

Le capitali di Como

02–

Il capitale umano

Raccolta
di saggi e ricerche

a cura del

Centro Studi

dell'Economia Comasca

Camera di Commercio,
Industria, Artigianato
e Agricoltura di Como



“Conoscere per deliberare”
Luigi Einaudi

02– Il capitale umano

Raccolta
di saggi e ricerche
a cura del
**Centro Studi
dell'Economia
Comasca**

Presentazione di
Mauro Magatti

Con Contributi di
Emilio Russo
Erasmus Figini
Giuseppe Longhi
Furio Bednarz
Gerardo Monizza
Marco De Michelis
Andrea Granelli
Giovanni Lanzone
Marella Caramazza
Giacomo Castiglioni
Giulio Sapelli

Camera di Commercio,
Industria, Artigianato
e Agricoltura di Como



Indice

Paolo De Santis		Introduzione	6
Mauro Magatti		Combattere la "grande divergenza" investendo sul capitale umano.	8
Scuola lavoro e formazione		1	23
Emilio Russo	1.1	Istruzione superiore: la rivincita dei mondi vitali.	25
Erasmus Figini	1.2	L'emergenza drop out e la riforma dell'apprendistato. Il caso della Oliver Twist.	53
Giuseppe Longhi	1.3	Le politiche formative e del lavoro.	67
Furio Bednarz	1.4	Lavorare in Svizzera, fra tradizione e nuove opportunità.	89
Gerardo Monizza	1.5	La terza età e l'attivismo del volontariato.	125

Creatività		2	153
Marco De Michelis	2.1	La vivacità del sistema culturale comasco.	155
Andrea Granelli	2.2	Digitale e creatività.	167
Giovanni Lanzone	2.3	Impresa, capitale umano e il progetto di un nuovo rinascimento.	185
Alta formazione		3	208
Marella Caramazza	3.1	Capitale umano e formazione della classe dirigente.	211
Giacomo Castiglioni	3.2	Alta formazione e capitale umano a Como: cosa si sta facendo, cosa si potrebbe fare.	223
Giulio Sapelli	3.3	Il bene non contendibile della conoscenza per la crescita.	251
Appendice		4	257
	4.1	Principali caratteristiche della popolazione in provincia di Como.	259

Introduzione

di Paolo De Santis

Presidente
della Camera di Commercio,
Industria, Artigianato
e Agricoltura di Como

Il Centro Studi dell'Economia Comasca, i cui lavori hanno preso avvio lo scorso anno affrontando il tema de "I capitali di Como", ha affrontato il secondo capitolo individuato come cruciale per lo sviluppo ed il benessere del nostro territorio: il Capitale Umano.

Si tratta di un tema molto complesso, dalle innumerevoli sfaccettature.

Il Capitale umano rappresenta infatti lo snodo cruciale su cui si gioca la competitività di un territorio e la sua capacità di crescere e produrre ricchezza condivisa.

Al tempo stesso rappresenta l'elemento sui cui si fonda la qualità delle relazioni, il grado di coesione di una comunità. E questa dimensione assume ancor più importanza in questo momento di profonda crisi che anche il nostro territorio si trova ad affrontare. Ancora, è al Capitale Umano che possiamo per molti aspetti ricondurre la creatività, questa risorsa che così tanto ha contribuito alla costruzione del nostro fertile passato e che rappresenta il fondamento per il nostro futuro. Ne è derivata l'esigenza di coinvolgere nella riflessione sensibilità, competenze ed esperienze diverse.

Ho condiviso con Mauro Magatti la scelta di dare voce al vissuto della nostra provincia, e coinvolgere coloro che sapessero rappresentare la realtà del nostro territorio, un microcosmo certo, ma in grado di esprimere la continua tensione alla qualità ed al miglioramento che costitui-

sce la nostra più grande speranza per gli anni a venire.

Ma abbiamo voluto anche ascoltare voci esterne, in grado di offrire un contributo più distaccato, di guardare alla nostra realtà e inserirla nello scenario globalizzato con cui dobbiamo confrontarci, così da comprendere meglio le dinamiche e trasformazioni in atto e acquisire stimoli e raccogliere nuove sfide.

L'obiettivo che ci siamo dati non si è modificato: "Conoscere per deliberare".

L'intento è mettere a disposizione di tutti che hanno titolo e ruolo, riflessioni utili per le scelte complesse e di lungo termine, da cui dipende il nostro futuro e quello delle generazioni che seguiranno. Da parte nostra l'impegno che ci sentiamo di confermare è duplice.

Completare il programma di lavoro sui Capitali, affrontando il terzo capitolo sul "Capitale di Luogo", con sguardo attento a valorizzare il patrimonio naturale, artistico ed architettonico di pregio di cui è dotato il nostro territorio, ma con l'obiettivo ultimo di offrire a Como nuove prospettive, affrontando temi che consideriamo decisivi.

Infine, proseguire nel tentativo di tradurre in interventi concreti – che ci piace chiamare cantieri - le riflessioni condivise, attraverso un processo graduale, certo lento e impegnativo, ma aperto al contributo di tutti ed animato dall'intelligenza e dalla passione.

Combattere la grande divergenza investendo sul capitale umano.

di Mauro Magatti

La fase nella quale abbiamo cominciato a vivere – meno finanza e più competizione – tende a mettere a nudo quello che negli anni passati era più facile nascondere: una crescita economica solida dipende dagli investimenti più che dai consumi. E gli investimenti – sia nella loro dimensione che nella loro efficacia – dipendono da numerosi fattori di contesto, tra i quali spicca il capitale umano. Il cambio di paradigma imposto dalla crisi iniziata del 2008, ponendo limiti alla disponibilità delle risorse finanziarie, riporta in auge questa tradizionale considerazione: nel momento in cui torna a contare l'economia reale, le differenze nella qualità del tessuto economico e sociale tendono a pesare di più.

In questo nuovo scenario, agiscono peraltro due dinamiche tra loro contrastanti.

La prima fa perno sulla centralità della innovazione. Sono le imprese innovative, capaci di stare al passo con le esigenze del sistema tecnico planetario, a fare la differenza. La seconda dinamica enfatizza invece il luogo: al di là della singola impresa, il potenziale innovativo si concentra laddove si vengono a creare economie di localizzazione che facilitano la circolazione e l'accumulazione della conoscenza, che rimane, oggi più che mai, il risultato di un processo collettivo e aperto.

In realtà, queste due direttrici sono solo apparentemente contraddittorie. Come dimostrano alcune recenti ricerche svolte a livello internazionale, le nuove condizioni della concorrenza, se lasciate a se stesse, tendono a determinare una “grande divergenza” non solo tra le imprese, ma anche tra i territori e i gruppi sociali, secondo la logica che in lettera-

tura viene chiamato “effetto Matteo”, per il quale a chi più ha, più viene dato. In particolare questo cospicuo corpus di ricerca mette in evidenza l'esistenza di due sentieri di sviluppo divergenti: il primo si caratterizza per la qualità e la velocità della innovazione e dei processi produttivi e lavorativi; il secondo si caratterizza per lo sfruttamento dei vantaggi di prezzo delle merci e del lavoro. Sul medio-lungo termine, non solo il primo è vincente e il secondo perdente, ma la stessa possibilità di percorrere il sentiero più virtuoso passa dall'accumulazione di risorse locali che polarizzano la qualità. Come dire che, per rimanere all'interno dei circuiti globali, è necessario avere qualcosa di distintivo da offrire.

Una distinzione può essere il frutto di una molteplicità di fattori, alcuni endogeni ed altri esogeni all'impresa: l'accessibilità e la vitalità economica dei fornitori, la fornitura di energie pulite e a basso costo, la qualità della vita e il benessere materiale e culturale di un'area, il clima dei rapporti sindacali e le competenze dei dipendenti, la dotazione di infrastrutture materiali e immateriali. Persino le multinazionali, per quanto realtà tendenzialmente autarchiche, non sottovalutano l'importanza di localizzarsi dove i migliori fattori della produzione si concentrano. È questo semplicemente perché è la qualità, nel rispetto ovviamente dei vincoli economici, che, nei prossimi anni, costituirà il principale driver per la crescita delle economie e società mature.

Per un'area come quella comasca la sfida è quella di attrezzarsi per essere in grado di essere pienamente parte di quella grande area socioeconomica costituita dal Nord Italia e che costituisce un punto di elevata qualità internazionale. E per raggiungere tale risultato una importanza particolare è giocata dal capitale umano.

L'espressione “capitale umano” non è impropria. Intanto, perché occorre molto tempo per essere accumulato. E poi perché averlo e non averlo è qualcosa che fa la differenza: in un'economia matura, oltre alle dimensioni economica, finanziaria o tecnica, il capitale include anche quella umana. Da questo punto di vista, occorre abbandonare l'idea tradizionale secondo cui formazione sarebbe una sorta di sine cura, un processo del tutto estraneo alla dimensione economica. E per quanto sia altrettanto sbagliato rendere la formazione una variabile dipendente dell'economia, a tema vi è la definizione di una relazione virtuosa tra formazione e economia. Formare persone capaci è, anche nella crisi, il primo luogo dell'investimento sul futuro.

La questione, oggi, si pone in maniera del tutto inedita perché il mercato del lavoro si è notevolmente ampliato. Le imprese possono spostarsi e, d'altra parte, anche chi offre lavoro è più mobile, potendo abbandonare

oppure essere attratte da un'area. E questo vale, per ragioni diverse, sia per la fascia alta del mercato del lavoro – la fuga dei cervelli – sia per la fascia bassa – l'arrivo di extra-comunitari.

In questo nuovo scenario, non è mai una buona idea cercare di trattene-
re i migliori. Che, in presenza di determinate condizioni, dopo una espe-
rienza estera, possono anche decidere di tornare. Il problema è piutto-
sto quello di formare i propri giovani ad un livello adeguato, in modo
da dare loro opportunità più ampie di quelle presenti nel territorio di
appartenenza e, nello stesso tempo, di offrire possibilità interessanti an-
che per chi viene da fuori. Sulla scala internazionale a fare la differenza
è la capacità di un territorio di porsi come un luogo interessante nel
quale chi ha qualità – sia esso imprenditore o lavoratore – può scorgere
la presenza di una sufficiente dinamicità.

Peraltro, la qualità a cui occorre fare riferimento, quando si parla di
capitale umano, si riferisce prima di tutto a dimensioni tecnico-eco-
nomiche. Ma, oltre questo primo aspetto, pur decisivo, tocca anche
aspetti relativi alla qualità della vita e alle possibilità espressive. In
società mature, lo spirito di intraprendenza e l'impegno professionale
proliferano là dove viene coltivato il gusto per il bello, per la scoperta,
per la conoscenza.

Nè si tratta di avere una visione dicotomica della economia, con alcuni
settori ipermoderni e altri arretrati. Le ricerche ci dicono piuttosto che
ad affermarsi sono quelle aree in cui si riesce a realizzare un isomorfi-
smo istituzionale capace di tenere insieme i settori tecnologicamente
più avanzati con quelli meno dinamici, quali la pubblica amministra-
zione o i servizi alla persona. L'importanza di un tale isoformismo è
duplice: in primo luogo, esso dipende dal fatto che la qualità, di cui si
è già parlato, è l'effetto di economie esterne di aggregazione che dipen-
dono anche dai settori meno dinamici. In secondo luogo, esso è impor-
tante per permettere ad una data area di mantenere un certo equilibrio
economico-sociale, a partire dall'aspetto occupazionale, che non può
essere saturato solo dai settori più innovativi. Un territorio di successo
è dunque quello che evita la creazione di un divario troppo grande tra la
componente più avanzata, legata all'export, e quella più legata al mer-
cato locale. Al contrario, è proprio nel riuscire a tenere una relazione tra
queste dimensioni sta il segreto del successo.

In conclusione, sono molte le ragioni che portano a pensare che l'inve-
stimento nel capitale umano costituisce una delle armi fondamentali
per essere, nella seconda globalizzazione, un'area economicamente di
successo e socialmente integrata.

Luci e ombre della situazione comasca

Se analizzato in questa prospettiva, il caso di Como presenta aspetti luci
ed ombre.

Il dato più appariscente, che Como ha in comune con molte altre aree
italiane, è indubbiamente l'alto livello di invecchiamento della popola-
zione. Il dato è particolarmente alto in città, ma è poi costante in tutta
l'area, ponendo la questione demografica al centro di qualunque rifles-
sione che riguarda il capitale umano disponibile.

Rispetto all'andamento demografico esiste un'Italia una sorta di fata-
lismo che finisce per condannarci alla decadenza. Come è evidente dal
confronto con altri paesi (es. Francia), prima si comincia a lavorare su
questo aspetto, meglio è, anche perché i risultati si possono vedere solo
nel medio-lungo termine.

Certo è che, parlando di questi temi, non si può non rilevare le diffi-
coltà che i giovani incontrano nel metter su famiglia: gli alti costi della
prima casa, la scarsa stabilità lavorativa, la carenza di asili nido pesano
sulle scelte di molti. In questa situazione, è difficile pensare di riuscire
a mantenere un equilibrio demografico, equilibrio che è condizione non
solo per uno sviluppo economico equilibrato, ma anche per diventare
un'area capace di attrarre di nuova forza lavoro creativa e qualificata.

L'afflusso di immigrati negli ultimi 15 anni, pur suscitando compresen-
sibili tensioni e reazioni dal lato dell'integrazione sociale, ha peraltro con-
tribuito a ridurre lo squilibrio complessivo. Sta di fatto che, nel corso di
questi anni, la quota di popolazione straniera, che rimane in linea con
il dato regionale, è diventata una parte integrante del panorama sociale
della provincia. E se non è sostenibile l'idea di surrogare con questa
leva la carenza di natalità, rimane il fatto che la popolazione immigrata
costituisce una ricchezza che va sempre più valorizzata all'interno del
territorio. Soprattutto se si guarda al futuro, considerata la significativa
presenza di giovani e bambini stranieri.

Nel complesso, queste prime considerazioni comportano alcune conse-
guenze. Da un lato, appare urgente la capacità di avviare una iniziati-
va sul tema degli asili nido e dell'armonizzazione dei tempi di lavoro e
della famiglia, oltre che il sostegno alle famiglie numerose e all'acquisto
della prima casa da parte delle famiglie giovani. Iniziative che posso-
no vedere la luce solo a condizione di superare l'approccio tradizionale
basato sulla dicotomia stato/mercato e di puntare sulla formazione di
alleanze innovative tra attori diversi quali le imprese, il terzo settore, le
associazioni di categoria, le fondazioni di comunità, il sistema bancario,
il territorio con le sue amministrazioni.

Dall'altro lato, rimane aperta e urgente la questione dei processi di integrazione della popolazione immigrata, soprattutto la generazione dei figli che stanno oggi frequentando le scuole locali. Come si è osservato, la rilevanza della componente straniera è molto significativa con effetto ambivalenti: per un verso, essa pone questioni urgenti di integrazione e promozione; per l'altro, molti ragazzi extracomunitari sono più motivati degli stesso ragazzi italiani, che non di rado appaiono fragili dal punto di vista motivazionale.

Un secondo aspetto riguarda lo stato del mercato del lavoro, dove troviamo problematiche simili a quelle regionali. Una significativa sofferenza in termini di occupazione – con un potente effetto di contenimento svolto dalla cassa integrazione – forti difficoltà di inserimento e stabilizzazione della manodopera giovanile, una partecipazione femminile che rimane ben al di sotto di quella europea. Tutto ciò rende anche quella comasca un'area ben poco attrattiva. In realtà, la gravità della crisi colpisce un'area che, in linea con grande parte dell'economia lombarda, non ha del tutto sciolto le riserve circa il modello di crescita che intende seguire, tra un'ipotesi alta – fatta di qualità e ricerca – e un'ipotesi bassa – basata sulla concorrenza di prezzo, ivi incluso il lavoro. Da questo punto di vista, un prezioso contributo a prendere la via alta viene da un deciso investimento proprio nella formazione.

Un terzo tema riguarda la stretta interconnessione dell'area rispetto al Ticino e a Milano. Come mostra il ben documentato contributo sul tema, il numero di frontalieri è in continuo aumento. Lo sbocco svizzero è molto attraente per il lavoro (e sempre più anche per la formazione), ma alcuni segnali ci dicono che si osserva anche un movimento di imprese oltre confine. Per un verso, questo fenomeno è positivo: il vicino Ticino costituisce di fatto un'opportunità concreta di cui i comaschi possono avvantaggiarsi, oltre che un canale di apertura su un mondo diverso da quello locale; dall'altro, esso è il segnale di uno squilibrio persistente tra Como e la vicina Svizzera, uno squilibrio che a lungo andare può indebolire il territorio comasco.

Considerazioni analoghe, anche se su un piano diverso, possono essere svolte per quanto riguarda il rapporti con Milano, su cui gravitano soprattutto le professioni medio alte. Un tale effetto è inevitabile considerata la natura del centro di Milano che concentra al proprio interno molte funzioni pregiate. E, nello stesso tempo, non può essere considerato positivamente, per un'area come quella comasca, subire la supremazia di Milano al punto da avere difficoltà ad allestire una domanda significativa per la parte più qualificata del mercato del lavoro. Per un giovane laureato, trovare occupazione a Como è molto difficile: con il

risultato che la città ha una continua emorragia di popolazione qualificata e di potenziale classe dirigente.

A questo proposito, non si può non sottolineare la centralità dei collegamenti stradali e ferroviari nonostante il passo in avanti che si è avuto con la realizzazione della terza corsia autostradale: situata a poche decine di chilometri da Milano, Como deve rapidamente uscire da quella zona grigia in cui si pone ormai da tempo: per riacquistare vivacità economica, sociale e culturale i tempi di percorrenza Como–Milano devono essere dimezzati nei prossimi 10 anni. Investire in questa direzione non solo migliorerebbe la qualità della vita dei pendolari, ma potrebbe rendere Como una città interessante per imprese che vogliono gravitare su Milano senza sopportare gli effetti negativi della grande città.

Un peso rilevante in questa dinamica lo gioca anche il posizionamento del sistema universitario, di cui si parlerà più avanti. L'Ateneo comasco, di recente costituzione, non può pensare di competere con quelli milanesi, anche per quanto riguarda le iscrizioni dei giovani diplomati del territorio. All'interno di una situazione come questa, l'Università di Como deve qualificarsi in modo complementare e sinergico rispetto a Milano, riuscendo un po' per volta a scavare una propria nicchia distintiva che diventa anche in modo per poter negoziare di più la propria presenza nella grande area Milanese.

Il ruolo del sistema formativo nel rafforzare l'area comasca

Radiografata la situazione, proverò ora a proporre alcune piste di azione relativamente alle politiche per il capitale umano, intese nella loro accezione più ampia.

Schematicamente, mi pare utile tenere distinti tre piani.

1. Innovare la filiera educativa: dall'integrazione sociale all'intelligenza delle mani

Un primo campo di attenzione e di azione riguarda la filiera educativa che, nel territorio comasco, presenta punti di forza e di debolezza.

Per quanto riguarda la scuola, i processi di innovazione degli ultimi anni hanno avuto un esito incerto. Da un lato, si segnalano alcune eccellenze – es. la Magistri Comacini che si pone ai vertici delle classifiche nazionali; dall'altro, non mancano gli elementi con criticità: ad esempio, nell'ambito di licei, Como non sembrano eccellere.

Sul fronte delle fasce deboli, occorre osservare che i drop out stanno segnando una preoccupante tendenza all'aumento. Pur senza discostarsi dalle tendenze regionali, questo dato non va sottovalutato perché segnala l'esistenza di alcune componenti che mostrano una crescente difficoltà a tenere il passo scolastico. D'altro canto, come mostrano numerose ricerche, quando non affrontata, questa fragilità si trasforma col tempo in una cronicità che pesa, in un modo o nell'altro, sull'intera collettività. Per evitare questo risultato negativo, con il suo carico di costi umani, sociali ed economici, la via maestra consiste nella attivazione di processi innovativi all'interno dei percorsi di istruzione.

In tema di sistema scolastico, la prospettiva di fondo che occorre seguire è quella magistralmente illustrata nel corso di questi anni dai lavori di A. Sen. L'obiettivo di cento anni fa di generalizzare l'accesso all'istruzione non basta più. Di fronte ad una società avanzata, il compito di ogni collettività è di lavorare per fornire ai suoi giovani membri le capabilities necessarie per sapersela cavare nel mondo in cui si trovano a vivere e per portare il proprio contributo alla collettività.

Considerato da questo punto di vista, il territorio comasco appare ricco di alcune sperimentazioni assai significative da cui occorre partire.

Penso, prima di tutto, alla scuola Oliver Twist, che ha avviato un programma innovativo di scuola-lavoro per la fasce deboli, e alla Fondazione Minoprio che, nel settore, florovivaistico, ha nel corso degli anni segnato una presenza qualificata e capace di prospettare nuove soluzioni.

A partire da questi due casi, per i prossimi anni si tratta di intervenire per scongelare altri settori del comparto educativo, nella prospettiva di arrivare ad offrire percorsi formativi meglio capaci di ospitare con maggiore successo una quota più ampia dei giovani presenti nel nostro territorio. Ad un tale risultato è possibile pervenire creando forme istituzionali innovative, generate a livello locale, che prevedano l'introduzione di nuove forme di governance attraverso il coinvolgimento di attori economici, sociali, istituzionali in modo da rafforzare l'osmosi tra le imprese, la scuola, le famiglie. Le potenzialità di questo tipo di intervento sono mostrate, almeno per alcuni aspetti, dal caso del Setificio che ha fatto registrare un significativo rilancio dopo la creazione della Fondazione.

All'interno di questo capitolo, meritano di essere segnalate alcune questioni specifiche. In primo luogo, dopo il forte afflusso di popolazione straniera, il tema della istruzione dei figli degli immigrati costituisce una questione di grande rilevanza. L'urgenza, in questo ambito, è tale per cui tra 5 anni sarà già troppo tardi. Se si vogliono ridurre i costi di integrazione un'azione di sostegno a chi opera in prima linea su questo fronte merita di essere messa in campo al più presto.

