolare attenzione ai rapporti con l'esterno, nella piena coscienza che le reti globali possono essere affrontate solamente in virtù di alleanze tra territori e tra comunità che permettano di sviluppare sinergie e veicolare informazioni su temi specifici (capitolo 1.1). L'ingresso in tali reti è fine sotteso di entrambi i progetti di pianificazione strategica esaminati: evidente nel caso del Nord Milano, dove le attività di *marketing* territoriale mirate all'attrazione di imprese e professionisti e la costituzione delle reti per lo sviluppo EURADA e AIDA (capitolo 4.2) sono al centro dell'azione concertata, meno esplicito invece nel caso brianzolo, dove l'attività di *governance* appare più concentrata sulle relazioni interne: anche in questo caso è però necessario riconoscere che la ricerca di coesione e stabilità nelle relazioni tra enti locali mira a garantire alla nuova Provincia un sostegno forte da tradurre in capacità negoziale nella contrattazione con gli altri livelli di governo e gli altri territori.

Entrambe le agenzie di sviluppo locale hanno funzione di nodi di connessione con l'esterno dei territori, e si occupano di tessere e gestire le relazioni con poli universitari, centri di ricerca, imprese di consulenza, professionisti detentori di conoscenze necessarie alla società e all'economia locale: questo ruolo ha una notevole importanza, sia per i suoi risvolti operativi sia come esplicito segno dell'utilità dell'agenzia e della sua legittimazione ad accompagnare il territorio nel mutamento.

Le reti che le relazioni socio-economiche generate nei due territori sviluppano hanno fini differenti (dai rapporti di fornitura a quelli di commercializzazione, dalle reti di solidarie-

tà con comunità in paesi in via di sviluppo a quelle dedicate alla cultura) e si estendono a regioni geograficamente molto distanti; una loro pedissequa delineazione trascende i fini della presente analisi, che si è invece finora concentrata sulla *capacità potenziale* dei territori di rafforzare i rapporti esistenti e di stringere nuove alleanze, esplicitata nelle azioni collettive che hanno trovato spazio nei processi di sviluppo avviati in Brianza e nel Nord Milano. Appare però necessario soffermarsi su alcune particolari relazioni che assumono un ruolo determinante nei percorsi di sviluppo locale: i rapporti con i territori confinanti, e principalmente con la metropoli di Milano. La prossimità a una città di rilevanza continentale ha rivestito da sempre un'importanza enorme per l'economia delle aree circostanti, e ha contribuito in maniera determinante a forgiare non solo i sistemi produttivi del Nord Milano e della Brianza (come è stato esaminato nel capitolo 4.2) ma la stessa identità delle popolazioni locali. I flussi concentrati su Milano, la varietà dei servizi disponibili nella città, le reti infrastrutturali che in essa trovano un *hub* primario hanno esercitato un forte influsso sui territori oggetto della ricerca, e anche nel futuro saranno punti centrali nei processi di sviluppo, determinando opportunità e minacce che occorre esaminare con precisione. Appare imprescindibile un'analisi della natura e della forza delle reti che stringono alla metropoli la Brianza e il Nord Milano, e di come la presenza della città meneghina sia dipinta nelle raffigurazioni degli attori delle due comunità: a tal fine nelle interviste effettuate con gli *stakeholders* del territorio si è riservata una specifica considerazione a questo tema, sia per quanto riguarda le relazioni attuali sia per le prospettive future.

I territori di Sesto San Giovanni e dei comuni dell'area a nord del capoluogo sono stati storicamente caratterizzati da un rapporto forte con la metropoli, di cui rappresentavano il principale polo di industria pesante. La natura operaia della comunità residente è stata rafforzata dalle forze centrifughe che attiravano verso Milano le differenti categorie sociali, e l'identità locale è rimasta caratterizzata da un'orgogliosa opposizione a una metropoli poco interessata a valorizzare le aree della propria immediata periferia. I cittadini sestesi si riconoscono appartenenti all'area metropolitana, ma dalle interviste effettuate emerge come siano invece lontani dall'identificarsi in Milano-città, centro da cui si sentono separati per cultura e strategie. Si tratta di un orientamento che, seppur non egemonico, ha comunque ampia cittadinanza nella comunità locale, come s'evince da un aneddoto emerso nel corso di un'intervista e relativo alla metà degli anni '80, quando la metropolitana ha raggiunto Sesto San Giovanni: con riferimento a ciò il commento comune era *"adesso siamo fregati, siamo a venti minuti da Piazza del Duomo"* ad indicare la minaccia per l'identità locale che il modello del capoluogo avrebbe avuto su una dimensione dimessa, più localistica, del vivere sestese (oltre che la minaccia per le attività commerciali insista nella concorrenza dei negozi cittadini). A questo tipo di motto, arroccato su una linea esclusivamente difensiva, si contrapponeva però una constatazione di segno esattamente opposto: *"Sì, ma Piazza del Duomo è a venti minuti da qui"*. Su questa seconda affermazione, intelligentemente intesa da amministratori attenti, il Nord Milano ha saputo costruire una strategia di valorizzazione delle proprie potenzialità che ha avuto un'importante ruolo nella ricollocazione del sistema economico locale dopo la chiusura dei grandi complessi industriali e la conse-

guente crisi occupazionale: i comuni del Nord Milano hanno una vita propria, sia con riguardo alle strutture produttive sia relativamente alle iniziative culturali, e entrambi questi sistemi si avvantaggiano della possibilità di reperire servizi e utenti nella città. Si tratta di una risorsa tale da permettere il mantenimento di un'offerta culturale forte (spettacoli teatrali, mostre, dibattiti e incontri, locali di svago), impensabile per altre aree della provincia che hanno difficoltà a catturare un pubblico extralocale e a strutturare un calendario di eventi di qualità a causa di difficoltà nel raggiungere un pubblico "di settore" e nell'attirarlo fuori dall'orbita metropolitana.

Il Nord Milano ha elaborato come strategia esplicita la definizione di un'offerta culturale propria ed indipendente da quella di Milano, e da essa trae un forte elemento di identità (utile anche per garantire un ambiente favorevole agli specialisti dei settori avanzati che rappresentano il cuore della nuova vocazione produttiva locale), ma appare evidente come un simile percorso abbia potuto essere intrapreso solo in virtù della decisiva inclusione del territorio nella metropoli, alla sua facile accessibilità da parte dei milanesi. In questo senso Milano è per il territorio nordmilanese un imprescindibile *partner*, e rappresenta risorsa piuttosto che – come era esplicito nell'antico rapporto tra i due territori – un limite.

La difficoltà di dialogare con il Comune di Milano e le tensioni suscitate dai rapporti di vicinato con la città sono ancora causa di numerose preoccupazioni per le amministrazioni dei comuni del Nord Milano: il capoluogo tende a scaricare i pesi, cerca di caratterizzarsi come polo della qualità monopolizzando funzioni rare ed avanzate (dalla finanza alla moda, al design) e contemporaneamente esternalizza le attività che possono produrre disagio. Nel Nord Milano è evidente la volontà di

contrastare questa tendenza sia sul piano politico (con la forza d'urto dei comuni uniti) sia con una proposta culturale, politica, economica propria e di qualità. L'obiettivo è quello di creare una arena di concertazione in cui il Comune di Milano accetti di confrontarsi con le aree circostanti in un'ottica di parità: ci sono molte questioni in comune con la metropoli, a partire dal problema dei trasporti. Il punto di vista condiviso del territorio nordmilanese è incentrato sulla necessità di ragionare sul concetto di Città Metropolitana: le scelte effettuate a Palazzo Marino hanno forti ripercussioni sulla vita dei comuni minori, che pretendono con forza di poter aver una voce nelle decisioni piuttosto che dover supinamente subire le scelte elaborate egemonicamente dal capoluogo.

L'obiettivo è quindi quello di definire un'area metropolitana policentrica, che eviti la concentrazione di tutti i servizi e sappia considerare gli interessi di tutte le sue parti, garantendo uno sviluppo eterogeneo e sinergico: alcune questioni sono già state affrontate con questa ottica (è possibile citare la metrotorvia di Cinisello Balsamo, per la quale si è ottenuto di ridurre le fermate milanesi per garantire un collegamento veloce con la città, oppure l'apertura a Sesto San Giovanni di una nuova sede universitaria) ma sul tavolo restano aperti numerosi temi di grande importanza, dalle tariffe di trasporto differenziate per il capoluogo e i comuni della cintura alla gestione dei servizi di nettezza urbana, al controllo della qualità dell'aria o alla definizione del percorso della linea 5 della metropolitana. Si tratta di questioni importanti, per la risoluzione delle quali il Nord Milano conta sulla ormai consolidata forza dell'alleanza tra i propri comuni e sul nuovo ruolo di mediatore e di propulsore dello sviluppo locale che la Provincia aspira a ricoprire, ruolo esplicitato dall'impegno di tale ente

nell'Agenzia Milano Metropoli.

Il territorio brianzolo ha invece un rapporto completamente diverso con la città di Milano: la presenza di distretti industriali e d'un'economia basata su un tessuto artigiano radicato nella cultura locale ha permesso lo sviluppo nel territorio di un sistema produttivo non dipendente da quello metropolitano (capitolo 3). Parimenti l'identità della comunità brianzola non appare basata su quella meneghina, o forgiata dalla contrapposizione ad essa: mostra al contrario caratteri fortemente peculiari, che la legano strettamente al territorio e che sono ancor oggi evidenti e condivisi: in questo senso l'attribuzione della dignità provinciale appare giusto riconoscimento per una comunità vitale ed esprime la consapevolezza dell'impossibilità di ridurre ad un *unicum* le strutture sociali ed economiche di due aree attigue ma non coincidenti, che esprimono bisogni differenti e necessitano di politiche d'intervento specifiche perché si possa valorizzarne adeguatamente le rispettive specificità culturali.

La differenza tra le due comunità non si incarna in rivalità, conflitti o sfiducia: le relazioni tra i due territori sono sempre state intense e hanno importanti radici storiche (sancite dal collegamento effettuato nel 1879 con la seconda linea ferroviaria italiana). Attualmente la Brianza non condivide rapporti particolari con Milano: naturalmente l'area brianzola risente dei flussi diretti a Milano, con effetti di congestione delle arterie viarie, si riscontrano forti movimenti pendolari tra i due territori e per certi servizi (primo tra tutti per motivi di studio) si va in città, ma la natura sociale e produttiva del territorio è separata e differente. E' casomai da registrare una migrazione da Milano ai comuni brianzoli, principalmente ad opera di singoli e famiglie in cerca di una dimensione abitativa a

più stretto contatto con l'ambiente, caratterizzata da una qualità della vita superiore a quella della metropoli. Il mutamento della struttura produttiva brianzola, incarnato nei progetti di sviluppo incentrati sull'innovazione organizzativa, di processo e di prodotto dell'artigianato locale, oltre che all'aggancio delle produzioni locali a catene del valore lunghe (Gereffi, 2001) ha posto in cima all'agenda del territorio il rafforzamento dei legami con Milano. Nel corso delle interviste effettuate con i sindaci dei comuni brianzoli è emerso con chiarezza come la presenza di un collegamento privilegiato con la metropoli sia considerata una priorità imprescindibile: Milano è una città globale, e riveste il ruolo (che accrescerà nel prossimo futuro la propria valenza strategica) di principale porta d'accesso alla Brianza per i turisti d'affari, per sport, per arte o cultura. Serve una progettualità con Milano che valorizzi le specificità del territorio, a partire dal patrimonio rappresentato dal percorso dei Parchi e delle Ville, e le inserisca nell'offerta della metropoli. Si tratta di un rapporto potenzialmente foriero di interessanti sinergie, ma che ancora viene percepito come di difficile realizzazione: è opinione comune degli *stakeholders* interpellati che, mentre la Brianza è consapevole della necessità di avere un rapporto con la metropoli per valorizzare il proprio territorio, Milano non è interessata alle potenzialità della Brianza. In particolare la relazione tra il Comune di Milano e le municipalità brianzole, a partire da Monza, è solo marginale e segnata da un certo disinteresse della metropoli: Milano ha rinunciato alla sua partecipazione alla proprietà della Villa Reale e non cura la gestione dei parchi brianzoli di cui è comproprietario, ma soprattutto viene accusato di non aver sposato una logica di sistema metropolitano favorendo le polarità decentrate ad alta specializzazione (quali per esempio l'ospedale

San Gerardo di Monza o l'Autodromo), che se incluse (anche con collegamenti pubblici veloci) nell'offerta integrata di area vasta potrebbero valorizzare l'intera metropoli.

