

# SCRITTO PER IL VOLUME IN ONORE DI GIANFRANCO DIOGUARDI

DI MARCO VITALE  
(presidente della Fondazione Istud  
per la cultura d'impresa e di gestione)

## SVILUPPO, CULTURA, CITTA' E ENTI LOCALI, IMPRESA

Nel novembre 1988 iniziai le lezioni inaugurali del corso ISTAO 1988-89 con le seguenti parole:

*“Se aprissimo una discussione su quali sono le principali caratteristiche della moderna dottrina del management, potremmo disputare a lungo. Ma su una di queste caratteristiche chiunque abbia riflettuto sull'argomento difficilmente potrebbe dissentire: la dottrina dominante del management è caratterizzata da una notevole incultura. Ciò non implica un giudizio negativo sulla ricerca ed elaborazione dei temi più strettamente propri di questa disciplina, che anzi, forse, non ne esiste altra alla quale siano state dedicate tante, probabilmente eccessive, risorse e attenzioni. Né questo giudizio si riferisce al livello culturale individuale dei singoli studiosi che spesso è notevole ed è comunque un fatto irrilevante ai fini del mio argomentare. Neppure si intenda questo giudizio come derivante da una visione della cultura ristretta a certe sfere più elevate dell'attività intellettuale dell'uomo, se non addirittura in contrasto con le discipline pratiche, una visione, questa, di matrice letteraria e spiritualista che ha radici lontane nel tempo e che ha a lungo e infaustamente dominato il nostro pensiero.*

*La dottrina manageriale, avendo a che fare con temi come potere e responsabilità, servizio e proprietà, organizzazione evoluzione e trasmissione del “saper fare” dell'uomo, viene a incrociare un punto centrale dello sviluppo culturale generale. Ed è proprio nel non essersi saputa collocare in questo punto centrale dell'evoluzione culturale generale che risiede l'incultura della teoria del management. E' mia convinzione che la dottrina e quindi la pratica manageriale non riusciranno a passare a una fase più matura della loro elaborazione se non riusciranno a collocare le loro problematiche fondamentali in una prospettiva culturale più ampia e più propria, che comprenda la teoria della responsabilità, della proprietà, delle organizzazioni sociali e del loro finalismo, dei processi di apprendimento, dello sviluppo generale.*

*Perché ciò avvenga, il primo passo consiste nel liberarsi dall'idea peregrina che il management (inteso come amministrazione e guida professionale di unità economiche) sia un'invenzione di questo secolo. Mi rendo conto di essere pressoché isolato in questa convinzione, ma non sono troppo preoccupato di ciò, essendo abituato a posizioni di questo tipo. Lo stesso Peter Drucker, che pur arriva al management da una solida cultura mitteleuropea e che è, a mio giudizio, l'unico contemporaneo che abbia collocato le problematiche fondamentali del management in una prospettiva feconda, indulge in questa impostazione: “la comparsa del management in questo secolo ha rappresentato, con ogni probabilità, un fatto di importanza storica”.*

*Non vi è dubbio che il management professionale, come disciplina/attività di un gruppo sociale definito, abbia assunto, nel nostro secolo, una diffusione particolare. Ma, se le dimensioni sono un fatto nuovo, non nuove sono le sue problematiche fondamentali: responsabilità, comando, potere della proprietà e relativi limiti, corretto uso della ricchezza, efficienza organizzativa, leadership, capacità di fare strategia, training, apprendimento, spirito di corpo, sono temi di sempre che, se collocati in una prospettiva storica e culturale più ampia, acquistano più corrette dimensioni e si*

*salvano dal rischio di avvitarci in un tecnicismo sterile o in un narcisismo puerile e pericoloso, proprio di tanta letteratura sul management”.*<sup>1</sup>

Oggi, a quasi vent'anni di distanza, sottoscrivo interamente quelle parole, con una integrazione. Oggi, accanto a Peter Drucker, pongo Gianfranco Dioguardi tra i pochissimi, a livello internazionale, che hanno collocato le problematiche fondamentali del management in una prospettiva feconda, cioè in un punto centrale dello sviluppo culturale generale.

Negli ultimi venti anni, infatti, i libri e gli interventi di Gianfranco Dioguardi non solo hanno rafforzato in me quella convinzione, ma mi hanno aiutato ad approfondirla, a svilupparla, a incrociarla con altre discipline, a ricercare e trovare “Incidenze e coincidenze” (è il titolo di un libro di Dioguardi del 1990, Sellerio), ad andare alla ricerca delle “Hidden Connections”, espressione cara a Dioguardi.