Una seconda problematica riguarda l'orientamento. Anche qui, le iniziative non mancano, anche se le risorse sono state, anche di recente, diminuite. Eppure è chiaro che le scelte formative sbagliate dei giovani – scarsamente riferite ai contesti economici reali e poco fondate nelle capacità soggettive – provocano costi economici e sociali molto elevati, acuendo i problemi del mercato del lavoro e provocando disfunzionalità sia dal punto di vista delle imprese che dei lavoratori. Per essere efficacemente migliorato, l'orientamento deve nascere dal rafforzamento della comunicazione e dello scambio tra il mondo del lavoro e la scuola. Esiste, ancora oggi, una distanza eccessiva tra queste due realtà, distanza che si rivela dannosa per tutti. Superare tale estraneità richiede insieme uno sforzo culturale e un'azione istituzionale. L'introduzione diffusa dello stage curricolare è uno strumento importante che, all'interno dell'area comasca, potrebbe essere avviata con particolare forza. Ad oggi rimane il fatto che, a fronte di una disoccupazione crescente, gli imprenditori continuano a denunciare la fatica di trovare personale con le caratteristiche richieste. Il che dimostra l'esistenza di una grave discrasia che deve essere corretta.

Per andare in questa direzione è ugualmente importante la piena valorizzazione dello strumento dell'apprendistato, inteso come un canale per immettere i giovani direttamente nel mercato del lavoro, pur conservando una valenza formativa. Lavorare su questo punto appare particolarmente importante, anche perché le nuove tecnologie usate dalle imprese sono cluster tecnologici complessi e in continua evoluzione che rendono molto difficile, per un istituto scolastico, di reggere il passo del cambiamento. Da questo punto di vista, una formazione burocratizzata e organizzata sulla vecchia logica merceologica non funziona. Se si pensa ai giovani e alle imprese, è necessario dunque ripensare insieme impresa e scuola: ai primi, non si tratta solo di offrire una competenza spendibile sul mercato del lavoro, ma anche di entusiasmarli di nuovo al lavoro come ambito di espressione e realizzazione personale, che passa dal rapporto con la realtà e dalla nostra capacità di trasformarla. Alle imprese perché la dimensione formativa costituisce un driver formidabile per elevare la qualità complessiva della loro attività. Tenuto conto dei vincoli esistenti e degli equivoci che la questione sempre solleva, solo attraverso dialogo tra le diverse forze sociali può sbloccare la situazione, avviando sperimentazioni virtuose sul territorio.

Lo strumento dell'apprendistato può essere applicato non solo alla scuola superiore, ma anche all'università, tenuto conto che nella letteratura internazionale oggi si parla – a partire da alcune esperienze straniere – della nuova figura “dell'artigiano con la laurea”. Questa pro-

spettiva diventa particolarmente interessante nel momento in cui si difonde l'idea e la pratica dei cosiddetti autoproduttori, che sono nuove soggettività capaci di "pensare con le mani", cioè di unire nella loro attività conoscenza teorica e conoscenza pratica. Ricollegandosi alla grande tradizione artigianale italiana, presente anche nel nostro territorio, l'introduzione di questa figura potrebbe svolgere un ruolo importante nell'evoluzione dei prossimi anni anche nel Comasco.

D'altro canto, non si deve nemmeno sottovalutare che, su questo fronte, la vicinanza della vicina Svizzera, – dove ci sono risorse e competenze disponibili – può costituire un stimolo e un punto di confronto molto interessante.

L'obiettivo di fondo deve essere quello di superare l'impronta tradizionale che è caratterizzata da un pregiudizio in favore della conoscenza formale e astratta. In realtà, oggi siamo più consapevoli che "l'intelligenza delle mani" non solo è in grado di dare un contributo prezioso per sviluppare l'economia e migliorare l'integrazione sociale, ma, costituendo uno dei modi fondamentali del nostro rapporto col mondo e con l'ambiente, è anche una via privilegiata per esprimere una forma originale di conoscenza.

2. Impresa, università, ricerca

Le ricerche internazionali evidenziano che l'istruzione universitaria, la ricerca e la qualità manageriale sono aspetti decisivi per il successo economico. Da questo punto di vista, il futuro di Como non può che passare da un deciso investimento in questa direzione.

L'università a Como è stata creata da pochi anni e non ha una forte tradizione. Inoltre Milano, con i suoi Atenei blasonati, è a pochi chilometri, ragion per cui non avrebbe senso pensare questa presenza a prescindere dall'offerta nel capoluogo. Tanto più che i giovani sono giustamente orientati alla mobilità formativa e lavorativa.

Il discorso va dunque impostato in modo relazionalmente consapevole. In primo luogo, occorre considerare che l'esistenza dell'università sul territorio costituisce una grande ricchezza che deve però essere rafforzata a partire da quelle prospettive che possono qualificarlo.

Intanto Como si scopre attrattiva rispetto agli studenti stranieri. In particolare il politecnico ha visto, proprio nella nostra città, un forte sviluppo internazionale – con quasi un terzo degli iscritti provenienti dall'estero – che nasce dalla combinazione tra la qualità di quella istituzione accademica e l'attrattiva della nostra città. Si tratta di un fatto degno di nota. Intanto perché rende strategica la collaborazione con il

Politecnico, che deve essere curata e rafforzata trattandosi di un percorso molto promettente sul quale investire. E poi perché potrebbe essere interessante verificare la possibilità di replicare un modello analogo con altre istituzioni accademiche straniere che fossero interessate a radicarsi in questa area – caratterizzata da una elevata qualità della vita. Ciò suggerirebbe di sviluppare un approccio all'università più aperto e innovativo rispetto a quello tradizionale.

Una seconda considerazione riguarda la tendenziale qualificazione scientifica dell'Ateneo di Como. Sappiamo che in Italia le facoltà scientifiche sono piuttosto fragili, anche perché faticano ad attirare studenti. Ma proprio questa fragilità potrebbe rivelarsi un punto di forza per Como, a condizione che decida di investire con coraggio in questa direzione: come sappiamo infatti è proprio la ricerca scientifica quella che può portare maggiori effetti positivi sullo sviluppo delle imprese. Sarebbe molto interessante che Como – città di Volta – puntasse a diventare un polo di eccellenza nelle discipline scientifiche sfruttando anche una più stretta integrazione tra imprese e università, oltre che gli altri enti presenti nel settore, primo fra tutti proprio il Centro Volta.

Una terza considerazione riguarda il rapporto anche con il sistema universitario ticinese. Anch'esso giovane e in via di rafforzamento, di fatto esso può costituire un'ulteriore risorsa per il territorio. Al momento questa potenzialità è però scarsamente valorizzata, salvo il crescente numero di studenti comaschi che scelgono di studiare in Svizzera. Ma per il futuro si tratta di intensificare tali rapporti all'interno di una visione integrata del sistema universitario complessivo.

Più in generale, la presenza della Università nella vita del territorio va decisamente rafforzata e da questo punto di vista è di particolare rilievo il progetto di realizzare un Collegio universitario a Como. La sua istituzione – eventualmente anche nella versione provvisoria di un collegio itinerante – può essere una preziosa occasione non solo per rafforzare la risonanza di questa presenza sul territorio ma anche per attirare studenti e docenti di qualità nella nostra città. Sulla scia di quanto finora osservato, il Collegio potrebbe qualificarsi nell'ambito delle materie scientifiche, pur mantenendo una forte ispirazione umanistica.

Ugualmente decisivo è il potenziamento dei rapporti e degli scambi tra il mondo della ricerca e quello delle imprese. Trattando di questo argomento è bene evitare la retorica. Sappiamo quanto questa relazione sia complessa, trattandosi di due realtà molto diverse che, specie in Italia, non hanno tradizione di rapporti. Ma sappiamo altresì che la comunicazione e lo scambio tra questi due mondi possono essere reciprocamente vantaggiosi. Per muoversi in questa direzione, due sono le strade da battere.

In primo luogo, la ricerca. Occorre insistere con il mondo delle imprese per far capire che senza ricerca, in un mondo avanzato, si finisce per venire emarginati. Molte indagini internazionali dimostrano che le imprese che hanno rapporti con l'università sono quelle che fanno registrare performances migliori. Concretamente, tale collaborazione può essere proposta mediante l'utilizzo di strumenti innovativi per la definizione e lo sviluppo di linee di ricerca congiunte, non solo a partire dalle risorse delle imprese, ma anche costruendo alleanze con altre imprese internazionali o accedendo, in modo congiunto, ai fondi europei. Una strada diversa, peraltro già aperta con la realizzazione del Parco Scientifico Tecnologico ComoNext di Lomazzo, è quella di puntare alla realizzazione di spin off universitari, che facciamo gemmare dagli istituti di ricerca nuove imprese. Entrambe i percorsi sono promettenti e devono essere accompagnati.

Una seconda pista di lavoro riguarda un più fluido e frequente inserimento di laureati nelle imprese comasche. Sappiamo quali sono gli elementi ostativi di questo processo, che nascono sia dalla tipologia dell'impresa comasca (di piccole dimensioni) sia dalla cultura del nostro paese (che associa la conoscenza al pensiero astratto e formale e dunque poco consono al lavoro in impresa). Ma, da un lato, l'impresa anche di dimensioni modeste ha sempre più bisogno di conoscenza; e dall'altro, come ho già osservato in precedenza, si possono pensare percorsi formativi universitari più vicini a ciò che serve al mondo imprenditoriale. Sicuramente, una via per attenuare questa reciproca incomprensione è quella di introdurre percorsi formativi – a livello di laurea triennale, magistrale o dottorale – che prevedano stage lunghi in azienda, attraverso i quali diventi possibile un avvicinamento di questi due mondi, premessa per il superamento delle attuali diffidenze e difficoltà.

L'obiettivo generale potrebbe essere quello di far nascere un nuovo modello politecnico che, nel mettere al primo posto il valore del fare, sia capace di offrire ai nostri giovani e alle nostre imprese quelle competenze necessarie per potere stare al mondo nel grande mare della tecnica planetaria.

3. Tenere vivi la testa e lo spirito della città

La terza dimensione che merita di essere evidenziata riguarda il fatto che la crescita e l'attrazione del capitale umano non dipendono solo dalle dimensioni formali e istituzionali (scuola, università, ricerca), ma anche aspetti informali che riguardano la vitalità economica e culturale di una determinata area.

Per quanto meno rilevante e più impalpabile dei due precedenti capitoli, sarebbe sbagliato non prestare attenzione anche a questo terzo aspetto. Come numerosi lavori empirici hanno mostrato, una città che pensa e che è investita sulla bellezza e la creatività è una città più viva anche dal punto di vista economico.

Per quanto riguarda Como, la ricerca ha messo in luce due aspetti che meritano di essere ripresi in questa sede.

Il primo riguarda la formazione extracurricolare, la cultura e la creatività. È un tema dibattuto ormai da molto tempo, e che pure non ha sinora trovato un assetto soddisfacente. Quello che emerge, per quanto riguarda l'area comasca, è che, specie negli ultimi anni, non sono mancate le iniziative e le soggettività che hanno lavorato per accrescere la capacità di produzione culturale (Fondazione Ratti, Teatro Sociale, Centro Volta, solo per citare i casi più rilevanti), ma i risultati nel loro insieme non sembrano pienamente soddisfacenti. L'offerta appare ancora troppo frammentata e dispersa con una scarsa capacità di incidere sul clima culturale complessivo. Ciò forse dipende, ancora una volta, dal fatto che Como è oggi un po' una città cuscinetto, schiacciata tra Milano e Lugano. Ma questo effetto, forse dipende anche da fattori endogeni: una tradizione recente e debole su questo tema – nonostante Como sia ancora oggi noto come il distretto di un bene raffinato come la seta – e una indeterminatezza nella qualificazione della propria offerta. Ulteriori iniziative che dovessero essere messe in campo dovrebbero puntare a delineare un po' per volta una "via comasca" alla cultura. Via che potrebbe nascere provando a mettere insieme e a far reagire insieme il legame storico con Alessandro Volta (e con Centro di ricerca a lui dedicato), la tradizionale attenzione alla creatività, il razionalismo architettonico, la presenza di facoltà universitarie scientifiche, la vocazione produttiva manifatturiera e politecnica. Seguendo questa suggestione viene da pensare che Como potrebbe qualificarsi come il luogo della sperimentazione – tecnica e artistica – che è il tratto che unisce un po' tutti questi aspetti. Nel clima un po' sonnacchioso della città, prendere questa strada sarebbe come iniettare adrenalina.

Una seconda pista di lavoro riguarda il tema della formazione permanente – tema particolarmente importante in presenza di una popolazione adulta e anziana ma anche caratterizzata da una forte diffusione del volontariato – che ricopre in ruolo significativo nella vita sociale comasca. In una società che invecchia, investire in questa direzione importante perché finisce per creare le condizioni socio-culturali necessarie a rendere possibile quelle forme sussidiarie di innovazione sociale che, secondo tutte le previsioni, costituiranno un punto qualificante per lo

sviluppo dei prossimi anni.

La ricerca ha rilevato che, sul territorio, esistono già numerose iniziative di animazione culturale che hanno come riferimento principale la popolazione anziana – partire dalla rete delle università della terza età fino alle innumerevoli attività diffuse in tutto il territorio provinciale. Tuttavia, molto del lavoro rimane ancora da fare, soprattutto in vista di arrivare a proporre a Como una iniziativa più forte che preveda la valorizzazione di questa fascia della popolazione nell'offerta e nella gestione di servizi locali, non di mercato, che possono però portare un contributo positivo alla qualità della vita nell'intera area.

Un'ultima notazione riguarda il capitale imprenditoriale. Nonostante il territorio comasco rimanga una zona ad alta densità imprenditoriale, non si registrano iniziative degne di nota volta a promuovere questa cultura. Considerata la tradizionale ricchezza in questo ambito, sviluppare la culturale imprenditoriale di Como deve diventare uno degli obiettivi strategici dei prossimi anni .

Il capitale umano Contributi alla riflessione

- 1 Scuola, lavoro e formazione.
- 2 Creatività.
- 3 Alta formazione.

1

Il capitale umano Scuola, lavoro e formazione

- 1.1 Istruzione superiore: la rivincita dei mondi vitali.
- 1.2 L'emergenza drop out e la riforma dell'apprendistato.
Il caso della Oliver Twist.
- 1.3 Le politiche formative e del lavoro.
- 1.4 Lavorare in Svizzera, fra tradizione e nuove opportunità.
- 1.5 La creatività e l'attivismo nel volontariato.

1.1

Istruzione superiore: la rivincita dei mondi vitali.

di Emilio Russo

1.1.1— Premessa

Nell'ambito di una ricognizione sui fattori che qualificano il "capitale umano", il rapporto tra formazione e sviluppo viene ad assumere un significato decisivo. Porre in relazione questi due termini significa però sottrarsi tanto ad una interpretazione – più diffusa di quanto si pensi – dell'istruzione e della cultura come elementi di "resistenza" nei confronti della "colonizzazione" della società (e delle coscienze) da parte delle logiche del denaro e del potere¹, quanto ad una visione di tipo meramente funzionalistico dell'istruzione in rapporto alle dinamiche del sistema economico.

Se si assume la qualità di un sistema come la risultante di una serie di fattori e di comportamenti orientati a promuovere standard elevati di sviluppo economico ma anche – ad esempio – di sostenibilità ambientale, di civismo e di relazionalità, e se ne coglie lo stretto intreccio con la condizione dell'economia, anche la discussa nozione di "educazione" viene ad assumere un significato più ampio, anche al di là dello spazio specifico in cui agiscono scuole e istituzioni formative. Il "capitale umano" accumulato attraverso l'azione consapevole delle agenzie educative, secondo questa logica, si propone come una risorsa strategica in vista

1. Cfr. ad esempio, M. AUGÈ, Un'utopia dell'educazione, in Futuro, Bollati Boringhieri, Torino 2012.

della creazione di quello che Porter e Kramer² definiscono come “valore condiviso”, secondo un’estensione del concetto tradizionale di valore ai fattori in grado di espandere e di migliorare le opportunità presenti nel tessuto economico e sociale.

Uno degli elementi della crisi degli assetti economici e finanziari esplosa nel 2008, dopo decenni di espansione a livello planetario, è consistito, secondo alcuni³ proprio nell’abbandono di una nozione complessa di sviluppo e in una divaricazione crescente tra economia e società che ha limitato la possibilità di inglobare tra i fattori dello sviluppo il valore aggiunto (“condiviso”) presente nei *cluster* locali. La tendenza a delegare agli apparati specialistici la cura dell’educazione – così come è avvenuto anche in altri campi con l’espansione del *welfare* statale – ha consegnato un momento fondamentale per la formazione del “capitale umano” a strutture sostanzialmente sganciate dal contesto culturale, economico e sociale, e alla mediazione di ordinamenti generali e astratti.

La nostra riflessione sulla condizione e sulle prospettive del sistema formativo comasco perciò ha qui, come presupposto, la riassunzione di una piena responsabilità da parte delle diverse espressioni delle realtà locale, sociali e istituzionali, in ordine alla formazione del capitale umano e presenta, come proposta conclusiva, l’opportunità di sperimentare – innovandoli in profondità e adeguandoli alla realtà odierna – modelli che si richiamano alle esperienze nelle quali, in passato, la comunità comasca ha saputo trasfondere in modo fecondo i propri valori e alle quali ha affidato l’interpretazione dei suoi interessi e dei suoi bisogni formativi.

1.1.2–

Una tradizione da valorizzare

La connotazione produttiva del territorio comasco e la qualità del suo tessuto sociale hanno avuto per decenni, tra i principali motori, il ruolo efficace svolto da un binomio di agenzie formative sorte in epoche e con

2. M.E. PORTER, M.R. KRAMER, Created Shared Value, in “Harvard Business Review”, 1–2, 2001.

3. Tra gli altri, PKRUGMAN, Making sense of the competition debate, in “Oxford Review of Economic Policy”, citato in P.A. VALENTINO, Il rapporto città cultura sotto le lenti dell’economia, in Citymorphosis. Politiche culturali per città che cambiano, Giunti, Milano 2011, p. 37 sg.

finalità diverse. Il tessuto originario era costituito da alcuni prestigiosi istituti liceali di antica fondazione, quali il Ginnasio Liceo A. Volta (1774), il Liceo istituito presso il Collegio Gallio (1583), e successivamente alla Riforma Gentile, il Liceo Scientifico P. Giovio (1923), concentrati prevalentemente nel capoluogo e indirizzati alla riproduzione dei ceti imprenditoriali, dei professionisti e dell’intellettualità locale. Ad essi, a partire dall’epoca della seconda rivoluzione industriale, si venne ad affiancare una grande molteplicità di iniziative sorte e sviluppatesi “dal basso”: la Scuola Castellini (1883), il Setificio (1869–1903), l’Istituto Caio Plinio (1865–1883), l’Istituto d’Arte di Cantù (1882), i corsi attivati presso l’Istituto Carducci e le Società di mutuo soccorso, oltre a un complesso di scuole serali, quali i corsi di disegno tecnico, spesso ospitate presso gli oratori. Con esse prese corpo l’impegno a curare, talvolta con risultati di eccellenza, la formazione di artigiani, tecnici e quadri amministrativi, attraverso metodologie che consentivano di far vivere le tradizioni presenti in settori largamente insediati nella realtà comasca – quali il tessile, l’edilizia, il metalmeccanico, il mobile, l’industria alberghiera –, seguendo l’evoluzione tecnologica in corso e, affiancando una preparazione teorica alla trasmissione diretta delle competenze acquisite sui luoghi di lavoro. L’elemento decisivo per il successo di tali istituzioni, accanto a una straordinaria capacità di leggere le dinamiche in atto, fu rappresentato dalla capacità delle componenti locali di mobilitare risorse intellettuali e finanziarie attorno ad un progetto di scolarizzazione capace di tenere insieme le esigenze del mondo produttivo con l’obiettivo di garantire la promozione sociale della parte più attiva delle maestranze.

Il ciclo della scuola di massa avviato dopo la fase della ricostruzione del Dopoguerra si innestò invece su una forte formalizzazione e istituzionalizzazione dell’offerta formativa, già inaugurate durante il ventennio fascista, che ricondussero per lo più entro lo schema della “scuola statale” – e alle appendici speculari del segmento “privato” (le attuali paritarie) e, più tardi, della formazione professionale regionale, anch’essa modellata sugli schemi della scuola – gran parte delle opzioni formative. La cornice centralizzatrice e statalista in cui è avvenuta la riclassificazione delle scuole sorte “dal basso” ha prodotto un livellamento normativo e un’omologazione nei contenuti – in parte giustificata dal superamento della delimitazione del mercato locale e dalla spinta verso “la scuola di massa” – che ha avuto come conseguenza il progressivo allentamento, nel tempo, dei rapporti tra l’economia e la cultura del territorio da un lato e la sfera formativa dall’altro, e ha ingessato entro formule didatti-

che e organizzative statiche il ruolo delle agenzie educative comasche. Occorre naturalmente riconoscere che, per un intero ciclo storico, corrispondente all'ingrosso agli anni della "prima Repubblica", l'acquisizione di titoli formali ha costituito una condizione importante per la mobilità sociale e ha garantito, in modo per la verità sempre più problematico, la corrispondenza tra il tipo di formazione acquisita e il ruolo professionale esercitato dai "diplomati" nella società locale. Si trattava peraltro di una trasformazione coerente con un'organizzazione produttiva ispirata dal modello fordista, orientato a far corrispondere la standardizzazione dei livelli formativi a quella in atto specularmente nella sfera economica, giunta qui al suo apogeo alla metà del XX secolo.

Un tale passaggio si inseriva pienamente nella costellazione propria del "capitalismo societario"⁴, ispirato da logiche inclusive, attive entro schemi gerarchici sostanzialmente stabili ma aperti alla possibilità che la scuola potesse rappresentare un efficace ascensore sociale, e forniva una risposta coerente allo sviluppo delle funzioni terziarie insediate nell'industria e nell'insieme della società.

1.1.3–

La crisi di identità della scuola

La crisi di questo paradigma è da tempo presente nella coscienza del Paese. Solo la difficoltà di convertire la consapevolezza in una visione alternativa e di tradurla in una proposta politica condivisa impediscono di sviluppare una discussione aperta sulle conseguenze che fattori come il declino del paradigma fordista, il blocco dei meccanismi tradizionali della mobilità sociale, la diffusione delle produzioni e dei valori immateriali e le nuove tecnologie dell'informazione, hanno sull'efficacia e sul senso stesso della scuola come risposta ai bisogni formativi dei singoli e del sistema. Così come troppo spesso rimangono in ombra le responsabilità delle istituzioni formative per la bassa produttività del sistema e per le forme di segmentazione sociale che caratterizzano da decenni il nostro Paese.