Forme di collaborazione anche intensa tra i due territori sono certo presenti (basti pensare all'apertura di corsi universitari in sedi brianzole ad opera delle università milanesi), ma le reti che collegano le amministrazioni territoriali sono ancora deboli. L'istituzione della Provincia di Monza e Brianza segnerà un importante cambiamento nei rapporti tra le due comunità, costituendo un nuovo polo in grado di negoziare con il capoluogo regionale la progettazione di infrastrutture di collegamento materiali ed immateriali e di favorire la stretta di un'alleanza più strutturata delle relazioni attualmente esistenti.

L'istituzione della Provincia in Brianza andrà a rivoluzionare anche i rapporti che legano il territorio con il Nord Milano: le due aree condividono rapporti che sono stati definiti da ambo le parti di "buon vicinato", ma l'uscita dei comuni brianzoli dalla Provincia di Milano impone ora la separazione di una nutrita serie di servizi che prima Sesto San Giovanni e gli altri comuni nordmilanesi reperivano a Monza: l'Azienda Sanitaria, l'Ufficio Imposte, il Tribunale, l'ARPA, etc.

Si tratta di un'occasione per sperimentare la forza dell'alleanza tra i comuni del Nord Milano, ma soprattutto di un importante momento di ridefinizione dei legami tra i due territori, che potrebbero risultare fortemente indeboliti proprio mentre entrambi stanno avviando dei processi di sviluppo e si concentrano sull'elaborazione di un'offerta di servizi e attività culturali propria: la cooperazione tra le due aree rischia quindi di essere trascurata a favore di strategie incentrate su territori più distanti, disperdendo un capitale relazionale che potrebbe essere in-

vece sfruttato per favorire entrambe le strutture produttive ed entrambe le offerte nei campi del turismo, della cultura, dell'organizzazione di eventi.

Confrontando le strategie elaborate da Nord Milano e Brianza nei confronti della metropoli milanese si evidenziano infatti precise similitudini, in particolare riguardo al tentativo di ottenere una maggiore presenza nella programmazione delle strategie del Comune di Milano e alla necessità di attuare forme estese di coordinamento per la città e l'*hinterland*. Un'azione concertata dai due territori su tale tema, forte dell'appoggio delle due province, potrebbe avere interessanti sviluppi e favorire uno scenario policentrico esteso anche alle altre comunità dell'area vasta.

Al di là di tale punto di convergenza le strategie relative ai rapporti con Milano procedono nelle due aree oggetto della nostra osservazione da punti di vista diametralmente opposti: il territorio nordmilanese, da sempre strettamente legato al tessuto metropolitano, lotta per conquistare spazi di autonomia ed autodeterminazione, tendendo a caratterizzarsi come polo indipendente seppur integrato; la Brianza al contrario, seppur forte di rapporti con Milano rapporti storicamente antichi, non è

mai stata coinvolta nelle logiche metropolitane e cerca ora di non farsi escludere dai flussi globali che interessano la grande città, flussi che riconosce fondamentali per lo sviluppo del sistema economico del suo territorio. Un moto di uscita dalla metropoli, quindi, contrapposto ad uno centripeto: l'opposizione è però solo apparente, in quanto entrambe le strategie mirano, pur partendo da posizioni d'avvio diverse, a definire un rapporto equilibrato con la città meneghina, dove il riconoscimento dell'autorità e dell'importanza delle istituzioni locali siano la garanzia di una rete capace di veicolare i flussi biunicamente, senza concentrarsi sulle sole necessità espresse da Milano. Su questa base sono individuabili alcuni punti di sinergia, in primo luogo relativi al coordinamento delle attività relative alla progettazione di infrastrutture viarie, di predisposizione di servizi pubblici di trasporto, di organizzazione di eventi di richiamo turistico, culturale, sportivo: su questi temi una collaborazione tra la Brianza e il Nord Milano potrebbe rappresentare l'avvio di un'alleanza importante per entrambi i territori, potenzialmente in grado di avere ripercussioni (e fungere da esempio) per l'intera regione vasta.

Parte Terza
CONCLUSIONI E SPUNTI ANALITICI

5. Findings e implicazioni della ricerca

5.1 Inquadramento dei sistemi territoriali della Brianza e del Nord Milano nel framework teorico

In questo capitolo, prima di delineare i principali *findings* che l'attività di ricerca ha permesso di individuare relativamente alla Brianza ed al Nord Milano, i due sistemi territoriali e le rispettive comunità saranno confrontati con le categorie teoriche esaminate nel capitolo 1, in maniera da facilitare il riconoscimento dei *trend* sociali ed economici in atto e individuare con chiarezza le principali variabili, minacce e necessità su cui si basano i rispettivi processi di sviluppo. Grazie al confronto con tale *framework* teorico sarà più agevole individuare le differenze tra i due territori, nonché tra le reti di *governance* che si intrecciano al loro interno, sottolineando sia le aree di possibile attrito tra le strategie intraprese sia, al contrario, le aree di intervento per le quali Brianza e Nord Milano potrebbero avviare con successo interventi sinergici.

Con riguardo alle caratteristiche delle comunità locali (capitolo 1.1) appare in primo luogo necessario rilevare come appaia difficoltosa la delimitazione dei confini spaziali dei due sistemi territoriali oggetto d'analisi: i rilevanti flussi con la metropoli determinano infatti l'inclusione di entrambi nel sistema locale del lavoro di Milano, che comprende 116 comuni ed oltre tre milioni di residenti. E' invece innegabile che entrambi i territori determinino dei *mileu* locali, come è testimoniato dalla comunanza di sentire tra gli appartenenti alle comunità e dalla presenza di

reti di collaborazione e *governance*, storicamente radicate nel tessuto sociale. Ciò si è avuto non solo nel caso brianzolo, dove è stato possibile riconoscere la presenza di dinamiche distrettuali, ma anche nel Nord Milano, dove i rapporti comunitari si sono inseriti all'interno delle grandi industrie e sono sopravvissuti alla scomparsa di queste, favorendo il riposizionamento del locale sistema produttivo. La struttura delle economie locali è quindi incomprensibile se non viene affrontata considerando le reti fiduciarie e i rapporti di *reciprocità* che si intrecciano nel territorio, che permettono l'abbassamento dei costi delle transazioni economiche e facilitano la circolazione delle informazioni. Tratto primario di entrambi i territori è la presenza di una forte cultura fondata sulla condivisione dell'esperienza lavorativa (di lavoro artigianale-autonomo in Brianza e di lavoro operaio – in certe aree contadino - nel Nord Milano) e sul suo posizionamento al centro della vita sociale. Questo "comune sentire" ha facilitato in entrambi i territori la condivisione di impressioni relative alle necessità di sviluppo e, di conseguenza, l'emersione di soggetti collettivi in grado di determinare reti di *governance* locale legittimate agli occhi della società civile e della popolazione imprenditoriale e capaci quindi di avere vasto accesso alle informazioni e di intraprendere azioni efficaci.

Il territorio brianzolo è interessato dalla presenza di tre differenti distretti indu-

striali (capitolo 1.2), che caratterizzano l'intera struttura economica del sistema locale, i cui preminenti tratti sono l'assoluta prevalenza delle imprese di piccolissime dimensioni attive nei settori tradizionali e la diffusa cultura imprenditoriale. La vocazione manifatturiera si alimenta delle sinergie tra differenti distretti e tra questi e la metropoli milanese, che si caratterizza come fornitrice di servizi alle unità imprenditoriali locali. I bassi costi di ingresso e la presenza di *know how* diffuso hanno favorito la formazione di una miriade di imprese artigiane, solitamente a gestione familiare, che gelosamente difendono la loro creatività e sono spesso restie ad avviare collaborazioni: con l'avvento della globalizzazione queste situazioni hanno determinato una diffusa difficoltà di accesso ai nuovi mercati, determinando una possibile minaccia per l'intero sistema. La comunità si è attivata per contrastare l'avvento di una possibile crisi, e sono emersi alcuni leader istituzionali che hanno promosso azioni e progetti innovativi, solidificatisi in reti per lo sviluppo: i protagonisti di questi processi sono stati in primo luogo i sindaci, che hanno aggregato vaste alleanze di soggetti istituzionali e del mondo produttivo (associazioni di rappresentanza, sindacati). L'azione collettiva ha avuto un importante risultato nel riconoscimento della dignità provinciale al territorio: l'istituzione della nuova Provincia di Monza e Brianza ha creato nuove aspettative negli *stakeholders* del territorio, che hanno teso a rafforzare le reti di *governance* territoriale per poter pienamente sfruttare le nuove possibilità operative che saranno amministrabili da tale ente.

Nel territorio nordmilanese la scomparsa del sistema produttivo basato sulla grande impresa manifatturiera ha dato vita a due differenti tendenze: la prima tendente a saturare il territorio con attività commerciali e di grande distribu-

zione, sfruttando l'accessibilità dal centro della metropoli e dalle aree più periferiche e creando posti di lavoro nel terziario non specializzato, la seconda invece mirante all'instaurazione negli spazi dimessi dalle attività industriali di un vero e proprio distretto *high tech* (capitolo 1.3), impegnato in attività innovative nei settori ad alta tecnologia. La possibilità di mirare ad insediare nel Nord Milano un simile modello di sviluppo è strettamente legata alla facilità di reperimento di personale specializzato, formato dalle università di Milano (in particolare dal nuovo polo di Milano-Bicocca, che si caratterizza come la "università del Nord Milano") e alla capacità degli attori locali di creare e sostenere un contesto favorevole all'insediamento e alla crescita di imprese innovative: in questo senso gli enti locali hanno creato reti solide e fortemente orientate all'azione con il fine di determinare una politica forte di *marketing* territoriale, garantendo l'accesso da parte delle imprese locali a servizi specifici in loco o grazie all'attivazione di reti con Milano o altri territori.