Sarebbe troppo lungo ricordare tutti gli interventi di Dioguardi che spiegano questa affermazione. Ma non posso non ricordarne qualcuno, non solo per il significato particolare che essi hanno avuto per me, ma perché essi rappresentano un passaggio obbligato per chiunque ricerchi e rifletta sui rapporti impresa-cultura-società. Ricordo in particolare: “Della mia vita con i libri” (Rovello, 1990), nel quale Dioguardi inquadra in un profondo iter culturale i concetti di “impresa - laboratorio” di “impresa per la cultura”, di “città-impresa”, di “laboratori di quartiere” che ritroviamo in tanti suoi scritti. Ricordo “Incidenze e coincidenze” (Sellerio 1990), dove Dioguardi traccia un emozionante collegamento tra il pensiero di Aleksandr Bogdanov (medico, filosofo, organizzatore, politico, collaboratore di Lenin) di Henri Fayol (uno dei maggiori teorici dell'organizzazione aziendale) e di Claude Bernard (epistemologo della medicina). Seguendo il filo di un concetto alto di organizzazione Dioguardi scava tra personaggi, apparentemente così diversi, e ne fa emergere, le evidenti “hidden connections”. Ricordo “Economia - Ingegneria. La nuova alleanza” (Rovello, 1992), che è una lezione di umiltà soprattutto per l'economia (l'intervento fu tenuto in Bocconi nel 1991) ma, al contempo, un incitamento al “progetto come impresa”, a vedere l'agire nell'impresa sia individuale che come insieme di macroimpresa, non come applicazione di modelli consolidati ma come opera di creazione continua, ricordando l'indeterminatezza di Ilyc Prigogine e insieme l'affermazione di John Maynard Keynes, che il prevedibile non si avvera mai, l'inatteso sempre. Ricordo il “Discorso sulla informazione” (Rovello 1991), dove il tema cruciale delle informazioni nelle imprese, viene inquadrato in un discorso di grande spessore culturale che inizia con il Vangelo di Giovanni e termina con le lettere di Giovanni che precedono l'Apocalisse (“quello che abbiamo veduto e udito, noi lo annunciamo anche a voi perché anche voi siate in comunione con noi”). Ricordo il diario intellettuale e personale di “L'avventura della ricerca” (Di Rendo 2003); l'affascinante scritto “Storia, città, impresa” in Belfagor, luglio 1995; la ricerca di nuove frontiere in “L'impresa nella società di Terzo millennio” (Laterza, 1995), in “Al di là del disordine. Discorso sulla complessità e sulle imprese”, Cuen, 2000), in “I Sistemi organizzativi” (Bruno Mondadori, 2005); il ritorno ai temi della complessità urbana e dei rapporti impresa storia città nelle due conferenze tenute a Caracas nel giugno 2000, la prima su “Complessità e mutamento dei compagni d'avventura dell'imprenditore nello sviluppo dell'impresa” la seconda in “La complessità urbana: la città come impresa”. E ricordo i due contributi più recenti: “Le imprese rete” (Bollati Boringhieri 2007) e “Natura e spirito d'impresa” (Donzelli, 2007), dove Dioguardi riprendere, ripercorre, aggiorna, ripensa antichi temi sulla natura dell'impresa e sul suo ruolo nella società.

Questi brevi spunti documentano due punti fondamentali. La curiosità intellettuale di Dioguardi è infinita; ma tra la varietà dei temi, talora apparentemente distinti, che lo affascina corre un filo rosso che li unisce: è la relazione, sempre nuova e variabile ma anche sempre presente, tra sviluppo, cultura, città e enti locali, impresa. La ricerca e la curiosità di Dioguardi non è mai fine a se stessa. Essa cerca sempre di portare un nuovo mattone alla continua, lenta, faticosa, costruzione

---

<sup>1</sup> Il management è una disciplina antica, ora in Marco Vitale, *La lunga marcia verso il capitalismo democratico*, Il Sole 24 Ore, 1989, pag. 12

di un proficuo rapporto ed interazione tra questi cardini della vita dell'uomo. E' per questo motivo che ho scelto di sviluppare la mia riflessione proprio su questi cardini, così presenti nell'opera di Diogardi: sviluppo, cultura, città e enti locali, impresa.

## SVILUPPO

Il dominante economicismo, che reputo una grave malattia mentale e sociale del nostro tempo, ha portato a far coincidere il termine sviluppo (*development*) con quello di crescita economica (*growth*). Eppure i due termini sono ben diversi. Per la nostra cultura, dominata dal feticcio del PIL, sviluppo è solo l'aumento del PIL, cioè, in sostanza, l'aumento dei beni materiali disponibili e commercializzati più il costo di produzione dei servizi della pubblica amministrazione.

Da tempo si sono levate voci critiche su questa visione ristretta di sviluppo, anzi su questa confusione tra crescita e sviluppo.

Sul piano filosofico ricordo l'efficace e incisiva parte iniziale della "Populorum Progressio" (1967) di Paolo VI: *"Lo sviluppo non si riduce alla semplice crescita economica. Per essere autentico sviluppo deve essere integrale, il che vuol dire volto alla promozione di ogni uomo e di tutto l'uomo"*. Lo sviluppo correttamente inteso supera la tradizionale dicotomia tra avere ed essere. *"Si tratta di avere di più per essere di più"*.

Sul piano politico, ricordo il discorso di Robert Kennedy davanti agli studenti dell'Università del Kansas, nel 1968:

*"Non possiamo misurare lo spirito nazionale sulla base dell'indice Dow-Jones né i successi del Paese sulla base del Prodotto interno lordo. Il PIL non tiene conto della salute delle nostre famiglie, della qualità della loro educazione o della gioia dei loro momenti di svago. Può dirci tutto sull'America, ma non se possiamo dirci orgogliosi di essere americani. Non possiamo misurare lo spirito nazionale sulla base dell'indice Dow Jones, né i successi del Paese sulla base del Prodotto interno lordo. Il PIL comprende anche l'inquinamento dell'aria, la pubblicità delle sigarette. Mette nel conto le serrature speciali per le nostre porte di casa e le prigioni per coloro che cercano di forzarle. Comprende programmi televisivi che valorizzano la violenza per vendere prodotti violenti ai nostri bambini. Cresce con la produzione di napalm, missili e testate nucleari, comprende la ricerca per disseminare la peste bubbonica, si accresce con gli equipaggiamenti che la polizia usa per sedare le rivolte e aumenta quando sulle loro ceneri si ricostruiscono i bassifondi popolari"*.