La consapevolezza dello stallo in cui l'offerta scolastica si viene a trovare – al di là dell'impegno a favore dell'innovazione da parte di molti dei

4. Rimandiamo qui alla definizione che ne fornisce, in più passi, M. MAGATTI, *La grande contrazione*, Feltrinelli, Milano 2012.

protagonisti – è presente anche in chi esercita importanti responsabilità all'interno dell'organizzazione. In questo contesto, appare fondata l'opinione espressa dal dirigente dell'UST di Como che, di fronte al rischio di isolamento delle scuole dai rispettivi ambiti, segnala il carattere ambiguo della riforma del Titolo V della Costituzione e auspica l'introduzione di un nuovo paradigma incentrato sull'attribuzione della responsabilità delle scelte strategiche e della allocazione delle risorse alle Regioni, e su un profondo decentramento delle responsabilità gestionali a livello di grandi aree⁵.

Nella realtà di Como, dove continuano ad operare *l'imprinting delle modalità spontanee con cui, a suo tempo, aveva preso corpo la strutturazione fondamentale del sistema formativo e la memoria – talvolta persino l'idealizzazione – del contributo fornito in passato ai successi dell'economia, la percezione del disagio assume talvolta una caratterizzazione più esplicita, pur mancando, in genere, di una visione alternativa*⁶.

Sul piano generale, la fenomenologia della crisi si può sommariamente descrivere nel modo seguente.

- *L'eclissi del "pezzo di carta".* L'attuale scenario è segnato anche a Como – e dovunque l'incidenza dell'impiego pubblico è relativamente ridotta – dalla progressiva perdita di valore dei titoli di studio formali. L'innalzamento del tasso di frequenza nella formazione post-obbligo ha ampliato la base di riferimento per la selezione delle figure professionali operata dal sistema economico, rinviando, semmai, al successivo livello universitario le basi dello *scouting aziendale*. *Contemporaneamente, il valore reale del "diploma" è messo seriamente in discussione dall'assenza di una reale omogeneità nei criteri utilizzati dalle scuole per la valutazione degli studenti. Questa consapevolezza è del resto una delle ragioni della diffusione di strumenti differenti da quelli riferiti ai risultati formali e basati su criteri docimologici più sofisticati – quali quelli utilizzati dall'Invalsi*⁷ – o da logiche comparative più efficaci, come quelle che misurano il successo scolastico valutando la carriera

5. Colloquio con Claudio Merletti del 19/09/2012.

6. Se ne ha una testimonianza nelle periodiche denunce della corrispondenza inadeguata degli indirizzi scolastici esistenti con le qualifiche richieste dal mercato del lavoro da parte delle organizzazioni imprenditoriali ma anche nella ricorrente aspirazione a inquadrare i nuovi profili negli ordinamenti attuali.

7. Invalsi è l'acronimo di Istituto nazionale per la valutazione del sistema educativo di istruzione e di formazione. Cfr. www.invalsi.it/

successiva, universitaria o professionale, dei diplomati, come nel caso delle indagini della *Fondazione G. Agnelli*⁸.

- I profili professionali *short terming*. Gli straordinari mutamenti intervenuti nel mercato del lavoro negli ultimi venti-trent'anni hanno accentuato la discrasia in atto da tempo tra offerta formativa e ruoli lavorativi. Figure professionali come quelle del ragioniere, del geometra, del maestro, della segretaria steno-dattilografa, ma anche del lucidista, dell'ebanista o del tornitore non esistono più da tempo. Da un lato le nuove possibili competenze tendono ad esaurirsi in un arco di tempo più breve di una generazione (o richiedono trasformazioni continue, come quelle che hanno investito i mestieri tradizionali con l'avvento dell'informatica e della telematica); dall'altro, la precarizzazione spinta dei rapporti di lavoro ha finito per mortificare, specie nei livelli intermedi, la "specializzazione" in passato garantita dal curriculum scolastico. Infine il mercato ha visto scomparire figure tradizionali, inglobate nella standardizzazione crescente della produzione (il sarto, il calzolaio ecc.) e ha conosciuto una fioritura di occupazioni e di mestieri inediti o in precedenza residuali (le agenzie immobiliari, le attività di comunicazione, compro oro-vendo oro, il kebab, i centri estetici, i solarium, i centri massaggi, le sale gioco, le agenzie di scommesse, le badanti, gli addetti ai call center ecc.). Di conseguenza, la possibilità di programmare il proprio futuro, professionale e sociale, da parte dei giovani tende sempre più a prescindere dalle scelte scolastiche e si scontra spesso con una domanda caratterizzata dal basso contenuto di competenze richiesto, con pesanti ricadute sul piano delle motivazioni allo studio.
- L'omologazione culturale e la scomparsa dei ceti medi. Il disorientamento attuale è anche la conseguenza di due tendenze apparentemente contraddittorie. Da una parte, di un'evoluzione del quadro sociale che mette in discussione molti dei ruoli che in passato costituivano la parte preponderante dei "ceti medi", facendo sfumare così anche le aspirazioni dei giovani provenienti dai ceti popolari di avervi accesso attraverso gli studi. Dall'altra, della proliferazione delle fonti di informazione e di una forma di omologazione che ha teso a livellare, tendenzialmente, il bagaglio culturale dei giovani – e non

8. La Fondazione Giovanni Agnelli è un istituto privato di cultura e di ricerca operante nel campo delle scienze umane e sociali che ha, negli anni recenti, focalizzato il proprio interesse sulle tematiche della scuola, sia attraverso analisi specifiche delle prestazioni del sistema scolastico sia avanzando proposte per la sua riforma. Cfr. www.fga.it/

solo –, riducendo il peso della formazione scolastica sia nei confronti di una parte fondamentale delle conoscenze sia sul piano dell'influenza dei valori, della percezione di sé e degli stili di comportamento veicolati dalla formazione scolastica. Questa costellazione di fattori problematici, ben presente nella dimensione locale, è anche conseguenza dell'indebolimento del mandato educativo assegnato alla scuola, della perdita di prestigio dei docenti e, più in generale, della crisi del principio di autorità e dell'affermarsi di orientamenti pluralisti e relativisti e di un soggettivismo difficilmente disciplinabile entro gli schemi della scuola tradizionale.

- La grande incompiuta: *L'Autonomia*. Il tentativo, avvenuto nell'ambito del riordino istituzionale che ha preso il nome dall'ex ministro Bassanini⁹, di rendere più flessibile l'organizzazione del sistema e di restituire ai suoi protagonisti la responsabilità di aspetti rilevanti del suo funzionamento, attraverso il riconoscimento dell'Autonomia scolastica, muoveva dalla consapevolezza dei limiti del modello tradizionale. Dopo un ventennio, occorre riconoscere che la "scommessa" dell'Autonomia è sostanzialmente fallita. A renderne impraticabile un'attuazione significativamente innovativa hanno contribuito la congiuntura economica e le scelte politiche che hanno ridotto il volume complessivo delle risorse destinate alla scuola ma anche alcuni fattori di ordine strutturale. In primis l'interpretazione dell'autonomia come autoreferenzialità da parte degli "addetti ai lavori"¹⁰. Al di là della natura formalmente privatistica dei rapporti di lavoro stabilita dal Decreto legislativo n. 29 del 1993¹¹, la natura "statale" dell'istituzione si è rivelata un fattore dirimente, un ostacolo strut-

9. Le "riforme Bassanini" si concretizzarono in quattro distinti testi legislativi: la Legge 15 marzo 1997, n. 59; la Legge 15 maggio 1997, n. 127; la Legge 16 giugno 1998, n. 191; la Legge 8 marzo 1999, n. 50. Per quanto riguarda la scuola, la riforma prevedeva di riorganizzare il sistema scolastico italiano sulla base di una rete di istituzioni dotate di autonomia funzionale, estendendo anche all'organizzazione scolastica il regime delle autonomie funzionali già introdotto per le Università e per le Camere di commercio. L'Autonomia scolastica venne poi recepita nell'articolo 3 della Legge costituzionale 3/2001.

10. È opinione diffusa, ad esempio, che una parte degli insegnanti ha scelto spesso di far valere l'elevata consistenza della categoria, il suo peso specifico in termini di influenza politica e di consenso elettorale, più per tutelare le posizioni acquisite e per rafforzare le franchigie di cui gode (a partire dall'assenza di qualsiasi forma di valutazione del lavoro individuale e dalla sostanziale inamovibilità) che per innescare un processo virtuoso in grado di rimettere in contatto società e scuola.

11. Le norme contenute nel Decreto riconducono alla disciplina ordinaria regolata dal Codice Civile anche i rapporti di lavoro del personale delle scuole statali: "I rapporti di lavoro dei dipendenti delle amministrazioni pubbliche sono disciplinati dalle disposizioni del capo I, titolo II, del libro V del Codice Civile e dalle leggi sui rapporti di lavoro subordinato nell'impresa, salvi i limiti stabiliti dal presente decreto per il perseguimento degli interessi generali cui l'organizzazione e l'azione amministrativa sono indirizzate" (Articolo 2). Nessuna specifica disciplina, oltre alle norme contrattuali, definisce lo "stato giuridico" dei dipendenti del MIUR.

turale a consentire che la scuola venisse in qualche modo restituita alla società, di cui è una “istituzione”, e quindi che potesse essere connessa di nuovo alla realtà culturale, sociale, produttiva, del territorio. Curricoli, modalità di reclutamento, definizione delle piante organiche, destinazione delle risorse, organizzazione degli orari, hanno finito per rimanere vincolati a una cornice normativa rigida e omogenea, che, se ha impedito una adeguata articolazione del sistema, non è stata d'altra parte in grado di ridurre le differenze dei risultati conseguiti nelle diverse aree del Paese, come dimostra ancora una volta, drammaticamente, la recente *survey* dell'*Invalsi*¹². In questo contesto, al di là di qualche eccezione, anche il sistema delle scuole paritarie ha finito per svolgere un ruolo per lo più marginale, sia per l'assenza di una massa critica adeguata sia per l'incapacità di rappresentare una valida alternativa sul piano culturale, come, ancora una volta, sembrano dimostrare i dati delle rilevazioni statistiche.

1.1.4—

La fotografia del sistema

In provincia di Como, gli istituti di scuola secondaria di secondo grado sono complessivamente 55: 18 licei, di cui ben 14 presenti nel capoluogo, oltre ad altri 7 istituti (due dei quali a Como) che comprendono al loro interno anche corsi ad indirizzo liceale; 13 gli istituti tecnici, tutti collocati a Como; 6 istituti professionali, di cui 5 a Como. In 27 casi, si tratta di scuole statali, mentre le scuole paritarie – che spesso comprendono più indirizzi – sono 28. A queste cifre va aggiunta la presenza della Formazione professionale regionale, che, sulla base di una specifica normativa nazionale¹³, costituisce un possibile canale di accesso al diploma di scuola

12. Basti la seguente citazione tratta dal Rapporto 2009, relativo ai “Principali risultati in lettura”: “Considerando le macroaree geografiche, gli studenti del Nord Ovest e del Nord Est si collocano significativamente al di sopra sia della media italiana sia della media OCSE con un punteggio medio, rispettivamente, di 511 e 504; il Centro, con 488 punti, è in linea con la media italiana ma al di sotto della media OCSE. Infine, gli studenti del Sud (468 punti) e del Sud Isole (456 punti) si pongono al di sotto della media italiana e della media OCSE”.

13. L'Intesa, sottoscritta da Regione e MIUR nel 2009, consente tra l'altro di sostenere gli Esami conclusivi di Stato per il conseguimento del diploma di Scuola secondaria di secondo grado anche agli studenti dei Corsi di formazione regionali, che sono tenuti per questo alla frequenza di un anno integrativo, e di istituire gli stessi corsi presso gli istituti tecnici e professionali statali. L'accordo, come è noto, si è scontrato con numerose obiezioni di impronta statalista. A titolo di esempio, si riportano le righe iniziali di un documento del sindacato FLC-Cgil della Lombardia: “Per la FLC Cgil esiste un unico sistema di formazione, quello unitario e nazionale. Noi siamo per diplomare studenti e futuri cittadini italiani e non per diplomare studenti e futuri cittadini 'lombardi'. Un'istruzione di segno locale può significare lo smantellamento di un'idea di formazione pubblica per il nostro Paese a favore di una privatizzazione regionale, di un federalismo scolastico”.

secondaria superiore. In totale, gli studenti iscritti nell'anno scolastico 2011–12 ammontavano a 20.993. Di essi, 16.518 frequentavano istituti statali, 2.366 istituti paritari e 2.109 i corsi di formazione professionale regionali¹⁴. La presenza nelle scuole comasche di alunni di origine straniera, sia pure in lieve crescita rispetto agli anni precedenti, rimane ampiamente al di sotto, della media lombarda. Mentre nell'intera regione, infatti, i quasi 33.000 studenti stranieri rappresentano il 9% del totale, in provincia di Como sono presenti solo 1.111 “non cittadini italiani”, pari al 5,8%. Di essi, solo 81 sono nati in Italia¹⁵. Questi ultimi tendono significativamente ad addensarsi negli istituti professionali e nelle strutture regionali.

La percentuale degli alunni che continuano gli studi dopo la scuola dell'obbligo (il rapporto fra il totale degli iscritti alle scuole secondarie di secondo grado e la popolazione residente nella classe d'età 14–18 anni) in Lombardia è dell'86,9%, notevolmente inferiore alla media nazionale (93,2%). Nell'impossibilità di disporre di dati disaggregati relativi al Comasco, si può stimare, intuitivamente, che la percentuale in provincia di Como sia sostanzialmente allineata con quella lombarda o di poco inferiore. Le spiegazioni di questo scostamento, che rappresenta un dato critico per il territorio, sono ricondotte abitualmente alla configurazione orografica del territorio e alla difficoltà (relativa) degli spostamenti ma soprattutto alla disponibilità di posti di lavoro a bassa qualificazione presente negli anni passati nell'industria e nei servizi locali e soprattutto nella vicina Svizzera (commesse, muratori, addetti alle confezioni) dove pure operano canali di formazione efficaci e mirati, quali il tirocinio professionale.

Il tasso di abbandoni e, in generale, la dispersione scolastica, pur risultando inferiore a quello presente in altre aree, rappresenta un altro dato critico, che chiama in causa fattori come la distribuzione delle opportunità formative, la qualità della didattica, l'efficacia dell'orientamento – non sempre svolto in modo efficace e talvolta realizzato con l'ottica dell'acquisizione di nuovi “clienti” da parte di diversi Istituti –, ma anche fattori esterni come la crisi dell'istituto familiare e il degrado sociale che ha investito alcune porzioni del tessuto sociale. In totale, gli alunni “dispersi” censiti dall'UST di Como sono pari all'1,7% del totale

14. In questo caso, si tratta di studenti iscritti a corsi di durata triennale o quadriennale.

15. I dati, riferiti all'a.s. 2010–11, sono riportati nel Rapporto della Fondazione ISMU (www.ismu.org). La segnalazione si deve alla prof.ssa Luisella Ciceri dell'UST di Como.

degli iscritti, l'1,87% si è trasferito nel corso dell'anno (2011–12), mentre si è rivolto allo “sportello per il riorientamento il 5,32%¹⁶.

Tra i dati positivi, oltre al tasso di scolarizzazione comunque elevato, alla presenza femminile – che risulta tuttavia di poco inferiore a quella dei maschi (9.745 – 9.942; MIUR 2008/9) – e alla crescita delle iscrizioni tra “i nuovi italiani”, va fatto almeno un cenno all'impegno rilevante, specie in alcune strutture, per l'integrazione degli alunni “diversamente abili” (che qui non è possibile documentare).

L'offerta formativa nel segmento post-obbligo in Provincia di Como presenta, a uno sguardo analiticamente approfondito, una ricca varietà di indirizzi e un livello qualitativo che, pur all'interno della crisi della vocazione delle istituzioni scolastiche, appare, secondo le analisi disponibili, al di sopra della media nazionale e di quella della Lombardia.

Le prestazioni del sistema possono tuttavia essere valutate utilizzando parametri diversi.

- I risultati formali, che danno conto delle valutazioni espresse dagli istituti (e dalle Commissioni nel caso degli Esami conclusivi) e che riproducono, in una certa misura, la “cultura” valutativa di ciascuna istituzione e le inclinazioni dei singoli esaminatori.
- Le indagini comparative, quali quelle *realizzate dall'Invalsi*, che registrano, su basi oggettive, attraverso questionari formulati e somministrati secondo precisi protocolli, il rendimento scolastico nei diversi step della carriera degli alunni ma che, per le caratteristiche delle prove somministrate e per i contenuti proposti, appaiono spesso distanti dall'esperienza didattica concreta. Nel caso delle scuole secondarie superiori, le verifiche avvengono nella seconda classe, sono le medesime per tutti gli indirizzi e riguardano solo alcuni ambiti disciplinari. Dello stesso tipo sono le indagini OCSE–PISA¹⁷.

16. I dati sono elaborati dall'UST di Como. Una più accurata rilevazione della dispersione scolastica dovrebbe comprendere anche gli alunni non ammessi allo scrutinio finale per il numero di assenze superiore al limite previsto dalla legge (1/3 delle ore) pari all'1,1% per le classi intermedie e allo 0,68 per l'ultimo anno. L'elaborazione si deve alla sig.ra Donatella Diacci.

17. Il Programma per la valutazione internazionale dell'allievo (Programme for International Student Assessment, meglio noto con l'acronimo PISA), è un'indagine internazionale promossa dall'OCSE nata con lo scopo di valutare con periodicità triennale il livello di istruzione degli adolescenti dei principali paesi industrializzati.

- Infine, le rilevazioni sugli esiti successivi al percorso scolastico, quali quella realizzata dalla *Fondazione G. Agnelli*. In questo caso, vengono presi in considerazione indicatori diversi, depurati dai condizionamenti di tipo ambientale e dalla tipologia del corso frequentato, e le prestazioni degli istituti (statali e paritari) vengono classificate in base al “valore aggiunto” apportato dalle singole scuole e misurate attraverso i risultati conseguiti nel primo anno di università¹⁸.

La sovrapposizione tra le diverse tipologie di valutazione mette in luce una parziale convergenza tra gli esiti formali e le risultanze delle indagini *Invalsi*¹⁹.

Le scuole statali ad indirizzo liceale si collocano, sia per le competenze linguistiche che in ambito matematico, ai primi posti a livello nazionale, seguiti da buone prestazioni del comparto degli istituti tecnici e da discrete prestazioni di quello degli istituti professionali.

La pubblicazione curata dagli UST dei due ambiti su *Le competenze degli studenti delle province di Como e Varese*²⁰, riferite agli esiti delle rilevazioni condotte negli a.s. 2009–10 e 2010–11 nelle seconde classi delle scuole secondarie di secondo grado, attestano l'esistenza di scostamenti rilevanti rispetto alle altre aree del Paese e una significativa collocazione dell'area comasca sia al di sopra delle medie lombarde che della stessa provincia di Varese.

Tra i fattori considerati, quali il sesso, la cittadinanza, la regolarità negli studi e la stessa provenienza sociale – che pure manifesta un'incidenza

18. La “graduatoria completa delle scuole della Lombardia è consultabile all'indirizzo http://www.disal.it/Resource/FOND_AGNELLI_-_GRADUATORIE_SCUOLE_SUPERIORI_LOMBARDIA_-_APRILE_2012.pdf. Ai criteri utilizzati per la classificazione dei risultati sono state mosse, da parte dell'Amministrazione scolastica e di alcuni dirigenti scolastici, numerose obiezioni. Le più rilevanti riguardano il fatto che gli studenti che provengono dai licei sarebbero penalizzati dal fatto che, a differenza di quelli di altri istituti, la platea di chi accede agli studi universitari risulta più vasta e composita mentre, in genere, solo gli studenti più dotati tra quelli diplomati presso gli istituti tecnici proseguono gli studi. Si tratta, però, di una considerazione discutibile se è vero, ad esempio, che circa l'80% dei diplomati dell'Istituto Magistri Cumacini – una delle scuole meglio classificate di tutta la regione – sceglie di proseguire gli studi. Da parte loro, invece, alcuni gestori delle scuole paritarie hanno sottolineato come il ruolo dei loro istituti sia spesso funzionale a recuperare gli studenti in difficoltà e a contribuire a ridurre il fenomeno della dispersione scolastica, pagando per questo un prezzo significativo sul piano della qualità complessiva. Anche questa puntualizzazione, che pure non manca di essere in qualche modo fondata, rinvia però al tema della qualità del sistema e al contributo che le scuole non-statali non sempre sembrano in grado di fornire al miglioramento del livello dell'offerta formativa in provincia di Como come altrove.

19. Va rilevato, al riguardo, che la restituzione dei dati relativi alle prove Invalsi avviene unicamente a livello delle singole scuole. La loro divulgazione può eventualmente essere decisa dai singoli istituti. Ciò non consente, ovviamente, di disporre liberamente e di realizzare una seria aggregazione a livello provinciale.

20. Le competenze degli studenti nelle province di Como e Varese, a cura di V. Fabbriatore, M. Pruneri e M. Riboni, settembre 2012, UST di Como e Varese.

significativa sugli esiti documentati –, la ricerca registra il fatto che “la variabile che più delle altre sembra determinare il risultato delle prove è il tipo di scuola. La maggior percentuale media di risposte esatte si è osservata per gli studenti del liceo (76.8% per la prova di italiano e 56.9 per quella di matematica); a seguire per gli studenti degli istituti tecnici (68.7% per la prova di italiano e 52.2 per quella di matematica) e per quelli delle scuole professionali (59.5% per la prova di italiano e 39.3 per quella di matematica)”. La stessa gerarchia si può osservare sostanzialmente negli esiti formali.

Nel corso dell'a.s. 2008–9 – l'ultimo per cui, singolarmente, si dispone di dati elaborati dal MIUR e pubblicati sul sito ufficiale –, in provincia di Como, dei candidati che hanno sostenuto l'Esame conclusivo di Stato hanno conseguito il diploma il 100% degli studenti dei licei classici, il 98,4% di quelli dei licei scientifici, il 98,1% di quelli degli ex istituti magistrali, il 98,8% di quelli dei licei linguistici. Per gli istituti tecnici si registra invece un dato del 92,3%, per i professionali del 91%. Nei licei artistici la percentuale scende all'86% mentre nell'istituto d'arte risale al 94%. Nelle scuole statali i diplomati sono stati oltre il 95% mentre nelle paritarie soltanto il 92%.