Le vocazioni dei due territori, così individuate, possono essere meglio specificate con riferimento alle caratteristiche differenzianti i distretti tradizionali da quelli *high tech*, descritte nella tabella 1 (capitolo 1.3): se nella Brianza la tendenza è quella di rafforzare i legami comunitari per favorire collaborazioni tra imprese e condivisione di conoscenze e reti relazionali, nel Nord Milano si pone un accento particolare sulla definizione di legami stretti a collegare le imprese dei nuovi settori, le istituzioni locali e le agenzie operanti sul territorio, mentre la comunità locale e la sua cultura assumono un ruolo prevalentemente "difensivo" (operando da rete solidaristica nei confronti delle situazioni di disagio determinate dalla riconversione del sistema produttivo). In questo territorio le politiche di svi-

luppo richiedono quindi una *leadership* "tecnica", piuttosto che politica, e sono raccolte intorno ad enti intermediari (L'agenzia Milano Metropoli) invece che all'asse enti locali-rappresentanti del sistema produttivo, come accade nel caso brianzolo.

L'importanza delle reti imprenditoriali presenti (capitolo 2.1) è quindi una specifica caratteristica di entrambi i territori oggetto dell'analisi, le cui produzioni mirano a settori del mercato fortemente frammentati e a domanda variabile, adatti ad essere aggrediti da piccole imprese ad alta specializzazione. Sia nel Nord Milano che nella Brianza la coscienza dell'importanza di tali reti ha messo al centro delle agende territoriali le politiche di conservazione/rigenerazione di tali collaborazioni tra unità imprenditoriali e del sostrato sociale in cui esse sono immerse, oltre che la necessità di garantire la diffusione di tecnologie di comunicazione che facilitino raccolta, condivisione e confronto delle informazioni. I due territori si sono dotati di Agenzie per lo sviluppo locale (Pichierri, 2002) che gestiscono le organizzazioni-rete costituenti il sistema produttivo locale. Tali agenzie nascono da patti tra gli attori locali, e si fondano sulla condivisione di obiettivi da raggiungere e comportamenti da tenere, nel riconoscimento di valori condivisi e interessi comuni: si tratta quindi di reti di *governance* il cui compito è garantire ed implementare l'azione collettiva (capitolo 2.2).

Relativamente alle caratteristiche delle reti per lo sviluppo locale, in esse si devono riconoscere due ispirazioni differenti, che attengono al tipo di attori coinvolti ed alla prevalenza delle risorse attivate: sul modello degli schemi elaborati da Pichierri (Pichierri, 2002, come schematizzati in Tabella 2, nel capitolo 2.2) si può collocare il caso brianzolo tra i modelli a sviluppo endo-

geno, in cui le reti interne rivestono una soverchiante importanza e nella stretta corrispondenza tra società locale e sistema economico si ricercano percorsi di sviluppo per il territorio. Il sistema del Nord Milano trova invece una collocazione meno precisa, al confine tra il modello di sviluppo endogeno e quello accompagnato: il peso delle risorse esterne (provinciali, nazionali) è stato determinante nel garantire il superamento della crisi industriale, almeno al pari dell'attivazione delle reti interne. Parimenti, gli *stakeholders* locali hanno sviluppato strategie tendenti ad "aprire" il territorio ad attori ed investimenti esterni, spingendo la comunità locale a riposizionarsi e a ridefinire la propria identità in un contesto di relazioni intense con l'esterno (a partire dalla rinegoziazione dei rapporti di vicinato con Milano).

Per numero di attori inclusi nelle reti e per caratteristiche dei sistemi decisionali (Bobbio, 2004) il modello brianzolo appare essere fondato sul consenso, in particolare mirante a determinare linee di azioni comuni per gli enti locali del territorio attraverso la costituzione di arene decisionali efficaci, mentre quello nordmilanese preferisce concentrarsi sulle interazioni tra attori "forti" e dotati di risorse decisive per lo sviluppo, caratterizzandosi per la prevalenza di una condivisione di obiettivi strategici assai precisi ed ambiziosi e per una vocazione operativa molto accentuata.

Le reti per lo sviluppo attivate dai due territori hanno portato alla definizione di percorsi di pianificazione strategica che raccolgono i progetti di medio e lungo periodo sui quali si basano le strategie locali di risposta al mutamento. I piani strategici di Brianza e Nord Milano sono assai differenti tra loro per fini e per caratteristiche degli attori coinvolti: la rete brianzola è forte di una collaborazione stabile tra un numeroso gruppo di attori (principalmen-

te Comuni), che hanno affinato attraverso l'esperienza e il *learning by monitoring* le loro capacità di cooperazione, determinando un "cervello" del territorio capace di cogliere segnali di allarme ed opportunità, e concentrato su operazioni di innovazione e rafforzamento del sistema socio-economico esistente. Il progetto scaturito da tale rete è definibile, seguendo la classificazione proposta da Perulli (Perulli 2004, esposta in Tabella 3, nel capitolo 2.2) come incentrato su una *strategia difensiva*, finalizzata a garantire attraverso un'innovazione di processo la perpetuazione di un modello di successo. Al contrario, il Patto per il Nord Milano si concentra, più che sul processo, sulle innovazioni di prodotto, che permettano di reagire alla grave crisi industriale attraverso l'insediamento in nuovi settori: si tratta quindi di un'innovazione forte, che viene attivata da un network di attori motivati e coesi sulle strategie, definendo un modello di *cooperazione stabile* tra i tradizionali attori del sistema locale e i nuovi *stakeholder* chiamati a governare il mutamento. L'allargamento della rete a nuovi Comuni con il nuovo Patto per il Nord Milano testimonia la volontà del territorio di proseguire in questo percorso di radicale trasformazione della vocazione produttiva del territorio, e si basa sul successo di un primo Piano che ha saputo rappresentare una base di coordinamento stabile tra le istituzioni locali e i soggetti imprenditoriali. Il punto di incontro tra le esigenze del mondo economico e la volontà di amministrazione dello sviluppo espressa

dagli enti locali è stato, per entrambi i Piani Strategici, l'accordo sui *local collective competition goods* (Le Galès & Voeltzkow, 2001) da produrre attraverso le reti presiedute dalle Agenzie per lo Sviluppo Locale: si tratta in entrambi i casi di reti multiscopo che producono svariati beni collettivi, ma le reti della Brianza mirano primariamente a garantire la fornitura di servizi alle imprese e la predisposizione di un sistema formativo in grado di permettere di tramandare le conoscenze professionali tradizionali integrandole con nuovi campi del sapere, mentre il Nord Milano si concentra sulla riqualificazione del territorio (tutela dell'ambiente e fornitura di servizi alla persona di alta qualità) e sulla razionalizzazione delle reti infrastrutturali. Il *marketing* territoriale è concentrato verso l'interno nel caso brianzolo, e verso l'esterno in quello nordmilanese.

Con riguardo agli effetti desiderati (Pasqui 2005) è possibile definire la *governance* della Brianza come mirante a garantire effetti istituzionali e (in secondo luogo) effetti comunitari e di mercato, mentre quella del Nord Milano pare principalmente tesa a produrre effetti di mercato e associativi: differente nei due casi è il ruolo della comunità locale, che nel modello brianzolo emerge (direttamente o attraverso i suoi rappresentanti eletti) come principale protagonista del processo di sviluppo e in quello nordmilanese risulta invece in una posizione marginale nelle strategie, al centro delle quali è invece posto il ruolo ricoperto dagli attori della scena economica e professionale.

5.2 I findings della ricerca

In questo paragrafo vengono presentati i principali findings della ricerca in relazione alle variabili individuate dalla letteratura e presentate nella prima parte del report.

Una attenzione particolare è stata dedicata a sottolineare i punti di affinità e, al contrario, le principali divergenze tra i due territori studiati.

Findings della ricerca	
1.	<i>In entrambi i territori il mutamento sociale ed economico è caratterizzato da dinamiche distrettuali: In Brianza si ha un'evoluzione dei distretti tradizionali, mentre nel Nord Milano si ha un radicale passaggio dalla grande impresa fordista al distretto high tech.</i>
2.	<i>In entrambi i territori i processi di trasformazione della struttura produttiva si fondano sul capitale sociale, sulla sua valorizzazione e sull'attenzione alle sue capacità di riprodursi.</i>
3.	<i>La necessità di accompagnare il cambiamento è esplicita in entrambe le comunità: gli attori centrali sono in entrambi i casi i Comuni, ma essi sono protagonisti del processo solo nel caso brianzolo, mentre nel Nord Milano è l'agenzia strategica a gestire la rete.</i>
4.	<i>L'Ente Provincia ha un ruolo strategicamente centrale in entrambi i processi di sviluppo</i>
5.	<i>Le agenzie di sviluppo locale dei due territori sono differenti per principio ispiratore: la legittimazione di Sviluppo Brianza si fonda sul consenso, quella di Milano Metropoli sulla strategia.</i>
6.	<i>Sviluppo Brianza si concentra sulle reti interne, Milano Metropoli su quelle esterne.</i>
7.	<i>I flussi con Milano sono al centro dell'attenzione dei due territori, e attivano strategie centripete nel caso brianzolo e centrifughe in quello nord-milanese.</i>

Finding 1: In entrambi i territori il mutamento sociale ed economico è caratterizzato da dinamiche distrettuali: In Brianza si ha un'evoluzione dei distretti tradizionali, mentre nel Nord Milano si ha un radicale passaggio dalla grande impresa fordista al distretto high tech.

Sia in Brianza che nel Nord Milano sono in atto profondi mutamenti del sistema sociale e di quello economico. Si tratta di trasformazioni che hanno comportato tragiche esigenze di riconversione delle strutture produttive locali, che affondano le loro cause nel processo di globalizzazione dei mercati e nell'allungamento delle catene del valore (Gereffi, 2001). In Brianza tali processi hanno minacciato le capacità competitive dei distretti manifatturieri, mentre nel territorio nordmilanese si sono tradotti nella crisi del sistema di grandi imprese.

Le tendenze indicano per entrambi i territori un aumento del peso relativo delle attività del terziario, ma mentre in Brianza si tratta del tentativo di garantire la qualità delle produzioni tradizionali e l'insediamento delle imprese locali in nicchie di mercato ad alta qualità attraverso l'incorporazione nei prodotti di valori immateriali, nel Nord Milano si tratta di una profonda trasformazione dell'intero sistema economico, che si sta indirizzando verso la costitu-

zione di un distretto *high tech* (capitolo 1.3). Non si tratta, in nessuno dei due territori, di processi completamente spontanei: è evidente come enti locali, associazioni di categoria e altri attori privilegiati rivestano ruoli importanti di promotori ed accompagnatori del cambiamento. In entrambi i casi si possono però riconoscere le caratteristiche relazionali tipiche dei sistemi distrettuali: ruolo centrale del capitale sociale, forme di cooperazione-collaborazione tra attori economici, presenza di *know how* specifico diffuso, importanza della fornitura di *local collective competition goods*, etc. (si veda il capitolo 1.2), con una particolare importanza rivestita dalla vicinanza con il capoluogo milanese, inteso come fornitore privilegiato di funzioni e professionalità rare (a partire, specie per il Nord Milano, dalla disponibilità di strutture formative di alto livello cruciali nel garantire il funzionamento delle reti professionali alla base dell'elasticità operativa dei distretti *high tech*).

