

Una economia sviluppata nella crisi. Mutamento strutturale e prospettive. Il caso di Modena

a cura di
Giuseppe Fiorani
Vittorio Rieser
Giovanni Solinas



Fondazione Del Monte, 2013



SOMMARIO

| | |
|--|-----|
| Ringraziamenti | 5 |
| 1. Introduzione di G. Fiorani | 9 |
| 2. Crisi finanziaria, crisi reale e terremoto: analisi di una congiuntura particolare di R. Giardino | 31 |
| 3. Il sistema produttivo modenese al bivio: globalizzazione e trasformazioni strutturali di R. Giardino | 55 |
| 4. Gli effetti della crisi e del mutamento strutturale sulle imprese di fornitura di D. Bigarelli | 97 |
| 5. Imprese e redditività di S. Botti e D. Maestri | 107 |
| 6. Modelli di risposta aziendale alla crisi: un abbozzo di tipologia di V. Rieser | 127 |
| 7. Crisi, relazioni industriali e contrattazione di L. Lugli | 141 |
| 8. La crisi della memoria come memoria della crisi di E. Giovannetti | 163 |
| 9. La politica regionale e di coesione nella provincia di Modena di S. Botti | 211 |
| 10. L'istruzione scolastica e professionale a Modena negli anni della crisi di R. Pinelli | 217 |
| 11. Quale futuro? Alcune considerazioni sulle politiche industriali e le politiche per lo sviluppo di G. Fiorani e G. Solinas | 233 |

Ringraziamenti

Gran parte delle informazioni su cui si basano i capitoli della ricerca proviene dalla disponibilità, dalla intelligenza e dalla grande esperienza degli imprenditori, dei tecnici e dei lavoratori intervistati. Questa disponibilità dà origine ad un processo di apprendimento e di condivisione sociale, che rafforza la coesione e amplia la consapevolezza generale dei problemi da affrontare. Benché la responsabilità di quanto scritto ricada esclusivamente sugli autori, a tutti coloro che hanno dedicato un po' del loro tempo a spiegare le difficoltà o le soddisfazioni delle loro esperienze va la gratitudine dei ricercatori, della Fondazione Del Monte e del CAPP-Facoltà di Economia di Modena e Reggio Emilia.

Annovi & Reverberi S.p.a.
Annovi & Reverberi S.p.a
Annovi & Reverberi S.p.a
Atlas Concorde S.p.a
Atlas Concorde S.p.a
Bosch Rexroth Oil Control S.p.a
Bosch Rexroth Oil Control S.p.a
Bosch Rexroth Oil Control S.p.a
Casalgrande Padana S.p.a
Casalgrande Padana S.p.a
Centro Alesatura S.r.l.
Centro Alesatura S.r.l.
CMB S.p.a.
CMB S.p.a.
CMB S.p.a.
CNA Modena
CNA Modena
CNA Modena
CNA Modena
CNA Modena
CNA Modena
Confindustria Modena
Crown Aerosol Italia S.r.l.
Crown Aerosol Italia S.r.l.
Donne da Sogno S.r.l.
LAPAM Confartigianato
Faral S.p.a.
Faral S.p.a.
Faral S.p.a.

Corrado Reverberi
Maurizio Bonfrisco
Marco Cirillo
Carlo Cottica
Felice Barilà
Lorena Gargini
Simone Storci
Walter Natali
Franco Manfredini
Stefano Forconi
Elisa Montanari
Giordano Venturelli
Carlo Zini
Paolo Zaccarelli
Claudio Camellini
Andrea Tosi
Umberto Rodanò
Mauro Roncaglia
Roberta Prampolini
Morena Manfredini
Andrea Silvestri
Pietro Ferrari
Rosolino Redaelli
Giuliano Vitagliano
Tamara Gualandri
Marcello Verucchi
Claudio Morselli
Elio Coletta
Solisca Pederzoli

| | |
|---|--------------------------------|
| Florim Ceramiche S.p.a. | Società Cooperativa Bilanciali |
| Florim Ceramiche S.p.a. | Daniele Mantovani |
| Gambro Dasco S.p.a. | Claudio Lucchese |
| Gambro Dasco S.p.a. | Daniele Mantovani |
| Gambro Dasco S.p.a. | Lisa Vincenzi |
| Gruppo Fini S.p.a. | Nicola Fantasia |
| Ing. Ferrari S.p.a. | Pietro Ferrari |
| Interpump Hydraulics S.p.a. | Moreno Salotti |
| Interpump Hydraulics S.p.a. | Marco Acerbi |
| Interpump Hydraulics S.p.a. | Annalisa Baraghini |
| Graniti Fiandre S.p.a. | Romano Minozzi |
| Graniti Fiandre S.p.a. | Federica Minozzi |
| Graniti Fiandre S.p.a. | Gianni Campomagnani |
| Marazzi S.p.a. | Alessandro Tagliazucchi |
| Ondulati Maranello S.p.a. | Domenico Licchetta |
| Ondulati Maranello S.p.a. | Paolo Venturelli |
| Ondulati Maranello S.p.a. | Umberto Mazzini |
| Politecnica ingegneria ed architettura Soc. Coop. | Michela Goldoni |
| Politecnica ingegneria ed architettura Soc. Coop. | Denis Chiappelli |
| Politecnica ingegneria ed architettura Soc. Coop. | Gian Paolo Berghenti |
| Sac S.p.a. | Andrea Fontanive |
| Studio Fontanive S.r.l. | Antonio Cherchi |
| Studio Professionisti | Barbara Moneti |
| Synergie Italia S.p.a. | Fabio Ligabue |
| Synergie Italia S.p.a. | Valter Cappellini |
| System S.p.a. | Roberto Raponi |
| System S.p.a. | Andrea Annovi |
| System S.p.a. | Antonello Biondi |
| System S.p.a. | Vanni Po |
| Tessitura Italy S.n.c. | Ivano Selmi |
| Tetra Pak Packaging Solutions S.p.a. | Daniele Imbeni |
| Tetra Pak Packaging Solutions S.p.a. | Ruggero Costeri |
| Tetra Pak Packaging Solutions S.p.a. | Bruno Di Giacomo |
| T.M.M. Trasformazioni Materiali Metallici S.r.l. | Mauro Fabbri |
| T.M.M. Trasformazioni Materiali Metallici S.r.l. | Giovanni Giuliani |
| Torneria Giuliani | Giuseppe Zanardi |
| Unicredit S.p.a. | Paolo Rossi |
| Unicredit S.p.a. | Renato Brescancin |
| Coxa | Roberto Vezzelli |

A Giuseppe Gavioli, Presidente della Fondazione Del Monte prematuramente scomparso.

Senza la sua iniziativa questo lavoro non avrebbe avuto luogo.

L'Assemblea della Fondazione Del Monte.

Infatti questo rapporto di ricerca è l'ultimo, in ordine di tempo, voluto con assiduità e con tenacia dal quell'instancabile fucina di idee e motore di iniziative culturali che è stato Giuseppe Gavioli. In tal senso ha caratterizzato la presenza della Fondazione Del Monte da lui guidata dal 2006 al 2012, dopo aver presieduto dal 2001 l'Associazione Mario Del Monte.

La sua impronta è inconfondibile, laddove il gruppo di ricerca di studiosi ed esperti trae ispirazione da fondamentali problematiche di condizioni economiche e di benessere della realtà locale così aperta, ma nello stesso tempo ha come scopo quello di interagire con chi vive tali problemi, anche come saperi e valutazioni, fornendo ai soggetti sociali e al processo decisionale delle istituzioni pubbliche preziosi stimoli .

D'altra parte la nascita e lo sviluppo a Modena di istituzioni formative e di ricerca hanno visto Gavioli tra i più appassionati animatori. Obiettivi che, anche grazie alla sua tenacia, si sono via via realizzati con la nascita della Facoltà di Economia e Commercio alla fine degli anni '60 e della Facoltà Umanistica alla fine degli anni '90.

Con la Fondazione Del Monte ha continuato in questo ruolo di intellettuale, sempre curioso e ricco di una straordinaria esperienza a vari livelli di governo locale, impegnato ad indagare sui temi dello sviluppo del territorio, dell'economia, della cultura e delle istituzioni culturali, della formazione e dell'apprendimento, della condizione giovanile e del lavoro, dell'integrazione sociale.

Temi e lavori che, con il rigore dello studioso e con la passione per politiche pubbliche, ha cercato di far entrare nel dibattito politico e culturale. Senza pregiudizi e con il coraggio di chi era convinto delle ormai ineludibili e forti discontinuità da introdurre nelle politiche locali. In particolare il suo leitmotiv degli ultimi anni è stato quello della sostenibilità; parola che egli declinava in tutte le forme possibili: sociale, ambientale, economica, partecipativa.