Sul piano della teoria economica, ricordo l'economista, maestro e amico Giorgio Fuà che in un saggio del 1993 (*Crescita economica, Le insidie delle cifre*) pose in guardia contro i limiti della contabilità nazionale e sollecitò una lettura ed una misurazione più articolata e critica dello sviluppo economico. Ricordo anche l'affermazione dell'amico economista Sylos Labini che diceva di aver stimato che il reddito medio del quartiere Zen di Palermo era superiore a quello di Siena, ma lui preferiva vivere a Siena. Ed io aggiunsi che se la Sicilia si fosse riempita di fabbriche di lupara il PIL sarebbe fortemente cresciuto, ma la qualità della vita in Sicilia sarebbe peggiorata.

Dopo di allora numerosi studiosi si sono mossi da una critica all'unilateralità del PIL (da noi l'ultimo contributo è l'agile volumetto di Pierangelo Dacrema, *La dittatura del PIL. Schiavi di un numero che frena lo sviluppo*. Marsilio 2007), alla elaborazione di indici alternativi. Tra essi spicca Robert Costanza, docente di economia ecologica al Gund Institute dell'Università del Vermont, che, insieme ad altri 12 economisti, ha elaborato e pubblicato un nuovo complesso indice denominato: "Genuine Progress Indicator".

Pian piano, si sta facendo strada anche nella pratica economica un giudizio più articolato sul concetto di sviluppo economico. Basti pensare alle classifiche tra le città che sono basate su una serie di indici e parametri complessi e generali, e non solo su quelli economici. Ma l'indicatore in questa direzione di più generale utilizzazione è l'Indice di sviluppo umano (ISU o nella terminologia internazionale HDI, Human Development Index). Sviluppato nel 1990 dal Premio

Nobel per l'economia, l'indiano Amartya Sen e dall'economista pakistano Mahbub ul Haq, l'ISU è ora utilizzato dalle Nazioni Unite per valutare lo sviluppo della qualità della vita nei Paesi membri. L'indicatore, oltre all'indice PIL, utilizza altri indicatori come l'aspettativa di vita e il livello di istruzione. L'ultimo Rapporto sullo Sviluppo Umano, pubblicato a Novembre, vede l'Islanda, la Norvegia, l'Australia ai primi posti, e la Guinea Bissau, il Burkina Faso e la Sierra Leone agli ultimi. L'Italia è ventesima, in calo di tre posizioni rispetto all'anno precedente. Secondo questo approccio: *"Lo sviluppo umano è il processo che permette alle persone di ampliare le proprie gamme di scelte. Il reddito è una di queste scelte, ma non rappresenta la somma totale delle esperienze umane. La salute, l'istruzione, l'ambiente salubre, la libertà d'azione e di espressione sono fattori altrettanto importanti"* (Rapporto UNDP n. 3). Il concetto sottostante è che questi fattori non si acquistano solo con maggiori disponibilità economiche, ma richiedono che si mettano all'opera una serie articolata di fattori e di valori.

L'accettazione dell'ISU-HDI, dopo un'iniziale diffidenza, è oggi acquisita sia nell'ambiente scientifico che presso i grandi organismi internazionali. L'OCSE, ad esempio, nel documento *"Shaping the 21st Century"* ha incluso nella propria strategia una serie di obiettivi misurati dall'ISU. La Commissione Europea sta lavorando ad un nuovo indice statistico che permette di misurare, oltre alla ricchezza prodotta, anche i progressi ambientali e nella qualità di vita. Una versione preliminare sarà pronta entro il 2009, come è stato comunicato a Bruxelles in una conferenza dal titolo significativo: *"Beyond GDP"* (oltre il PIL). Ma la cosa più interessante è che questo indice incomincia ad essere usato anche nella vita pratica. Vi sono fondi di investimento della categoria fondi Valori Responsabili (correntemente nota come fondi etici) che lo usano per le scelte concrete di investimento. La componente obbligazionaria dei fondi Valori Responsabili è investita in titoli di Stato solo di quei paesi che superano un esame basato su un elevato numero di indicatori sociali e ambientali, tali da evidenziare un impegno reale a migliorare la qualità della vita dei cittadini. Tra gli indicatori utilizzati dai gestori di fondi di Valori Responsabili, c'è appunto l'Indice di Sviluppo Umano (ISU). Analogo rigore viene applicato da questi fondi nella scelta, selezionatissima, dei titoli azionari nei quali investire. La cosa interessante è che questi fondi, nel 2007, sono tra quelli che hanno realizzato i migliori rendimenti.

In sostanza non credo che ci libereremo facilmente del PIL, che ha reso e continua a rendere buoni servizi. Ma è fondamentale far crescere in noi una concezione più sofisticata e integrale del concetto di sviluppo che certamente non può coincidere con quello della pura crescita dei beni materiali. Ciò è tanto più vero per le economie sviluppate dove all'abbondanza di beni materiali corrisponde spesso una sconcertante povertà di beni che chiamiamo "pubblici" che contribuiscono anch'essi, in modo essenziale, alla qualità della vita e quindi alla qualità dello sviluppo.

## CULTURA

Sarò più breve sul concetto di cultura. C'è soprattutto in Italia una concezione di cultura, di stampo umanistico, come di un bene ristretto alle sfere più elevate dell'attività intellettuale dell'uomo, se non addirittura in contrasto con le discipline pratiche, una visione, questa, di matrice letteraria e spiritualista che ha radici lontane nel tempo e che ha a lungo e infaustamente dominato il nostro pensiero.