Ancora più significativa è la distribuzione dei risultati. Il 3,15% dei diplomati dei licei ha conseguito il massimo del punteggio (l'8,09% nel liceo classico) mentre lo 0,31% ha conseguito la menzione della lode (l'1,9 nel liceo classico). Negli istituti tecnici, le percentuali sono molto simili a quelle dei licei (rispettivamente, 3,01 e 0,31%), mentre per gli istituti professionali la percentuale dei diplomati con 100/100 si attesta al 2,03% e nessuno consegue la lode. Ancora più interessanti, però, sono le quote i chi si è fermato al minimo della sufficienza: il 5,51 nei licei, il 14,6 nei tecnici e il 16,53 nei professionali.

La tabella seguente (*Tab. 1*) riporta il numero complessivo dei candidati per ogni tipo di scuola, con i rispettivi punteggi.

Tab. 1 – Numero candidati per tipo di scuola e rispettivi punteggi.

Diplomati	60	61-70	71-80	81-90	91-99	100	Lode	
Complessivi	3.120	433	1.062	829	432	214	137	13
Statali	2.594	355	885	702	348	180	112	12
Paritarie	526	78	177	127	84	34	25	1
Scuole	60	61-70	71-80	81-90	91-99	100	Lode	
Liceo Classico	210	16	48	67	38	20	17	4
Liceo Scientifico	759	82	240	221	110	60	44	2
Ex magistrali	356	44	121	96	58	19	16	2
Licei Linguistici	89	9	23	16	20	8	12	1
Istituti Tecnici	1.137	184	419	282	141	70	37	4
Istituti Professionali	393	65	156	94	46	24	8	0
Licei Artistici	53	8	15	18	7	3	2	0
Istituti d'arte	123	25	40	35	12	10	1	0

Se, invece, il dato viene raffrontato con quello di altre regioni, sugli esiti formali appare evidente l'incidenza dei fattori locali, in contrasto con le risultanze delle verifiche comparative²¹. Circostanze che, ancora una volta, pongono in discussione, sul piano dell'efficacia formativa, l'impostazione centralistica del sistema, e su quello giuridico, lo stesso valore legale dei titoli di studio, confermando le considerazioni svolte più sopra.

Nell'a.s. 2011/12, gli studenti ammessi direttamente alla classe successiva al termine dello scrutinio di giugno erano solo il 65,74%; i non-ammessi il 10,12%, mentre gli studenti con il “giudizio sospeso” corrispondevano a ben il 24,66% degli scrutinati. Anche il tasso di selezione nelle scuole comasche conferma la gerarchizzazione registrata nei risultati finali.

Gli alunni non ammessi alle classi successive o all'esame conclusivo di Stato (dati riferiti all'a.s. 2009/10) sono il 2,1% nei licei statali e il 3,4% in quelli paritari, l'8,7% negli istituti tecnici statali e l'11% in quelli paritari, il 13,3% negli istituti professionali statali e il 17,4% in quelli paritari. Nelle classi prime, con riferimento al solo segmento statale, si registrava un'incidenza degli alunni non ammessi alla classe successiva del 32,4% nei professionali, del 25,2% nei tecnici e del 15,9% nei licei (*Tab. 2*).

21. A conclusione dell'a.s. 2010–11, i candidati che superarono gli Esami conclusivi di Stato furono il 98,1 in Lombardia e il 99,2 in Calabria. Di essi, in Lombardia il 10,5% riportò la valutazione minima (60/100) contro il 7,9% della Calabria. Gli studenti che conseguirono il massimo del punteggio (100/100) furono il 3,9% in Lombardia e l'8,2 in Calabria; quelli che ottennero la Lode lo 0,4% contro l'1,5. (Fonte: MIUR).

Tab. 2 – Numero candidati per tipo di scuola e rispettivi punteggi.

	Licei		Tecnici		Professionali	
	Statali	Paritari	Statali	Paritari	Statali	Paritari
% non ammessi I	15,9	8,2	25,2	7,9	32,4	15,7
% non ammessi II	8,7	6,6	17	9,8	23,3	12,6
% non ammessi III	5,8	7,7	16,6	11,2	23,3	12,6
% giudizio sospeso III	28,4	26,8	38,8	37,7	33,9	0
% non ammessi IV	0,1	3,5	0,1	8	0,1	7,9
% giudizio sospeso IV	0,2	23,6	0,3	31,1	0,4	31,5
% non ammessi V	2,1	3,4	8,7	11	13	17,4

La prospettiva che emerge dallo studio della *Fondazione G. Agnelli* propone invece una diversa fotografia del sistema scolastico locale. Sul piano generale, l'indagine ha riguardato i risultati di profitto e rendimento agli esami universitari di oltre 145.000 diplomati provenienti da 1.011 istituti che si sono immatricolati e hanno frequentato il primo anno accademico, con l'obiettivo ricostruire la loro provenienza e di estrapolare in questo modo i dati sull'efficacia della preparazione conseguita.

Riferendosi alla Lombardia e alle altre regioni oggetto dello studio, i curatori affermano: “Le principali conclusioni sostanzialmente comuni alle regioni considerate, pur nelle grandi differenze, sono tre:

- emerge la buona qualità della formazione fornita dagli istituti tecnici, se valutata in termini di *effetto scuola*;
- emerge un *effetto provincia*: gli studenti dei piccoli centri hanno in media performance universitarie migliori rispetto ai grandi centri urbani;
- nonostante la presenza di alcune realtà di chiara eccellenza, la *performance* della maggior parte delle scuole non statali è deludente rispetto a quelle statali”.

Si tratta di considerazioni confermate anche nel caso comasco. Al vertice della graduatoria regionale, accanto all'Istituto Badoni di Lecco, si classifica l'Istituto Magistri Cumacini. Tra le prime cento posizioni definite secondo il “ranking effetto scuola”²², sul totale di 453, sono presenti solo altri cinque istituti comaschi: l'Istituto Caio Plinio di Como (28),

l'Istituto Romagnosi di Erba (58), l'Istituto Carcano di Como (70), l'Istituto Santa Marta di Cantù (86) – l'unica scuola paritaria –, e il Liceo Galilei di Erba – l'unico tra i licei comaschi. Dieci istituti si collocano invece oltre la trecentesima posizione, tutti appartenenti al segmento delle scuole paritarie, con l'eccezione dell'Istituto Sant'Elia (380) e del Liceo Artistico Melotti (381), entrambi con sede a Cantù.

Nel corso di un incontro di approfondimento dedicato all'analisi dei dati dell'indagine, promosso lo scorso mese di maggio dall'*Associazione Q/S* presso la CCIAA di Como²³, i fattori di successo sono stati individuati nel modo seguente:

- Gli istituti che hanno ricevuto un *rating* più elevato sono gratificati, nell'ambiente locale, di una consolidata “reputazione”, sia nell'opinione pubblica che presso il mondo delle imprese, e si richiamano a tradizioni riconosciute e spesso antiche.
- Si tratta di scuole che, senza rinunciare a utilizzare i più aggiornati strumenti didattici, hanno resistito, negli anni scorsi, alle lusinghe del *bric-à-brac* di sperimentazioni talvolta estemporanee che ne avrebbero snaturato il profilo, concentrandosi invece nei rispettivi core *business*, fedeli alla propria *vocazione storica*.
- Dirigenti e docenti hanno mantenuto un notevole *rigore* nelle valutazioni, scontando, per questo, anche un forte tasso di selezione, concentrato prevalentemente nei primi anni del corso.
- L'impostazione didattica, anche in virtù delle caratteristiche delle discipline curriculari, ha privilegiato l'operatività, le esperienze laboratoriali e le tecniche del *problem solving* rispetto alla consueta *lezione frontale*.

²² I curatori della ricerca distinguono tra il “ranking finale”, [“Si considerano il profitto (media dei voti agli esami) e la velocità (numero di crediti conseguiti rispetto a quelli dichiarati come impegno annuale). I risultati sono ponderati per tenere conto delle differenze fra gli atenei e le facoltà: vi sono indirizzi più facili o più difficili, e atenei più o meno generosi nelle votazioni. Nella graduatoria entrano, però, in gioco diversi fattori (effetto scuola, caratteristiche individuali degli studenti, effetti territoriali e composizione socioculturale della scuola), che abbiamo provato a distinguere e articolare”] e il “ranking effetto scuola”. “L'effetto scuola è lo specifico contributo dato da ciascuna scuola (al netto di altri fattori) per preparare i propri studenti agli studi universitari, grazie all'organizzazione scolastica, alla qualità dell'offerta formativa e degli insegnanti, alla capacità di orientamento. In una parola, è la ‘bontà’ del lavoro della scuola: dovrebbe essere uno dei fattori più importanti nella scelta di una scuola da parte delle famiglie, come pure nella valutazione da parte dell'amministrazione.

²³ L'incontro si è svolto il 23/05/2010 e ha visto come relatori Paolo De Santis, presidente della CCIAA di Como, i professori Roberto Peverelli ed Enrico Tedoldi, dirigenti rispettivamente dell'ITIS Badoni di Lecco e dell'ITIS Magistri Cumacini di Como e la prof.ssa Emanuela Longoni di Q/S.

- La composizione sociale degli alunni, a differenza che nel passato, non costituisce un differenziale negativo di partenza rispetto a quella degli studenti liceali, e spesso anzi si rivela come una leva positiva: in parte come conseguenza della riduzione delle differenze nei livelli di partenza e in parte per la presenza di alunni provenienti da contesti famigliari attivi nel mondo produttivo.
- L'attenzione da parte degli ambienti economici di riferimento e, talvolta, il loro supporto alle iniziative della scuola hanno fornito *input* positivi, stimolato il continuo aggiornamento delle competenze tecniche e fornito riferimenti per le successive collocazioni professionali dei giovani.
- I settori di attività delle scuole hanno reso necessario il continuo adeguamento alle sfide tecnologiche in atto e hanno veicolato l'innovazione nelle metodologie di insegnamento e nei contenuti dello studio.
- Per quanto riguarda il *ranking* deludente dei licei cittadini, occorrerebbe valutare alcune variabili di carattere generale, come la qualità degli attuali curricula, l'incidenza effettiva degli elementi dei diversi contesti – come quelli a cui si è fatto cenno – che favoriscono le buone *performance* degli Istituti Tecnici, le caratteristiche qualitative della didattica praticata, e, infine, – *last but not least* – la congruenza effettiva dei criteri utilizzati dall'indagine.

In ogni caso, l'indicazione che sembra emergere dalla comparazione dei dati porta a intravedere una divaricazione crescente tra scuole che mantengono prestazioni discrete “in quanto scuole”, all'interno del circuito della valutazione formale, e scuole che conseguono risultati più brillanti in rapporto alle successive carriere universitarie e alle possibilità d'impiego dei giovani diplomati.

Lo confermano, sul piano empirico, anche le attestazioni di alcuni dirigenti scolastici secondo cui l'inserimento lavorativo dei giovani diplomati di alcuni Istituti Tecnici risulta, nonostante le difficoltà della crisi, ancora piuttosto agevole e rapido.

1.4.5–

Qualche idea per il futuro

Al di là dei riscontri rilevati, i segmenti che richiedono una manutenzione più energica appaiono quello dell'istruzione e della formazione professionale e soprattutto quello dei licei. Nel caso dei primi, si ha l'impressione, suggerita dalle testimonianze di dirigenti e docenti, che la natura degli interventi necessari travalichi spesso le possibilità delle scuole e abbia invece a che fare con la presenza anche nel Comasco di aree crescenti di deprivazione culturale e di disagio sociale. Nel caso dei secondi, invece, sembra in discussione il valore stesso della formazione liceale, in passato legato al progetto di garantire la riproduzione delle classi dirigenti attraverso la trasmissione dei contenuti peculiari della nostra tradizione culturale (le lingue classiche, la filosofia, in particolare). Oggi la *mission* dei licei si deve invece misurare da un lato con i cambiamenti intervenuti nella stratificazione sociale e con il carattere *orizzontale* e *liquido* di una società spesso diffidente verso una qualsiasi forma di istituzionalizzazione che possa alludere sia pure indirettamente alla formazione di gerarchie di status – quantunque slegate da un corrispettivo spread economico –, e con le difficoltà di coltivare discipline non *spendibili* immediatamente nel mercato del lavoro, che appaiono legate a modalità di apprendimento distanti dall'uso delle moderne tecnologie e che agiscono sempre meno come elementi di riconoscimento reciproco all'interno delle classi colte. La criticità del contesto ha come effetto principale il calo delle motivazioni e delle vocazioni, riducendo troppo spesso i licei a luoghi di formazione generica o finalizzata all'accesso all'insegnamento.

Il dilemma tra una scuola di massa priva di distinzioni e una scuola che abbia tra i suoi compiti anche quello di provvedere alla formazione delle classi dirigenti non può essere sciolto semplicemente evocando l'ideale illuministico di una “scuola di qualità per tutti”²⁴ ma richiede probabilmente una riflessione pedagogica più approfondita di quella che ha accompagnato i recenti tentativi di “riforma”.

Nell'immediato, e con un particolare riferimento ai licei comaschi, si può individuare la seguente agenda:

²⁴ Come suggerivano il titolo e il contenuto del libro dell'ex ministro francese dell'Educazione nazionale, J. LANG, Une école élitare pour tous, Editions Gallimards, Paris 2003.

- Favorire, all'interno e attorno alle istituzioni, una presa di coscienza della messa in discussione del concetto di "liceo", attraverso una discussione franca sui punti di forza e sugli elementi di debolezza dell'offerta formativa proposta.
- Promuovere, anche attraverso la diffusione delle pratiche innovative, un rinnovamento basato sulla didattica attiva, sul superamento del ricorso esclusivo alla "lezione frontale", sull'integrazione tra gli strumenti tradizionali e quelli di tipo multimediale, sulla verifica dei saperi e degli obiettivi formativi essenziali.
- Garantire un costante monitoraggio della qualità dell'insegnamento e incentivare, nelle modalità attualmente possibili, un reclutamento selettivo dei docenti.
- Introdurre strumenti più efficaci di orientamento (anche valorizzando i risultati degli istituti tecnici) e sperimentare un maggior rigore valutativo verso gli alunni.
- Operare un adeguato recupero della tradizione e del senso di appartenenza di licei, riscoprendo le (pur limitate) potenzialità consentite dalle norme sull'Autonomia e riattivare una più intensa partecipazione degli studenti e delle loro famiglie alla progettazione educativa.
- Incentivare le relazioni con i contesti storico-culturali del territorio e favorire la ripresa di interesse per lo studio della realtà locale, come strumento per ricostituire reciproci motivi di interesse tra la scuola e il contesto ambientale.

In generale, è essenziale che nelle scuole si affermi pienamente la cultura dell'accountability. Il sistema scolastico e le unità che lo compongono, i dirigenti e gli insegnanti devono essere chiamati a far vivere la loro relazione con i rispettivi contesti in modo pienamente trasparente, a dare conto dei risultati conseguiti e ad evidenziare in modo esplicito le difficoltà riscontrate. In questo senso, può essere d'aiuto l'implementazione del sistema di valutazione nazionale deciso dal Governo nello scorso mese di agosto e basato sull'apporto di *Invalsi*, *Indire*²⁵ e *Ispet-*

²⁵ Indire è un'agenzia nazionale che ha lo scopo di "offrire risorse per la scuola e la didattica", quali il servizio di aggiornamento online per gli insegnanti, messa a disposizione di documenti, svolgimento di ricerche, partecipazione a progetti internazionali.

tori tecnici. È fondamentale però che ciascuno dei segmenti interessati sia messo in condizione di valutare e di essere valutato nell'ottica del miglioramento continuo e non in vista della compilazione di graduatorie fini a se stesse, e che la discussione, sfrondata dal *burocratese* pedagogico e da logiche autoreferenziali, sia condotta sulla base di riscontri obbiettivi, con il supporto degli strumenti di rilevazione della "*customer satisfaction*", e soprattutto con un reale coinvolgimento di studenti, famiglie, enti locali e organizzazioni di interessi²⁶.

In prospettiva, guardando all'insieme del settore della scuola post-obbligo, sarà però inevitabile tornare ad agire sul versante dell'architettura del sistema e sul ruolo delle singole istituzioni, così da sviluppare le giuste intuizioni dell'Autonomia e da fornire, anche all'interno del sistema formativo, una adeguata declinazione del principio costituzionale della sussidiarietà. La novità rispetto al vecchio schema di riforme, a torto o a ragione, vissute come "imposizioni dall'alto", potrebbe e dovrebbe essere per questo un nuovo protagonismo dei livelli locali di responsabilità.

Fermo restando l'attuale quadro normativo, ma con l'intento di superarne i vincoli e gli anacronismi, enti locali, enti economici, organizzazioni di interessi e organismi culturali hanno davanti a sé la possibilità di assumere iniziative che – in linea con lo spirito originario delle scuole comasche più sopra ricordato – possano integrare l'offerta proposta dalle scuole statali e da quelle paritarie, favorire una competizione virtuosa con esse, condurre, in prospettiva, ad una eventuale sostituzione delle attuali formule di gestione con la sperimentazione di nuovi modelli.

- Una prima mossa potrebbe consistere nella valorizzazione di realtà sorte da intese tra le parti sociali, quali gli Enti bilaterali, che hanno, tra i loro scopi principali, la cura della formazione degli addetti nei vari settori²⁷, attraverso l'inserimento delle attività formative

²⁶ Un esperimento di questo genere è stato condotto, a più riprese, presso il Liceo P. Giovio di Como. Si vedano al riguardo i Report 2006 e 2008 intitolati *La percezione della scuola e, per la metodologia seguita, E. RUSSO, Genitori e studenti nella scuola dell'Autonomia*, in *Autonomia e governance del sistema educativo lombardo*, Fratelli Ferraro Editori, Milano 2007.

²⁷ "Gli Enti Bilaterali sono organismi previsti dai Contratti Collettivi Nazionali di Lavoro. Sono il frutto dell'idea di costruire un luogo di incontro tra datori di lavoro e dipendenti ove gli uni e gli altri possano sviluppare congiuntamente iniziative finalizzate alla crescita delle persone e delle aziende, avendo una particolare attenzione alle esigenze della solidarietà e del sostegno a situazioni di difficoltà socio-economica.

Gli Enti Bilaterali si propongono come strumento nuovo del sistema delle relazioni sindacali. Il concetto di bilateralità è inteso come confronto e concertazione tra le parti al fine di una gestione condivisa delle problematiche connesse al mondo del lavoro". (<http://www.confcommerciocomo.it>). In provincia di Como operano numerose realtà tra cui gli Enti bilaterali nei settori del terziario e del turismo, della grafica, dell'edilizia, dell'artigianato e degli istituti di vigilanza.

nei programmi territoriali e il loro raccordo con la rete delle scuole secondarie di secondo grado.

- Una seconda potrebbe consistere nel rilancio delle fondazioni che nel passato – e in parte ancora oggi – hanno testimoniato una particolare vicinanza degli ambienti economici ai temi della formazione. Tra le specificità positive di Como, vi è infatti la presenza di alcuni soggetti che, nel tempo, hanno affiancato alcune scuole con indirizzi settoriali più definiti, quali la Fondazione Castellini – che gestisce tuttora l’omonima scuola –, la Fondazione Setificio e la Fondazione Ripamonti. Ad esse, che già oggi svolgono un ruolo prezioso nella promozione di iniziative collaterali di formazione e di supporto nei comitati tecnico-scientifici, dovrebbe forse essere garantito uno spazio diretto nella definizione degli indirizzi e nella gestione e una funzione di collegamento più pregnante con il territorio nelle diverse espressioni.
- Considerata la memoria materiale presente nel contesto comasco e le potenzialità che vi si possono individuare, non è velleitario, infine, immaginare che Enti locali, Camera di Commercio, fondazioni bancarie, organizzazioni economiche e sociali di categoria ed enti e istituzioni culturali si applichino in una transizione imperniata sulla costituzione di una rete di fondazioni pubbliche di nuova generazione, articolate per settori e incardinate su un forte investimento di Regione Lombardia. Ciascuna di queste fondazioni potrebbe rappresentare una polarità riferita ad uno specifico ambito settoriale (agricoltura, tessile, metalmeccanico, chimico, legno e arredamento, edilizia, turismo, nautica, servizi socio-sanitari, servizi educativi ecc.), a partire magari da quelli in cui in passato si è fatta esperienza di istituzioni formative sorte dalla volontà delle componenti locali.
- Si dovrebbe trattare tuttavia, a differenza che per il passato, di presenze pensate nella scala di un’area vasta, con la duplice finalità di corrispondere alle principali vocazioni economiche e culturali del territorio ma anche da agire come polo attrattore per studenti provenienti da altre realtà.

L’offerta formativa potrebbe prevedere l’integrazione dei diversi livelli classificati dagli ordinamenti statali e regionali (licei, istituti tecnici, istituti professionali, corsi regionali e, dove possibile, ITS) – superando così la tradizionale corrispondenza tra istituzioni e “gradi” –, e dovrebbe es-

sere posta in grado di rispondere alle esigenze emergenti a livello locale (corsi di aggiornamento, master ecc.).

Accanto all’attività didattica, tali poli potrebbero svolgere anche le funzioni di Osservatori in grado di monitorare i problemi e l’evoluzione nelle sfere dell’innovazione tecnologica, delle problematiche gestionali e di quelle di mercato in atto nei diversi settori e di aggiornare in rapporto ad essi i contenuti dell’insegnamento. La loro strutturazione in campus potrebbe prevedere, in alcuni casi, anche lo svolgimento di attività economiche e la prestazione di servizi alle imprese e potrebbe consentire una dilatazione degli orari in modo da arricchire le pratiche abituali con l’intensificazione delle attività di laboratorio, lo svolgimento di stage e tirocini ecc.

L’obiettivo di avvicinare la struttura del sistema formativo allo spirito dei “pionieri”, sulla base di una corretta applicazione del principio di sussidiarietà, si scontra, naturalmente, con obiezioni di principio e con difficoltà di tipo pratico che non è qui consentito discutere²⁸. Basti fare riferimento alla complessità giuridica del passaggio o all’impiego di delle ingenti risorse necessarie nella fase di investimento e nella successiva gestione, che richiederebbero presumibilmente anche un investimento cospicuo da parte delle famiglie. È evidente che la difficoltà preliminare è però quella di riuscire a coagulare la volontà politica di enti, istituzioni e organizzazioni locali attorno all’obiettivo di farsi carico di una diretta responsabilità in un ambito che, per decenni, li ha visti sostanzialmente esclusi sulla base di una logica centralista e burocratica.