Questa parola, la sostenibilità, non indica una formula certa, un atlante sicuro di strade da percorrere nei diversi campi. Indica però un orizzonte per la ricerca e la pratica politica non eludibile nella fase di sviluppo attuale dell'umanità. E assolutamente ineludibile per le politiche territoriali e urbanistiche nella nostra provincia, alla luce dei dati impressionanti sul consumo del suolo avvenuto nella realtà regionale e provinciale.

Nella sua città ha coltivato rapporti di amicizia e di grande stima con tutta l'ampia, articolata e vivace area di forze della cultura di sinistra e democratiche. Anche da lì deriva il lavoro fatto alla Fondazione Del Monte sui temi della cultura, la ricerca pluriennale confluita in un volume e presentata nel 2011 con il titolo "il campo della cultura a Modena", che ha messo al centro delle prospettive della città la crescita individuale e collettiva del sapere, la sua centralità per la cittadinanza consapevole, la sua capacità di arricchimento morale e materiale. E che tuttora prosegue con le attività legate al portale www.campodellacultura.it.

La Fondazione Del Monte continuerà, con i progetti di ricerca animati da studiosi, ricercatori e operatori in varie discipline e istituzioni sociali, nel solco di quanto Giuseppe Gavioli ha lasciato e avrebbe voluto fare, e – nei prossimi mesi – presenterà un bilancio del suo lavoro con una ricerca e un convegno nazionale.

11. Quale futuro? Alcune considerazioni sulle politiche industriali e le politiche per lo sviluppo

Giuseppe Fiorani e Giovanni Solinas

Premessa

La discussione sulle prospettive economiche delle città è, anche a Modena, un cantiere aperto. Cantiere aperto in un quadro di grandissima complessità. Le economie dei paesi occidentali vivono ancora in una fase di grande incertezza e le istituzioni di “livello alto” si sono dimostrate incapaci, almeno nella vecchia Europa, di governare i processi di trasformazione in atto con costi ragionevoli per le economie del “Sud”. Su questo sfondo le amministrazioni locali non solo faticano ad adottare misure comuni, ma si trovano ad agire in un contesto che richiede interventi che vanno ben oltre gli strumenti e le risorse di cui la singola amministrazione può disporre. In Italia, in questi anni sono venuti a sommarsi e sovrapporsi i cambiamenti indotti sia dal quadro macroeconomico internazionale sia da fattori strutturali che riguardano la demografia, la popolazione autoctona e i flussi migratori, i tentativi di adattamento delle imprese a mercati internazionali sempre più difficili, l'eccessiva pressione delle attività umane sull'ambiente. Sono problemi su cui ciascuna comunità deve riflettere e fornire, per quanto può, risposte proprie e coerenti con le specificità e le potenzialità locali.

Sono possibili diverse scommesse. Si potrebbe sostenere che la parte più significativa delle risorse pubbliche locali va destinata allo sviluppo dei servizi sociali e, più in generale dei servizi alla persona in senso lato (inclusa la sanità), abbandonando un modello di crescita incentrato sulla manifattura. Chi scrive ha un'opinione differente. Ritiene che il motore dell'economia di Modena continui ad essere il settore manifatturiero e che la stessa sostenibilità di una buona rete di servizi sociali sia connessa ad un ruolo centrale della manifattura. Certo una manifattura ridimensionata, la cui evoluzione probabile – osservando l'evoluzione recente dei distretti e delle attività industriali – non

potrà comportare un aumento di volumi produttivi in loco, ma sarà affidata alla capacità innovativa delle imprese e dei servizi ad esse connessi. La creazione dei posti di lavoro richiederà una crescita del capitale umano, nella duplice dimensione della conoscenza e della imprenditorialità. Le imprese modenesi si sono specializzate in prodotti di tecnologia medio-alta e di elevata qualità. In questi poi anni la tenuta sui mercati internazionali è avvenuta in primo luogo non attraverso l'esportazione di capitale (*offshoring*) ma attraverso l'*outsourcing* e l'importazione di lavoro immigrato – in parte a basso costo. La specializzazione ha indotto molte imprese multinazionali – direttamente o attraverso fondi finanziari – a insediarsi numerose nell'area, sia per ottenere vantaggi di specializzazione, sia per l'ingresso o il controllo di nuovi mercati. D'altra parte, le imprese locali, tramite l'innovazione, l'affidabilità dei fornitori locali, la professionalità del lavoro, sono riuscite a raggiungere mercati sempre più lontani. Per mantenere le posizioni o per accrescerle, bisogna esser capaci di affrontare i mercati mondiali in un contesto in cui la concorrenza di prezzo e non continuerà ad aumentare. Cosa può fare un'amministrazione locale per rafforzare il tessuto economico e far sì che le imprese e le attività economiche continuino a produrre posti di lavoro per i giovani e le famiglie?

Anticipiamo subito la tesi che si intende proporre: in un quadro di grande trasformazione le autorità di politica economica hanno come scelta obbligata l'investimento sulle persone, il potenziamento del sistema della formazione secondaria e terziaria. Fin qui non si dice nulla di particolarmente originale. Moltissimi analisti e studiosi, in contesti assai diversi, arrivano alla medesima conclusione. Che l'investimento in capitale umano sia cruciale è divenuto luogo comune ripetuto (se non praticato) a tutti i livelli istituzionali. Il senso di questa nota parte, tuttavia, da due considerazioni specifiche. La prima è che pochi si rimboccano le maniche e affrontano il terreno assai infido che riguarda il quesito "quale investimento in capitale umano?". La seconda è che gli studi più interessanti ruotano intorno al medesimo punto: mostrano che aree da molti punti di vista omogenee (in particolare per quanto riguarda il contesto normativo e le istituzioni nazionali) rivelano nel tempo tassi di crescita assai differenziati proprio in virtù delle scelte fatte dalla comunità locale sul capitale umano e le istituzioni formative. Se è così, pur nella limitatezza delle risorse e delle possibilità di intervento, vi sono responsabilità specifiche delle amministrazioni e delle comunità locali.

Questi sono i temi su cui, senza alcuna pretesa di completezza, si discute in queste pagine.

Nel primo paragrafo si richiama schematicamente il contributo che l'economia urbana e regionale fornisce nel mettere a fuoco i fattori dello sviluppo locale, e le principali implicazioni di metodo di cui tener conto nella discussione. Il secondo paragrafo riassume e ricostruisce alcuni aspetti della discussione sulle

politiche per lo sviluppo locale a Modena. Nel terzo paragrafo, anche alla luce dei risultati emersi e discussi in altre parti del volume, si ricordano le principali trasformazioni in atto. Nel quarto paragrafo, a partire dalle trasformazioni in atto, ci si sofferma sui nodi che richiedono un adeguamento delle politiche che possono concorrere a rafforzare le potenzialità di crescita dell'area e si conclude.

I fattori che regolano la crescita dell'economia urbana

Le politiche per la crescita sono della natura più varia: le politiche abitative contano; le politiche attive e passive del lavoro contano, le politiche sociali – dagli asili nido alle residenze protette per gli anziani – contano: riassume un impatto sulle condizioni di vita, sulla disponibilità e sull'impegno sul lavoro con evidenti implicazioni sulle potenzialità di crescita. Questo fattore va costantemente tenuto a mente ed sono proprio queste intersezioni che rendono particolarmente insidiosa e difficile la valutazione degli effetti delle politiche.

Con questa premessa, le forze che influiscono sulla crescita dell'economia di un'area urbana possono essere ricordate in termini molto sintetici. In primo luogo, la città esiste e si sviluppa grazie ad economie di agglomerazione (nei servizi pubblici, culturali e ricreativi, o nelle maggiori possibilità di scelta). Gli ostacoli alla crescita urbana dipendono invece da costi di congestione (traffico, inquinamento) e da costi di produzione (costo del trasporto, costo del terreno). Le economie di agglomerazione sono di tre tipi: economie di scala (dipendono dalla dimensione di una attività), economie di localizzazione (esterne all'attività ma interne al settore, ad esempio *industrial atmosphere* e apprendimento), economie di urbanizzazione (esterne all'attività e al settore: mercato, mercato del lavoro, capacità direttive, informazione). Esiste una dimensione "ottima" di una città? Non vi è accordo. Le diverse ipotesi interpretative ruotano intorno a elementi che vengono enucleati di seguito.

Il principale fattore che regola la localizzazione delle attività in un centro abitato è l'accessibilità. Le attività economiche competono per la localizzazione più vantaggiosa (in termini di bacino di mercato, di tempi e costi di spostamento). L'elemento ordinatore della competizione è la rendita fondiaria, cioè l'importo corrisposto al proprietario terriero al netto dei costi di produzione e del normale profitto. Ogni attività ha una sua funzione di produzione, e tali funzioni tendono a disporsi in cerchi concentrici attorno al un "centro". Stessa cosa accade per le famiglie, per le quali interviene un *trade-off* tra la distanza dal centro e la dimensione dell'alloggio.