Finding 2: In entrambi i territori i processi di trasformazione della struttura produttiva si fondano sul capitale sociale, sulla sua valorizzazione e sull'attenzione alle sue capacità di riprodursi.

La comunità locale, la sua cultura e il capitale sociale diffuso al suo interno sono alla base della conformazione dei sistemi economici della Brianza e del Nord Milano: i distretti brianzoli si sono potuti sviluppare grazie alla condivisione di fiducia, che ha permesso l'abbassamento dei costi di transazione tra le imprese (Williamson, 1975) e lo sviluppo di filiere condivise, mentre nel Nord Milano la solidarietà sociale nata dalla comune esperienza del lavoro operaio, tratto fondante della cultura locale, ha favorito la trasformazione affrontata dal sistema produttivo e ha garantito reti di protezione contro le perdite di benessere che minacciavano il territorio con la crisi della grande impresa.

Entrambi i sistemi locali mettono un forte accento, nell'elaborazione delle proprie politiche di sviluppo, sul ruolo centrale della cultura locale – intesa come elemento di coesione e identità – e sulla capacità di cooperare tra loro degli attori del territorio, e di conseguenza dedicano particolari attenzioni alla conservazione del capitale sociale presente, alla sua valorizzazione ed alla sua capacità di riprodursi (nel tempo) e di estendersi (a coinvolgere i nuovi residenti ed i flussi che intersecano il territorio). Nei progetti di sviluppo pensati dai due territori sono centrali le politiche per il sostegno all'imprenditoria, ma anche le iniziative dedicate alla promozione della cultura locale e alla formazione professionale, nel tentativo di garantire un continuo afflusso di nuove conoscenze nel sistema in aggiunta (e non in sostituzione) di quelle attualmente presenti. In Brianza è fortemente percepita la necessità di garantire la conservazione del capitale sociale al momento del ricambio generazionale della *leadership*

delle imprese artigiane a conduzione familiare, snodo cruciale in cui gli esponenti della nuova generazione si fronteggiano con la necessità di essere al contempo imprenditori innovativi e manager della propria impresa.

L'attenzione per gli aspetti culturali non deve essere però intesa come concentrata sulla riproposizione di modelli tradizionali o statici: l'obiettivo esplicito è quello di fornire ai residenti ed ai fruitori del territorio una scena intellettualmente vivace e attenta agli stimoli esterni (si tratta di una tendenza evidente in particolare nel Nord Milano, sia per contrapporsi all'attrazione esercitata da Milano sia per aumentare l'attrattività del territorio nei confronti dei professionisti dei settori avanzati che formano l'ossatura del nuovo distretto; Florida, 2003). In questo senso si può affermare che, mentre in Brianza il capitale sociale è fondamento diretto dei progetti di sviluppo, nel sistema locale nordmilanese riveste invece un ruolo differente, più legato al mutamento: il capitale sociale di origine "industriale" garantisce la presenza di vincoli solidaristici, mentre è sul nuovo capitale sociale "professionale" tipico dei distretti *high tech* che si punta per lo sviluppo economico.

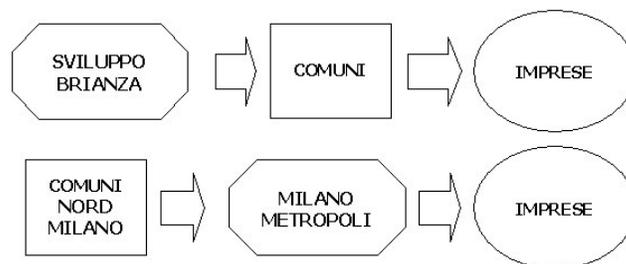
La centralità del capitale sociale si traduce, nei due territori, in una grande importanza delle reti tra attori locali: si tratti di reti informali (quelle tipiche delle relazioni industriali distrettuali) o di reti di *governance* candidate a rappresentare il "cervello" della comunità locale e ad elaborarne le strategie di lungo periodo. La capacità di queste reti di operare efficacemente è strettamente dipendente dalla capacità dei partecipanti di individuare un sostrato comune che favorisca l'individuazione di alleanze e percorsi comuni, e dalla

propensione della comunità locale ad accettare ed interiorizzare tali percorsi.

Finding 3: La necessità di accompagnare il cambiamento è esplicita in entrambe le comunità: gli attori centrali sono in entrambi i casi i Comuni, ma essi sono protagonisti del processo solo nel caso brianzolo, mentre nel Nord Milano è l'agenzia strategica a gestire la rete.

In entrambi i sistemi locali oggetto della ricerca sono state individuate strutture di *governance* dedicate ad accompagnare il cambiamento e favorire lo sviluppo, evitando strappi e tensioni che potrebbero giungere a minacciare la solidità del tessuto sociale. Promotori di tali reti sono stati, sia nel Nord Milano che nel territorio brianzolo, i Comuni. Grazie al loro impegno le reti sono state costituite e si sono solidifi-

cate attorno a delle Agenzie per lo Sviluppo Locale, che nei Comuni hanno trovato sia attori coinvolti (in particolare nel caso brianzolo la maggior parte dei progetti sui quali le agenzie operano hanno origine nei Comuni) che importanti finanziatori. La presenza di altri attori nelle reti per lo sviluppo è minoritaria (associazioni di categoria) o quasi irrilevante (società civile, organizzata o meno).



Se i Comuni hanno la veste di attivatori delle reti, la situazione relativa alla *leadership* di queste appare differente nei due territori: nel caso di Sviluppo Brianza si ha una struttura paritetica, dove gli enti locali restano i principali protagonisti e mantengono attive strutture decisionali (gli Stati Generali ed il Forum), definendo quindi una *leadership politica*, mentre in Milano Metropoli l'agenzia stesa riveste una funzione di guida ed ispirazione attraverso l'espressione di una *leadership tecnico/carismatica*: è infatti l'agenzia stessa a intrattenere rapporti con le imprese (specie con quelle che si intende attrarre nel territorio con operazioni di *marketing* territoriale) e a rivestire quindi un ruolo centrale nella rete, funzione che nel caso brianzolo re-

sta prerogativa dei singoli Comuni. Tali caratteristiche determinano nelle due Agenzie di Sviluppo Locale significative differenze relativamente alla forma sociale (SCARL per Sviluppo Brianza, SPA per Milano Metropoli), e differenti capacità operative: l'agenzia del Nord Milano ha dato avvio in proprio a progetti per l'incubazione di nuove imprese (quali il B.I.C. La Fucina) o per la fornitura di servizi alle imprese (la Città della Comunicazione), mentre quella della Brianza si è specializzata nell'attivazione di progetti su progetti emessi dalle istituzioni (interne o esterne al territorio) e nell'individuazione di sinergie tra le strategie dei singoli comuni (per allargare le aree dove possono essere disponibili uniformemente *local collective competition goods*).

Finding 4: L'Ente Provincia ha un ruolo strategicamente centrale in entrambi i processi di sviluppo.

In entrambi i territori gli attori locali riconoscono un ruolo importante nelle strutture di *governance* all'amministrazione di livello provinciale: la Provincia di Milano è il più importante azionista di Milano Metropoli, ma già in ASNM la partecipazione di tale ente aveva contribuito alla rete in maniera decisiva, non solo per quanto riguarda l'afflusso di risorse ma anche come garante della forza della rete (nei confronti della comunità locale e dei partner esterni), come incentivo per l'impegno dei comuni e come detentore di esperienze e conoscenze rare. E' la partecipazione forte della Provincia (e della Camera di Commercio di Milano) a permettere a Milano Metropoli di caratterizzarsi come agenzia di scala metropolitana, con un allargamento del territorio di riferimento che indurrà nel futuro mutamenti significativi nella struttura delle relazioni reticolari interne alla stessa agenzia e rafforzerà le reti tra i sistemi territoriali dell'area milanese.

Anche nel caso brianzolo gli attori locali attendono dall'entrata in funzione della provincia un ampliamento della sfera di attività della *governance* locale e un maggior afflusso di risorse dedicate al territorio e al suo sviluppo, e anzi la riconoscono fin d'ora come un nodo destinato a ricoprire un ruolo di

capofila del mutamento nel sistema territoriale, in grado di rappresentare la comunità locale e favorirne gli interessi nella contrattazione di livello sovralocale (in particolare nei rapporti con Milano e per quelli relativi all'ammodernamento delle reti infrastrutturali). La Provincia appare quindi percepita dai comuni come ideale partner in quanto responsabile di un'area abbastanza estesa di attuare interventi di scala non gestibile dai singoli comuni ma contemporaneamente non così ampia da non riuscire ad essere espressione delle particolarità sociali ed economiche della Brianza.

L'azione delle reti per lo sviluppo concentrate in Sviluppo Brianza ha permesso un accumulo di "esperienza relazionale" tra i comuni e ha costruito capitale sociale attraverso l'attivazione di esperienze di condivisione e cooperazione tra enti pubblici e privati, contribuito a creare un terreno favorevole per il buon funzionamento di questa nuova istituzione.

L'istituzione della Provincia di Monza e Brianza avrà ripercussioni significative anche sul territorio nord-milanese, portando a un riposizionamento dei rapporti di vicinato che legano i due territori e imponendo la separazione di una serie di servizi che sono stati finora gestiti congiuntamente.

Finding 5: Le agenzie di sviluppo locale dei due territori sono differenti per principio ispiratore: la legittimazione di Sviluppo Brianza si fonda sul consenso, quella di Milano Metropoli sulla strategia.

Brianza e Nord Milano hanno reti di *governance* che differiscono in relazione alle forme di legittimazione della rete nei confronti dei suoi stessi attori: utilizzando le categorie definite da L. Bobbio (capitolo 2.2) è possibile riconoscere il modello brianzolo come caratterizzato dalla centralità del *consenso*, mentre il fine primario della *mission* societaria di Milano Metropoli è certamente l'attuazione di una *strategia* definita per il Nord Milano (il recupero di una identità produttiva del territorio in direzioni innovative).

Tali differenti impostazioni sono riconoscibili nella scelta delle forme societarie delle due Agenzie, nella *leadership* affidata a organi politici piuttosto che tecnici e nella stessa forma delle reti: quella del sistema territoriale brianzolo è sostanzialmente paritetica ed il Comune di Monza, unico possibile candidato a rivestire un ruolo egemone, pone grande attenzione a non scoraggiare la partecipazione dei Comuni più piccoli e sceglie quindi di agire, piuttosto che come *leader*, nella veste di garante dell'intero processo. Sia dal punto di vista istituzionale che da quello carismatico Milano Metropoli rappresenta invece il nodo centrale della rete per lo sviluppo locale del Nord Milano, operando da in proprio o

raccogliendo relazioni ed opportunità per raggiungere scopi espliciti determinati dagli *stakeholders* locali. In questo senso è possibile affermare che le Agenzie dello Sviluppo Locale ricoprono ruolo di facilitatore di processo nel caso brianzolo e di attivatore (di reti e progetti) in quello nordmilanese.