La condivisione di un progetto che riconosca il carattere strategico della formazione per il rilancio dell’economia e della società comasca richiederebbe la costituzione di una “cabina di regia”, la convinzione della gradualità di un impegno destinato a compiersi nell’arco di più annualità, la consapevolezza di dover aprire un fronte negoziale vasto con le autorità governative per l’acquisizione di una parte delle risorse necessarie a far vivere attività che, progressivamente, verrebbero a sgravare l’Ammini-

²⁸. In particolare, si può immaginare che la ragione fondamentale di ostilità possa essere rappresentata dalla difesa del carattere “statale” della scuola, considerato come un presidio del pluralismo e della neutralità delle istituzioni formative, combinata con la difesa dello status quo del regime del personale. Ad essa si può e si deve rispondere con la constatazione dei limiti nell’omogeneità dei risultati registrati nei diversi territori e dell’apporto sempre più limitato alla mobilità sociale fornito dalla scuola. Quanto all’attuale condizione degli insegnanti, è ovvio che qualsiasi mutamento strutturale debba essere accompagnato da equilibri accettabili sia in termini di garanzie per la libertà di insegnamento sia sul piano delle condizioni contrattuali. Non c’è dubbio, però, che l’attuale struttura della carriera dei docenti debba essere profondamente riformata e che sia necessario, anche in questo settore, ridefinire lo scambio tra la qualità e la produttività del lavoro e i riconoscimenti economici. Vale anche la pena di sottolineare come la proposta qui formulata ha come perno la costituzione di fondazioni a maggioranza pubblica. Può essere utile, al riguardo, fare riferimento alle proposte dell’Associazione Treelle (www.treelle.org/).

strazione centrale e quella regionale di una parte degli oneri attualmente sostenuti e potrebbero costituire un'importante iniziativa pilota anche per altre aree del Paese.

1.4.7–

Il caso della Fondazione Minoprio

In Provincia di Como esiste un'esperienza interessante, e per certi versi paradigmatica, a cui l'immaginazione di un nuovo assetto può utilmente attingere: la Fondazione Minoprio²⁹.

Nell'ambito di una riflessione sugli elementi di originalità suscettibili di essere sperimentati in altri ambiti, l'esperienza della Fondazione si segnala per i seguenti punti di forza.

- La composizione della Fondazione è a prevalenza “pubblica” nel senso proprio dell'espressione e soprattutto in quello che viene attribuito alla parola inglese “*public*”. Ne fanno parte, in particolare, l'Ente territoriale elettivo di più elevato rango istituzionale (la Regione), titolare, peraltro, di competenze specifiche nel campo dell'istruzione della formazione professionale e delle politiche del lavoro; le CCAA di province diverse, enti territoriali di diritto pubblico rappresentativi delle realtà economiche dei rispettivi territori; alcune delle Amministrazioni Provinciali dell'Area metropolitana (Enti in fase di trasformazione, titolari di importanti deleghe regionali); il Comune sede della scuola; la Fondazione Cariplo, storicamente legata ai temi dello sviluppo locale e istituzionalmente portata a sostenere le iniziative di carattere socio-educativo attraverso parte delle sue risorse; organizzazioni rappresentative degli interessi economici e sociali delle categorie, nonché le Facoltà di Agraria di alcune università.

²⁹ La Fondazione ha sede nel Comune di Vertemate con Minoprio, presso la Villa Raimondi, donata a suo tempo alla Cariplo che vi istituì, giusto cinquant'anni fa, nel 1962, il Centro Lombardo per l'incremento della Floro Orto Frutticoltura. La rifondazione, sostenuta in particolare dall'apporto di Regione Lombardia e approvata all'attuale configurazione giuridica, risale invece al 1980. Nell'Assemblea generale dell'Ente sono presenti, oltre alla Regione e alla Fondazione Cariplo, quattro Amministrazioni provinciali, quattro Camere di Commercio, il Comune sede della Fondazione, due Università e sei organizzazioni di categoria riconducibili al settore agricolo. Oltre alla storica villa e agli edifici costruiti nel corso dei decenni, la Fondazione usufruisce di una tenuta di circa sessanta ettari, costituita da un parco storico, agricolo e naturalistico. Maggiori informazioni sono reperibili sul sito www.fondazioneminoprio.it. Si ringrazia per la collaborazione la dr.ssa Anna Zottola, responsabile dei servizi formativi della Fondazione.

- L'offerta formativa opera su scala settoriale, secondo la logica del campus e non più segmentata secondo una distinzione di “rango”. Ciò consente di far vivere in modo sinergico segmenti diversi dell'offerta formativa previsti dagli ordinamenti statale e regionale e di implementare in via sperimentale corsi *on demand* attraverso l'integrazione delle risorse umane, didattiche, fisiche e d economiche disponibili: corsi di Formazione professionale, istituto tecnico e professionale, corsi di aggiornamento professionale, master ecc. Ad essi si è aggiunta di recente l'istituzione di un corso di ITS³⁰, l'unico presente in provincia di Como, ovvero di un livello di istruzione corrispondente grosso modo al modello delle *Hochschule* tedesche³¹ e delle *Supsi* ticinesi³².
- L'organizzazione della Fondazione è incardinata su tre aree fondamentali: quella della Centro agricolo, dedicata alla gestione degli impianti, quella della Didattica e quella del Centro di ricerca (Mirt). I vantaggi di questo modello consistono – almeno potenzialmente – nella possibilità di integrare l'attività formativa con l'aggiornamento delle conoscenze teoriche e con lo svolgimento di attività operative da parte degli alunni e di reperire margini – sia pure limitati – di risorse attraverso l'autofinanziamento.
- L'articolazione dell'offerta di corsi e la priorità assegnata al sapere operativo consentono alla Fondazione di svolgere una funzione preziosa di inserimento di ragazzi dropout, diversamente abili o caratterizzati da deficit lievi di tipo cognitivo che renderebbero difficile conseguire altrove un diploma o una certificazione significativa delle competenze acquisite.
- La reputazione della Fondazione e il contatto permanente con gli ambienti economici di riferimento consentono di tenere vive, anche fuori del contesto locale, tradizioni famigliari nel campo dell'imprenditoria e della gestione aziendale, favorendo la ripro-

³⁰ Gli ITS sono "scuole speciali di tecnologia" istituite dal Cantone Ticino nell'ambito della Legge federale del 6 ottobre 1995 sulle scuole universitarie professionali (LSUP).

³¹ Hochschule è un termine generico usato per indicare differenti istituzioni del sistema educativo terziario tedesco (livello universitario) che si occupano della ricerca e dell'insegnamento nei campi delle scienze, dell'economia, della pedagogia, della teologia e delle arti. Le Hochschulen rilasciano un titolo accademico e devono obbligatoriamente effettuare al loro interno la ricerca in modo da creare del nuovo sapere.

³² Le Supsi costituiscono un canale formativo di livello post-secondario, parallelo ai percorsi accademici, che ha lo scopo di formare tecnici superiori nelle aree tecnologiche strategiche per lo sviluppo economico e la competitività.

duzione di competenze che rischierebbero altrimenti di disperdersi nel passaggio generazionale e di agire da supporto nei confronti del mondo delle imprese.

- L'opzione della residenzialità e l'estensione degli orari delle lezioni e dell'impegno del personale (sulla base di contratti di lavoro specifici, di fatto impraticabili nella scuola statale) permettono agli alunni un'immersione impegnativa nelle attività di studio – anche al di là della tradizionale stagionalità del calendario scolastico – e di integrare la formazione specifica con un ulteriore con impegno educativo.
- Accanto ai vantaggi di una formula giuridica e di un assetto organizzativo che privilegiano la flessibilità e premiano i risultati sostanziali rispetto all'omogeneità delle procedure burocratiche imposta alle scuole “statali”, la Fondazione può sfruttare il valore aggiunto di un rapporto diretto con i mondi vitali di riferimento, traendo gran parte dei suoi input dalle comunità locali e rapportandosi ad esse in termini di *output*.
- La Fondazione risponde storicamente ad una delle vocazioni economiche più forti del territorio (le attività agricole, in particolare il florovivaismo) riscattandone il valore sul piano culturale e arricchendolo delle implicazioni ambientali ma agisce anche come un'agenzia di servizi – formativi e non solo – al servizio di un territorio ben più vasto. Sotto questo profilo, costituisce uno dei pochi esempi di una istituzione formativa in grado di esprimere una reale attrattività del territorio comasco verso l'esterno. Di particolare significato è la presenza di numerosi alunni provenienti da realtà diverse dell'Area metropolitana lombarda (le province di Milano e di Monza–Brianza) ma anche da altre regioni del Nord e dalla vicina Svizzera (secondo una tendenza che occorrerebbe incentivare con una adeguata politica di *marketing*).

Valorizzare l'esperienza della Fondazione Minoprio non può significare ragionevolmente che si possa proporre una replica automatica del prototipo, sia considerando le peculiarità della struttura sia quelli che possono apparire come del “limiti” a cui porre rimedio.

Per quanto riguarda questi ultimi, una ricognizione “dall'esterno” dell'esperienza didattica della Fondazione mette in luce alcune criticità sulle quali vale la pena di operare qualche approfondimento:

- una consapevolezza delle potenzialità della struttura non del tutto dispiegata, soprattutto in relazione alla possibile integrazione dei fattori disponibili, dovuta anche a un eccessivo – quanto, forse, inevitabile – appiattimento sugli ordinamenti formali dei corsi;
- la necessità di un equilibrio più trasparente ed efficace tra le potenzialità della struttura produttiva, le attività di ricerca e di monitoraggio del settore e i contenuti dell'offerta formativa;
- una cura più sistematica per le applicazioni didattiche derivanti dalle esperienze pratiche e per il collegamento tra le discipline di area e quelle formative.

Quanto alle peculiarità che rendono problematica l'assunzione meccanica della Fondazione a “modello”,

- in primo luogo, è necessario misurarsi con le specificità difficilmente riproducibili: quelle che derivano dalla sua storia e dall'ampio sostegno economico ricevuto da Regione e Fondazione Cariplo; quelle legate alla reputazione acquisita nel tempo; quelle connesse con le caratteristiche del settore economico di riferimento, che consente, ad esempio, una più diretta applicazione dei giovani alle attività pratiche;
- in secondo luogo, l'entità dei costi di impianto e di gestione di strutture paragonabili alla scala della Fondazione, particolarmente in una fase recessiva come l'attuale, induce a una qualche forma di cautela, sia per le rilevanti disponibilità richieste al sistema economico e alle istituzioni locali sia per lo sforzo che inevitabilmente si scarica sulle famiglie (non potendosi immaginare che iniziative sorte per iniziativa degli enti pubblici possano operare forme di discriminazione di carattere sociale);
- infine, si pone il problema – di carattere culturale e pedagogico, prima ancora che organizzativo – di immaginare soluzioni originali in grado di qualificare la formazione liceale, tradizionalmente distante dalle attività pratiche e dagli ambienti produttivi, attraverso soluzioni innovative in grado però di valorizzare la specificità ereditata dal passato.

L'insieme di queste problematiche richiederebbe di poter contare su due condizioni ardue ma non impossibili da realizzare:

- La capacità degli attori locali di specificare proposte credibili sotto il profilo culturale, economico e organizzativo e di costruire le relazioni necessarie per (negoziare) la loro realizzazione.
- La disponibilità delle autorità di Governo, nelle articolazioni sia centrali che periferiche, a sostenere il progetto rendendosi parte attiva per attenuare le difficoltà di carattere economico e giuridico e per supportare il percorso avviato riconoscendone il carattere sperimentale come un dato di interesse generale.

Sormontare queste – ed altre possibili – obiezioni richiederebbe una forte e condivisa volontà politica basata sulla convinzione che:

- il tradizionale paradigma della scuola secondaria di secondo grado è sottoposto a tensioni sempre più manifeste che rimettono in gioco il valore aggiunto del rapporto tra istituzioni formative e mondi vitali;
- la riqualificazione (o la rifondazione) del sistema richiede di ritornare a fare della scuola un'istituzione prima di tutto della società civile, connessa con le esigenze e con le aspirazioni del territorio;
- solo dal confronto tra soluzioni diverse e da una maggiore flessibilità delle soluzioni possono emergere risposte convincenti alla crisi di identità della scuola;
- una parte cospicua delle prospettive del territorio, sia in termini di prosperità economica che di qualità della vita, dipende dall'investimento di risorse economiche, intellettuali e politiche sul capitale umano in formazione.

1.2

L'emergenza drop-out e l'esperienza dell'apprendistato. Il caso della Oliver Twist.

di Erasmo Figini

1.2.1– Introduzione

La nostra è una scuola nata da un'esperienza *sui generis*, quella di alcune famiglie, fra cui la mia, che sono andate a vivere assieme, anche se in abitazioni distinte, per condividere l'accoglienza di minori in difficoltà. Era il 1986 e, per quel che ci riguarda, non ci sarebbe l'impegno sul fronte di chi abbandona precocemente gli studi, quelli che le statistiche formative identificano come *drop-out*, se non fosse stato per quella primissima accoglienza di bambini che ci venivano (e ci vengono) affidati. L'esperienza che ne nacque e che assunse presto una fisionomia pubblica e associativa, si caratterizzò da subito per un'idea guida: che se si accoglie è per educare.

“Accogliere per educare” infatti divenne l'orizzonte stesso in cui l'Associazione Cometa, e cioè l'origine stessa dalla Scuola Oliver Twist, si muoveva e si muove tutt'ora.

L'idea della scuola non c'era in quell'inizio, ma di scuola dovemmo occuparci presto perché ci si presentò l'esigenza di un percorso didattico adeguato per alcuni di quei nostri figli affidati ma anche per i moltissimi ragazzi (presto furono un centinaio) che ci venivano indirizzati per stare con noi (e con i volontari che a noi si erano uniti) durante la giornata, in quel grande doposcuola che era il centro di attività diurne.

Capivamo che, per molti di questi giovani dal vissuto talvolta difficile, i percorsi scolastici tradizionali, la didattica convenzionale, i programmi

“normali” non bastavano: occorreva un insegnamento personalizzato, attento alla storia di ognuno di quei ragazzi e pronto a coglierne e valorizzarne le attitudini, le qualità, gli slanci. Che accogliesse innanzitutto loro e i loro bisogni per poterli educare.

Ci rendevamo conto che l'accoglienza non era una tecnica, ma una posizione davanti alla realtà tutta che noi assumevamo, era la forma del rapporto con l'altro e che consentiva all'altro di essere se stesso. Avevamo imparato che dove non c'era accoglienza non c'era educazione, non vi era alcun *educere*, cioè alcuna possibilità di trarre allo scoperto quello che è nell'altro.

Quindi l'accoglienza era la condizione dell'educazione; chi non si sentiva accolto, non poteva crescere. E il progetto didattico doveva fondarsi su questo: solo l'accoglienza consente l'emergenza di ciò che è custodito nella profondità della persona.

1.2.2-

La scoperta dell'emergenza drop-out

E presto ci accorgemmo, eravamo ormai al 2004, che quei ragazzi non erano i soli a rappresentare il bisogno di una formazione mirata, tagliata su di loro. Ci rendemmo conto che Como e tutto il suo territorio vivevano, paradossalmente per una delle zone più avanzate d'Italia, una autentica emergenza *drop-out*, un fenomeno straordinariamente ampio di giovani che pativano l'insuccesso scolastico, abbandonando prima del termine gli studi, e non avendo né l'età né la forza per avviarsi al lavoro, finivano in un limbo tragico di inattività che non avrebbe portato nulla di buono alle loro vite. L'anticamera di un altro fenomeno sociologico che va sotto il nome di *Neet, Not in employment, education or training*, e cioè di quanti non lavorano, non studiano e né sono in formazione.

Realizzammo cioè che il bisogno di alcuni dei nostri figli accolti era lo stesso di molti dei ragazzi che frequentavano il nostro centro diurno, e che la loro necessità era solo una parte di quella, drammaticamente più ampia, di un intero territorio.

Un'emergenza che, appunto, non poteva lasciarci indifferenti e che ci mosse ad avviare i primi corsi, in alcune aule prese in affitto in città.

L'idea immediata fu di mettere in piedi alcune attività formative in grado di fornire a quei ragazzi le competenze per svolgere bene un mestiere e ci orientammo verso quei settori che, malgrado la crisi incipiente, mantenevano un'offerta di lavoro accettabile: il settore tessile, quello del legno e l'industria alberghiera. Volevamo formare bravi tecnici per le industrie tessili e del legno e bravi camerieri e barman per alberghi e ristoranti, cioè quello che le aziende che collaboravano con noi ci chiedevano.

Subito però fu chiaro che la sfida autentica, anche nel formare quei profili professionali, era fare del lavoro un percorso di conoscenza; che il punto era, sempre e comunque, educare e non dare semplicemente delle ottime competenze tecniche.

Ci preoccupava cioè questo dualismo strisciante fra fare e conoscere: per noi la questione non era solo apprendere il fare, ma conoscere, capire “lo star facendo”.

Non volevamo cioè rinunciare, neppure formando dei tecnici, a quel lavoro sulla persona e sull'io che è proprio dell'educazione. Ci premeva togliere, da subito, il formalismo che ridurrebbe il lavoro a un semplice fare, perché ci interessava la dimensione ontologica del lavoro stesso.

Non ci interessava cioè una concezione intellettualistica della conoscenza, ma la conoscenza come atto vivo, un atto intero che coinvolge tutta la persona. La conoscenza, per noi, significava e significa quel rapporto umano con le cose di cui l'uomo è capace. Infatti non c'è un rapporto umano che non sia significativo, cioè all'insegna del senso.

Nient'altro che il rapporto con la realtà a cui l'uomo è vocato. Ce ne siamo accorti più avanti, meditando quegli inizi, ma stavamo ragionando intorno al tema della costruzione del capitale umano, al fatto che l'istruzione e l'educazione andassero di pari passo, perché consapevoli che anche il liceo classico più *à la page* potrebbe essere solo un dispensatore di conoscenze tecniche, in quel caso tecnico-umanistiche, cioè un luogo di istruzione ma non di educazione.

Sin dai primi corsi che organizzammo, la nostra preoccupazione fu che, nella scuola che stavamo costruendo, questa dissociazione non passasse, che su quei banchi e in quei laboratori crescessero i tecnici ma anche le persone.

Una delle prime intuizioni fu, senza dubbio, quella di portare a insegnare, accanto ai bravi docenti che riuscimmo a coinvolgere, anche alcuni imprenditori e alcuni artigiani.

Capimmo che mettere a contatto questi giovani con la passione, l'esperienza, la creatività di questi professionisti non solo garantiva un alto livello di insegnamento tecnico ma costruiva l'umano di ogni nostro allievo.

Accanto a questa la caratteristica della Scuola Oliver Twist, così chiamata in omaggio alla omonima fondazione milanese che ha sostenuto una parte importante dei costi di *start-up* e che ancora la sostiene, accanto a questo, dicevamo, volevamo che nella nostra didattica si affermasse quella profonda intelligenza del fare, quella intelligenza delle mani che è da sempre nel Dna stesso del nostro artigianato e nella nostra imprenditoria, una competenza profonda che è cultura del lavoro e cultura *tout court*.

Per questo sperimentammo da subito tutte le possibilità dell'alternanza scuola-lavoro. Ne comprendevamo l'importanza non come mantra consolatorio, ma come obiettivo pedagogico concreto per "inverare" le qualifiche rilasciate.

1.2.3-

L'alternanza scuola-lavoro e la rivoluzione delle Botteghe

Si è partiti dall'esperienza di *Scuola in azienda*, alternanza scuola-lavoro basata essenzialmente sui tirocini formativi in azienda, per alcune settimane, e dalla possibilità di svolgere, sempre in azienda, gli esami di qualifica. Una straordinaria opportunità di trasformare il momento della verifica e della valutazione non semplicemente in una simulazione, ma in un'attività professionale concreta ove accertare la maturazione delle competenze.

Momenti centrali nell'apprendimento, questi, particolarmente per il consolidamento delle competenze acquisite, ma fondamentali anche per osservare l'allievo nel impatto reale col mondo del lavoro.

È stata una fase in cui la Scuola ha investito fortemente in *tutorship*: si è infatti subito compresa sia la necessità di non abbassare il livello for-

mativo della proposta, sia il forte rischio che la fase di tirocinio scadesse in un completamente burocratico del percorso didattico, in una mera delocalizzazione in aziende e laboratori artigianali, di una fase tutta scolastica. Capivamo insomma che si rischiava di ridurre l'alternanza scuola-lavoro a una specie di lungo viaggio d'istruzione in cui osservare dall'esterno i processi produttivi.

Un percorso che, al contrario, ha reso chiaro come "scuola" e "azienda", spesso antinomiche, dovessero trovare una compenetrazione, un punto di equilibrio, che tenesse insieme tutta l'evidenza degli aspetti pedagogici e l'oggettività delle produzioni; la preoccupazione educativa e quella professionale; la conoscenza e il mestiere, senza negare o ridurre gli uni o gli altri.

Un percorso guidato dall'esigenza di realizzare un'alternanza vera, concreta, dove nessuno dei due momenti formativi fosse simulacro di qualcos'altro perché, nei fatti, si realizza uno sbilanciamento verso l'uno o verso l'altro. Un cammino entro il quale s'è via via affermata l'evidenza che una moderna formazione professionale vive di un'alternanza autentica e autenticamente paritetica, ovvero di una vera scuola e di una vera azienda.

Un percorso che ci ha spinto a utilizzare quella facoltà di svolgere attività formative nell'ambito del processo di produzione delle scuole-impresa costituite mediante gestioni economiche separate, in coerenza con il Piano dell'offerta formativa-Pof, come previsto dalla legge 19/2007.

Si tratta della possibilità, attraverso la formazione in assetto lavorativo, di concorrere alla produzione di beni e servizi anche per conto terzi e anche destinati alla vendita.

È stato il passaggio che ci ha spinto verso una rivoluzione copernicana vera e propria: ripensare l'assetto stesso della didattica sostituendo alle tradizionali aule altrettante botteghe, le Botteghe di Cometa.

Ecco all'indirizzo Tessile sostituirsi la Bottega del tessuto, a quello del Legno la Bottega omonima, alla Sala bar la Bottega del gusto.