Come si regolano le attività nella città? I movimenti delle persone, le compravendite, le comunicazioni tendono a rapportarsi in base ai principi di interazione spaziale, secondo cui si determinano campi gravitazionali regolati

dall'intensità delle masse in gioco (popolazione, clienti, ecc.) e della distanza che queste devono percorrere.

Come evolve la città, come si sviluppa e cresce? In base al principio di competitività. Si distinguono le funzioni che si rivolgono alla domanda esterna (attività di base) e alla domanda residente (attività di servizi). La base economica è il moltiplicatore della crescita sia degli addetti che della popolazione. Le famiglie tenderanno quindi ad allocarsi attorno ai luoghi di lavoro e le attività di servizio attorno alle residenze. La sequenza "attività di base – residenze – servizi" dà origine alla domanda di trasporto.

Opera, infine, un principio di gerarchia, in base a cui le città si organizzano tra loro e raggiungono una certa specializzazione. Quando la "portata" di un bacino (generata dalle economie di agglomerazione e di trasporto) diventa maggiore di una certa soglia (misurata dalle economie di scala), allora la posizione di un centro diventa superiore a quella dei centri vicini, dati alcuni vincoli quali il mercato (ruolo funzionale), il traffico (dimensione), l'amministrazione (distribuzione spaziale).

È su questi fattori, tutti regolati dalla storia e dalla geografia, che operano le politiche di sviluppo locale e le politiche di coesione. Date le caratteristiche strutturali divengono cruciali i fattori interni della crescita, quali il capitale umano, l'imprenditorialità, la capacità di *governo* – ovvero la capacità di indurre cooperazione tra attori sociali ed economici e di selezionare le priorità comuni. In questo modo si riescono a produrre i beni pubblici collettivi necessari allo sviluppo: risorse cognitive e normative; conoscenza implicita e linguaggi specializzati; fiducia consapevole come elemento di riduzione del rischio e motivazione che incentiva gli attori ad interagire; infrastrutture e servizi; collaboratori professionalizzati e motivati.

Su questo sfondo, generalissimo e largamente condiviso, si è aperto nell'Unione Europea un forte dibattito su come rafforzare le politiche per la crescita. Tale dibattito ha oggi tre punti di convergenza. In primo luogo si auspica una scelta più netta delle priorità su cui investire: dunque interventi selettivi. In secondo luogo, si propone di sostenere direttamente la leva delle città, proprio per il ruolo che esse svolgono nella crescita economica: non soltanto la gran parte della popolazione vive nelle città, ma la città è l'ambiente in cui si forma il capitale umano e sociale necessario alla crescita. I fattori che costituiscono la dotazione economica di un'area – capitale fisico, sociale e umano, abilità professionali, infrastrutture – si modificano molto lentamente nel tempo. Ne discende – e questo è il terzo elemento – che per dare efficacia a interventi che operano su campi così estesi, comportano una forte interazione con altri livelli amministrativi e sono soggetti a forti vincoli di bilancio, occorre migliorare la capacità di *governo* degli attori sociali, concordare su una visione, sulle

priorità da raggiungere, per un tempo sufficientemente lungo a garantire qualche risultato. E tale *governo*, per non ridursi a intese spartitorie tra comitati di affari, deve essere basato su una visione di obiettivi partecipata e condivisa dal basso.

Questa logica di intervento va qualificata in almeno tre direzioni.

Se si guarda a una città di medie dimensioni, l'unità d'analisi non può essere il singolo comune, ma il sistema locale del lavoro di cui fa parte. La città svolge funzioni che la legano agli altri poli produttivi, ed è sua volta collegata ai nodi regionali e nazionali. A questo livello si deve rapportare l'analisi e l'adozione di politiche, pena l'irrelevanza delle soluzioni rispetto alla scala dei problemi.

Le iniziative pubbliche – soprattutto per i progetti con partnership privata o in *project financing* – devono rispondere al criterio del “*value for money*”: deve essere visibile il valore non solo economico per la comunità. Il sistema delle imprese sta producendo un grande sforzo per ridurre le incertezze e darsi strumenti che le rendano capaci di affrontare mercati sempre più vasti ed esigenti. Anche il sistema pubblico deve innovare. Il che significa ridurre i costi (tempi) delle decisioni, rendere trasparenti i criteri di decisione, cooperare tra enti diversi nel generare sinergie ed economie, soprattutto nelle attività che richiedono competenze congiunte. Le politiche di coesione e, in generale, le politiche per la crescita, sono in parte di competenza comunale, e in parte a competenza mista; inoltre esse possono essere svolte direttamente dalla pubblica amministrazione, oppure indirettamente tramite partecipazione a società pubbliche.

Alla base dei processi partecipativi, necessari per un governo efficace, sta una adeguata informazione. Sulle modalità di spesa e sui progetti che in prospettiva saranno il fulcro dell'attrattività urbana è indispensabile disporre delle informazioni necessarie, rafforzando contestualmente la cultura e gli strumenti della valutazione sull'uso delle risorse pubbliche. Questo vale anche per le partnership pubblico-privato e per il *project-financing*. La presenza del privato è positiva, per le competenze progettuali e realizzative; ma non è di per sé garanzia di bontà dell'investimento pubblico, in quanto ciò dipende dalla equilibrata ripartizione dei rischi. Pertanto le amministrazioni dovrebbero predisporre un quadro sintetico delle entrate e delle spese per investimento nei diversi settori, dotandosi di modelli di simulazione urbana affidabili, capaci di mostrare in modo semplificato le conseguenze di scenari alternativi e l'impatto possibile di diverse soluzioni.

Le politiche per lo sviluppo: quali i temi?

Su questo sfondo, pur senza nessuna pretesa di completezza, può essere utile ripercorrere a grandissime linee il dibattito sulle politiche per lo sviluppo

locale e ricordare le principali scelte compiute dalla amministrazione, rimandando per una discussione più approfondita ai lavori di Alberto Rinaldi.

È necessario prender le mosse da lontano.

Nel **1982** una Conferenza Economica cittadina lancia l'idea del Quartiere Affari (QA): la fortissima industrializzazione di piccole imprese richiedeva un rafforzamento di servizi di terziario avanzato per l'innovazione, costituiti in parte da centri di servizio distrettuali, e in parte da funzioni strategiche per le quali il Comune doveva mettere a disposizione l'area. Nel **1984** il Comune acquista circa 40 ettari, in parte con edifici, a Cittanova. Incarica quindi il centro di ricerca ginevrino Battelle di individuare il tipo di servizi strategici necessari. Lo studio presentato nel **1985** sostiene l'idea di un Centro Affari con servizi e laboratori di automazione per le PMI, servizi all'export e per la formazione manageriale; e con caratteristiche tali da favorire un ruolo propulsore alla nascita di servizi avanzati alle imprese. Lo studio inoltre rilevava un certo disinteresse per la fiera campionaria e suggeriva una fiera specializzata sui principali settori dell'economia.

Nel **1987** nasce Promo, un comitato promotore del QA, che riunisce le istituzioni, le associazioni imprenditoriali e gli istituti di credito, con l'obiettivo di procedere alla costruzione di un vero quartiere degli affari, con padiglioni fieristici, centro servizi, centro commerciale, sala congressi e centro alberghiero. Il capitale sociale ha maggioranza pubblica, ma il Consiglio di Amministrazione ha maggioranza privata, a sottolineare l'importanza strategica della partnership privata, ritenuta conoscitrice dei fabbisogni delle imprese.

Nonostante la ristrutturazione dei padiglioni della fiera, si determina una fase di incertezza su come proseguire nel progetto, anche per il rapido cambiamento delle condizioni competitive del mercato fieristico; per evitare l'immobilismo, Lega Coop e Confindustria presentano uno studio di fattibilità, recepito dal Consiglio Comunale nel **1995**. Tale progetto prevedeva un museo delle vocazioni produttive di Modena, centro congressi e formazione, docks produttivi per attività innovative e legate all'università (parco tecnico-scientifico). Un progetto edilizio di 240 miliardi di lire centrato non più sul terziario avanzato – cresciuto autonomamente – ma su attività e servizi ad alta tecnologia. Non vi è però un soggetto attuatore, nè un polo universitario capace di sostenere la domanda di ricerca e trasferimento con risorse umane o finanziarie.