Prezzolini (nelle sue memorabili lezioni alla Columbia University del 1948, raccolte nel volume *L'Italia finisce. Ecco quel che resta*) delinea magistralmente questo passaggio: *"Tale lascito dell'Umanesimo è uno degli ostacoli che hanno impedito all'Italia moderna di essere schiettamente moderna. In quel periodo comincia la separazione della letteratura - che sarà da allora in poi creazione delle classi colte soltanto - dalla gente comune, separazione che diviene uno degli aspetti della civiltà italiana la quale è contraddistinta da vette eccelse ma solitarie. Possiede opere di prim'ordine ma è priva di una cultura che abbia partecipi le masse. Il Rinascimento fu la rivoluzione spirituale delle classi ricche. Non raggiunse il popolo. In Germania, invece, la Riforma fu una rivoluzione nazionale che modificò e la condizione dei governanti e quella dei contadini. L'unità della fede e della cultura prevalse soltanto durante*

*i primi secoli, per essere distrutta più tardi dall'affermarsi dell'Umanesimo. Nella storia italiana non si trovano d'ora innanzi opere che non siano in qualche modo connesse con la cultura classica, se si eccettuano quelle di artisti come il Cellini o Leonardo. Tale condizione permane fino ai nostri giorni. L'Italia contemporanea dà al mondo figure eminenti dotate d'immaginazione potente e di pensiero creativo, ma conta le percentuali più alte di analfabeti (1948); ha prodigiose realizzazioni individuali ma senza la partecipazione del popolo intero. Si possono leggere centinaia di opere e migliaia di pagine della letteratura umanistica senza incontrare idee nuove o senza trovarvi idee. Si può dire che è da quel tempo che la vita italiana sia stata dominata dalla tendenza a considerare le cose dette come cose fatte. Si dedicò alla maniera di esprimere le cose tutto quel calore che un altro popolo avrebbe usato per compierle. Da allora gli italiani non hanno mai separato azioni e gesta dalla retorica e pochi sono stati gli intellettuali e gli uomini d'affari liberi da questo difetto".*

La nozione di cultura da me utilizzata è molto diversa ed è piuttosto quella del Rosmini: *"Per cultura intendiamo quel corredo di cognizioni alla mano su diverse materie che l'uomo s'acquista or coll'esercizio delle sue facoltà or colla convivenza c'o saggi. Questa molteplice cultura unita all'abito di maneggiare le proprie facoltà abbrevia incredibilmente il tempo e la fatica di imparare"*. Oppure quella del Webster Dictionary: *"The integrated pattern of human behaviour that includes thought, speech, action and artefacts, and depends on man's capacity for learning and transmitting knowledge to succeeding generation"*; oppure ancora quella più secca di un uomo d'affari americano: *"The way we do things around here"*.

Come ricordavo, in questa concezione di cultura, la dottrina manageriale e la teoria dello sviluppo, avendo a che fare con temi come potere e responsabilità, servizio e proprietà, organizzazione, evoluzione e trasmissione del "saper fare" dell'uomo, viene a incrociare un punto centrale dello sviluppo culturale generale, anche se pochissimi riescono in questa operazione, perché per questo è necessario essere realmente colti, come Dioguardi, e non essere puri tecnici.

## CITTA' E ENTI LOCALI

Questa impostazione e questa definizione del concetto di sviluppo e di cultura si incrocia anche con gli sviluppi dell'economia urbana negli ultimi dieci, quindici anni. In questo periodo lo studio dell'economia urbana ha segnato grandi progressi. E questo perché ci si è accorti che il vero motore dello sviluppo sono le città e i territori e le strategie delle città e dei territori. Pensiamo a cosa sarebbe l'Italia se Napoli, Palermo, Agrigento avessero un processo di trasformazione e di sviluppo come quello che ha avuto Genova, e che sta avendo Torino.

Ogni città ha le sue specificità. Ma l'accumularsi e l'incrociarsi di esperienze ha permesso il formarsi se non di una vera e propria teoria, di un insieme di conoscenze sistematiche, che servono come metro di misura e di raffronto, come guida.

Io sintetizzo tali conoscenze in cinque punti chiave:

- Il patrimonio storico - culturale e la bellezza del paesaggio urbano come fattori di sviluppo; centralità del concetto di abitabilità

E' sempre più chiaro che la valorizzazione del patrimonio storico - culturale delle città e la bellezza del paesaggio urbano non sono in contrasto con lo sviluppo economico ma ne sono un ingrediente. Mettiamo da una lato Siena, Bergamo, Mantova, Salisburgo, Vienna ma anche Genova, dove una provvidenziale decisione comunale dei primi anni '80 ha impedito ogni nuova costruzione sulle colline e dove negli ultimi dieci anni c'è stato uno straordinario ricupero qualitativo del paesaggio urbano, e dall'altra mettiamo Gela, Palermo, Alcamo Marina, Agrigento. Quale di questi due gruppi di città ha avuto il maggiore e migliore sviluppo? Nel primo gruppo di città si è costruito ma, insieme, si è edificato; nelle seconde si è forse costruito di più, ma si è solo costruito, non si è edificato