Non un semplice cambiamento nominalistico ma strutturale e profondo, fino a individuare, per ognuna delle tre realtà didattiche, una "commessa" di tipo produttivo, una vera e propria committenza, un obiettivo "aziendale" da raggiungere, con tutti gli allievi a contribuire, in base al

loro percorso didattico – se siano cioè al primo, secondo o terzo anno, o stiano facendo il quarto o il quinto, come ordinamento regionale e Ministero dell’Istruzione consentono. Che si tratti di allestire un *catering* a base di prodotti tipici della cucina provenzale, realizzare un espositore in legno per l’alta pasticceria o di studiare e realizzare i tendaggi di un grande albergo.

Un contesto nuovo, in cui le ore di laboratorio diventano attività di lavoro di produzione di beni e servizi. Un’architettura innovativa, complessa solo all’apparenza, in cui le competenze di base, dalla matematica all’arte, dalle scienze all’inglese, dall’informatica all’italiano, non sono avulse da quelle professionali, ma, proprio grazie alla nuova struttura “a bottega”, a esse si fondono sempre più compiutamente.

Non una deriva “professionalistica”, non un apprendistato evoluto, ma un ambito capace di tenere insieme l’apprendimento peculiare del mestiere, alla formazione della capacità critica, con tutte le competenze necessarie.

Una struttura scolastica in cui non sono più i docenti a muoversi da un’aula all’altra, ma gli alunni a spostarsi nelle varie aree della bottega.

Il “vecchio” laboratorio della scuola professionale, realtà giustapposta all’aula come luogo della teorizzazione, che spesso segnava con quest’ultima una distanza incolmabile e una bassa e faticosa comunicabilità, non è più un corpo estraneo, ma il cuore stesso dell’azienda. Lo iato tra sapere e fare colmato, almeno tentativamente; la cesura ricucita, temporaneamente, ma con l’obiettivo di creare un tessuto didattico unico, senza discontinuità e senza salti logici e/o operativi.

È la grande scoperta dell’apprendere attraverso l’esperienza, ma oltre l’accezione un po’ stantia che, negli anni, abbiamo dato in Italia al *learning by doing* teorizzato dal mondo pedagogico americano. Probabilmente perché mai ci siamo attrezzati ad attuarlo.

Nella Bottega l’alternanza scuola-lavoro è superata, ma non per essere negata, quanto per diventare più vera nelle sue finalità.

Un passaggio che ha permesso alla Scuola Oliver Twist di aprirsi a tutti gli indirizzi professionali, anche diversi dai tre tradizionalmente praticati, e di programmare l’attività anche di un gruppo in apprendimento “multiprofilo”, operando su competenze di base, trasversali e sull’accompagnamento al lavoro.

La flessibilità d’altra parte è una connotazione tipica della Bottega, ma fa parte del Dna stesso della Scuola Oliver Twist, dettata dal convincimento profondo di chi l’ha fondata e l’ha guidata sin qui, di tenere al centro dell’azione didattica l’allievo e di tenere dritta la barra verso i suoi bisogni formativi.

È questa caratteristica che permette di inserire, nell’ordito delle Botteghe, le trame di disegni pedagogici particolari, come l’Azienda formativa, una sperimentazione iniziata in una classe del tessile che ha svolto l’alternanza e una parte delle ore professionalizzanti in azienda: 18 ragazzi hanno ruotato in nove reparti, due ragazzi per ognuno, ogni quindici giorni, secondo il criterio della *Job rotation*, rotazione dei lavori.

Un esperimento in cui le attività nei reparti erano state co-progettate con gli interlocutori nelle imprese e ordinate rispetto alle competenze da acquisire, con *tutorship* continua in azienda al fianco dei ragazzi, ma anche con la presenza, di nuovo nei luoghi della produzione, degli stessi professori per consolidare le competenze anche attraverso un lavoro di formalizzazione delle conoscenze.

1.2.4–

Le speranze dell’Apprendistato

È in questo contesto che abbiamo cominciato a utilizzare le possibilità messeci a disposizione dalla nuova legge sull’Apprendistato. Anzi era stata da pochissimi giorni approvata la norma che con un grande operatore del grande distribuzione organizzata dell’area comasca, la Bennet della famiglia Ratti, abbiamo subito avviato il primissimo corso in apprendistato, con una classe di 8 banconisti, che alterneranno la formazione in azienda, in questo caso nei reparti dei supermercati, a quella in teorica, a scuola.

La nostra speranza è la nuova legislazione possa risultare una leva importante per accompagnare al lavoro quanti più giovani possibile fra quelli che si rivolgono alla Scuola.

Perché, se è vero che siamo nel pieno di una crisi drammatica, è altrettanto vero che, ogni anno – e questi anni di congiuntura non hanno fatto eccezione – i rapporti *Excelsior* di Uniocamere ci mostrano come il

mismatch fra domanda e offerta di lavoro, in certe profili professionali, sia ancora fortissimo.

Contiamo sulla nuova legge sull'Apprendistato soprattutto per i giovani che partecipano al quarto percorso che è presente da alcuni anni nella nostra didattica e che abbiamo chiamato Liceo del lavoro.

Un percorso individualizzato pensato esattamente per i giovani *drop-out*. Per loro, dopo una fase attenta di valutazione delle attitudini e di rimotivazione sostenute anche da un forte tutorato, viene predisposto un percorso formativo che li vede al mattino impegnati in azienda e, al pomeriggio, riprendere a scuola, quanto appreso, approfondendo anche alcune competenze di base.

La tensione a che, per ogni allievo, anche nelle situazioni più apparentemente compromesse, non ci siano scorciatoie sullo studio di materie come la storia dell'arte, l'italiano, la matematica, le scienze, caratterizza infatti da sempre la Scuola Oliver Twist.

L'idea di scuola che, come accennavo all'inizio, ha guidato sempre questa esperienza, non può infatti accettare la visione della formazione professionale disancorata da un lavoro culturale, seppure adeguato ai mezzi di ognuno. Per questo abbiamo sempre insistito affinché le competenze di base non fossero corollario debole di quelle professionali, ridotte cioè a tedio per chi sia qui a imparare un mestiere.

Semmai abbiamo avuto sempre l'attenzione a che queste competenze non viaggiassero separate, che cioè l'arte, le scienze, la religione fossero il più possibile legate alle attività professionali, in un interscambio che valorizza culturalmente le une e le altre.

Per lo stesso motivo insistiamo nell'insegnamento dell'inglese, consapevoli che la lingua parlata nel mondo da centinaia di milioni di uomini, la lingua di tanti mercati, non sia più un *optional* proprio in quello del lavoro in cui i nostri giovani si dovranno collocare.

Per farlo, oltre a curare da tempo la formazione stessa dei docenti con attività di approfondimento delle loro competenze linguistiche compresi, più recentemente, i soggiorni all'Estero, abbiamo deciso di iniziare a insegnare in lingua le scienze, la storia e altre competenze. Qualifica professionale, diploma o apprendistato che sia, ogni allievo deve essere introdotto nella realtà con un bagaglio di competenze adeguato.

A maggior ragione per quanti abbiano già conosciuto, nel loro percorso, un insuccesso: ripartire è importante, ripartire bene fondamentale.

1.2.5–

Un ponte verso l'università: per fare sempre più sistema

L'esperienza qui sommariamente descritta (e forse meglio sostanziata nelle tabelle che seguono) dopo quasi un decennio di lavoro pedagogico anche innovativo, all'insegna di un'integrazione potente col mondo produttivo che, come accennavamo all'inizio è stato decisivo non solo per la nascita della Scuola Oliver Twist ma per il suo sviluppo e per l'assetto formativo successivo, l'esperienza della scuola dicevamo avverte oggi la necessità di incrociarsi col mondo della ricerca universitaria.

Nel percorso, spesso esaltante di questi anni, tanto più ci siamo confrontati, integrati col mondo aziendale, tanto più abbiamo avvertito chiara l'esigenza di rapportarci in maniera più stretta ai saperi scientifici. Per una serie di relazioni che sono nate con alcuni singoli studiosi, particolarmente nell'area disciplinare della pedagogia, abbiamo avviato quest'anno una collaborazione con l'Università di Bergamo e in particolare col professor Giuseppe Bertagna. Una sperimentazione in campo scientifico che vedrà lo svolgimento presso la scuola di alcuni dottori in alta formazione nell'area pedagogica, la nuova forma di ricerca che sta all'incrocio fra apprendistato e appunto la formazione dottorale. Giovani studiosi che faranno ricerca educativa sul campo, essendo essi stessi parte del processo formativo della Scuola Oliver Twist.

Aldilà di questa sperimentazione, di cui comunque siamo fieri perché fa della Scuola un laboratorio di eccellenza nazionale, vorremmo però far nascere e possibilmente rendere normali relazioni di cooperazione scientifica con gli atenei che sono presenti in città grazie al Consorzio Univercomo, vale a dire Università dell'Insubria e Politecnico di Milano.

Con gli strumenti più adeguati, siano essi i protocolli di intesa o forme anche meno strutturate di collaborazione con singoli dipartimenti o singole cattedre, vorremmo creare un ponte stabile col mondo accademico, perché avvertiamo come assolutamente essenziale alla crescita della nostra esperienza l'apporto dei saperi scientifici, sia per consolidare i processi dell'apprendimento in modelli pedagogici, sia per ricevere

un contributo in termini assesment dei percorsi didattici.

Per contro, in un rapporto di interscambio, siamo certi di poter offrire all'accademia la possibilità di un'indagine sul campo, in un contesto pressoché unico per lo straordinario mix che offre in termini sociologici, pedagogici, psicologici ed economici.

D'altra parte per la Scuola Oliver Twist costruire una relazione forte col tessuto accademico cittadino significa rafforzare il proprio rapporto con Como tout court, completandolo nella direzione di un attore importante, la ricerca appunto, che è oggi componente vitale per ogni comunità che si interroghi sul senso stesso da dare al proprio sviluppo.

Dare stabilità alla nostra forte relazione col mondo del lavoro e costruire un rapporto, nuovo e approfondito, con quello dell'università significa porre alla Scuola di Cometa una sfida di pensiero ma anche operativa: incarnare sempre più un modello di nuova formazione professionale, in cui le culture del sapere e delle mani si incrociano, ma essere anche parte attiva di una comunità cittadina che punta a costruire uno sviluppo buono per tutti.

Scuola Oliver Twist, serie storica degli iscritti.

A.S. 2005/2006

ID	Corso	Iscritti	Ritratti
DDIF	Operatore/trice Tessitore-Orditore I annualità	19	1
DDIF	Operatore/trice dei servizi alle imprese	22	0
DDIF	Operatore/trice commerciale e delle vendite	19	4
SPERIM	Liceo del lavoro	20	0
		80	5

A.S. 2006/2007

ID	Corso	Iscritti	Ritratti
DDIF	Operatore/trice dell'Abbigliamento Indirizzo Tessitore-Orditore - I annualità	19	2

continua →

ID	Corso	Iscritti	Ritratti
DDIF	Operatore/trice dell'Abbigliamento Indirizzo Tessitore-Orditore - II annualità	17	2
DDIF	Operatore/trice commerciale e delle vendite	16	0
SPERIM	Liceo del lavoro	44	0
		96	4

A.S. 2007/2008

ID	Corso	Iscritti	Ritratti
DDIF	Operatore/trice dell'Abbigliamento Indirizzo Tessitore-Orditore - I annualità	23	0
DDIF	Operatore/trice dell'Abbigliamento Indirizzo Tessitore-Orditore - II annualità	17	2
DDIF	Operatore/trice dell'Abbigliamento Indirizzo Tessitore-Orditore - III annualità	14	0
SPERIM	Liceo del lavoro	38	0
SPERIM	Minimaster	16	0
		108	2

A.S. 2008/2009

ID	Corso	Iscritti	Ritratti
DDIF	Operatore/trice di sala e bar - I annualità	22	1
DDIF	Operatore/trice dell'Abbigliamento Indirizzo Tessitore-Orditore - I annualità	22	2
DDIF	Operatore/trice dell'Abbigliamento Indirizzo Tessitore-Orditore - II annualità	24	2
DDIF	Operatore/trice dell'Abbigliamento Indirizzo Tessitore-Orditore - III annualità	15	1
IV ANNO	Tecnico dell'area tessile - IV annualità	10	2
SPERIM	Liceo del lavoro	49	0
SPERIM	Minimaster	16	0
		158	8

A.S. 2009/2010

ID	Corso	Iscritti	Ritratti
DDIF	Operatore/trice di sala e bar - I annualità - Sez A	22	2
DDIF	Operatore/trice di sala e bar - I annualità - Sez B	21	2
DDIF	Operatore/trice dell'Abbigliamento Indirizzo Tessitore-Orditore - I annualità	22	3
DDIF	Operatore/trice di sala e bar - II annualità	21	2
DDIF	Operatore/trice dell'Abbigliamento Indirizzo Tessitore-Orditore - II annualità	21	1
IV ANNO	Tecnico dell'area tessile - IV annualità	10	2

continua →

ID	Corso	Iscritti	Ritratti
DDIF	Operatore/trice dell'Abbigliamento Indirizzo Tessitore-Orditore – III annualità	10	2
SPERIM	Liceo del lavoro	45	0
SPERIM	Minimaster	29	0
SPERIM	Italiano per stranieri	29	0
		241	13

A.S. 2010/2011

ID	Corso	Iscritti	Ritratti
SPERIM	Operatore/trice di sala e bar – I annualità	25	0
SPERIM	Operatore/trice di sala e bar – II annualità – Sez A	21	0
SPERIM	Operatore/trice di sala e bar – II annualità – Sez B	20	0
SPERIM	Operatore/trice di sala e bar – III annualità	19	0
DDIF	Operatore/trice delle lavorazioni artistiche addetto arredo tessile – I annualità	27	0
DDIF	Operatore/trice dell'Abbigliamento Indirizzo Tessitore-Orditore – II annualità	19	0
DDIF	Operatore/trice dell'Abbigliamento Indirizzo Tessitore-Orditore – III annualità	16	0
SPERIM	Tecnico dell'area tessile – IV annualità	12	0
DDIF	Operatore/trice del legno – manutentore di immobili I annualità	26	0
SPERIM	Liceo del lavoro	40	0
SPERIM	Minimaster	19	0
SPERIM	Italiano per stranieri	30	0
		274	0

A.S. 2011/2012

ID	Corso	Iscritti	Ritratti
DDIF	Operatore/trice di sala e bar – I annualità	25	0
DDIF	Operatore/trice di sala e bar – II annualità	25	0
DDIF	Operatore/trice di sala e bar – III annualità – Sez A	19	0
DDIF	Operatore/trice di sala e bar – III annualità – Sez B	18	0
IV ANNO	Tecnico di sala e bar	14	0
DDIF	Operatore/trice delle lavorazioni artistiche addetto arredo tessile – I annualità	14	0
DDIF	Operatore/trice delle lavorazioni artistiche addetto arredo tessile – II annualità	25	0
DDIF	Operatore/trice dell'Abbigliamento Indirizzo Tessitore-Orditore – III annualità	20	0
DDIF	Operatore/trice del legno – manutentore di immobili I annualità	24	0

continua →

ID	Corso	Iscritti	Ritratti
IV ANNO	Tecnico dell'area tessile – IV annualità	12	0
DDIF	Operatore/trice del legno – manutentore di immobili I annualità	23	0
SPERIM	Liceo del lavoro	54	0
SPERIM	Minimaster	18	0
SPERIM	Italiano per stranieri	37	0
		328	4

A.S. 2012/2013

ID	Corso	Iscritti	Ritratti
DDIF	Operatore/trice di sala e bar – I annualità	25	0
DDIF	Operatore/trice di sala e bar – II annualità	25	0
DDIF	Operatore/trice di sala e bar – III annualità	25	0
IV ANNO	Tecnico di sala e bar	25	0
DDIF	Operatore/trice delle lavorazioni artistiche addetto arredo tessile – I annualità	25	1
DDIF	Operatore/trice delle lavorazioni artistiche addetto arredo tessile – II annualità	15	0
DDIF	Operatore/trice delle lavorazioni artistiche addetto arredo tessile – III annualità	22	0
IV ANNO	Tecnico dell'abbigliamento – IV annualità	16	0
DDIF	Operatore/trice del legno – manutentore di immobili I annualità	25	0
DDIF	Operatore/trice del legno – manutentore di immobili II annualità	22	0
DDIF	Operatore/trice del legno – manutentore di immobili III annualità	22	0
V ANNO	Tecnico dell'abbigliamento e della moda/ tecnico dei servizi della ristorazione	13	0
SPERIM	Liceo del lavoro	32	0
SPERIM	Minimaster	10	0
SPERIM	Italiano per stranieri	30	0
SPERIM	Apprendistato art 48	14	0
		346	0

Legenda DDIF: Diritto Dovere Istruzione Formazione
SPERIM: Percorso sperimentale

Le politiche formative e del lavoro.

di Giuseppe Longhi

1.3.1– Premessa

L'intervento intende fornire un quadro ed alcune piste di lettura integrata a livello territoriale delle politiche di formazione continua e del lavoro realizzate in provincia di Como nel periodo 2008–2012.

L'integrazione delle politiche a livello territoriale risponde alle esigenze sia di razionalizzazione dell'utilizzo delle risorse pubbliche che a quelle di miglioramento della qualità e dei risultati dei servizi erogati ai cittadini. La crisi economica con le sue molteplici conseguenze incentiva un approccio più attento alla complessità ed alla diversificazione dei bisogni degli attori (istituzioni, parti sociali, sistema imprenditoriale, rete di servizi) e dei soggetti (lavoratori occupati, disoccupati, in difficoltà occupazionale) presenti, ma sono i cambiamenti in atto nei mercati, nei sistemi produttivi, nell'organizzazione del lavoro e la conseguente evoluzione del mercato del lavoro a spingere verso l'integrazione tra politiche formative e del lavoro.

1.3.2– Situazione economica e mercato del lavoro

Secondo i dati presentati alla Giornata dell'economia comasca del 2012 gli occupati in provincia di Como sono 262.000, di cui 163.000 nei Ser-

vizi, 77.000 nell'Industria e 19.500 nelle Costruzioni. Como, nonostante la crisi, resta una delle aree economicamente forti dell'Italia; l'Istituto Tagliacarne inserisce la provincia di Como nel cluster dei "Sistemi forti ed aperti", insieme a Varese, Lecco e Bergamo, in quanto territori con economie forti e performanti.

Il sistema imprenditoriale comasco è più strutturato rispetto alla media nazionale; fa parte del primo nucleo di industrializzazione della Lombardia ed, anche per questo, presenta una più alta incidenza sia delle società di capitale (20,3%) sia di quelle di persone (23%). Negli ultimi sessant'anni, la provincia è passata da una monocultura tessile, ad un articolato sistema distrettuale (con due diversi distretti, quello del Tessile Comasco e quello del Mobile della Brianza comasca-milanese), ad una economia ormai multisetoriale, non più solo manifatturiera ma anche di servizi.

Como presenta una situazione occupazionale più favorevole rispetto sia il quadro regionale che nazionale. Il tasso di occupazione nel 2011 è pari 65,7%, con però una elevata differenziazione di genere (75,5% per i maschi e 55,8 % per le femmine). Il tasso di disoccupazione alla fine del 2011 è del 5,4%, in leggero aumento rispetto al 2010 (5,1%). Nel corso del 2011 è avvenuto un cambiamento importante nella composizione della disoccupazione: sono aumentati del 50% gli uomini disoccupati (da 6.000 a 9.000), mentre sono diminuite le donne (da 8.000 a 6.000). Nel giro di un anno quindi è aumentato il tasso di disoccupazione maschile (passato dal 3,6% al 5,4%), mentre si è ridotto notevolmente quello femminile (dal 7,1% al 5,3%). Questo cambiamento può essere spiegato da una parte dall'aggravarsi della crisi del manifatturiero che determina un aumento della disoccupazione maschile e, dall'altro, dalla tenuta occupazionale dei servizi che tradizionalmente impiegano maggiormente personale femminile.

Rispetto alla Lombardia il sistema economico comasco accoglie una quota minore di lavoratori stranieri (solo il 5,6% degli occupati contro l'11,4% del dato regionale) ed una quota maggiore di lavoratori impiegati a tempo pieno (72,9%). Va inoltre evidenziata la presenza alla fine del 2011, in crescita rispetto al 2010, di circa 21.000 lavoratori frontalieri (il 40% del totale dei frontalieri che lavorano in Canton Ticino).

L'evoluzione economica della provincia di Como è stata simile a quella delle altre province lombarde: dopo la drammatica caduta produttiva del 2009, nell'anno successivo vi è stata una breve ripresa, trainata dall'esportazione, per poi ritornare a cedere nel 2011.

Anche per Como i dati della Cassa Integrazione (Ordinaria, Straordinaria ed in Deroga) sono stati pesanti. Nel 2008 erano state erogate com-

pletivamente 3.400.000 ore, solo di CIGO e CIGS. Nel 2009 vi è stata una prima esplosione e le ore totali autorizzate, compresa la CIG in deroga, sono diventate 25.900.000. Nel 2010 le ore autorizzate sono ulteriormente aumentate a 29.000.000; di queste circa 25.000.000 sono state autorizzate nell'Industria (12 ML straordinaria, 11 ML ordinaria, 2.2 ML in deroga), 2.900.000 per gli Artigiani e 1.140.000 nel Commercio.

Nel 2011 la situazione è leggermente migliorata e sono state autorizzate poco più di 20.000.000 di ore di CIG; anche in questo anno la maggior parte delle ore, ben 18 ML è stata autorizzata per l'Industria, mentre si è ridotta di un terzo per gli Artigiani e si è dimezzata per il Commercio. A fine luglio 2012 la situazione è ancora pesante: sono già state autorizzate 12.900.000 ore di CIG (sempre contando le tre diverse tipologie), che rappresentano circa 12.000 lavoratori equivalenti a zero ore (il 6,1% della popolazione attiva comasca).

Le pratiche per la mobilità, approvate dalla Commissione regionale, hanno coinvolto in provincia di Como oltre 3.400 lavoratori in tutti e tre gli ultimi anni (dal 2009 al 2011). In questo caso sono disponibili i dati dei lavoratori per sesso (56% uomini e 44% donne) e per fascia di età; mentre nel 2009 erano per il 40% lavoratori con età inferiore a 40 anni, nel 2011 si riscontrano valori simili per le tre fasce di età definite (35% sono lavoratori con meno di 40 anni, 35% sono lavoratori tra i 40 ed i 49 anni, 30% sono i lavoratori con età superiore a 49 anni).