Nel marzo **1997** l'OCSE sottolinea che la ricchezza di Modena è dovuta fondamentalmente a due fattori: piccole imprese e senso civico, nel senso di Putnam. Si rileva inoltre una crescente insicurezza per globalizzazione, la necessità di rafforzare il terziario avanzato, lo scarso ricambio imprenditoriale. Si sottolinea che la stessa industria manifatturiera richiede investimenti orientati all'alta tecnologia e non solo a contenere i costi del lavoro. Si sottolineano,

infine, i punti deboli del sistema: a) l'innovazione non si diffonde attraverso grandi centri di ricerca, ma con attività di trasferimento tecnologico; b) Modena non è molto riconoscibile come grande centro manifatturiero: mancano esposizioni, musei, premi; c) ogni città nell'area non si specializza in misure sufficienti in prodotti/servizi su cui ha un vantaggio competitivo; d) il processo decisionale (*governance* complessiva) si è indebolito, ed è più difficile la relazione con le altre città vicine (trasporto su strada; aree produttive, *public utilities*). Va rafforzata la cooperazione tra istituzioni, che produce il capitale sociale in grado di incentivare un tessuto imprenditoriale diffuso: senza fiducia i costi delle transazioni sono elevati. Da qui alcuni suggerimenti, in parte diversi dall'impostazione Battelle, di politiche per le PMI: rafforzare i distretti; le cooperative di credito e di garanzia; i centri di servizio reali alle imprese; i servizi sociali del Comune; il capitale sociale, la cultura, l'associazionismo. Il QA è giudicato un progetto faraonico e datato.

Nel novembre **1997** le principali associazioni imprenditoriali modenesi elaborano un documento comune, che ribadisce il ruolo dell'impresa e la sua capacità di affrontare il rischio quali leve della crescita, ostacolata invece dal dirigismo pubblico. Esse chiedono obiettivi chiari per le infrastrutture chiave e lo snellimento della burocrazia su cinque punti: a) una rivoluzione culturale nella formazione e ricerca, con lo sblocco dei progetti Cittanova 2000 e area ex-Sipe; b) uno spazio per i privati nella ristrutturazione dei mercati regolamentati dei rifiuti, dell'energia e della cura; c) la riqualificazione urbana e vivibilità, col riassetto della fascia ferroviaria e la gestione dei flussi migratori; d) una funzione del credito capace di giudicare la validità dei progetti di business, con partecipazione della banche al rischio d'impresa; e) azioni di marketing territoriale centrate sulla cultura e sul turismo.

La risposta istituzionale non si fa attendere. Nel Patto per la Città del marzo **1998** si parte dai punti di forza (Modena è uno dei nove centri che reggono l'armatura reticolare veneto-emiliana, forte economicamente e ben connessa) e di debolezza (congestione del traffico; rallentamento della natalità; *shortage* di figure professionali sul mercato del lavoro e tensione nei prezzi delle abitazioni; scarso coordinamento tra istituzioni); si mettono a fuoco i due livelli dell'azione per lo sviluppo: il livello locale (milieu, competenze, vocazioni) e il livello globale (l'interconnessione dei flussi commerciali, informativi, delle persone). Senza apporto migratorio la transizione demografica (inversione della piramide dell'età) tende al declino della popolazione, accentuando il ricambio nel mercato del lavoro, da cui il quesito: accettare un tasso migratorio elevato o lasciare che le imprese – invece che importare lavoro – esportino il capitale? La risposta è di colmare il gap previsto e di adeguare gli spazi richiesti dalle imprese, ancora in crescita. La crescita deve però essere sostenibile, rafforzando le interconnessioni con la regione e Bologna (fiera, aeroporto, alta velocità) in cambio di centri eccellenti di formazione e innovazione. L'ambiente

è una risorsa, quindi la città deve crescere in modo compatto per perseguire l'efficienza energetica, la connessione coi nodi distrettuali e la crescita dei parchi urbani ed extra-urbani. La programmazione dell'uso del suolo va fatta congiuntamente a quella dei trasporti, per ridurre il ricorso al mezzo privato. Le strategie: una città digitale, solidale, coordinata con gli altri centri distrettuali. Vengono elencate le cose da fare: le grandi infrastrutture (tangenziali, alta velocità, autostrade, reti energetiche e unificazione municipalizzate), la riqualificazione della città (area Nord); sostegno all'economia (nuova società Cittanova 2000, sportello imprese, trasparenza appalti, formazione professionale e polo tecnologico università); qualità della vita (welfare, immigrazione, sicurezza, casa, centro storico, turismo culturale).

Si costituisce una apposita società, Cittanova 2000, allo scopo di individuare un partner capace di studiare la fattibilità e l'attuazione del progetto QA, con una maggior ruolo delle banche e delle due principali associazioni, Confindustria e Lega Coop. Vince la gara il gruppo Paribas-Nomisma, il cui studio dell'agosto **1999** cerca di dare risposta al duplice vincolo di qualificare l'area modenese con servizi innovativi e di rafforzare le reti sovra-locali attraverso una azione di marketing preliminare alla definizione del progetto immobiliare. Verificato che al mercato internazionale non interessa partecipare a iniziative immobiliari da definire (sovrabbondanza di offerte in Europa) e che le multinazionali sono attratte da aree con processi di sviluppo già avviati, lo studio si concentra sulle funzioni ritenute interessanti per i produttori locali: un tele-porto (i cui clienti sarebbero aziende di *broadcasting*, reti IP e VOIP); un polo della musica; borsa merci telematica; un Palaverde; un Palazzo della Formazione; la funzione di brokeraggio tecnologico; alberghi; un parco dei motori; un cinema multiplex.

Dopo ulteriori verifiche, si decide di potenziare la fiera e Democenter (il centro di servizi allora rivolto pressoché esclusivamente alla meccanica) e di affrontare i nodi della mobilità, i parcheggi e lo scalo merci. La società Cittanova 2000 si scioglie e dopo alcuni tentativi di messa a punto del bando, nel **2006** la gara per l'assegnazione dell'area è vinta dal progetto Bellini-Lugli; si tratta di 104mila mq, di cui 4/5 a destinazione produttiva e commerciale per imprese innovative e 1/5 ad attrezzature generali, tra cui albergo, centro fitness, residenze, in corso di realizzazione.

Infine, si deve menzionare che è oramai realizzato (in parallelo al turismo d'arte - Duomo, Ghirlandina, Musei Estensi, ecc.) il progetto che dovrà sviluppare nella città un turismo di tipo "sportivo", grazie al Complesso museale dedicato ad Enzo Ferrari. Operando in sinergia con la Galleria Ferrari di Maranello dovrebbe beneficiare di un avviamento garantito e attrarre a Modena, negli intenti e nelle stime della amministrazione, un potenziale di 200.000 visitatori l'anno, sfruttando le diverse opportunità che il territorio offre: non solo il circui-

to dei motori (Museo Panini, Museo Stanguellini, Museo Righini, ecc.). Come riconoscono i più, i primi risultati non paiono essere particolarmente incoraggianti, né in termini di domanda, né in termini di costi di gestione.

Sempre a seguito del Patto per la Città, a partire dal 2000 è proseguito il processo di privatizzazione delle municipalizzate, la loro unificazione in una unica società META, poi quotata in borsa nel 2003, con una procedura di partecipazione azionaria aperta ai dipendenti, alla cittadinanza, ad imprenditori locali. A fine 2005 tale società si è fusa per incorporazione nell'attuale Hera. Il processo di aggregazione degli enti locali soci è stato parziale, con due principali player regionali a ovest e a est. Si è attuata una forte razionalizzazione delle reti, prima frantumate in tante gestioni, e si è riusciti a finanziare i massicci investimenti necessari per l'ammodernamento degli impianti; parte dei proventi della privatizzazione e della incorporazione ha generato entrate ai soci pubblici, che i comuni hanno investito principalmente nel consolidamento del debito e negli investimenti infrastrutturali (fluidificazione del traffico).

Tutti questi elementi, senza un indirizzo particolarmente forte e connotato, vengono accolti e ripresi nella discussione pubblica divenuta nota come "Ef-fetto Modena".

Se il lettore ci ha seguiti fin qui, la veloce (e parziale) rilettura di queste vicende autorizza tre conclusioni provvisorie. La prima è che, progressivamente, nel periodo che si è preso a riferimento, l'attenzione si è focalizzata su interventi assai impegnativi in termini di infrastrutture. Questa conclusione è rafforzata se si considera l'attenzione posta sui noti temi della bretella Modena-Sassuolo, della Cispadana e dello scalo merci. È del tutto legittimo chiedersi se ciascuno di questi interventi (inclusi quelli rapidamente descritti in precedenza), abbia, in termini comparativi, ricadute cruciali sul sistema delle imprese e sulla comunità. Questa è questione ad oggi interamente aperta, ma su cui è opportuno continuare a interrogarsi. La seconda conclusione è che il *governo*, nel senso in cui lo si è definito nel paragrafo precedente, è divenuto progressivamente più debole. Litigare con tutti, con sedi di mediazione/ricomposizione progressivamente più fragili, è divenuto lo standard a cui tutti sono adusi. La terza conclusione, infine, è che molti progetti hanno ricevuto un giudizio definitivo e sono stati del tutto accantonati. Su altri continua il confronto/scontro nella amministrazione e nella politica locale. E, tuttavia, nessuna parte in causa, pur in un quadro così complesso da gestire, né a livello locale né a livello regionale, ha richiesto e preteso, come a noi parrebbe ovvio, un potenziamento dei criteri e degli strumenti di valutazione degli interventi.