(nel termine edificare vi è la radice di *aedes*, dimora, che indica qualcosa di accogliente, di gradito, che “induce al bene”, da cui edificante). Il patrimonio storico – culturale è identità, ricerca e valorizzazione del proprio saper fare cioè della propria cultura. La bellezza del paesaggio urbano è lo specchio dei rapporti sociali ed economici. Non può esserci buona vita sociale ed economica nella Gela contemporanea. Questa visione è sostenuta soprattutto da un filone di pensiero francese nel quale spicca Hugues de Varine, teorico e pratico dello sviluppo locale e del ruolo centrale nello stesso del patrimonio storico – culturale delle città e in genere dei luoghi. Il suo ultimo libro, tradotto in italiano, è significativamente intitolato: *Le radici del futuro (Le racines du futur* – in edizione italiana 2005 Clueb, Bologna). Non esiste futuro senza radici. Come non esiste futuro buono senza bellezza. La Piazza del Campo a Siena non nasce per caso, ma come visione concreta di cosa è, anzi di cosa deve essere una città, di cosa è il buon governo. Non è un accidente; è una consapevole scelta. Le città in forma si sono date l’obiettivo centrale di realizzare una nuova abitabilità. Il concetto di abitabilità è un concetto denso di significati. Mentre il concetto di vivibilità è sul filo della sopravvivenza (un luogo dove si può sopravvivere) il concetto di abitabilità indica un luogo dove si vive bene, dove la vita non è una lotta continua ma uno stare assieme con gioia, dove la città aiuta i suoi cittadini a vivere e rispettarsi reciprocamente e non li opprime, dove si viene e si sta volentieri, dove si sa come attrarre i giovani, i creativi ed i talenti, e dove la bellezza e il bene vivere è un obiettivo della città.

- La città rete

Un secondo importante filone di pensiero sviluppatosi negli ultimi anni è la visione della città rete. Lo sviluppo e la collocazione di una città non si misura più secondo la sua grandezza o secondo una gerarchia di appartenenza territoriale, ma secondo la sua capacità di inserirsi in una molteplicità di reti internazionali. Bergamo, ad esempio, è una città piccola ma poderosamente inserita nella rete internazionale delle attività manifatturiere di qualità. Ciò non è frutto del caso, ma di una visione lucida e coerente della sua classe dirigente. Ed oggi Bergamo conta almeno dieci imprese che si collocano ai vertici mondiali nella rispettiva categoria. Più recentemente Bergamo si è inserita, con vigore, anche nella rete del turismo culturale-gastronomico ed è diventata oggetto di visita da parte di molti cittadini europei che amano passeggiare nelle strette vie medioevali, mangiar bene in piazza Colleoni, assistere ad un buono spettacolo.

Anche questo sviluppo è frutto di una lucida strategia cittadina che ha saputo valorizzare la sua storia ed i suoi doni, ma anche di una scelta operativa precisa. La città ha puntato sul proprio aeroporto, facendolo diventare un terminale importante di una delle maggiori compagnie aeree europee di *low cost*. Sono stati il *low cost* e l’ampio numero di collegamenti aerei che hanno, in pochi anni, collocato Bergamo nella grande rete dei visitatori europei per brevi visite (i turisti del *week-end*), con un impulso all’economia cittadina di grande portata.

- La città creativa

Vi è un terzo filone di pensiero, ancora più recente, che non contraddice la teoria della città rete (la cui rappresentante principale resta Saskia Sassen) ma la integra e la arricchisce. E’ il filone di pensiero sulla città creativa, il cui testo più importante è quello di Charles Landry, *The Creative City: a Toolkit for Urban Innovators* (Earthscan Publications Ltd., Londra, prima edizione 2000, poi ripubblicato ogni anno). Questo pensiero parte dalla osservazione che il 21° secolo sarà, come non mai, il secolo delle città. Per la prima volta nella storia umana più della maggioranza delle persone vivrà in città, mentre venti anni fa solo il 29 per cento viveva in città. Già oggi, in Europa, il 75 per cento della popolazione vive in città. Tuttavia la maggioranza degli abitanti non è felice di vivere in città nel modo in cui ci vive attualmente (l’unica eccezione a me nota è Vienna, dove un’indagine di alcuni

anni fa evidenziava che oltre il 95 per cento dei viennesi era felice di vivere a Vienna, una percentuale straordinaria). Un'indagine inglese del 1997 evidenziava, invece, che l'84 per cento dei cittadini vorrebbe vivere in piccoli villaggi, mentre solo il 4 per cento viveva effettivamente in un villaggio. Scrive Charles Landry: *"Noi non possiamo creare un numero sufficiente di villaggi per soddisfare queste aspirazioni. Ma possiamo invece agire per rendere le nostre città un luogo dove sia desiderabile vivere"*. Per questo ci vuole pensiero ed azione. Per questo ci vuole la "Creative City" dove amministratori e cittadini affrontino e risolvano i problemi e le prospettive in modo creativo. Vi sono ormai numerose città nei posti più diversi del mondo (da Barcellona a Bangalore, dal cluster lungo il fiume Emscher nella Ruhr a Sidney, da Vienna a Monaco di Baviera, da Bergamo a Mantova) che hanno imparato a cavalcare e guidare i cambiamenti e gli sviluppi della vita socio-economica. Ma la maggioranza *"sembrano vittime passive del cambiamento, semplicemente accettando che esso avvenga"*. Riscoprire la creatività urbana è un compito complesso e non facile, ma molti esempi stanno a dimostrare che è possibile. Imparare da questi esempi e dalla buona teoria sviluppata sugli stessi è necessario e utile. E una delle domande fondamentali da porsi è: per quali ragioni i creativi che, in gran parte, coincidono con i giovani, dovrebbero essere attratti dalla nostra città e venire nella stessa o, almeno, non lasciarla?