Le caratteristiche delle reti così individuate determinano non solo le loro capacità operative, ma anche i pericoli che più facilmente si frappongono tra esse e i loro obiettivi: la *governance* brianzola, incentrata sulla ricerca di consenso, sarà maggiormente esposta a situazioni di stallo operativo derivate dall'incapacità degli attori di trovare un accordo su una precisa strategia, (con il rischio di non riuscire a garantire l'uniformità e la sinergia degli interventi attuati nel territorio), mentre Milano Metropoli rischia di incontrare difficoltà a fidelizzare sulle proprie strategie *stakeholders* che non hanno avuto alcun ruolo nella fase di determinazione di quelle stesse strategie (dalla società civile ai nuovi Comuni chiamati ad entrare nella rete: è significativo che all'avvio della nuova agenzia proprio su questo aspetto si sia posta, consci delle possibili minacce al processo, una particolare attenzione).

Finding 6: Sviluppo Brianza si concentra sulle reti interne, Milano Metropoli su quelle esterne.

Indice ulteriore della precisa corrispondenza di strutture e strategie delle due Agenzie di Sviluppo Locale alle caratteristiche economiche e sociali del sistema produttivo locale è la vocazione delle due reti relativamente alle strategie di lungo periodo, che sono caratterizzate dall'attenzione alle dinamiche interne nel territorio brianzolo e invece proiettate verso l'esterno in quello del Nord Milano.

Sviluppo Brianza opera principalmente interventi destinati alle imprese e alla comunità brianzola, come è evidente nella centralità rivestita nel Piano Strategico dai temi della formazione e dei servizi, mentre Milano Metropoli è specializzata nello svolgere una funzione promozionale nei confronti del territorio attraverso operazioni di *marketing* territoriale, costruzione di reti con soggetti esterni e attenzione alla possibilità di attrarre nel Nord Milano imprese e professionisti nei settori innovativi su cui si vuole incentrare la nuova struttu-

ra del sistema economico locale.

Sono quindi opposte le strategie attivate dai due territori per garantirsi un favorevole collocamento nei nuovi scenari della competizione tra territori: la Brianza pare puntare su un aumento della qualità dei prodotti tradizionali, e per questo bada ad assicurare la forza e la frequenza delle relazioni tra attori locali e a garantire perpetuazione e rafforzamento del *know how* e del sapere produttivo diffuso nella comunità locale, e il Nord Milano al contrario riconosce una centralità strategica alla definizione di legami esterni, mirando ad agganciarsi a flussi regionali e globali e ad inserirsi in reti del valore lunghe, al fine di favorire la costituzione di alleanze durature e capaci di favorire competitività ed innovazione alle produzioni delle imprese locali (in questo senso possono essere lette le aspettative relative, in entrambi i territori, al nuovo ruolo che dovrà essere assunto dalle Province).

Finding 7: I flussi con Milano sono al centro dell'attenzione dei due territori, e attivano strategie centripete nel caso brianzolo e centrifughe in quello nord-milanese.

La città di Milano è un importante nodo di livello continentale (globale, per determinate funzioni) e concentra al suo interno una quantità di risorse, flussi e conoscenze che esercitano una forte influenza sui territori oggetto della ricerca, sia contribuendo a caratterizzarne i sistemi economici (che approfittano della possibilità di accedere alla metropoli per rifornirsi di funzioni altrove rare), sia per la tendenza di Milano ad esternalizzare nelle aree limitrofe le attività che possono produrre disagio o che il territorio urbano non riesce a controllare. Sia la Brianza che l'area nord-milanese ospitano comunità che non si riconoscono nel modello e nelle scelte effettuate dal capoluogo regionale, e che tendono ad affermare le proprie identità con strategie collettive disgiunte da quelle metropolitane: si tratta però di strategie che intendono il rapporto con la metropoli in due modalità alquanto differenti: il Nord Milano, che storicamente è stato a lungo il principale polo di industria pesante della metropoli, tende a rappresentare il capoluogo come un imprescindibile *partner*, ma contemporaneamente non rinuncia a valorizzare le proprie specificità (sociali, ambientali, produttive) in diretta concorrenza con esso, al fine di rendere evidenti i suoi elementi di differenziazione rispetto al resto del tessuto metropolitano (tale politica si attua principalmente, come si è visto, nella definizione un'offerta culturale

indipendente e distinta da quella milanese, e di una politica di sostegno alle attività produttive fortemente originali). La Brianza, invece, ha con la città di Milano un rapporto completamente diverso: non ne ha mai condiviso la natura produttiva, e i rapporti sono più laschi. La tendenza ora è quella di garantire al territorio brianzolo un rapporto privilegiato con Milano per favorire uno scambio di flussi che veicolino informazioni, conoscenze, risorse e che favoriscano l'innovazione delle produzioni distrettuali dando contemporaneamente maggiore accessibilità e visibilità al territorio.

Le tendenze sono quindi quelle di definire dei moti *centrifughi*, di differenziazione rispetto al modello e al sistema metropolitano, in un caso (Nord Milano), e al contrario di trovare integrazione nella struttura economica e territoriale del capoluogo - con un orientamento *centripeto* - nell'altro (Brianza). Nonostante tale distinzione è identico l'obiettivo di definire un'area metropolitana policentrica, che eviti la concentrazione di tutti i servizi nel Comune maggiore e sappia considerare gli interessi di tutte le sue parti, garantendo uno sviluppo eterogeneo e sinergico: si tratta di una visione di lungo periodo composta in un gioco multi-attore dove operano il Comune di Milano, le due Province, e i singoli Comuni dei due territori, sia singolarmente che attraverso le loro reti.

5.3 Implicazioni relative alle possibilità di interazione strategica tra Brianza e Nord Milano

I territori oggetto della ricerca sono entrambi esplicitamente impegnati in percorsi di medio-lungo periodo miranti al ricollocamento strategico dei loro sistemi economici e sociali, percorsi incarnatisi nelle reti per lo sviluppo locale e nei rispettivi piani strategici. Le differenze tra la Brianza e il Nord Milano, e le particolarità di ogni sistema territoriale relativamente a punti di forza su cui fare leva o a debolezze alle quali porre rimedio, hanno determinato sostanziali differenze tra i due progetti, in particolare con riferimento agli interventi progettati per il sistema della produzione: per la Brianza si è in presenza di un processo incrementale (Perulli 2000, si veda il capitolo 2.2), che tende a favorire l'innovazione delle produzioni tradizionali ed a rafforzare l'esistente (il sistema distrettuale poli-specializzato) attraverso la razionalizzazione dei servizi esistenti e la predisposizione di servizi avanzati a supporto delle imprese, disponibili sia direttamente nel territorio che attraverso la stipulazione di accordi ed alleanze con altri luoghi. I principali *local collective competition goods* che tale azione mira a rendere disponibili sono quindi quelli riguardanti il sistema della formazione umana e professionale ed il sistema dei servizi alle imprese. Lo scopo primario è quello di garantire e comunicare l'alta qualità delle produzioni locali, insediandole in nicchie protette nei mercati globali.

Differente è la situazione del Nord Milano, dove si assiste invece ad un processo mirante al riposizionamento del territorio in settori nuovi, con un "salto" da una prevalenza di grandi imprese manifatturiere a un distretto avanzato, composto da imprese operanti nel terziario avanzato (attività ad alto contenuto tecnologico) a fianco delle

quali si sono insediati grossi spazi dedicati ad attività commerciali, nei quali hanno trovato una collocazione molti lavoratori a bassa specializzazione. Lo sforzo effettuato per favorire il cambiamento è stato molto intenso, ha richiesto una rete stretta e fortemente orientata a principi operativi ed ha coinvolto in profondità sia il territorio che la comunità locale: si sono resi necessari interventi di riqualificazione di aree dismesse, operazioni di *marketing* territoriale dirette alle imprese ed ai lavoratori, costruzioni di reti esterne al territorio in ambiti professionali e scientifici, azioni decise per il contenimento dei disagi causati dagli esuberanti dell'industria e per il mantenimento dei livelli della qualità della vita sul territorio (fattore centrale per favorire l'attrazione di nuovi residenti dotati delle conoscenze necessarie per garantire al nuovo sistema economico nordmilanese un'adeguata dose di capacità creativa ed innovativa).

Comune ai due territori è l'attenzione ai temi dell'innovazione e la preoccupazione per le capacità competitive delle piccole e piccolissime imprese. In questa area è possibile individuare importanti spazi di sinergia tra le strategie avviate dai due territori, relativi alla possibilità di rafforzare sia i contatti diretti tra le imprese sia le strutture di supporto, per unificare i servizi di fornitura di beni collettivi disponibili e garantire economie di scala (ed interventi più incisivi, grazie alla possibilità di "unire le forze"). La specializzazione del sistema brianzolo in attività marcatamente manifatturiere, e la disponibilità di collegamenti veloci sia su ferro che su gomma tra i due territori, aprono la strada a relazioni più profonde, proficue sia per i distretti della Brianza (che avrebbero l'occasione di accedere a sistemi *hardware* e *software* tecnolo-

gicamente avanzati e pensati specificamente per accordarsi con le specificità dei prodotti locali) sia per le imprese dei settori innovativi stanziate nell'area nordmilanese (per le quali lavorare a contatto stretto con i distretti brianzoli potrebbe rappresentare, oltre che l'accesso ad un mercato potenzialmente ricchissimo, la preziosa possibilità di affinare le proprie conoscenze con un'immersione diretta nei problemi della produzione e la corrispondente disponibilità delle *skill* artigianali necessarie alle attività di ricerca e prototipazione).

Occorre inoltre ricordare come il distretto della comunicazione del Vimeratese rappresenti, per vicinanza geografica ed attività produttiva, il più importante interlocutore naturale del sistema innovativo che sta insediandosi nel Nord Milano, con la prospettiva di evolvere in un unico sistema produttivo (che comprenda anche gli altri poli del terziario avanzato dell'area, quale quello previsto nelle aree dismesse di Desio). Si impone quindi una riflessione sulle necessità da parte delle reti per lo sviluppo locale di garantire tra tali aree uno scambio proficuo di informazioni e contatti, a favorire lo sviluppo di collaborazioni fitte e la nascita di una cultura produttiva condivisa.

Al fine di razionalizzare gli sforzi per l'innovazione effettuati sia dalla Brianza che dal Nord Milano anche il sistema formativo, e i progetti destinati ad incidere su esso, dovrebbero essere approcciati con un'ottica di attenzione alle possibili sinergie: i due territori sono stati molto attivi nello stringere rapporti e nell'avviare collaborazioni con le università milanesi, in particolare con l'Università di Milano-Bicocca, che per collocazione geografica rappresenta un interlocutore interessante per entrambi: fattore di successo sarà sempre più, nell'immediato futuro, la capacità di mettere queste reti relazionali al servi-

zio del sistema produttivo locale elaborando percorsi di studi che siano non solo rispondenti alle caratteristiche del tessuto produttivo del territorio, ma che permettano anche la valorizzazione delle collaborazioni extrasettoriali e rafforzino le relazioni tra gli attori delle rispettive scene produttive.