Il rapporto al Consiglio Comunale di uno dei centri di ricerca del Dipartimento di Economia (Capp) sulla situazione economica del **2008** (prima ancora che si manifestassero gli effetti della crisi mondiale iniziata nel 2007) porta nuovi

elementi di giudizio. Appare evidente che le politiche per la crescita vanno discusse e comprese in un quadro che è in rapida, velocissima e drammatica trasformazione. Rimandando il lettore a una lettura più attenta sulle evoluzioni più recenti (e di cui si è detto altrove), proviamo a riassumere cosa era già evidente in quel periodo.

La popolazione cambia: sempre più anziani e stranieri

Nel decennio che precede la crisi si accentuano alcuni fenomeni demografici: staticità dimensionale della città e fortissima crescita dei comuni della corona metropolitana; invecchiamento degli abitanti locali e crescita dell'eterogeneità rispetto ai luoghi di origine; aumento degli immigrati ormai al 13%; riduzione della dimensione familiare e bassa natalità. Il pendolarismo è un altro fattore critico. Delle persone che lavorano a Modena, il 74% risiede a Modena e il 26% proviene dai distretti vicini, oltre che da Bologna e Reggio. Un quarto di tale mobilità in ingresso e uscita è sull'asse della via Emilia. Il distretto di Modena comprende quasi il 50% della popolazione occupata in provincia e la ricchezza media pro-capite è del 20% più alta che in provincia. Ma la città di Modena, in tutta la regione, ha il più basso rapporto tra abitanti nel capoluogo e residenti nella provincia.

Gli effetti dell'invecchiamento si faranno sentire soprattutto a partire dal 2020, quando raggiungeranno la vecchiaia le persone nate durante il *baby-boom* degli anni '50 del secolo scorso, e si tratterà di uno shock sociale ed economico. Bisogna però attrezzarsi sin d'ora per sapere affrontare una struttura dei consumi dei cittadini modenesi che sarà profondamente modificata. Il mercato dei beni e servizi adatti ad una popolazione anziana si allargherà: servizi per la non autosufficienza, servizi di assistenza domiciliari. Inoltre gli anziani modenesi dispongono di un patrimonio immobiliare non trascurabile, costituito dalla abitazione di proprietà, sicché potrebbero prospettarsi soluzioni per una sua mobilitazione. Infine, costruire abitazioni, quartieri a dimensione di una popolazione anziana può diventare un impegno di progettazione che merita attenzione anche da parte del mondo delle imprese. In questo senso, l'invecchiamento della popolazione può anche costituire un'opportunità.

La relazione tra crescita e popolazione: i fabbisogni di lavoro

È importante la relazione tra crescita, produttività, occupazione e popolazione. A parità di produttività, dato che l'uscita per limiti di età è molto più alta degli ingressi, occorre un consistente apporto di nuovi cittadini per mantenere in equilibrio il livello di attività. Se valore aggiunto e produttività crescono alla stessa velocità, non c'è bisogno di alcun incremento di occupati, e quindi di popolazione. Ma ogni scarto positivo di un punto percentuale del valore aggiunto sulla produttività comporta un incremento dell'1% di occupati (1.400), mentre uno scarto negativo comporterebbe la speculare crescita di disoccupati. Negli ultimi 10 anni precedenti la recessione del 2009, la produt-

tività è cresciuta poco nel distretto di Modena, quasi l'1% annuo, e il valore aggiunto del 2-2,4% in termini reali. L'occupazione è quindi cresciuta dell'1-1,4%, circa 1.500 occupati l'anno e conseguente aumento della popolazione (3.000-3.500). In questi anni, in sostanza, Modena si è sviluppata in media allo stesso ritmo della Regione. Il manifatturiero non contribuisce direttamente all'aumento dell'occupazione, anzi riduce il peso occupazionale. Ciò è stato controbilanciato da un forte aumento del settore costruzioni e dei servizi alle imprese. L'aumento dell'occupazione è avvenuto nel settore costruzioni e nel commercio.

Da decenni a Modena il tasso di attività, il tasso di occupazione e il tasso di disoccupazione presentavano valori prossimi a quelli delle regioni europee più avanzate, dimostrando la solidità del mercato del lavoro locale. Ma dal 2009 la disoccupazione ha ripreso a salire al 5,2% senza considerare chi smette di cercare occupazione (gli scoraggiati), e chi è occupato ma non lavora perché in cassa integrazione. Si è passati dalla piena occupazione ad una situazione di forte inutilizzo della forza lavoro. Riassorbire la disoccupazione reale richiederà tempo e l'uso efficace degli strumenti di politica attiva del lavoro (i centri per l'impiego, le agenzie private, la ristrutturazione del sistema formativo) su due obiettivi in particolare: i giovani e gli adulti con capacità professionali obsolete.

Aumenta il numero di contratti di lavoro flessibili, per il ricorso all'outsourcing di fasi produttive, talvolta con pratiche di subappalto di servizi e di prestazioni d'opera ai confini della corretta applicazione della normativa. Ciò dà luogo alla crescita di un'area di lavoro non tutelata dal punto di vista professionale, etico, salariale. L'estensione della frammentazione professionale nel mercato del lavoro può essere vista come effetto di una polarizzazione che la crisi produce sulle imprese: da un lato le imprese eccellenti, con sistemi di qualità e di tracciabilità della componentistica, dall'altro le imprese marginali in settori ausiliari in lotta per la sopravvivenza. In realtà c'è una relazione "funzionale" dell'economia marginale con quella competitiva: e allora la vigilanza e l'impegno a contrastare l'uso scorretto del lavoro ha un forte valore nel sostenere la competitività di tutto il sistema economico.

I mutamenti nei comportamenti strategici ed organizzativi delle imprese portano con sé una crescente domanda di personale tecnico qualificato, soprattutto da parte delle imprese meccaniche. Si tratta di un insieme di necessità che, tuttavia, sempre più di frequente si scontra con un'offerta di lavoro inadeguata. Il rischio è che, con il venir meno in larghi strati della popolazione di un ampio e diffuso patrimonio tecnico, l'industria locale possa perdere uno dei suoi principali fattori di competitività. Ancora oggi, infatti, molta della capacità innovativa dell'industria si basa su un forte e radicato patrimonio cognitivo e nell'elevato livello della for-

mazione che alcune scuole tecniche sono state in grado di trasmettere.

Infine, si deve aggiungere l'incremento della quota di forza lavoro immigrata, che è sempre più importante per l'economia locale, e il profondo divario che separa i redditi dei lavoratori immigrati (non solo dall'estero) da quelli dei modenesi di più lunga data. Ma le diseguaglianze salariali colpiscono con intensità anche i giovani con rapporti di lavoro precari e, tra essi, le donne, in particolare quelle con formazione a più basso contenuto tecnico. Particolarmente critica appare, da tempo, la condizione dei giovani con rapporti di lavoro non standard che vivono nel nucleo di origine.

Per completare il quadro è necessario soffermarsi sui comportamenti di quello che, del processo di crescita è il principale attore: l'impresa. Negli anni '90 le imprese industriali locali hanno investito in tecnologie di automazione e in sistemi informativi, con cui essere al tempo stesso affidabili in qualità e flessibili nelle soluzioni. L'investimento industriale, se confrontato con i rendimenti di quello finanziario, è diventato più problematico, e richiede un contesto favorevole in termini di conoscenze e di capacità organizzative. In questi anni sono divenuti evidenti vincoli alla crescita dovuti al fattore organizzativo, dimensionale e culturale, che ostacolano o impediscono l'accesso a mercati potenzialmente promettenti.

È possibile classificare questi vincoli in due gruppi: fattori attinenti al capitale, e fattori attinenti al lavoro. Il primo gruppo non riguarda tanto l'adeguatezza delle tecnologie, ma piuttosto i fattori di miglioramento dell'imprenditorialità, della capacità di coordinamento dell'imprenditore: non basta più la bravura professionale dell'artigiano o l'identificazione della sua persona con l'impresa. Il secondo gruppo di fattori, riguardante il lavoro, è forse un vincolo ancora più importante alla crescita delle imprese. Vi è una tensione forte nel mercato del lavoro dal lato dell'offerta di lavoro qualificato, che non è sufficiente rispetto alla domanda neppure in questi anni di sottoutilizzo del lavoro: le imprese non crescono anche perché non trovano personale sufficientemente preparato.