- La metropoli policentrica: la Città di Città

La visione della città metropolitana dalla quale tutto emana e che tutto dirige e che, caso mai, si degna di dare, via via, qualche aiuto alle sue desolate periferie, è obsoleta. Oggi si parla di "Polycentric Metropolis" (*The Polycentric Metropolis. Learning from Mega-City Regions in Europe*, Peter Hall and Kathy Pain, Earthscan Publications Ltd., Londra, 2006), secondo la terminologia messa a punto nell'ambito di una grande ricerca sviluppata con il sostegno dell'Unione Europea. Secondo questa ricerca il nuovo fenomeno che caratterizza il XXI secolo è il passaggio dal concetto di "Metropolis" a quello di "Polyopolis" o "polycentric mega-city region". Mentre gli studi pionieristici su questo filone risalgono agli anni '60 e '70, solo recentemente e grazie soprattutto allo studio di Hall e Pain ed al forte impulso ricevuto dall'Unione Europea, il tema è diventato di grande attualità. La città policentrica è rappresentata da una vasta area con uno o più centri di riferimento ma formata da un insieme di città di varia dimensione, interconnesse tra loro attraverso una serie di connessioni ("networked"), ma ciascuna dotata di una propria autonoma funzione e vocazione nella prospettiva di una nuova divisione funzionale del lavoro (*"It is a new form: a series of anything between 10 and 50 cities and towns, physically separate but functionally networked, clustered around one or more larger central cities, and drawing enormous economic strengths from a new functional division of labour"*). E' su questo filone che si sta muovendo anche il Professor Balducci, direttore del dipartimento di urbanistica del Politecnico di Milano, che sta conducendo un'affascinante e importante ricerca sulla Lombardia milanese, definita come "Città di Città". Non più centro e periferia. Non più singola metropoli. La realtà lombarda evidenzia un sistema di singole città, ciascuna dotata di una propria identità; di una propria storia; di proprie caratteristiche e specializzazioni inserite in reti locali o internazionali che si intrecciano tra loro in un processo di specializzazione e di mutuo arricchimento. Scrive il Prof. Balducci nel rapporto "La Città di Città, un Progetto strategico per la regione urbana milanese": *"Parlare di Milano come metropoli, pensare politiche e progetti per la città contemporanea, significa oggi confrontarsi con questa nuova dimensione territoriale: la regione urbana milanese"*. E le sfide fondamentali da affrontare sono: competitività, attrattività, coesione sociale, coesione territoriale, abitabilità. E l'enfasi è posta proprio sul concetto di abitabilità, che sembra a me un concetto affascinante e fertile: *"Ma la sfida fondamentale per il futuro della metropoli e della regione urbana dalla quale dipenderanno anche gli esiti delle precedenti è rappresentata dalla necessità di conseguire un miglior livello di abitabilità complessiva. Solo se saprà offrire una buona qualità della vita, assicurare un livello di salute ambientale adeguato a garantire un contesto sociale attivo e attento alle trasformazioni, divenendo un luogo nel quale vivere e lavorare sia meno difficile e faticoso di quanto non appaia oggi, Milano potrà continuare ad essere un centro propulsore dello sviluppo"*. Tutto ciò vale per

tutti e l'approccio città di città è stato da noi utilizzato anche nella nostra analisi del cremasco.

- Fare leva sulla città

Negli anni '80 fu chiesto al sindaco di una media città americana, che l'aveva guidata da una crisi profondissima negli anni '70 ad una vera e propria rinascita economica e sociale, quale era stato l'ingrediente principale di questa rinascita, su quali risorse aveva potuto contare. La sua risposta, semplice ed efficace, mi ha sempre colpito: ho fatto leva sulla città ("Have leveraged the city"). E' nella città che ci sono le risorse intellettuali, professionali, imprenditoriali, finanziarie, necessarie per lo sviluppo, per affrontare i cambiamenti, per disegnare il nuovo volto della città. Il politico e l'amministratore accorto non cerca di succhiare tali risorse per fare poi lui stesso le cose che i cittadini possono fare meglio, ma cerca di suscitare, esaltare, guidare queste energie. Egli cerca di elaborare la rotta comune e di far crescere il consenso sulla stessa; egli può fare sintesi; può battere il tempo, ma poi solo se tutti e ognuno al proprio posto remano con ordine e convinzione la città va avanti. Non si crea sviluppo economico senza gli imprenditori, agenti primi dello sviluppo economico; non si edifica senza i costruttori; non si fa il nuovo stadio senza finanza privata e questa non si muove se lo stadio non viene concepito come il centro di un progetto più complesso; non si abbellisce il panorama urbano senza la partecipazione dei cittadini; non si migliora la vita civile senza coinvolgere le persone di cultura; non si utilizzano in modo intelligente al servizio della città le nuove aree urbane liberate dal cambiamento delle attività senza coinvolgere i grandi architetti ed urbanisti e i grandi finanziatori ed affidandole solo agli uffici comunali o agli architetti di partito o alle vuote casse pubbliche; non si ripensa la città senza pensiero.

Hugues de Varine, grande teorico francese degli sviluppi locali, basa il suo approccio su una constatazione. Si chiede De Varine: quali sono i beni propri di una comunità? E risponde: sono tre, il territorio, la popolazione, la cultura della popolazione.

Io condivido totalmente l'impostazione di Hugues de Varine. I tre fattori chiave dello sviluppo sono: territorio, popolazione, cultura.

Il filo del ragionamento sin qui condotto ci porta dritti a capire come sia importante il ruolo degli enti locali, ed in primo luogo dei comuni, singoli o, ancor più, in forma associata o aggregata. Sono loro che presidiano la qualità del territorio. Sono loro che devono trovare un fruttuoso equilibrio tra le spinte del mercato ed il dovere, costituzionalmente fondato dall'Art. 9 della Costituzione, di tutela del paesaggio e del patrimonio storico e artistico della Nazione. Negli ultimi anni questo equilibrio, in molti luoghi anche prestigiosi, è stato violentato. Una importante sentenza della Corte Costituzionale (n. 367/2007) ha deciso che la tutela del paesaggio costituisce un valore primario e assoluto e rientra nella competenza esclusiva dello Stato. Anche sulla base di questa sentenza la Commissione Settis per la riforma del Codice dei Beni Culturali e del Paesaggio ha sottoposto al Governo, che lo ha approvato, un decreto legislativo che rafforza in modo deciso le prerogative dello Stato e limita i poteri discrezionali degli Enti locali. Alcune regioni (con più forza, la Toscana) hanno sollevato forti critiche. Ma ormai la questione è demandata al nuovo Governo.