Un'ulteriore area di intervento affrontata con forza da entrambi i progetti di sviluppo è quella relativa all'incremento dei livelli di benessere ambientale disponibili per i residenti: le politiche per la conservazione del patrimonio naturalistico e per la messa a sistema delle aree verdi, la predisposizione di spazi dedicati alla conservazione, fruizione e creazione di cultura, l'organizzazione di eventi artistici e di intrattenimento, l'organizzazione di spazi ed attività per il tempo libero sono tutti interventi riferibili alla necessità di consolidare nei residenti il legame con il territorio, sottolineandone il carattere attivo e propositivo e rendendolo appetibile a una classe creativa (Florida, 2003) che ricerca sia un panorama intellettuale stimolante sia un clima urbano meno frenetico e congestionato di quello metropolitano. Ed è proprio la necessità di caratterizzare l'offerta locale per differenziarla da quella milanese a determinare la forza con cui questi obiettivi vengono perseguiti, e a permettere di raffigurare un ampio spazio aperto alle azioni comuni ai due territori. La possibilità è quella di concertare interventi comuni per le aree verdi e, nel campo della cultura e delle attività di socializzazione, di programmare un calendario unico per le manifestazioni e gli eventi, che permetta di sfruttare al meglio le risorse e le potenzialità di ciascuna area.

Favorire le collaborazioni tra Brianza e Nord Milano e incentivare la definizione di scenari di sviluppo differenti ma strettamente collegati significa in primo luogo individuare i soggetti privilegiati

in grado di garantire legami forti tra le due aree. I rapporti di vicinato sono già ora intensi, e abbondanti (per numero, frequenza, tipologia di intervento) sono le collaborazioni avviate tra le imprese e i Comuni. Spazi ulteriori di collaborazione possono essere individuati non a livello di singolo comune, ma attraverso le reti: le Agenzia di Sviluppo presenti in Brianza e Nord Milano sono attente alla possibilità di collaborazione sinergiche, così come le associazioni di categoria (queste ultime con particolare riferimento alle politiche per le imprese esaminate nei precedenti paragrafi). Le relazioni sono state finora facilitate ed infittite dalla comune appartenenza alla Provincia di Milano, ma questa situazione subirà un radicale mutamento con l'entrata in vigore della Provincia di Monza e Brianza, che imporrà la gestione separata di funzioni che sono state finora condivise (Tribunale, *utilities*, Uffici Imposte, etc.).

Quella che si prospetta nel prossimo futuro è una situazione di incrementata attività istituzionale nei due territori: in Brianza ad opera del nuovo ente, nel Nord Milano in virtù di un'alleanza tra Comuni che è ormai solidificata ed è approdata, con il rinnovato Patto per il Nord Milano, a una dimensione in grado di elaborare una strategia forte per il lungo periodo, favorita da una Provincia di Milano che ha intrapreso una politica molto definita di valorizzazione delle capacità di concertazione dei sistemi locali. Un simile germogliare di scenari aperti alle progettualità locali minaccia di lasciare in secondo piano le possibilità di sinergia tra due territori e di disperdere, a favore dell'allacciamento a reti più "lunghe", un patrimonio relazionale che è solidificato ed affidabile e che proprio ora, grazie alle nuove risorse alle quali Brianza e Nord Milano posso avere accesso, avrebbero possibilità di garantire un valore aggiunto ai progetti di entrambi i territori.

Oltre ai temi di fornitura di *utilities* e servizi al cittadino, sono infatti emerse due aree dove gli spazi di collaborazione potrebbero essere eccezionalmente promettenti: quello relativo alle politiche infrastrutturali e quello delle relazioni di livello metropolitano.

Un'alleanza tra i due territori sui temi dell'assetto del sistema dei trasporti e degli assi di traffico intersecanti il territorio potrebbe favorire una maggiore visibilità degli interessi locali nelle sedi decisionali e determinare alcuni principi di intervento condivisi, miranti ad una razionalizzazione delle infrastrutture esistenti e alla progettazione di un sistema capace di porre attenzione alle necessità locali senza trascurare i collegamenti extra-territoriali: Nord Milano e Brianza condividono la presenza di rilevanti flussi di attraversamento facenti capo a Milano, in grado di determinare una congestione della rete, e contemporaneamente la necessità di avere un sistema di collegamenti efficiente (per i mezzi pubblici e per il traffico privato) sia al proprio interno che con l'esterno. Entrambi abbisognano di garantirsi sia forme preferenziali di accesso alla metropoli sia collegamenti veloci con le grandi arterie di trasporto nazionali e continentali, mantenendo al contempo entro limiti accettabili i livelli di inquinamento atmosferico ed acustico. Sono le medesime linee stradali e ferroviarie (e, tra poco, linee metropolitane) a interessare le due aree: determinando una strategia comune, sfruttando dovutamente le nuove attribuzioni della provincia di Monza e Brianza e facendo fronte unico nelle sedi appropriate sarebbe possibile avere un maggiore controllo dei flussi e ottenere migliori garanzie a tutela dell'ambiente e della salute dei cittadini.

Il secondo settore aperto ad una possibile collaborazione sinergica tra Brianza e Nord Milano è quello relativo all'inquadramento dei due sistemi terri-

toriali all'interno della regione metropolitana milanese. Nel capitolo precedente è stato rilevato come le strategie delle aree oggetto dell'analisi, con riguardo ai rapporti con Milano, siano basate su due principi antitetici (di allontanamento dal capoluogo per il Nord Milano, ed al contrario di avvicinamento ad esso per la Brianza), ma anche come tali moti opposti abbiano un fine comune: lo stabilire un rapporto con Milano che non veda l'assoluta prevalenza del punto di vista milanese, ma che sappia invece considerare gli interessi di tutti i sistemi territoriali compresi nell'*hinterland* e giungere ad un'equa composizione delle differenti esigenze. La situazione del Comune di Milano nella contrattazione territoriale è attualmente egemone per potere decisionale, collegamenti istituzionali e disponibilità di risorse, e nessuno dei sistemi locali adiacenti ha abbastanza influenza per permettere un'inversione di questo *trend*. Potrebbe invece essere un'alleanza tra due o più delle aree forti del contesto metropolitano a favorire un riallineamento degli equilibri: in questo senso Nord Milano e Brianza sono aree economicamente imprescindibili nell'area vasta, sono dotate di cervelli strategici (reti per lo sviluppo, istituzioni di livello provinciale, associa-

zioni di rappresentanza attive) e detengono risorse importanti nell'assetto metropolitano (relativamente al sistema dei trasporti, alle aree verdi, etc.). Un'alleanza sui temi d'area metropolitana di due regioni che ne rappresentano l'intera area nord-orientale avrebbe certamente un peso notevole, e potrebbe rappresentare un passo decisivo verso la determinazione di un sistema metropolitano policentrico, dove i servizi si distribuiscano uniformemente sul territorio e le esternalità negative non siano necessariamente concentrate nelle aree più periferiche e disagiate. Una metropoli meno accentrata rappresenterebbe un sistema più stabile sia dal punto di vista produttivo, facilitando l'emersione delle differenti nature imprenditoriali delle aree componenti, sia dal punto di vista della qualità della vita (grazie ad una maggiore considerazione delle esigenze delle comunità locali e delle loro necessità sanitarie, ambientali e sociali), concorrendo in definitiva a definire un aggregato dalle differenti nature, capace di negoziare (e quindi di apprendere) e dotato di un'elevata elasticità nei confronti delle sollecitazioni provenienti dai mutamenti nei flussi economici ed istituzionali di livello superiore.

BIBLIOGRAFIA

- Bagnasco A. (1977), *le tre italie*, Il Mulino, Bologna.
- Bagnasco A. (1988), *la costruzione sociale del mercato*, Il Mulino, Bologna.
- Bagnasco A. (1999), *tracce di comunità*, Il Mulino, Bologna.
- Bagnasco A., Piselli F., Pizzorno A., Trigilia C. (2002), *Il capitale sociale. Istruzioni per l'uso*, Il Mulino, Bologna.
- Bagnasco A. (2003), *Società fuori squadra*, Il Mulino, Bologna.
- Bagnasco A. (2004), 'Città in cerca di università. Le università regionali e il paradigma dello sviluppo locale', *Stato e Mercato*, n. 72.
- Balestri A. (2001), *Devolution, regioni e distretti*. Il Club dei Distretti.
- Becattini G. (1979), 'dal settore industriale al distretto industriale: alcune considerazioni sull'unità di indagine dell'economia industriale', *Rivista di Economia e Politica Industriale*, n.1.
- Becattini G. (a cura di) (1975), *lo sviluppo economico in Toscana*, Guaraldi, Firenze.
- Becattini G. (1989), *modelli locali di sviluppo*, Il Mulino, Bologna.
- Becattini G. (1991), 'Il distretto industriale marshalliano come concetto socio-economico', in Pike, F., Becattini, G. e W. Sengenberger (a cura di) *Distretti Industriali e Cooperazione tra Imprese in Italia*, Studi e Informazioni – Quaderni 34, Banca Toscana, Firenze.
- Becattini G. (2002), 'Industrial Sectors and Industrial Districts: Tools for Industrial Analysis', *European Planning Studies*, Vol. 10, N. 4.
- Bell, D.H. (1986) *Sesto San Giovanni: Workers, Culture, and Politics in an Italian Town, 1880-1922*. New Brunswick and London: Rutgers University Press.
- Blim, M.L. (1990) *Made in Italy. Small-Scale Industrialization and its Consequences*. New York: Praeger.
- Bobbio L. (2004) (a cura di), *A più voci. Amministratori pubbliche, imprese, associazioni e cittadini nei processi decisionali inclusivi*, Edizioni Scientifiche Italiane, Roma.
- Boddy M. (1984) "Local Economic and Development Strategies", in Boddy, M. e Fudge C. (a cura di) *Local Socialism*. London.
- Borelli G. (2005), *la politica economica delle città europee*, Franco Angeli, Milano.

- Brusco S. (1990), *Piccole imprese e distretti industriali*, Rosenberg e Sellier, Torino.
- Brusco S. (1991), 'La genesi dell'idea di distretto industriale', in Pike, F., Becattini, G. e W. Sengenberger (a cura di) *Distretti Industriali e Cooperazione tra Imprese in Italia*, Studi e Informazioni – Quaderni 34, Banca Toscana, Firenze.
- Bonazzi, G. e S. Negrelli (2003), 'Nuovi modi di fare impresa: la ridefinizione dei confini organizzativi e sociali', in Bonazzi, G. e S. Negrelli (a cura di) *Impresa senza confini. Percorsi, strategie e regolazione dell'outsourcing nel post-fordismo maturo*, Franco Angeli, Milano.
- Buratti N. (1994), 'I gruppi di imprese minori: una realtà ambivalente che merita di essere indagata con maggiore sistematicità', in *Economia e Politica Industriale*, 83, 49-59.
- Butera F. (1984), *L'orologio e l'organismo*, Franco Angeli, Milano.
- Butera F. (1990), *Il castello e la rete*, Franco Angeli, Milano.
- Butera F. (1999), 'L'organizzazione a rete attivata da cooperazione, conoscenza, comunicazione, comunità: il modello 4C nella Ricerca e Sviluppo', *Studi organizzativi*, n.2.
- Butera F. (2001), *Il Campanile e la rete*, Il Sole 24ore, Milano.
- Butera F. (2005), *Progettazione di organizzazioni complesse: dal castello alla rete*, mimeo.
- Cabodi C. (2001), 'I nodi logistici nelle trasformazioni territoriali e nello sviluppo locale dell'area padana', in G. Dematteis, F. Governa (a cura di), *Contesti locali e grandi infrastrutture. Politiche e progetti in Italia e in Europa*, pp. 123-146, Franco Angeli, Milano.
- Cafaggi, F. (2004a), 'Reti di imprese, spazi e silenzi regolativi' in Cafaggi, F. (a cura di) *Reti di imprese tra regolazione e norme sociali*, Bologna, Il Mulino.
- Cafaggi, F. (2004b), 'Il governo della rete: modelli organizzativi del coordinamento inter-imprenditoriale' in Cafaggi, F. (a cura di) *Reti di imprese tra regolazione e norme sociali*, Bologna, Il Mulino.
- Caizzi, B. (1972) *L'economia lombarda durante la Restaurazione (1814-1859)*, Banca Commerciale Italiana, Milano.
- Califfi A (2002), *Politiche regionali per i distretti industriali*, Unione Industriale di Prato, Prato.
- Camagni R. (1989) "Cambiamento tecnologico, *milieu* locale e reti di imprese: verso una teoria dinamica dello spazio economico" in *Economia e politica industriale*, 64:209-36.