Occorre che l'impresa sia una organizzazione capace di motivare trovando un equilibrio nei sistemi premiali tra appartenenza e fedeltà all'impresa e il sostegno di chi ha idee innovative. Il ricorso all'outsourcing e alle catene di fornitura sta accentuando il dualismo sul mercato del lavoro. A fronte di un irrobustimento delle opportunità per i qualificati, aumentano i lavori per i meno qualificati o meno protetti. A fianco del lavoro diretto nei servizi, cresce un'area di lavoro indiretto in cui la catena direzionale talvolta non è chiara. Si tratta di lavori duri, stressanti, poco remunerati e flessibili in cui la tradizionale responsabilità di impresa si allenta, e da cui non è facile uscire per imboccare percorsi professionali diversi.

La crisi ha accentuato gli interrogativi sulla competitività dell'industria modene-

se. Due domande ricorrono frequentemente. La prima è se la specializzazione manifatturiera dei distretti che gravitano su Modena è destinata ad essere superata dalla competizione dei paesi emergenti e dalla spinta alla delocalizzazione. La risposta è: non necessariamente. Le imprese locali dispongono di imprenditorialità, esperienza, capacità innovativa, forte specializzazione. Con un certo riassetto sul fronte societario, della ricerca e dell'internazionalizzazione dell'attività; e con politiche di rafforzamento del mercato del lavoro e del capitale umano, e di modernizzazione istituzionale, le imprese modenesi possono continuare a competere e offrire i prodotti necessari al mercato. L'ormai forte presenza di gruppi multinazionali nel tessuto produttivo di Modena ha implicazioni importanti non solo in termini di volumi produttivi, ma spesso contribuisce a valorizzare le intelligenze e la creatività tecnologica già presente sul territorio, con effetti decisamente positivi sulla competitività di tutto il sistema industriale. Inoltre, la presenza di gruppi che tendono a lavorare con dimensioni di fatturato e addetti il più delle volte sconosciute in Italia, fa sì che un numero relativamente crescente di persone entri a far parte di una rete globale, con forti ricadute in termini di formazione, cultura ed esperienze manageriali. Risorse di cui molte aziende locali sono prive, ma delle quali hanno una forte necessità per puntare a loro volta verso una maggiore proiezione internazionale della propria struttura organizzativa.

La seconda domanda è se il manifatturiero tornerà a crescere come nei decenni passati e, specificamente, negli anni '80. Ragionevolmente, si deve rispondere di no. La tendenza è verso una esportazione di capitale fisso e know-how, e, forse (almeno per quanto riguarda la manifattura), di minor importazione di lavoro. La prospettiva è quella di un consolidamento dell'economia del territorio, più che di un nuovo sviluppo estensivo. Le imprese modenesi hanno finora retto alla sfida internazionale soprattutto importando lavoro, poiché la dimensione non consentiva – se non a pochissime – di esportare capitale. Ora parte delle produzioni verrà svolta vicino ai mercati di sbocco dei prodotti.

Il problema di fondo. In un quadro di domanda stagnante (e che rimarrà tale), come si è già detto, la risposta di una parte di imprese per il recupero di competitività/produttività aggraverà il conflitto distributivo tra salari e profitti, tra lavoro e lavoro, tra giovani e anziani, tra lavoratori autoctoni e immigrati. Il problema è reso tanto più grave in un quadro in cui un rilancio dell'economia richiede una coesione politica su scala continentale (europea) di cui non vi è segno; la politica industriale nazionale rimane contraddittoria (smantellato il quadro unitario di Industria 2015 e mancanza di coordinamento tra i programmi europei regionali in perenne conflitto tra chi ne propone un rafforzamento, chi ritiene che l'unica politica industriale sia quella della concorrenza e chi affina strumenti di mero accaparramento); e, infine, le risorse locali disponibili per politiche di sviluppo sono diminuite in modo drastico. Ha dunque ragione

Edmondo Berselli quando dice *“dovremo adattarci ad avere meno risorse. Meno soldi in tasca. Essere più poveri”*? Forse. Ma non si può rinunciare a tentare di migliorare il lascito delle generazioni precedenti.

Come sostenere la crescita?

Il quadro che si è abbozzato nelle pagine precedenti porta ad una conclusione: la crescita – se ci sarà – avverrà più in termini di saperi e di redditività che in termini di volumi. La conoscenza (codificata e tacita) è quindi il fattore chiave, ed ha tre fonti: le imprese e le organizzazioni; l'università e i laboratori di ricerca; gli investimenti in istruzione e in esperienza. Ma l'imprenditorialità è l'anello di congiunzione tra la conoscenza disponibile e la sua applicazione in attività economiche.

E dunque ... Ritorniamo alla scommessa di cui si è detto in premessa. Come intervenire, attraverso le politiche, sui fattori di competitività?

Nel seguito proviamo a delineare alcune proposte di intervento.

Rafforzare gli istituti tecnici e la formazione professionale

Tutte le esperienze locali che riguardino l'innovazione (Intraprendere, Modena Innova e altre) – nonostante le risorse limitate – hanno suscitato grande interesse da parte delle imprese e dei ricercatori, attorno a domande nuove che riguardano la tecnologia, la finanza, l'organizzazione, la strategia, il rapporto con i mercati. Questo è uno dei segni di quanto stia cambiando il contesto competitivo verso prodotti sempre più complessi e nei quali gli elementi immateriali hanno un peso crescente. L'innovazione continua a rimanere innovazione incrementale e innovazione d'uso, come è tipico dei sistemi produttivi di buona parte dell'Italia manifatturiera. Ma, per essere realizzata, deve usare conoscenze della natura più svariata.

Se quindi l'imprenditorialità è l'anello di congiunzione tra la conoscenza e i bisogni del mercato, la conoscenza e la crescita dello stock di capitale umano disponibile è la condizione necessaria per il futuro di Modena.

Sarebbe profondamente sbagliato attribuire importanza ai livelli di istruzione a seconda della loro utilizzabilità immediata nel processo produttivo. Le acquisizioni della scuola secondaria e terziaria poggiano su un ambiente favorevole all'apprendimento fin dalle prime esperienze, e la formazione intellettuale, professionale e sociale della persona è un processo progressivo di acquisizioni, che sempre meno si concentra una volta per tutte in età giovanile, ma che deve proseguire per tutto l'arco della vita, intrecciato con le esperienze professionali. Un ottimo insegnamento universitario non può essere efficace se i livelli scolastici precedenti lasciano profonde lacune cognitive nei giovani.

Ma qui volutamente si opera uno sforzo di focalizzazione sui livelli di istruzione più vicini all'esplicazione delle attività lavorative, il sistema di educazione secondario e terziario, su cui pur nel quadro di risorse nazionali limitate, si può veramente – come in altri momenti della storia di Modena – realizzare una leva formidabile che agisca per il futuro. In un quadro di scarsa mobilità e scarsa capacità attrattiva del capitale umano ad alta qualificazione, l'idea di fondo è che far ripartire uno sviluppo auto-propulsivo richieda una ridondanza dello stock di competenze e saperi a livello locale.

La riforma della scuola secondaria e in particolare dell'istruzione tecnica è un fatto importante per le imprese e per una efficace coesione sociale. Essa punta ad aggiornare i profili professionali dei mestieri, ma soprattutto a modelli di apprendimento mirati non solo al trasferimento di conoscenze, ma anche alla capacità della loro applicazione (competenze). Alla ristrutturazione dei curricula per competenze è legato il disegno del riconoscimento dei titoli di studio e delle qualifiche in ambito europeo. È un compito questo che riguarda certo ogni tipo di scuola, fino all'università, e non solo gli istituti tecnici. Ma la particolare attenzione a questi ultimi risiede nel loro essere il luogo fondamentale dell'apprendimento della cultura tecnologica e dell'innovazione. Ogni territorio è responsabile della realizzazione della riforma, e per la comunità di Modena si tratta di una sfida che non può essere lasciata solo agli addetti ai lavori, per le forti implicazioni che ha per le famiglie, per le imprese e per la competitività. La riforma prevede che il Comitato Tecnico Scientifico, organo paritetico di istituto composto da esperti della scuola e del mondo produttivo, possa svolgere un ruolo importante per l'offerta formativa e per i piani di attività, con particolare attenzione alla dotazione dei laboratori, alla alternanza scuola-lavoro, agli stage e tirocini, con moderne tecniche di impresa simulata, di visite, di eventi.