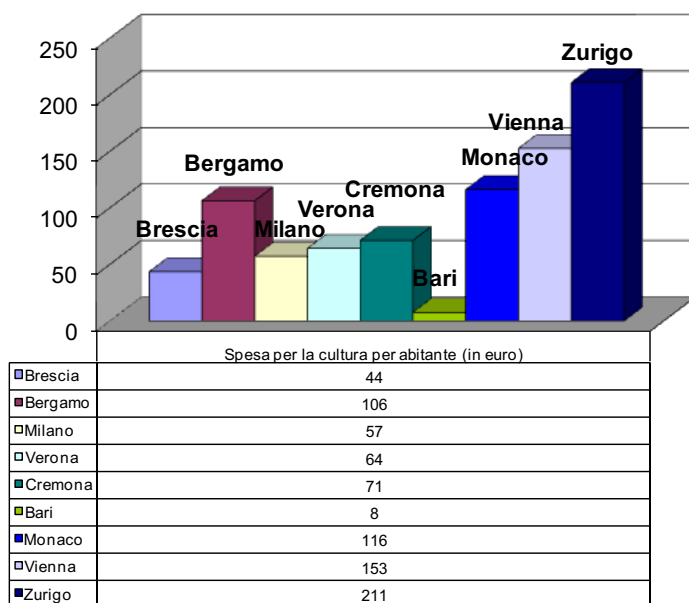
Molti guardano con preoccupazione al prossimo Governo, timorosi che si ripeta lo sbracamento generale che si verificò in questo settore con il precedente Governo Berlusconi. Se però si guarda ai casi più scandalosi degli ultimi anni, dalle villette sul lago di Mantova alle orride lottizzazioni in



Toscana (come in Val d'Orcia), si osserva che le giunte di queste località erano di sinistra. Dunque il tema è trasversale e la soluzione va ricercata innanzitutto in una crescita culturale generale, che ci aiuti a capire la differenza tra il costruire e l'edificare e ad interiorizzare il valore, anche economico della qualità del territorio e del concetto di abitabilità. Ma va ricercata anche in una finanza locale più equilibrata ed autonoma, che aiuti gli amministratori locali a liberarsi dal ricatto dell'ICI.

Sono sempre i comuni che presidiano la cultura della popolazione nel senso ampio in precedenza indicato. E qui troviamo luci ed ombre e spesso più ombre che luci. Sono ancora troppo pochi gli enti locali che hanno compreso che nell'economia della conoscenza l'impegno per la cultura è prioritario ed è fattore chiave di sviluppo.

Credo che pochi dati<sup>2</sup> siano sufficienti ad illustrare il senso di questa mia affermazione.



In conclusione le città e gli enti locali sono prepotentemente ritornati ad essere fattori decisivi per lo sviluppo, in primo luogo, del loro territorio e, indirettamente, dell'intero Paese. Un recente convegno OCSE tenuto a Valencia ha posto in evidenza come le varie aree regionali hanno reagito diversamente alla spinta della globalizzazione. Le aree regionali più dotate di capitale umano, sociale, culturale hanno reagito meglio e il loro divario con le Regioni più deboli è andato aumentando. Perciò accanto ai tre fattori di Hugues de Varine (territorio, popolazione, cultura) va aggiunto un quarto fattore: il fattore istituzionale. La serietà, l'equilibrio e il buon funzionamento delle istituzioni è, infatti, decisivo nel suscitare, potenziare, stimolare i fattori e le forze dello sviluppo o nel soffocarle, nell'animare e nel deprimere lo spirito dei cittadini. Grande è, dunque, la responsabilità delle persone elette o chiamate a questi compiti.

<sup>2</sup> Dati riferiti al 2006; per Monaco, Cremona, Bari: Preventivo 2007.

## IMPRESA

In questo disegno l'impresa occupa un posto centrale.

In primo luogo è lo strumento creato e raffinato dall'uomo nei secoli per perseguire gli obiettivi di produttività e di efficienza necessari per gestire, al meglio, ogni forma di attività e di organizzazione produttiva. Il modello e le metodologie d'impresa sono necessarie anche nell'ambito di istituzioni che impresa non sono (come ospedali, università) ma che hanno il dovere di far fruttare al meglio i fattori loro affidati.

In secondo luogo anche l'impresa in senso stretto, l'impresa manifatturiera e di servizi, che persegue il legittimo obiettivo del profitto, non è un soggetto estraneo al modello di sviluppo generale. Essa riceve, trasforma e restituisce al sistema fattori della produzione (materie prime, energie giovanili, credito, conoscenza, energia, acqua, ambiente). Essa è impresa quando quello che restituisce è maggiore di quello che riceve (creazione di valore aggiunto). Se quello che restituisce è minore di quello che riceve essa non è più impresa; è un puro centro di accumulazione. Come diceva Peter Drucker: le imprese lavorano per fini che le trascendono.