- Camera di Commercio di Milano (2003), *Milano Produttiva 2003*, Servizio Studi, Arti Grafiche Vertemati, Vimercate.
- Camera di Commercio di Milano (2004), *Milano Produttiva 2004*, Servizio Studi, Arti Grafiche Vertemati, Vimercate.
- Camera di Commercio di Milano (2005), *Milano Produttiva 2005*, Servizio Studi, Arti Grafiche Vertemati, Vimercate.
- Castells M. (2000), *The Rise of the Network Society*, Second Edition, Blackwell Publishers, Oxford.
- Cento Bull, A. (1987) "The Lombardy Silk Spinners in the Nineteenth Century: An Industrial Workforce in a Rural Setting", in *The Italianist*, VII:99-121.
- Cento Bull, A. (1989) "Proto-Industrialization, Small-scale Capital Accumulation and Diffused Entrepreneurship. The Case of the Brianza in Lombardy (1860-1950)", in *Social History*, 14(2):177-200.
- Cento Bull, A., and P. Corner (1993) *From Peasant to Entrepreneur. The Survival of the Family Economy in Italy*. Oxford: Berg.
- Cersosimo D. (2002) (a cura di), *Le agenzie locali di sviluppo : modelli organizzativi, progetti, esperienze*, Donzelli, Roma.
- Ciciotti E. (2004), I sistemi locali tra decentramento produttivo e *marketing* territoriale, in AA. VV. *L'attrattività dei territori nelle politiche di internazionalizzazione*, Formez, Roma.
- Ciciotti E. (2002), *I processi innovativi nei sistemi locali: tipologie di interazione tra mondo della ricerca e mondo della produzione*, relazione presentata al IV Seminario Internazionale Innovazione e cambiamento, International Economic Conferences Varese.
- Cochrane A. (a cura di) (1987), *Developing Local Economic Strategies*, Open University, Milton Keynes.
- Coleman J. (1990), *foundations of social theory*, Mass, Cambridge.
- Crespi, P. (1979) *Capitale operaia. Storie di vita raccolte tra le fabbriche di Sesto San Giovanni*. Milano: Jaca Book.
- Diligenti, E. and A. Pozzi (1980) *La Brianza in un secolo di storia d'Italia (1848-1945)*, Teti Editore Milano.
- Dematteis G. (1990) "Nodi e reti nello sviluppo locale", in Magnaghi A. (a cura di) *Il territorio dell'abitare. Lo sviluppo locale come alternativa strategica*. Franco Angeli, Milano.

Di Maggio P.J. e Powell W.W. (2000), 'La gabbia di ferro rivisitata. Isomorfismo istituzionale e razionalità collettiva nei campi organizzativi', in Powell W.W. e Di Maggio P.J. (eds), *Il neoistituzionalismo nell'analisi organizzativa*, Edizioni di Comunità, p. 59-87, Torino.

Dioguardi G. (1994) *Sistemi di Imprese*, Etas, Milano.

Dioguardi G. (1999), 'Reti di impresa, reti di persone', *Studi organizzativi*, n.2.

Di Tommaso M., Rabelotti R. (1999) (a cura di), *efficienza collettiva e sistemi di imprese*, Il Mulino, Bologna.

Dupuy, J.P. (1987) *Ordini e disordini*, Hopeful Monster, Firenze.

Etzkowitz H., Leydesdorff L. (1995), 'The triple helix of University-Industry-Government relations: a laboratory for knowledge based economic development', *EASST Review*, n. 14.

Fedeli V., Gastaldi F. (2004) (a cura di), *pratiche strategiche di pianificazione. Riflessioni a partire da spazi urbani in costruzione*, Franco Angeli, Milano.

Florida R. (2003), *L'ascesa della nuova classe creativa*, Mondadori, Milano.

Garofoli G. (2004) (a cura di), *il distretto orafo di Valenza. Tendenze evolutive e prospettive future*, Franco Angeli, Milano.

Gereffi G., Bair J. (2001), 'Local Clusters in Global Chains: The Causes and Consequences of Export Dynamism in Torreon's Blue Jeans Industry', *World Development* 29, pp 1885-1903.

Ghezzi Simone (2002) *From Peasant Misery to Entrepreneurial Wealth. The Making of a Regional Capitalism* University of Toronto (Ph.D. Thesis)

Ghezzi Simone (2003) "Local Discourses and Global Economy: Production Experiences of Small Family Workshops in the Brianza", in *International Journal of Urban and Regional Research (IJURR)*, 27 (4):781-92.

Ghezzi Simone (2005) "Global market and Local Concerns. Petty Capitalists in the Brianza". in Alan and Josephine Smart (eds.) *Petty Capitalists: Flexibility, Place, and the Global Economy*. New York: SUNY Press.

Granovetter, M. S. (1973), 'The Strength of Weak Ties', *American Journal of Sociology*, No 78, pp. 1360-80.

Harvey D. (1989) "From Managerialism to Entrepreneurialism: The Transformation in Urban Governance in Late Capitalism". *Geografiska Annaler*, 71 B(1):3-17.

Iacobucci D., (2001) 'processi di crescita e strutture organizzative delle piccole e medie imprese manifatturiere', in Balloni V. (a cura di) *piccole e grandi imprese nell'attuale contesto competitivo*, Giappichelli, Torino.

- Izzo I. (2003) *Imprese e territorio: la geografia milanese della delocalizzazione e attrazione*, Camera di Commercio di Milano, Milano.
- Le Gàles P. (1995) "du government des villes a la gouvernance urbaine", *Revue Francaise de Science Politique* 45.
- Lipparini A., Lorenzoni G. (2000) (a cura di), *Imprenditori e imprese. Idee, piani, processi*, Il Mulino, Bologna.
- Locke R.M. (1995), "un'economia differenziata: politica locale e cambiamento industriale", *Stato e Mercato* n.43, aprile 1995, pp 27 ss.
- Magatti M. (1991) *Mercato e forze locali. Due distretti tessili: Lancashire e Ticino Olona, 1950-1980*. Il Mulino, Bologna.
- Mela, A. (1990) *Società e spazio: alternative al post-moderno*. Franco Angeli, Milano.
- Martinotti G. (1993), *Metropoli. La nuova morfologia sociale della città*, Il Mulino, Bologna.
- Messina P. (2001), *la regolazione nei sistemi locali alcune note critiche*, Università di Parma, Dipartimento di Studi Economici, Parma.
- Mintzberg H. (1979), *The Structuring of Organizations*, Prentice-Hall, Englewood Cliffs.
- Nohria N., Eccles R.G. (1992) (a cura di), *Networks and Organizations. Structure, Form and Action*, Harvard Business School Press, Boston.
- Nohria N., Gulati, R. (1994), 'Firms and Their Environment', in Smelser J. M. e R. Swedberg (a cura di) *The Handbook of Economic Sociology*, Princeton University Press, Princeton.
- Oates W.E., (1972), *Fiscal Federalism*, Harcourt Brace Jovanovich, New York.
- OECD (2003), *Finanza Privata e Sviluppo Economico*, edizione a cura della Provincia di Torino, Torino.
- Parri L. (1993), "I dilemmi dell'azione collettiva nell'evoluzione dei distretti industriali italiani: I casi di Cantu', Carpi, Arzignano", in *oltre il ponte: economia e società regionale*, n. XI, pp.62-94.
- Parsons T. (1951), *The social system*, Free Press, Glancoe, Ill. Trad. it. *il sistema sociale*, 1965, Comunità, Milano.
- Parsons T. (1971), *The system of modern societies*, Englewood Cliffs, NJ. Trad. it. *sistemi di società*, 1973, Il Mulino, Bologna.

Pasqui G. (2005a), *Territori: progettare lo sviluppo. Teorie, strumenti, esperienze*, Carocci, Roma.

Pasqui G. (2005b), "i nodi strategici per l'azione della Agenzie e per le politiche pubbliche", in FORMEZ, *sviluppo territoriale: agenzie e pubblica amministrazione. Interpretazioni e pratiche innovative*, Formez, Roma.

Perrow C. (1992), 'Small-Firm Networks', in Nohria, N. e R. G. Eccles (a cura di) *Networks and Organizations: Structure, Form, and Action*, Harvard Business School Press, Boston.

Perulli, P. (1994), *Stato, regioni, economie di rete*, in Stato e Mercato, n. 44.

Perulli, P. (2000), *La città delle reti*, Bollati Boringhieri, Torino.

Perulli, P. (2004), *Piani strategici, governare le città europee*, Franco Angeli, Milano

Pichierri A. (1999), 'Organizzazioni in rete, rete di organizzazioni dal caso anseatico alle organizzazioni contemporanee', *Studi Organizzativi*, n.3.

Pichierri A. (2002), 'Organizzazioni rete, reti di organizzazioni', in Pichierri A., *la regolazione dei sistemi locali*, Il Mulino, Bologna.

Piore M., Sabel C. F. (1984), *The Second Industrial Divide*, Basic Books, New York.

Polanyi, K. (1974) *la grande trasformazione*, Einaudi, Torino.

Poma, L. (2003), *Oltre il distretto*, Franco Angeli, Milano.

Porter M. E. (1998), 'Clusters and the New Economics of Competition', *Harvard Business Review*, November-December.

Powell W.W., Smith-Doerr L. (1994), 'Networks and Economic Life', in Smelser J. M. e R. Swedberg (a cura di) *The Handbook of Economic Sociology*, Princeton University Press, Princeton.

Pyke, F., Becattini, G. e W. Sengenberger (1991) (a cura di) *Distretti Industriali e Cooperazione tra Imprese in Italia, Studi e Informazioni – Quaderni 34*, Banca Toscana, Firenze.

Romani, M. (1977) *Aspetti e problemi di storia economica lombarda nei secoli XVIII e XIX*. Vita e Pensiero, Milano.

Romano, R. (1980) *I Caprotti. L'avventura economica e umana di una dinastia industriale della Brianza*, Franco Angeli, Milano.

Romano, R. (1992) *L'industria cotoniera lombarda dall'Unità al 1914*, Banca Commerciale Italiana, Milano.

Rowe F., Veltz P. (1991) (a cura di), *Entreprises et territoires en réseaux*, Presses de

l'école nationale des Ponts et Chaussées, Paris.