Alcune associazioni imprenditoriali stanno già seguendo con grande attenzione il tema, e infatti per il Corni si è raggiunta una intesa tra il Consiglio d'Istituto, alcune associazioni imprenditoriali ed imprese, le Istituzioni. Inoltre, il *Progetto Officina Emilia*, promosso dall'Università di Modena e Reggio, dispone di un Museo-laboratorio didattico interattivo. Officina Emilia, che nel futuro si prevede di collocare all'interno delle ex-Fonderie ristrutturate, sta costituendo un network europeo che coinvolge oltre venti centri di eccellenza allo scopo di contribuire al rinnovamento della didattica delle materie scientifiche attraverso la promozione di metodologie innovative, volte a stimolare i giovani verso questi percorsi di studio.

In un quadro in cui l'emigrazione aumenta e si stima che in un futuro non lontano un lavoratore manuale su tre (di prima o seconda generazione) provenga da un altro paese e un'altra cultura, le scuole tecniche e professionali diventano lo snodo più importante di "interazione, integrazione, inclusione"

degli immigrati. In un paese che, tra le aree emergenti, sarà assai più probabilmente proiettato sul Mediterraneo piuttosto che su Cina, India e Brasile, questo è forse lo strumento più potente di internazionalizzazione produttiva dell'economia locale. Intervenire sulle difficoltà della istruzione professionale e tecnica, in questa prospettiva, assume una valenza strategica. È uno degli snodi su cui potrebbe fare perno l'integrazione dei giovani che, da altri mondi, oggi convergono su Modena.

Qui si devono creare le condizioni per coinvolgere le imprese nel rinnovo dei laboratori degli ITI e IPSIA e nel mettere a disposizione personale proprio, per tenere lezioni sia alla scuola media (l'orientamento è un punto cruciale e critico, purtroppo non sufficientemente valutato: gli obiettivi per Europa 2020 prevedono una riduzione del 10% del tasso di abbandono), sia nelle superiori. L'idea è quella di investire su attività, progetti, iniziative per avvicinare il mondo della scuola a quello dell'impresa, alle sue esigenze e ai suoi linguaggi. Come? Borse di studio agli studenti meritevoli, stage in azienda, preparazione dei docenti, ammodernamento e potenziamento dei laboratori scolastici, alternanza scuola-lavoro: rendere così le scuole più attrattive, fare percepire il valore dell'istruzione tecnica e l'utilità di un diploma per trovare subito un lavoro qualificato nell'industria.

Una rinnovata attenzione alla qualità della cultura tecnica e dell'innovazione, un minor frazionamento degli orari delle lezioni, una minor turnazione dei docenti, rafforzerebbe la motivazione del corpo insegnante. Questa è una strada che l'amministrazione locale può concertare con la Regione e, dato un quadro di riferimento concordato, perseguire in grandissima autonomia.

Veniamo alla formazione professionale.

Il mondo della formazione (istituzioni, associazioni di categoria e sindacati, agenzie) deve ripensare al posizionamento dei soggetti che si occupano di formazione e alle modalità in cui viene erogata. Alcuni anni fa è stata posta sul tavolo un'ipotesi suggestiva: il Palazzo della Formazione, collocato in un'area che doveva contenere alcune funzioni strategiche per il futuro della città. Vi è stata una risposta piuttosto tiepida da parte dei possibili interlocutori di questo progetto. Nonostante lo sforzo di razionalizzazione compiuto da istituzioni ed agenzie, anche a seguito della riduzione delle risorse comunitarie, questo settore fondamentale per le politiche attive del lavoro risente del mancato riordino degli strumenti di intervento. L'integrazione con le politiche attive del lavoro e la rete dei Centri per l'Impiego è – non solo a Modena – da costruire, e il settore spesso pare svolgere funzioni di supplenza nell'erogazione di ammortizzatori sociali.

Ora il quadro è cambiato e le sfide sono diventate più impegnative. L'Unione Europea ha aperto un dibattito su come riformare la FP nei prossimi 10 anni,

distinguendo più nettamente tra formazione professionale iniziale e formazione continua. La prima va integrata maggiormente con l'istruzione secondaria, la seconda ha a che fare con l'approccio, ancora poco praticato nel nostro Paese, della "formazione lungo l'arco della vita". In entrambi i settori della FP va innalzato fortemente il livello di qualità, sia in termini di trasmissione di competenze, sia in termini di percorsi individualizzati.

I documenti europei prevedono un aumento della richiesta di qualifiche di alto e medio livello entro il 2020. La costante evoluzione dei prodotti e dei processi di produzione innescata dalle ITC, insieme alla necessità di un'economia a basse emissioni di carbonio e all'invecchiamento della popolazione, porteranno profondi cambiamenti nel mondo del lavoro e nelle strutture sociali: l'istruzione e la formazione dovranno adeguarsi a tale mutazione. L'istruzione e formazione professionale iniziale dovranno dotare i giovani di competenze direttamente spendibili sui mercati del lavoro in evoluzione, come le competenze digitali in senso lato e innumerevoli altre competenze trasversali su cui si gioca il contenimento del tasso di disoccupazione giovanile in Europa. Visto poi che il tradizionale ciclo di vita "formazione-lavoro-pensione" subirà dei cambiamenti (sempre più persone si devono preparare a cambiamenti a livello della carriera e dell'occupazione verso la metà della propria vita), gli adulti devono essere in grado di aggiornare le proprie cognizioni e competenze tramite la formazione professionale continua. Inoltre sulla formazione ricade la responsabilità di rispondere alla promozione dell'inserimento sociale, offrendo a tutte le persone in età lavorativa la possibilità di partecipare alla vita economica e sociale. L'evoluzione in senso ambientale dell'economia creerà nuovi posti di lavoro, i quali a loro volta richiederanno nuove competenze. I sistemi di formazione devono essere adattati per assicurare che la forza lavoro possa adeguare le proprie competenze alle esigenze professionali di un'economia ecologicamente sostenibile orientata su modelli formativi basati sulle competenze.

Intanto un passo importante, che riguarda "piccoli numeri" di utenti, è la recente costituzione della fondazione ITS (Istituto Tecnico Superiore), presso il Corni, per un biennio post-diploma centrato sulla meccanica-materiali, finanziato dalla Regione ER a seguito del lungo e faticoso iter dei Poli tecnici regionali. La strada intrapresa tende a colmare una lacuna nazionale nell'ambito della formazione tecnica superiore non universitaria, ma occorre interrogarsi sulla attrattività, ancor prima che sull'utilità, di percorsi di prolungamento biennale, per quanto qualificato, del programma di un Istituto Tecnico, in concorrenza con la laurea triennale universitaria e con i normali corsi post-diploma.

Un "Politecnico" per Modena

Si stima che in 10-15 anni gli investimenti in educazione terziaria e ricerca nel

mondo siano triplicati, anche per effetto dell'irruzione dell'Asia nel sistema di scambi mondiale. In termini assoluti, l'Asia supera gli USA e l'Europa sta dietro. Sul terreno dell'informazione, delle scienze della vita, delle scienze della materia si è assistito a tre vere rivoluzioni scientifiche. Il divario accumulato dall'Italia è vistoso su tutti i fronti: dagli investimenti in ricerca, alla disponibilità di capitale umano, alla stessa abilità nel generare innovazioni brevettate. Questo spiega una parte del divario di crescita della competitività che divide il nostro paese da altri paesi sviluppati. In questi anni l'Italia ha ridotto le risorse destinate alla ricerca e si trova ai livelli più bassi del finanziamento della formazione terziaria, e ai livelli più bassi dell'investimento in ricerca e formazione. Secondo l'*European Innovation Scoreboard* nel 2007 l'Italia era, sulla base di 25 indicatori, al 20 posto (tra 30 paesi avanzati). Nel 2008 è scesa ancora, sorpassata da Spagna, Grecia e Portogallo. E si era prima della crisi. L'università è in un momento di fragilità e di confusione. Una molteplicità di interventi, anche di grande portata (e taluni, di grande ragionevolezza), ma tutti a risorse zero, ha fatto sì che oggi al sistema universitario vengano chieste troppe cose rispetto alle risorse di cui dispone: formare la classe dirigente, dare una formazione di base, dare una specializzazione fin dal triennio, fare ricerca (di base e applicata), fare da divulgatore, essere il motore del trasferimento tecnologico rafforzando il collegamento con l'industria. Eppure, nonostante tutto, nei bandi di ricerca dell'*European Council* l'Italia arriva tra i primi. Non un Ateneo italiano entra tra i primi 50 del mondo, ma la produttività scientifica dei ricercatori italiani non è affatto da buttar via. I medici, i fisici, gli economisti, e altri ancora sono, ancora oggi, tra i meglio accolti nei dottorati e nei post-doc di rango mondiale.