Quando gli imprenditori italiani erano i migliori e più forti del mondo conosciuto, nessuno di loro ha mai dubitato di ciò. Tante sono le fonti originali che lo confermano in relazione ai secoli dal 1200 al 1500, secoli entusiasmanti per l'economia e la civiltà italiana, anche perché spesso questi imprenditori (che allora si chiamavano mercanti) amavano interrogarsi e scrivere sulla loro attività, sull'impresa e sui suoi fondamenti etici e tecnici. Basterà per tutti citare l'Arte della Mercatura, scritto nel 1458 da Benedetto Cotrugli, mercante raguseo che operò a lungo a Napoli e Barcellona. Questo libro, che a mio giudizio, resta uno dei migliori libri sull'impresa e sul management, contiene una delle più efficaci definizioni dell'impresa e del suo rapporto con la società: "mercatura è arte o vera disciplina intra persone legittime giustamente ordinata, per conservazione della humana generazione, con isperanza niente di meno di guadagno". Questa definizione contiene, in sintesi, tutto ciò che conta sull'impresa, sui suoi rapporti con la società, sui suoi fini: deve trattarsi di attività legittima, tra persone legittime, che si svolge in modo da non creare danno a terzi ("giustamente ordinata"), che da un contributo positivo allo sviluppo umano e questo legittima il suo doveroso guadagno.

Quattrocentoottantasette anni dopo. Il primo governatore della Banca d'Italia della ricostruzione. Luigi Einaudi, leggendo nell'aprile 1945 la relazione della Banca d'Italia per l'esercizio 1943, dirà: "le banche non sono fatte per pagare stipendi ai loro impiegati o per chiudere il loro bilancio con un saldo utile, ma devono raggiungere questi giusti fini soltanto col servire nel migliore modo il pubblico". Credo che se questa concezione fosse più presente nei vertici bancari mondiali non soffriremmo la devastante crisi bancaria che stiamo vivendo in questi giorni, a nulla dovuta se non a irresponsabilità e avidità dei vertici bancari internazionali.

La continuità nei secoli di questi messaggi è la loro forza. E' quello che possiamo contrapporre agli utili idioti che calcano il palcoscenico nei giorni nostri. Poco tempo fa, ad esempio, all'istituto Bruno Leoni, si è esibito l'economista David Henderson (Westminster Business School, già ex capo economista dell'OCSE) che ha sostenuto la tesi che le imprese sono responsabili solo nei confronti dei propri azionisti e che ha annunciato la minaccia di un suo prossimo libro sul tema dal titolo "Gli affari sono affari". La teoria che il management d'impresa debba preoccuparsi solo degli azionisti è una delle più devastanti sciocchezze degli ultimi dieci-venti anni, che poi non è una sciocchezza ma fa parte di un disegno come illustra benissimo Luciano Gallino nel suo prezioso e agile libro intitolato "L'impresa irresponsabile". Questa tesi è una delle cose più demenziali e più pericolose che circolano nel nostro tempo, che fa fare al pensiero dell'impresa un salto indietro di centinaia di anni. Perché è da tanto tempo che abbiamo capito che il management è al servizio dell'impresa e - attraverso il servizio all'impresa - anche degli Azionisti ma non solo degli

Azionisti. L'impresa è un'equazione complessa, non c'è solo la proprietà. C'è la proprietà, il lavoro, il territorio, l'ambiente. E l'etica del management non è produrre valore per gli Azionisti; è produrre "per buono procacciamento", valore per l'impresa in modo che questo valore poi, attraverso l'equazione impresa, si distribuisce tra tutti i soggetti interni ed esterni dell'impresa.

Eppure questa teoria ha dominato negli ultimi dieci anni, portata avanti da grandi investment bank, da grandi studi di consulenza, è diventata uno slogan. E' diventata un credo. E' diventata una formula che giustifica qualunque scelleratezza. L'impresa e chi la guida deve, invece, assicurare, la sana sopravvivenza dell'impresa nel tempo. Deve valorizzare e far crescere i talenti interni invece che umiliarli, perché l'impresa non è un gulag, un campo di concentramento, è un soggetto storico che fiorisce se i suoi talenti, dentro, fioriscono in modo ordinato, ma vivo. E quindi chi guida un'impresa deve far prevalere in tutta l'organizzazione la progressione per meriti anziché per altri fattori insieme ad un alto senso di dignità. Punto importantissimo questo, per le imprese familiari, per esempio, in molte delle quali c'è ancora la progressione per appartenenza. Queste sono imprese non solo eticamente sbagliate, ma imprese non sane. Le grandi imprese familiari sono quelle che hanno interiorizzato questo principio ed hanno capito che i membri della famiglia possono essere una ricchezza, ma devono essere inquadrati in un paradigma di progressione nella quale non c'è più differenza tra famiglia e non famiglia e dove l'unico criterio guida è la professionalità. Queste imprese devono anche farsi carico, nei limiti della propria sfera di azione e responsabilità e possibilità, dei problemi generali dello sviluppo della comunità in cui operano. "Devono lavorare per fini che le trascendono" (Peter Drucker); devono contribuire alla "conservazione della humana generazione, con esperienza niente di meno di guadagno" (Benedetto Cotrugli); devono perseguire i giusti fini di guadagno "soltanto col servire nel migliore dei modi il pubblico" (Luigi Einaudi).

Agli utili idioti che cercano di sostenere e legittimare l'impresa irresponsabile (nel senso definito da Gallino "Si definisce irresponsabile un'impresa che, al di là degli elementari obblighi di legge, suppone di non dover rispondere ad alcuna autorità pubblica né privata né all'opinione pubblica in merito alle conseguenze in campo economico, sociale e ambientale della sua attività") noi contrapponiamo i Cotrugli, gli Einaudi, i Drucker, i Dioguardi.

13 marzo 2008