Nel mese di settembre 2012 la Sottocommissione ammortizzatori sociali ha approvato la Lista di Mobilità per 407 lavoratori, il 75% addetti in imprese con meno di 15 addetti; erano 248 nello scorso mese di luglio. I licenziati da gennaio a settembre 2012 sono stati 2.347, con una diminuzione rispetto al 2011, dovuta esclusivamente ad un maggiore uso della CIG.

I dati di fonte sindacale del luglio 2012 sulle crisi aziendali, mostrano una situazione che vede la presenza in provincia di Como di solo quattro aziende di grandi dimensioni (Texal di Erba, Sisme di Olgiate Comasco, Orsogrill di Anzano del Parco e Mectex di Erba) con un migliaio di addetti, ma in CIG, spesso anche a zero ore, oppure con contratti di solidarietà, sono anche altre aziende: da un nutrito gruppo di cooperative di servizi alle imprese, alla Chibro di Montano, alla Seleca di Cantù, alla Artsana di Casnate.

Molto lunghi invece sono gli elenchi delle piccole imprese, industriali, artigiane e dei servizi, ammesse alla cassa integrazione in deroga. È il segnale che la crisi, dopo aver colpito le grandi aziende, sia alcune "ri-

gide” e chiuse, incapaci di far fronte con tempestività alle turbolenze ed ai cambiamenti strutturali dei mercati, sia alcune dinamiche ma soffocate da problemi finanziari, cade sulla moltitudine delle piccole aziende terziste e di servizio che costituiscono la carne viva del sistema economico provinciale. L'Osservatorio provinciale, che raccoglie i dati degli avviamenti al lavoro, ha registrato per il 2011 poco più di 77.000 avvii (ma oltre 14.000 sono avvii giornalieri), indice di una residua mobilità in entrata del mercato del lavoro comasco. Ma il segno delle difficoltà si riscontra andando a vedere le forme contrattuali utilizzate per gli avvii: i tempi indeterminati sono solo il 21%, mentre i tempi determinati sono il 55% e quote minori sono rappresentate dai contratti di somministrazione (10%), dai contratti a progetto (7%) e dall'apprendistato (solo il 3%). Prendendo in considerazione le persone fisiche avviate nel 2011, il totale della forza lavoro è di 46.400 lavoratori (il 47% donne), con un aumento di 6.000 unità rispetto alla punta negativa del 2009, ed in crescita anche rispetto al 2010. Questi lavoratori possono essere così suddivisi per classe di età:

- Giovani da 15 a 29 anni: rappresentano complessivamente il 36% degli avvii e sono, in linea generale, i giovani al primo inserimento nel lavoro. I giovanissimi (fino a 19 anni) sono però solo il 3%, mentre la classe 20–24 anni, con il 17% degli avvii, risulta essere la classe con il numero maggiore di avvii.
- Adulti “centrali”, dai 30 ai 49 anni: costituiscono anch'essi il 36% degli avvii; normalmente questa dovrebbe essere la fascia di età con minori problemi di lavoro, maggiormente coinvolta nella mobilità da azienda ad azienda.
- Adulti “maturi”, dai 50 anni in avanti: sono il 14% degli avvii; questa è una fascia di età più a rischio nelle situazioni di crisi; tuttavia i dati dimostrano che almeno una parte di loro è in grado di rimanere all'interno del lavoro.

I valori, nel 2011, del tasso di disoccupazione per fascia di età ci mostrano una decrescita all'aumentare dell'età: per i giovani da 15 a 24 anni è del 12,8%; per i giovani-adulti dai 25 ai 34 anni è del 7,7%; per le persone con più di 34 anni il tasso di disoccupazione è del 4%, con una moderata differenza tra uomini e donne.

Anche i dati sul reddito e sul patrimonio mostrano la ricchezza della provincia; il reddito medio per famiglia nel 2010 era pari a 15.100 €/

anno, in linea con quello delle altre province “industrializzate” dell'area pedemontana, ma al di sotto del dato regionale (fortemente condizionato da Milano). Come però si pone al terzo posto in Lombardia per livello di patrimonializzazione (457.000 € per famiglia) in ragione soprattutto dell'alto valore degli investimenti immobiliari.

Quella comasca è storicamente un'economia dedita all'esportazione; l'export è cresciuto anche negli ultimi anni (+ 25% dal 2009 al 2011). L'aumento delle esportazioni è servito a contenere gli effetti negativi derivanti dalla caduta della domanda interna. Il primo settore come esportazione resta il sistema moda (30% del totale), ma alti valori sono raggiunti anche dal metalmeccanico e dal chimico. Il mercato principale di destinazione restano i paesi EU (55%), ma l'aumento più sostenuto è l'export verso i paesi asiatici.

Como possiede una forte capacità attrattiva per il turismo straniero che costituiscono il 64% degli arrivi, collocandosi al 5° posto in Italia in questa speciale classifica. Significa che il brand “Como” ha un valore sui mercati esteri e questo rappresenta un importante asset da valorizzare in termini di crescita e sviluppo del territorio.

1.3.3–

Analisi dei fabbisogni occupazionali e formativi

Non in tutti gli attori sociali, comprese le imprese, vi è la consapevolezza dell'importanza della formazione come strumento “anticiclico” e di “preparazione” per l'uscita dalla crisi. Non esiste un'analisi dei fabbisogni formativi connessa ai cambiamenti “interni” (da posto di lavoro a posto di lavoro) o “in uscita” dal mercato del lavoro. L'indagine Excelsior, si limita a rilevare il fabbisogno formativo “in entrata” per i nuovi assunti che si affacciano al mondo del lavoro dopo aver concluso il loro percorso scolastico.

In termini quantitativi sia i dati di UniverComo che di Excelsior indicano in 5.000/5.500 nuovi ingressi il fabbisogno dichiarato delle imprese comasche; le previsioni di nuove assunzioni sono più favorevoli per il settore delle Costruzioni e per i Servizi alle imprese e alle persone. Secondo i dati Excelsior, la maggior richiesta di lavoratori riguarda professionalità medio-basse, sia nei servizi che nell'industria, e sono, in ordine decrescente: cuochi, camerieri, commessi di negozio, operai metalmeccanici. Il fabbisogno dichiarato di operai qualificati e non qualificati

(3.900 lavoratori) è nettamente superiore a quello dei quadri e degli impiegati amministrativi e tecnici (1.520). La richiesta di esperienza lavorativa pregressa vale per circa il 75% delle nuove assunzioni previste. L'analisi dei fabbisogni delle imprese condotta da UniverComo nel 2011 evidenzia delle criticità in termini di reperimento di professionalità adeguate soprattutto nei comparti metalmeccanico e sistema moda; il gap di competenze dei giovani neoassunti, e quindi il bisogno di formazione, riguarda in modo particolare le seguenti aree:

- la formazione sulle tecnologie più moderne utilizzate nelle imprese;
- la conoscenza delle norme applicate sul lavoro (sicurezza, qualità) e delle regole di comportamento (doveri, gerarchia, gestione del ruolo e delle relazioni con i colleghi ed i superiori);
- la gestione del rapporto con i clienti, dove è prevista dal ruolo;
- la gestione dei tempi di lavoro (efficienza) e la consapevolezza dei costi del lavoro.

In termini generali i dati dell'indagine Excelsior danno un segnale della crisi, ma solo dal punto di vista quantitativo; cala il fabbisogno, ma non vi è un grande cambiamento nella graduatoria delle figure professionali richieste.

1.3.4–

Politiche formazione continua

Secondo l'indagine ISFOL/INDACO sui comportamenti formativi degli adulti nel 2011 la popolazione italiana adulta (25–64 anni) che ha partecipato ad attività di formazione ammonta a circa 1,4 milioni, pari al 5,8% – con un decremento di 200.000 unità rispetto all'anno precedente (6,2%) – collocandosi ben al di sotto della media europea pari al 9,1%. L'indice OCSE che misura l'aspettativa di coinvolgimento nella formazione dei lavoratori italiani è pari a 1,65 mesi contro il dato medio europeo di 5,02 e l'8,78 della Germania. Sono entrambi un segnale del ritardo del nostro paese nell'utilizzo della formazione continua e permanente come risorsa strategica.

Complessivamente l'ammontare finanziario destinato alla Formazione

continua in Italia è stimato in circa 5 MLD annui. Di questi circa 1 MLD deriva dal Fondo Sociale Europeo (asse Adattabilità), dalle Leggi nazionali a sostegno della formazione continua (L. 236/93 e L. 53/00) e dai Fondi interprofessionali. Questa quota è ripartibile al 50% tra quella attribuibile ai Fondi interprofessionali e quella gestita direttamente da Regioni e Province.

Una quota consistente delle risorse destinate alla Formazione continua è fornita dai Fondi interprofessionali, che nel 2011 sono diventati 20. Le imprese investono in formazione in misura limitata, ma aderiscono massicciamente ai Fondi: secondo i dati forniti da MPLS/INPS a novembre 2011 le imprese aderenti ai Fondi interprofessionali ammontano a 721.271 con 7.752.329 lavoratori. I Fondi più rappresentativi sono: per quanto riguarda le imprese aderenti, Fondartigianato (180.135), Forte (117.866), Fondimpresa (95.553), Fondagri (74.400) Fonter (48.279); per quanto riguarda i lavoratori aderenti, Fondimpresa (3.407.894), Forte (1.179.933), Fondartigianato (656.416), Fondcoop (446.905), Fondo Banche e assicurazioni (443.375); per quanto riguarda le risorse trasferite dall'INPS ai Fondi (dati 2010), Fondimpresa con 245 ML rappresenta il 47% delle risorse totali, Forte con 62 ML rappresenta il 12%, Fondo banche ed assicurazioni con 43 ML l'8%, Fondartigianato con 31 ML il 6%.

I Fondi interprofessionali hanno svolto nell'ultimo decennio un ruolo strategico fondamentale, insieme alle risorse comunitarie (FSE asse Adattabilità), nel costruire un sistema di Formazione continua in Italia. Alle imprese sono state offerte due modalità di accesso alle risorse dei Fondi: il "Conto di formazione", utilizzabile direttamente dalla singola impresa aderente, e i "Conti di sistema" che finanziano attività messe a bando tramite Avvisi nazionali.

Passata la fase di start up (2004–2007) i Fondi hanno diversificato gli interventi: agli Avvisi "generalisti" di sistema, si sono affiancati "Avvisi tematici" (sicurezza, ambiente, innovazione di mercato, di prodotto, organizzativa, sviluppo filiere produttive, reti d'impresa ecc) e "Avvisi mirati" alla situazione di crisi (gestione della mobilità e della cassa integrazione) in rispondenza alle priorità strategiche individuate dalle parti sociali promotrici.

È aumentato il protagonismo diretto delle imprese sia nei Conti di sistema dove i piani aziendali rappresentano una quota significativa, sia nei Conti formazione – ormai adottati nei principali Fondi – in cui le imprese accedono al 70% delle risorse da loro accantonate e gestiscono direttamente gli interventi secondo tempi e modalità flessibili ed immediate; anche l'utilizzo dei Voucher individuali e/o aziendali

consente una formazione personalizzata che facilita l'accesso delle micro e piccole aziende.

I Conti di sistema sono dedicati principalmente ai Piani territoriali e settoriali avendo come interlocutore privilegiato il sistema associativo, che raccoglie i fabbisogni evidenziati dalle imprese associate sul territorio o nel settore e promuove gli interventi in cordate perlopiù regionali e/o nazionali, in forte concorrenza in quanto le domande superano da due a tre volte le risorse disponibili. I Piani territoriali si caratterizzano come progetti quadro con formazione prevalentemente "generalista" strutturata in "aree" (abilità personali, informatica, lingue, sicurezza, competenze tecniche/produttive, amministrazione e gestione, marketing e vendite ecc.).

In tutti i Fondi sono stati inseriti meccanismi di partecipazione che premiano la presenza di nuove imprese (neoaderenti o che non mai usufruito dei Fondi), di micro e piccole-medie imprese, di categorie particolari di lavoratori (donne, over 45, stranieri) e di alcune tipologie di contratti atipici (apprendistato, tempo determinato, collaborazioni a progetto).

Sono attivi sul territorio comasco i principali Fondi interprofessionali: Fondimpresa (Unione industriali), Forte (Confcommercio), Fondartigianato (Confartigianato-CNA-CASA-CLAI), Fondopmi (API), Fonter (Confesercenti), Fondcoop (Confcooperative-Lega cooperative).

Nonostante l'esistenza di report di monitoraggio e valutazione dei diversi Fondi interprofessionali che riportano dati a livello nazionale e regionale, non è stato possibile reperire informazioni significative su base provinciale. Gli unici dati reperiti riguardano le attività realizzate a Como sul Conto di sistema di Fondimpresa nel periodo 2007-2010.

Secondo quanto riportato nella ricerca dell'OBR Fondimpresa Lombardia, in provincia di Como, nel 2010, aderivano a Fondimpresa 1.088 imprese (pari al 6,7% del totale lombardo) con 37.701 lavoratori (pari al 4,4% del totale lombardo) con una dimensione media di 34,6 dipendenti (minore di quella lombarda di 53,1).

Rispetto ad una classificazione delle imprese aderenti per comparto produttivo, le industrie manifatturiere rappresentano in Provincia di Como circa la metà delle imprese aderenti, ma a differenza del dato regionale, l'industria delle costruzioni (dove accanto al comparto edile in senso stretto ha un peso rilevante il comparto dei Lavori di costruzione specializzati) risulta più rappresentata rispetto al settore servizi. Como è la provincia lombarda dove maggiore è la presenza di imprese fino a 50 dipendenti (quasi il 70%). I partecipanti sono in stragrande maggioranza cittadini italiani (97%). Gli uomini sono il 67%, ma la percentuale

delle donne è in aumento. Rispetto al titolo di studio i diplomati sono il 48%. I partecipanti sono concentrati nella fascia d'età compresa tra i 30 ed i 44 anni (59,2%); l'età media è 41 anni ed i giovani e gli over 50 sono decisamente sottodimensionati. L'anzianità aziendale prevalente è quella dai 5 ai 10 anni di lavoro. Rispetto al CCNL di riferimento prevalgono i lavoratori del comparto industriale: quasi la metà dei partecipanti proviene dal settore meccanico (48,3%) seguiti dal chimico (15%), dal commercio (10,3%), dal tessile (5,9%), dall'edilizia (5,6%).

In provincia di Como, la presenza del settore meccanico risulta inferiore rispetto al dato regionale, mentre decisamente superiori sono le presenze per il tessile e le costruzioni. Quasi tutti i partecipanti sono assunti a tempo indeterminato (94,5%). Rispetto all'inquadramento professionale prevalgono gli impiegati ed i tecnici (62,4%) rispetto agli operai (26,2%), anche se a Como gli operai sono il 51%. Rispetto all'area aziendale, più di un terzo (35,3%) dei partecipanti proviene dalla produzione (a Como il dato è quasi il 50%), seguono l'amministrazione (18%) ed il commercio/marketing (15%). Le attività formative hanno una durata media di 21 ore. Le aree tematiche prevalenti sono quelle relative alle competenze di base e trasversali: informatica (17%), abilità personali (16%), sicurezza sul lavoro (15%), lingue (13%). Le attività sulla sicurezza sono più diffuse tra gli operai e nelle aziende sotto i 9 dipendenti: a Como i partecipanti a corsi sulla sicurezza è oltre 30%.

Oltre alle attività formative riconducibili ai Fondi interprofessionali, sono stati realizzati ulteriori interventi di Formazione continua attraverso le risorse FSE e L. 236/93. Un'esperienza significativa realizzata con i finanziamenti della L. 236/93 è stata la promozione del Catalogo della formazione a domanda individuale. Si è trattato di una sperimentazione della Regione Lombardia, che per la prima volta, ha introdotto il voucher individuale come strumento per finanziare ed organizzare attività di formazione continua.

Sono stati inoltre promossi a livello regionale Progetti quadro territoriali/settoriali L. 236/93 che hanno coinvolto imprese del territorio comasco; l'attività proposta è sostanzialmente identica a quella prevista nei Piani territoriali dei Fondi interprofessionali, sia come finalità e target di riferimento che come impianto progettuale e gestionale. Del tutto simili sono anche le tipologie di aziende coinvolte, di lavoratori, di attività di formazione erogata.

Nel corso del 2009 a Como è stato approvato il dispositivo provinciale "Progetti Quadro per percorsi di formazione professionale Legge 236/93 (DGP 95 del 07 maggio 2009) che ha stanziato 518.061 € per la realizzazione di 2 Progetti quadro territoriali che hanno visto il coinvolgimento

di circa 250 imprese e la partecipazione di 1.500 lavoratori, di cui 1/3 disoccupato, con una composizione di genere sostanzialmente paritaria. I settori più rappresentati sono stati i Servizi (Commercio e Servizi all'impresa e alla persona) e Manifatturiero (metalmecanici, tessili, legno). Il progetto prevedeva la realizzazione di corsi aziendali ed interaziendali su tematiche sia tecnico/professionali che trasversali.

Un ulteriore segmento di attività, generalmente finanziato a libero mercato, è quello rappresentato dalla Formazione connessa agli obblighi di legge (sicurezza sul lavoro, sicurezza nei cantieri, smaltimento amianto, gestione dei rifiuti, certificazione energetica degli edifici, igiene nel settore alimentare ecc.), dalla Formazione su profili normati a livello nazionale o regionali (ASA, OSS), dalla Formazione per il conseguimento di abilitazioni all'esercizio di determinate professioni (Agente Rappresentante di commercio, Mediatore in affari, Somministrazione di alimenti e bevande nei luoghi pubblici, Autotrasportatore, Revisore di veicoli a motore, Estetista ed Acconciatore) o patentini di mestiere (conduttore caldaie, saldatore, conduttore impianti termici ecc.). Questa area è presidiata da vari operatori della formazione: dalle strutture camerale, alle associazioni di categorie con i loro servizi, agli enti di formazione, alle società di consulenza.

Malgrado la crisi, il processo di consolidamento del sistema di Formazione continua, basato sulla integrazione tra i vari strumenti pubblici a disposizione delle amministrazioni centrali e regionali (Programmi regionali cofinanziati dal FSE, interventi ex-lege 236/93, azioni connesse alla L. 53/00) e le attività promosse attraverso i Fondi interprofessionali, è proceduto ed ha trovato riscontro nell'Intesa Linee guida per la formazione nel 2010 siglata tra Ministero, Regioni e Parti sociali il 17 febbraio 2010 che fornisce indicazioni per orientare la formazione degli inoccupati, dei disoccupati e dei lavoratori in mobilità o temporaneamente sospesi.

Regione Lombardia nel corso del 2011 ha lanciato "L'invito per la manifestazione di interesse alla realizzazione di attività formative integrate di formazione continua tra Regione Lombardia e Fondi paritetici interprofessionali" che propone l'emanazione di bandi finanziati sia da Regione (con risorse derivanti dalla L. 236/93) che dai Fondi interprofessionali che consentano la partecipazione anche ad imprese non aderenti ed agli imprenditori. La risposta a questa proposta è stata positiva da parte di 8 Fondi (tra cui Fondartigianato, Fonter, Fondcoop) e negativa da parte di altri (Fondimpresa, Forte).

1.3.5– Politiche del lavoro

Con l'approvazione della LR 22/06 "Il mercato del lavoro in Lombardia", Regione Lombardia ha ridisegnato la disciplina del mercato del lavoro, al fine di recepire le modifiche normative intervenute a seguito dell'applicazione della Legge Biagi (L. 30/03 e D.Lgs 276/03) e di affrontare le nuove sfide poste dalla revisione degli obiettivi di Lisbona 2010 che puntano in particolare sui temi della crescita economica e dell'occupazione.

Le politiche regionali per il lavoro si basano su una diffusa rete di Servizi per il lavoro pubblici e privati accreditati in grado di fornire alle imprese ed ai lavoratori un'ampia e diversificata gamma di servizi rispondenti agli standard regionali, che vanno dal matching domanda/offerta, ai servizi di pre-selezione, ai servizi specialistici di orientamento ed accompagnamento al lavoro, alla consulenza per l'instaurazione delle diverse tipologie contrattuali comprese nel lavoro atipico e para-subordinato.

Per quanto concerne la rete dei Servizi al lavoro, in Provincia di Como, oltre alla rete istituzionale dei Centri per l'impiego (Como, Cantù, Apiano Gentile, Erba, Menaggio) e del Servizio provinciale del Collocamento mirato ed alla rete degli operatori privati accreditati (Enti di formazione, Agenzie per il lavoro, Società di consulenza, Università dell'Insubria), vede la presenza di iniziative promosse dagli enti locali (Centro Lavoro di Mozzate, Centro Lavoro Nord Brianza di Mariano Comense, Erba Lavoro, Sportelli Lavoro in rete: Albese – Brunate – Fino Mornasco – Lipomo – Montorfano – Olgiate Comasco – Senna – Tavernerio).

In provincia di Como è attiva e funzionante la Commissione Provinciale per le Politiche Attive del Lavoro prevista dalla LR 22/06 che ha il compito istituzionale di contribuire alla programmazione ed al controllo sull'integrazione delle attività di formazione continua e dei servizi al lavoro realizzati sul territorio, con particolare attenzione alla gestione delle crisi aziendali e degli ammortizzatori sociali.

A livello di rappresentatività riportiamo i dati riferiti al 2009 sulle principali Associazioni datoriali e sindacali presenti nella Commissione tripartita della Provincia di Como (Tab. 1).

Tab. 1

Associazioni datoriali		
	Imprese associate	Addetti imprese associate
Unione industriali	611	36.696
Confartigiantao	5.585	19.547
Confcooperative	259	5.149
API	312	6.245
Confcommercio	7.194	15.533
CNA	2.901	6.060
	16.852	89.230
Organizzazioni sindacali		
	Iscritti	
CISL	68.375	
CGIL	52.735	
UIL	10.740	
	131.850	

Nel 2007 viene approvato il Piano provinciale per le politiche attive del lavoro 2007–2010 in attuazione dell'art.1 comma 411 della L. 266/05 e LR 22/06 (DGP 223 del 10/05/07). Il documento programmatico sta alla base del Programma provinciale di reimpiego che viene realizzato nel periodo 2008–2012 con un impegno finanziario di 6,7 milioni €, di cui circa 4 milioni andati direttamente ai beneficiari come borsa lavoro. L'intervento prevede una gamma articolata di misure – si tratta di 21 Dispositivi che di anno in anno vengono rifinanziati e che hanno coinvolto 2.682 persone – specificamente rivolte alle fasce deboli del mercato del lavoro. Riportiamo di seguito i target di riferimento con la ripartizione delle doti prenotate al febbraio 2012:

- Persone provenienti da crisi aziendali (beneficiari di ammortizzatori sociali in deroga, in mobilità, in cassa integrazione straordinaria) – doti prenotate 404;
- Inoccupati e giovani neo-laureati – doti prenotate 50;
- Disoccupati – doti prenotate 1.500;
- Disoccupati in condizione di svantaggio socio-lavorativo (disabili, detenuti) – doti prenotate 728.