Tra le sue funzioni oggi ne va rafforzata una. L'università deve assumere un ruolo molto più connotato di funzione di servizio alle imprese: non solo università di ricerca; non solo *teaching university* (come parte non piccola dell'Ateneo, nel quadro dato, rischia di diventare), ma università che guarda anche allo sviluppo locale: università al centro, con le imprese, di uno sviluppo eco-compatibile, di individuazione di nuove traiettorie tecnologiche e soprattutto di innesco di nuove tecnologie su quello che l'economia locale sa già fare. L'università incide sul moltiplicatore dell'economia locale, da un lato. E dall'altro moltiplica le occasioni di apprendimento, di trasferimento tecnologico. Non si sostiene che l'università debba essere al servizio dell'industria, ma che deve incorporare anche questa funzione tra quelle del sistema universitario. Oggi serve qualcosa di specifico che riconnetta ricerca e impresa. La logica di fondo è quella di investimenti in competenze molto connotate, in fattori organizzativi e servizi per l'innovazione, con lo scopo di collegare il mondo della conoscenza alta e il mondo della produzione.

Nello sviluppo di nuove tecnologie, seguendo l'intuizione imprenditoriale, sono impegnate parti significative del settore privato. A Modena, quasi mille

imprese, poco studiate, sono emerse nel campo della ICT. Intorno al settore *automotive* sono nate e cresciute realtà promettenti nell'ambito della automazione del controllo a distanza, dell'agricoltura automatizzata. Lo sviluppo di imprese specializzate nei software semantici e in campi affini ne è un'altra riprova. La meccanica e la mecatronica nei beni di investimento sono settori in cui le imprese padroneggiano tecnologie trasversali (non solo meccanica e elettronica, ma materiali, trattamenti di superficie, svariate altre applicazioni delle nanotecnologie ...). Alcuni di questi processi che riguardano materiali, applicazioni e design sono ben visibili anche in settori che normalmente definiamo tradizionali: nella carpenteria metallica, nel tessile abbigliamento, nella stessa industria delle piastrelle. Anche a Modena vi è evidenza di diffusione trasversale di tecnologie digitali, bio e nanotecnologie, tecnologie per le energie rinnovabili che incidono non solo su cosa si produce, ma anche su come si produce.

Le imprese guardano con maggiore interesse all'università e l'università alle imprese; da tempo si svolgono innumerevoli discussioni attorno ai contenitori e ai contenuti. Si pensi alle potenzialità di alcuni spin-off accademici, ai progetti finanziati dalla legge regionale per l'innovazione, al tentativo di costruire un rete di laboratori, ai tecnopoli. Si pensi all'attività di Democenter-Sipe o ai tavoli tecnici che ruotano intorno a quel particolare club privato, di grande interesse, che è CRIT. Si pensi, più semplicemente, alla capacità attrattiva di tutti i progetti rivolti alle imprese innovative (da Intraprendere, Modena Innova, a analoghi programmi regionali). Il canale più comune di rapporto con le imprese sono i rapporti di convenzione e collaborazione con terzi (ex art. 66) attivati dai singoli dipartimenti. Ma anche se questa è una attività importante anche in termini di entrate per l'Ateneo, molte collaborazioni potenzialmente interessanti, per una ragione o per l'altra, non decollano.

In quest'ambito ci sembra che ci sia ampio spazio per un processo di costruzione di beni pubblici per le imprese da parte dei sistemi di alta conoscenza. Tale iniziativa, su scala non esclusivamente locale ma regionale, potrebbe diventare un potente strumento di focalizzazione e di innesco di un numero sufficiente di tecnici capaci di svolgere funzioni di trasferimento della conoscenza e della tecnologia: una buona familiarità con gruppi di ricerca, con le associazioni imprenditoriali, con le imprese.

Vi sono numerose difficoltà da superare. Tra università e imprese permangono diversità di linguaggi, diversità di obiettivi e di orizzonti temporali di riferimento, incentivi in conflitto. Infine, la normativa nazionale sulla tutela della proprietà intellettuale è disallineata rispetto ad altri paesi avanzati, orientata verso la privatizzazione dei benefici e non verso benefici per l'istituzione di ricerca. La stessa legislazione universitaria, la farraginosità intrinseca nelle procedure che essa induce, la difficoltà di

creare meccanismi premiali sono tutti ostacoli evidenti a queste attività.

In questo ambito occorrono competenze e apporti disciplinari molto diversi, *hard* e *soft*. Le ragioni di fallimento del mercato sono universalmente riconosciute, ma sono pure forti le esternalità positive. Dunque parte delle risorse deve essere pubblica. Ma è decisiva anche la convinzione delle imprese e delle associazioni imprenditoriali della città, per convogliare risorse che possano venire da singoli soggetti privati, dal settore pubblico nel suo insieme, dall'interno del sistema universitario.

Una leadership è necessaria. A Modena è evidente il problema: ognuno fa il suo pezzetto, a una scala territoriale inadeguata, con risorse inadeguate e, soprattutto, non avendo la benché la minima intenzione di condividere alcunché con chicchessia. Come sempre accade, meno sono le risorse e più si litiga. La mancanza di visione unitaria e quindi, in buona sostanza, di leadership è ancor più evidente quando si guarda alle altre iniziative promosse a livello locale. Un progetto del genere dovrebbe essere complementare e cercare sinergie con le società partecipate per la promozione delle tecnologie "verdi", con la progettazione di villaggi artigiani "tecnologici" volti a riconnettere le imprese nate spontaneamente a Modena in questi anni nel settore ICT, con le forme sperimentali di nuova didattica di cui si è detto in precedenza.

L'obiettivo per Modena dovrebbe essere la realizzazione di un istituto di formazione terziaria che sia capace di mescolare, assai più di quanto consentano le attuali istituzioni formative, le competenze di chi sa di tecnologia e sa di gestione di impresa, non si spaventa se si parla inglese (e, magari, se non è chieder troppo, sappia scrivere un buon rapporto e leggere un buon libro). Detto in altro modo, qualcosa che nelle pieghe di ciò che la norma consente, sia al confine tra un Politecnico e una Business School. Ci sono già oggi tutte le precondizioni perché possa essere creato un Politecnico/Business School in grado di competere con le migliori istituzioni formative di questa natura. Con un adeguato mix di competenze multidisciplinari, al centro dell'Emilia, a servizio di tutta l'Emilia, con un rete adeguata per il trasferimento delle tecnologie e delle competenze. Il solco su cui inserirsi è quello dei progetti federativi regionali. Ma deve esser chiaro che non si ha a mente la "federazione delle ingegnerie o delle economie" per come tali progetti sono stati prospettati e discussi fino a oggi: tanto quanto quei progetti escludono, l'idea che qui si prospetta include. Parte delle risorse dovrebbe risultare da un riassetto su scala regionale che lavori molto sui "doppioni", corsi di laurea piccoli che si riproducono, fondamentalmente con le stesse caratteristiche, lungo tutta la via Emilia in molte aree disciplinari. O dipartimenti palesemente sovradimensionati rispetto all'utenza. Naturalmente l'autonomia universitaria può essere sia una opportunità che un ostacolo. Ostacolo perché ciascun Ateneo (e prima ancora ciascun dipartimento), da un progetto di questa natura, rivendichereb-

be il massimo al minimo prezzo. Ma è anche opportunità: senza autonomia un progetto di questo genere non può essere messo in cantiere.

Parte costitutiva di questo progetto deve essere un TTO, un ufficio di trasferimento tecnologico efficiente. Il passaggio intermedio quindi è di puntare a realizzare, in tempi credibili, con un progetto interateneo e la partecipazione di soggetti privati, la “rete dei tessitori”. Occorre uno staff capace di farsi carico di tutte le attività di brevettazione, di promozione, di valutazione e monitoraggio degli spin-off accademici. E, soprattutto, uno staff di primissimo livello capace di tessere le relazioni tra università e imprese. Un organismo di dimensioni adeguate, con almeno tre senior e almeno una persona l’anno in formazione presso chi queste operazioni, in Italia e all’estero, ha messo in cantiere con successo. Le esperienze da cui partire non mancano: sulle caratteristiche della “rete dei tessitori” sono stati scritti non meno di 50 articoli di rilevanza internazionale negli ultimi 5-6 anni. E non mancano riflessioni, esperienze e buone pratiche né a livello regionale né a livello strettamente locale. Con la consapevolezza che nessuna delle istituzioni oggi esistenti ha le competenze, le professionalità, la scala e la capacità progettuale per realizzare da sola questa idea.

Le forme per una sperimentazione sono molteplici. La stessa logica che ha portato ai tecnopoli potrebbe essere fatta propria almeno nel senso che è possibile disegnare un percorso che preveda la costruzione di reti virtuali e non necessariamente la realizzazione di una specifica sede fisica.

Conclusioni

In queste pagine si è suggerito uno specifico indirizzo per le politiche sulla crescita. Si è proposta una scommessa che, in altre occasioni, Modena è stata capace di fare o di promuovere non solo per sé. Confidiamo ne possa essere ancora capace.

Finito di stampare in Parma nell'Ottobre 2013 da