Rullani E. (2002) "Contesti che facilitano le relazioni: i metaorganizzatori fra imprese e istituzioni", in *Sinergie*, n.52.

Sabel F. C. (1994), 'Learning by Monitoring: The Institutions of Economic Development', in Smelser J. M. e R. Swedberg (a cura di) *The Handbook of Economic Sociology*, Princeton University Press, Princeton.

Sabel F. C. (2004), 'Distretti in movimento', AA. VV. *La governance della internazionalizzazione produttiva – l'osservatorio*, Formez, Roma.

Salone C. (2000) *il territorio negoziato. Strategie, coalizioni e patti nelle nuove politiche territoriali*, Alinea, Firenze.

Schiavi, A. (1904): *L'industria dei mobili in Brianza e le condizioni dei lavoratori*. Editore l'Ufficio del Lavoro, Milano.

Schmitz, H. e K. Nadvi (1997), 'Clustering and Industrialization', *World Development*, Vol. 27, No. 9, pp. 1503-1514.

Soda, G. (1998), *Reti tra Imprese. Modelli e prospettive per una teoria del coordinamento*, Carocci editore, Roma.

Sviluppo Brianza (2003), *Autogestire la comunità locale. Il percorso dell'identità: gli stati generali, l'intesa, l'organizzazione dello sviluppo locale*, Franco Angeli, Milano.

Tonnies F. (1887), *Gemeinschaft und gesellschaft*, Leipzig, trad. it. *comunità e società*, 1963, Comunità, Milano.

Trigilia C. (1998), *sociologia economica*, Il Mulino, Bologna.

Trigilia C. (2005), *Sviluppo Locale. Un progetto per l'Italia*, Laterza, Bari.

Università degli Studi di Milano-Bicocca, Facoltà di Sociologia (2005), *i territori del milanese a confronto con la deindustrializzazione: due piani strategici per rispondere alla sfida*, tesi degli studenti per il modulo di Organizzazione a Rete e Sviluppo Locale, paper.

Viesti G (2000) *Perché nascono i distretti industriali*, Laterza, Bari

Visconti F. (1996) *le condizioni di sviluppo delle imprese operanti nei distretti industriali*, EGEA, Milano.

Williamson, O.E. (1975), *Markets and hierarchies: Analysis and antitrust implications*, Free Press, New York.

Williamson, O.E. (1985), *The Economic Institution of Capitalism: Market, Hierarchies and Relational Contracting*, New York, Free Press. Trad. it. *Le istituzioni economiche del capitalismo. Imprese, mercati, rapporti contrattuali*, Franco Angeli, Milano, 1987.

Williamson O.E. (1993), 'Transaction Cost Economics and Organization Theory', *Industrial and Corporate Change*, 2, 107-156.

Zaninelli, S. (1969) *Storia di Monza e della Brianza. Vol. III: Vita economica e sociale*. Edizioni Il Polifilo, Milano.

Zaninelli, S. (1979) *Questioni di storia agricola lombarda nei secoli XVIII-XIX*. Vita e Pensiero, Milano.

Appendice

**I PIANI STRATEGICI:
LINEE, OBIETTIVI, AZIONI**

Il Piano Strategico della Brianza

LINEE STRATEGICHE	OBIETTIVI	AZIONI
CAPIRE LA BRIANZA	<ol style="list-style-type: none"> 1. l'osservatorio della Brianza 2. il piano strategico della Brianza 3. il Forum della Brianza 	
INNOVARE LA PRODUZIONE	<ol style="list-style-type: none"> 1. le reti di innovazione 2. formazione gestionale a livello universitario 3. il collegamento con le banche locali 	
QUALIFICARE IL LAVORO	<ol style="list-style-type: none"> 1. l'incontro domanda/offerta di lavoro 2. l'inserimento lavorativo delle fasce deboli 	
GENERALIZZARE L'APPRENDIMENTO	<ol style="list-style-type: none"> 1. la "mappa dell'apprendimento" sul territorio 2. apprendimento e attività di cura per gli anziani 3. la cultura del territorio e sul territorio 4. una rete di formazione superiore in Brianza 	
MIGLIORARE LA QUALITA' DELL'AMBIENTE E DELLA VITA SOCIALE	<ol style="list-style-type: none"> 1. l'Agenda 21 intercomunale della Brianza 2. l'integrazione dei servizi di pubblica utilità in Brianza 3. costituzione dello sportello sociale 4. carta dei Servizi per l'appartenenza sociale 	
INTEGRARE IL TERRITORIO	<ol style="list-style-type: none"> 1. sistema infrastrutturale 2. sistema ambientale 3. sistema dei servizi 4. sistemi insediativi 	
RIQUALIFICARE LA PUBBLICA AMMINISTRAZIONE LOCALE	<ol style="list-style-type: none"> 1. la <i>governance</i> e la rappresentanza unitaria dei Sindaci 2. la costituzione del Centro per il lavoro pubblico in Brianza 3. i processi di integrazione a livello intercomunale per la qualità di servizio degli enti locali 	

Il Piano Strategico del Nord Milano

LINEE STRATEGICHE	OBIETTIVI	AZIONI
LE STRATEGIE AMBIENTALI: LA CURA DELL'AMBIENTE COME STRATEGIA DI SVILUPPO	<ol style="list-style-type: none"> 1. Migliorare la qualità dell'ambiente naturale 2. Garantire l'eco-efficienza dei processi produttivi e delle trasformazioni urbane 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Realizzare un Rapporto sullo stato dell'ambiente del Nord Milano e mettere a punto un sistema adeguato di "indicatori di sostenibilità" 2. elaborare un Piano d'Azione Ambientale 3. realizzare progetti pilota
LE STRATEGIE AMBIENTALI: IL NUOVO PAESAGGIO DELLA QUALITA' URBANA	<ol style="list-style-type: none"> 1. Rafforzare la Cintura Verde del Nord Milano (sistema dei grandi parchi) e connettere la rete del verde 2. Aumentare la qualità e la fruibilità degli spazi aperti e pubblici 	<ol style="list-style-type: none"> 1. ampliare il Parco Nord 2. avviare un programma coordinato per la realizzazione e il completamento dei Parchi Media valle del Lambro, Grugnotorto e Cave 3. potenziare e connettere il verde urbano diffuso 4. costituire presso ASNM un servizio integrato di assistenza ai Comuni in tema di politiche di riqualificazione urbana 5. promuovere Laboratori di progettazione partecipata di quartiere
LE STRATEGIE TERRITORIALI: LE INFRASTRUTTURE COME OCCASIONE DI RIQUALIFICAZIONE URBANA	<ol style="list-style-type: none"> 1. Rafforzare le connessioni est-ovest 2. Promuovere progetti infrastrutturali multidimensionali 3. Riprogettare le infrastrutture esistenti 	<ol style="list-style-type: none"> 1. riqualificare la Strada Statale 36 2. riqualificare via Fulvio Testi 3. realizzare il Ring di Sesto San Giovanni secondo il nuovo disegno 4. interrare la tangenziale a est di Cologno 5. Costruire la metrotramvia Milano-Cinisello 6. realizzare la metrotramvia Nord 7. potenziare e completare il sistema delle metropolitane 8. migliorare l'offerta di trasporto pubblico su ferrovia 9. intervenire sugli aspetti gestionali del trasporto pubblico 10. promuovere un programma

LINEE STRATEGICHE	OBIETTIVI	AZIONI
		della mobilità nel Nord Milano
LE STRATEGIE TERRITORIALI: COSTRUIRE UNA CITTA' POLICENTRICA ACCOGLIENTE E VITALE	<ol style="list-style-type: none"> 1. Riquilibrare il tessuto urbano 2. Fare emergere nuove centralità 3. Dare al Nord Milano un nuovo ruolo regionale promuovendo le complementarità 	<ol style="list-style-type: none"> 1. realizzare le "Nuove Porte" del Nord Milano 2. promuovere riusi temporanei e ridefinire gli spazi pubblici 3. far comunicare la città, rendere visibile il mutamento
LE STRATEGIE DI SVILUPPO DELLE RISORSE UMANE: INTERPRETARE E GESTIRE IL CAMBIAMENTO VALORIZZANDO LE CULTURE DEL LAVORO E DELL'IMPRESA	<ol style="list-style-type: none"> 1. Costruire un efficace sistema di monitoraggio dei fabbisogni del territorio, delle imprese, dei lavoratori, dei cittadini e dell'offerta formativa 2. Promuovere azioni di sistema che integrino politiche del lavoro, dell'istruzione, della formazione professionale e dell'orientamento 3. Sviluppare iniziative sperimentali basate su solidi partenariati locali, in stretta connessione con il sistema produttivo locale 	<ol style="list-style-type: none"> 1. costruire una rete di monitoraggio dei fabbisogni formativi tra i servizi pubblici e privati operanti sul territorio 2. sviluppare azioni per la creazione di nuove opportunità di impiego 3. progettare iniziative di formazione e orientamento rivolte alla promozione delle pari opportunità e all'inserimento lavorativo di specifici gruppi sociali 4. costruire percorsi di formazione permanente in collaborazione con le imprese locali, in particolare nella filiera delle nuove tecnologie 5. attivare progetti di collaborazione tra università, scuola e sistema della formazione professionale 6. promuovere percorsi di formazione permanente per le Pubbliche Amministrazioni
LE STRATEGIE PER L'INNOVAZIONE E LO SVILUPPO: DAL DECLINO DELLA GRANDE IMPRESA ALLA CREAZIONE DI UN NUOVO POLO DELLE TECNOLOGIE AVANZATE	<ol style="list-style-type: none"> 1. Accompagnare lo sviluppo delle piccole imprese 2. Sostenere lo start up e la crescita delle piccole imprese nelle nuove tecnologie 3. Arricchire il territorio con progetti integrati di 	<ol style="list-style-type: none"> 1. stimolare l'innovazione delle piccole e medie imprese attraverso il trasferimento di tecnologie 2. promuovere attività di incubazione per nuove aziende e servizi di sostegno allo sviluppo delle piccole imprese 3. realizzare progetti integrati

LINEE STRATEGICHE	OBIETTIVI	AZIONI
	concentrazione di attività in settori nuovi	di insediamento sul territorio
	4. Dotare di infrastrutture innovative il territorio	4. attuare il cablaggio nel Nord Milano
LE STRATEGIE DI COOPERAZIONE ISTITUZIONALE: DAGLI ACCORDI PARZIALI ALLA COOPERAZIONE COME FORMA DI GOVERNO	<ol style="list-style-type: none"> 1. Interpretare e rispondere alle esigenze e alle domande dei cittadini e del sistema produttivo 2. Promuovere un nuovo "stile" di gestione dei problemi sovracomunali 3. Promuovere la qualità della democrazia e la partecipazione 	<ol style="list-style-type: none"> 1. rendere la società multiservizi uno strumento strategico per l'attivazione delle politiche economiche nei Comuni del Nord Milano 2. realizzare acquisti standardizzati per le quattro amministrazioni 3. attivare forme permanenti di consultazione e collaborazione tra gli Uffici Tecnici a partire dalla costruzione di un comune sistema informativo territoriale 4. costruire un Comitato Intercomunale per monitorare lo sviluppo delle azioni previste dal Piano e attuare misure di accompagnamento e sostegno alla loro realizzazione