Gli interventi sono finanziati a doti e prevedono l'erogazione di un mix di servizi per il lavoro (colloqui di orientamento e tutoring, tirocinio), di servizi formativi individuali e di gruppo, di incentivi alle imprese per l'assunzione (di circa 2000 €) con premialità per le categorie maggiormente esposte ed indennità di partecipazione (di circa 3500 €) per le persone che già non fruiscono di indennità.

Sempre in questo periodo la Provincia di Como aderisce a due iniziative promosse dal Ministero del Lavoro e da Italia Lavoro in materia di reimpiego, il Programma PARI (2007) finalizzato al reinserimento lavorativo di donne in condizione di svantaggio o con contratto di lavoro part time ed il Programma Welfare to Work (2009) che promuove interventi per l'assunzione di lavoratori espulsi o a rischio di espulsione, donne, immigrati, over 40 (tra cui un bando per incentivi all'assunzione di manager over 45).

Tra il 2008 ed il 2009, a seguito dell'aggravarsi della crisi economica, Regione Lombardia decide di attivare nuove e più rilevanti misure anticrisi, dando vita ad una serie di programmi cofinanziati dal FSE per sostenere il miglioramento delle possibilità di accesso, reinserimento e mantenimento al lavoro di soggetti deboli (Dote disabili – Dote soggetti deboli detenuti/disabili 2009–11); l'innalzamento delle competenze e l'inserimento lavorativo di inoccupati e disoccupati a rischio di esclusione dal mercato del lavoro (Dote Formazione e Dote Lavoro 2008–09); la riqualificazione e la ricollocazione lavorativa dei beneficiari di ammortizzatori sociali in deroga ed ordinari (Dote Lavoro Ammortizzatori sociali 2009–10 e Dote Ricollocazione e Riqualificazione 2011–12). In aggiunta a quanto previsto dalle intese regionali (Accordo quadro del 04/05/2009 e Patto per le politiche attive del 16/06/2009), in data 02/12/2009 le parti sociali comasche (Confindustria, API, CNA, Confartigianato, ACAI–CASA, Confcommercio, Lega Cooperative, Confcooperative, ANCE e CGIL–CISL–UIL) siglano l'“Accordo quadro territoriale di politica attiva del lavoro conseguenti agli accordi aziendali per l'attivazione di cassa integrazione in deroga”.

In virtù di queste intese è stato possibile estendere il ricorso agli ammortizzatori sociali in deroga alle imprese ed ai lavoratori non coperti dalle tutele previste dalla legislazione ordinaria in materia di sostegno al reddito (al personale delle imprese sotto i 15 dipendenti, alle imprese dei comparti artigiani, cooperativo, commercio, a categorie di lavoratori come apprendisti e somministrati) o che hanno già esaurito i periodi di ricorso all'integrazione salariale. L'Accordo quadro stabilisce uno stretto rapporto tra percepimento del sostegno al reddito (politiche passive) e fruizione di servizi formativi e al lavoro (politiche attive). L'obietti-

vo dichiarato è quello di mantenere quanti più lavoratori nel sistema produttivo, garantendo loro un reddito ed al contempo migliorare le competenze e i livelli di occupabilità rendendo più fluidi e praticabili i processi di transizione nel mercato del lavoro. La successiva integrazione dell'Accordo quadro del 27/01/2010, oltre a prorogare la scadenza al 31/12/2010, introduce un ampliamento della platea dei destinatari, estendendo la partecipazione a tutti i lavoratori destinatari di un sostegno al reddito (CIGO, CIGS, mobilità e disoccupazione oltre che ai beneficiari degli ammortizzatori in deroga).

Dopo l'esperienza condotta nel biennio 2009–2010, che ha visto il coinvolgimento a livello regionale di oltre 100.000 beneficiari di ammortizzatori sociali in deroga in una logica d'intervento universalistico su tutti i lavoratori, sia quelli temporaneamente “sospesi” che quelli “espulsi”, con il nuovo Accordo quadro sugli Ammortizzatori sociali in deroga del 25/02/2011 e sulle Politiche attive del lavoro del 25/03/2011 si passa ad un intervento più mirato e differenziato di accesso alla CIG in deroga, distinguendo tra le situazioni di crisi congiunturale, per le quali viene a decadere l'obbligo di ricorso alle politiche attive, e le situazione di crisi strutturale, cessazione, procedure concorsuali, dove invece sussiste l'obbligo di ricorso alle politiche attive. La Dote Riqualificazione si rivolge al personale soggetto a processi di ristrutturazione aziendale, ma ancora con prospettiva di rientro al lavoro, mentre la Dote Ricollocazione è destinata al personale di aziende dove sono stati indicati esuberanti o si trovano in situazione di fallimento o concordato, costretto a dover cercare nuova occupazione. Gli Accordi introducono elementi di novità: viene data priorità alla ricollocazione dei lavoratori espulsi, al concorso e all'integrazione di risorse pubbliche (Stato, Regione, Province), private (imprese) e paritetiche sociali (Enti bilaterali, Fondi interprofessionali), alla centralità degli accordi sindacali aziendali, che prevedono un più diretto coinvolgimento di imprese e organizzazioni sindacali nella definizione dei percorsi da seguire. Gli accordi sottoscritti da Regione e Parti sociali per l'anno 2012 (Accordo Quadro del 06/12/2011 e Patto per le Politiche Attive del 22/12/2011), ricalcano sostanzialmente quelli dell'anno precedente. Alle iniziative promosse dal Programma Provinciale di Reimpiego si vengono perciò ad aggiungere, nel periodo 2008–2012, le attività riconducibili alle Doti Lavoro regionali come risulta dalla *Tab. 2*.

Rispetto al totale delle risorse regionali stanziato attraverso le Doti Lavoro (2008–12), le risorse attribuite a Como ammontano a 11.563.419 €, pari al 6%. La Dote Ammortizzatori sociali incide per il 5%, la Dote Formazione per il 6%, la Dote lavoro per il 7%, la Dote Lavoratori in somministrazione per il 2%, la Dote Riqualificazione per l'11%, la Dote

Tab. 2

Ammortizzatori sociali				
	Doti richieste	Importo doti	Valore medio	Doti concluse
Lombardia	132.728	81.343.923	613	125.473
Como	7.618	4.843.007	636	7.311
Formazione				
	Doti richieste	Importo doti	Valore medio	Doti concluse
Lombardia	11.973	24.166.033	2.018	7.335
Como	802	1.301.141	1.672	503
Lavoro				
	Doti richieste	Importo doti	Valore medio	Doti concluse
Lombardia	29.530	62.542.905	2.118	19.761
Como	2.122	4.540.126	2.140	1.605
Lavoratori in somministrazione				
	Doti richieste	Importo doti	Valore medio	Doti concluse
Lombardia	1.770	2.010.198	1.136	1.244
Como	64	57.204	894	47
Riqualificazione				
	Doti richieste	Importo doti	Valore medio	Doti concluse
Lombardia	2.853	1.532.023	537	0
Como	294	112.160	381	0
Ricollocazione				
	Doti richieste	Importo doti	Valore medio	Doti concluse
Lombardia	4.586	15.117.558	3.296	0
Como	224	709.781	3.169	0

Ricollocazione per il 4%. Rispetto alle risorse attribuite a Como, il peso maggiore ovviamente spetta alla Dote Ammortizzatori sociali (41%), ma rilevante è anche quello di Dote Lavoro (39%); inferiore il peso di Dote Formazione (8%) e Dote Riqualificazione e Ricollocazione (7%). Gli interventi realizzati nei confronti di beneficiari di ammortizzatori sociali hanno riguardato prevalentemente lavoratori di micro e piccole aziende e sono stati gestiti per lo più “individualmente”, sulla base dei protocolli standard formalizzati da Regione Lombardia, senza avere alle spalle accordi tra

le parti in grado di dare indicazioni circa il fabbisogno formativo. Gli unici dati disponibili su scala locale sono quelli contenuti nel Report di monitoraggio sulle Dote Lavoro Ammortizzatori Sociali del 15 marzo 2010. I beneficiari sono in leggera maggioranza maschi (51%) contro una media regionale del 56,2%. La fascia d'età prevalente è quella tra i 35-44 anni (34,9%), ma la distribuzione è abbastanza omogenea nelle classi d'età centrali. Gli italiani sono 2.266 (89,4%), gli stranieri 268 (10,6%). Rispetto al livello d'istruzione il 55% possiede il diploma di licenza media ed elementare mentre i diplomati sono il 39,9%. Gli operai sono 1.810 (71,45%), gli impiegati 654 (25,8%). Il rapporto tra lavoratori in CIG (6.173) e numero di doti assegnate (2.534) è pari al 34,8%, contro la media regionale del 46,1%.

Gli interventi riguardanti crisi aziendali di medio-grandi dimensioni sono stati poco numerosi – ne citiamo alcune tra le più significative riportando il numero di dipendenti coinvolti: Mantero di Como (150), SISME di Olgiate Comasco (100), Acciaierie Falk di Dongo (80), Home Connection di Figino Serenza (30), Tessitura Molteni di Inverigo (15) – e sono stati realizzati sia nell'ambito del Programma provinciale di reimpiego che nelle Doti Ammortizzatori sociali. Particolarmente interessante in questo senso è l'esperienza di riqualificazione e ricollocazione di 60 lavoratori in CIG in deroga della AFL di Dongo. L'intervento, che ha visto un forte coinvolgimento delle istituzioni locali e delle parti sociali, è servito a fornire la preparazione professionale di base delle risorse umane da inserire in una nuova impresa che si andrà a costituire per realizzare attività di gestione e manutenzione delle aree boschive dell'Alto Lario e di sviluppo di proposte turistiche sostenibili ed ecocompatibili.

1.3.6– Conclusioni

Per sostenere le risorse umane di fronte ad un mercato del lavoro che richiede flessibilità ed adattabilità, aggiornamento/sviluppo continuo delle competenze, capacità di costruire prospettive e percorsi professionali e lavorativi che possono prevedere frequenti cambiamenti e fasi di transizione tra formazione/lavoro/non lavoro, non è più sufficiente l'integrazione a livello territoriale tra politiche formative e del lavoro, in quanto determinante, in termini di risultato, è la connessione con le

politiche di sviluppo. Esempio in questo senso è il caso dell'intervento realizzato presso le Acciaierie Falk di Dongo, dove palese è stata la necessità di affiancare ai tradizionali strumenti di politiche del lavoro, che risultano inefficaci in assenza di domanda di lavoro, una prospettiva di sviluppo economico territoriale (la difesa e la valorizzazione del patrimonio forestale, ambientale e turistico locale) basata su nuove iniziative imprenditoriali (costituzione di un Consorzio forestale) supportate da un Accordo di programma che coinvolge le istituzioni (Enti locali, Provincia, Comunità montana, Regione), le parti sociali, il sistema produttivo, la società civile.

Al fine di dare una adeguata copertura territoriale e garantire al maggior numero di cittadini l'erogazione di servizi rispondenti agli standard qualitativi, occorre potenziare e razionalizzare la presenza della rete di operatori a livello territoriale, strutturando:

- Servizi di formazione in grado di qualificare e specializzare il personale in ingresso o in fase di transizione; sviluppare/aggiornare le competenze del personale già occupato; riqualificare il personale in esubero o espulso dal lavoro; orientare nelle scelte personali e professionali.
- Servizi per il lavoro in grado di facilitare l'incontro domanda/offerta di lavoro, sostenere le opportunità di reimpiego, supportare le situazioni di crisi aziendale, riconoscere e certificare le competenze non solo in contesti formali, ma anche informali e non formali (sul lavoro, nel tempo libero ecc.) professionali nelle diverse fasi di transizione (scuola-lavoro-non lavoro).

Gli interventi di politiche del lavoro attivati in Provincia di Como nel periodo 2008-2012 sono stati considerevoli sia in termini di risorse dedicate che di imprese e forza lavoro coinvolte: il Programma provinciale di reimpiego ha intercettato soprattutto disoccupati e fasce deboli – meno coperti dagli interventi regionali dal 2010 – mentre le Doti Lavoro regionali sono intervenute principalmente sui beneficiari di ammortizzatori sociali; le situazioni di crisi aziendale sono state trattate da entrambi. Queste iniziative hanno ridotto l'impatto della crisi in termini di perdite di posti di lavoro, ma sono state solo limitatamente risolutive, soprattutto nei casi crisi aziendale conclamate e senza sbocco, a causa sia del protrarsi della crisi sia per le caratteristiche soggettive del personale interessato. Per quanto riguarda l'integrazione di risorse

aggiuntive rispetto a quelle pubbliche, si sono riscontrate oggettive difficoltà nell'attivare le risorse private aziendali ed anche quelle derivanti dai Fondi interprofessionali e paritetici.

Il target dei lavoratori in difficoltà occupazionale che ha usufruito degli interventi di politiche attive del lavoro è sostanzialmente diverso dal target dei lavoratori coinvolti nelle attività dei Fondi interprofessionali. Si tratta in genere di fasce medio-basse di lavoratori (in maggioranza operai addetti alla produzione e/o impiegati generici), di età leggermente superiore, con titolo di studio medio-basso, con un maggior tasso di presenza di donne e stranieri; tutti lavoratori raramente o per nulla coinvolti nella formazione continua. Per molti di costoro, l'attività di formazione a cui hanno partecipato nell'ambito della prima tornata della Dote Ammortizzatori sociali, è stata la prima, e forse unica, occasione di formazione avuta dopo anni di lavoro.

La scelta di indirizzare gli interventi finanziati con risorse pubbliche su determinati target (fasce deboli, over 45, donne, immigrati, disoccupati) certamente ottimizza l'utilizzo delle risorse a disposizione e cerca di intervenire sui nodi più critici, ma sicuramente non assicura il raggiungimento dell'obiettivo atteso (occupazione) in particolare se si opera su gruppi particolarmente problematici e sui quali nel tempo sono stati già realizzati interventi (rimangono solo le persone più difficili da mobilitare) o si trovano in condizione di stallo (es. prospettive di prolungamento della cassa integrazione, prossimità al pensionamento).

Per le fasce deboli e per i target di lavoratori "critici" occorrono interventi più consistenti e mirati sia in termini di formazione (la riqualificazione richiede un investimento di tempi e risorse notevolmente maggiori rispetto alle attività di aggiornamento/sviluppo professionale) che di outplacement. Soprattutto, per ottenere un risultato positivo, il processo virtuoso da attivare dovrebbe partire dall'individuazione preliminare del fabbisogno occupazionale e formativo da parte del sistema produttivo e su questo costruire una adeguata progettualità formativa ed attivare le misure di accompagnamento alla ricollocazione.

La caduta dei consumi e dei mercati, a partire dal mercato interno, le scarse prospettive di una rapida e nuova ripresa, stanno sfiancando una parte importante del sistema produttivo, anche a Como, con il serio rischio della scomparsa di molte imprese manifatturiere ed artigiane, grandi e piccole. Per i lavoratori di queste aziende, in modo particolare per

quelli con bassi livelli di scolarità ed inquadrati in posizioni medio-basse, per gli over 50 ancora lontani dalla possibilità di raggiungere i requisiti richiesti dal nuovo sistema pensionistico, il licenziamento e l'esaurimento degli ammortizzatori sociali può portare non solo ad una uscita dal mercato del lavoro ma un vero e proprio impoverimento assoluto.

Per quanto riguarda le politiche formative, a Como, come nel resto della Lombardia esiste una forte domanda di Formazione permanente sia da parte dei giovani in ingresso nel modo del lavoro che degli adulti disoccupati (molti sono stranieri) o al rientro nel mercato del lavoro (donne). Dopo la tornata delle Doti Lavoro non c'è più stata un'offerta pubblica di formazione rivolta a questi target.

Sui Fondi interprofessionali esiste ancora un buon margine di sviluppo in termini di adesione e soprattutto di coinvolgimento nella formazione delle imprese, in particolare per quanto riguarda il settore dei Servizi. Sulle 45.000 imprese attive in provincia, quelle aderenti ai Fondi si collocano tra il 55-65%, ma il numero di quelle che hanno partecipato effettivamente alla formazione sono stimabili a non più del 15-20%. Vanno infine sfruttate pienamente le opportunità offerte dai Fondi per sperimentare modalità innovative di erogazione della formazione (come la formazione "on the job", la formazione a distanza, l'action learning, il coaching) ed introdurre la certificazione delle competenze (come fatto recentemente da Fondimpresa).

Nella recente pubblicazione del Centro Studi dell'Economia Comasca "Il capitale d'impresa", viene presentata, analizzata e presa come riferimento l'esperienza delle aziende del IV Capitalismo; viene indicata come una delle vie possibili per una uscita, in positivo, dal modello distrettuale messo in difficoltà dalla crisi e dalla competizione globale. Tra i fattori importanti viene indicato la capacità delle imprese di essere aperte, di costruire non semplici filiere ma vere e proprie reti di collaborazione per stare sul mercato globale come protagonisti, valorizzando il know how personale e di sistema, con un forte investimento sulle competenze e sulle risorse umane. In questa prospettiva la formazione continua e permanente delle risorse umane rappresenta un importante asset da utilizzare.

Bibliografia principale

1. CCIAA Como, Excelsior Provincia di Como, 3° Trimestre 2011, Como.
2. CCIAA Como, Rapporto sull'economia della provincia di Como – Como maggio 2012.
3. Centro Studi dell'Economia Comasca – 01 Il Capitale d'impresa – Como maggio 2012.
4. Fondimpresa, Le attività di Fondimpresa: il futuro del lavoro si chiama formazione, Roma aprile 2012.
5. Fondimpresa, I piani formativi realizzati con il Conto formazione, report luglio 2010.
6. ISFOL, Rapporto ISFOL 2012, Le competenze per l'occupazione e la crescita, Roma giugno 2012.
7. Ministero del Lavoro e della Politiche sociali – XII Rapporto sulla Formazione Continua – FOP Speciale, Anno II, Numero 4–5–6, Roma giugno 2012.
8. OBR Fondimpresa Lombardia, Valutare i Fondi paritetici interprofessionali per la formazione continua, a cura di Ivana Pais, Franco Angeli 2011.
9. Provincia di Como – Osservatorio del Mercato del Lavoro: Dati provinciali Anno 2011 – Como febbraio 2012.
10. Provincia di Como – Osservatorio del Mercato del Lavoro: Dati provinciali Anno 2010 – Como febbraio 2011.
11. Provincia di Como – Piano Provinciale per lo sviluppo delle Politiche Attive del Lavoro – Como maggio 2007.
12. Regione Lombardia, Dote Lavoro Ammortizzatori sociali – Provincia di Como – Appendice al 6° report di monitoraggio 15 marzo 2010.
13. Regione Lombardia, Dote Lavoro Ammortizzatori sociali – Appendice al 7° report di monitoraggio 31 marzo 2010.
14. Regione Lombardia, Servizio di valutazione del programma operativo della Regione Lombardia Obiettivo 2 FSE 2007/2013 – Rapporto finale di valutazione 2011, maggio 2011.
15. Repubblica e Cantone Ticino, Ufficio Statistica – Lavoratori frontalieri. Quanti? In che settori economici? Da quali province? – Chiasso marzo 2012.
16. Univercomo – L'interpretazione delle dinamiche del mercato del lavoro e la progettazione del sistema formativo comasco – Como, novembre 2011.

Lavorare in Svizzera, fra tradizione e nuove opportunità.

di Furio Bednarz

1.4.1– Introduzione

Lavorare in Svizzera: un'evenienza sperimentata da molti comaschi dei comuni a ridosso della frontiera, delle valli del Lario e del Ceresio, della Val d'Intelvi o dell'Olgiatese sin dai primi decenni del dopoguerra; una speranza che negli anni sessanta e settanta dello scorso secolo ha portato sin qui tanti immigrati dalle regioni dell'Italia meridionale, in cerca di uno sbocco lavorativo oltre confine. Vite che iniziavano presto il mattino, le colonne per attraversare il confine, le fabbriche del mendrisiotto e i cantieri edili, il rientro di nuovo in colonna la sera, d'inverno quando ormai è di nuovo buio. I fine settimana trascorsi a far su la casa proprio oltre la ramina. Storie conosciute, ma marginali nell'immaginario sociale ed economico dell'Insubria italiana.

Da un decennio molte cose stanno cambiando, e il confine che ancora resiste permeabile, ma fatto di regole e condizioni di lavoro assai diverse da un versante all'altro crea nuove opportunità, coinvolge nuovi attori, attrae un crescente numero di persone che risiedono a distanze notevoli dai luoghi di lavoro, produce più lunghe colonne di autovetture, il mattino presto, il pomeriggio, la sera. Passaggi che avvengono – se consideriamo l'Italia – lontano dai riflettori della ricerca, oggetto di tanto in tanto di interesse giornalistico, per riferire delle *gag* trasmesse dalle radio locali, che ironizzano sul quotidiano rapporto tra frontalieri e Guardie di Confine o le

immagini razziste di certe campagne di opinione che hanno recentemente accolto i frontalieri al loro arrivo in terra elvetica.

Il pendolarismo lavorativo transfrontaliero come tutti i fenomeni legati alle dinamiche del mercato del lavoro appare particolarmente complesso da definire nelle sue origini e da cogliere nelle sue diverse implicazioni per le economie e le società coinvolte. Numerosi fattori e variabili, interpretabili unicamente in un'ottica interdisciplinare, giocano infatti un ruolo importante nel determinare i flussi in uscita e ingresso di lavoratori pendolari transfrontalieri. Essi hanno a che fare con dimensioni macro-economiche e sociali come i trend e le caratteristiche quantitative e qualitative della domanda e dell'offerta di lavoro e le tendenze demografiche – ma nondimeno con fattori geografici (vi possono essere sub-aree regionali che gravitano in modo naturale su bacini lavorativi collocati oltre frontiera) e con l'evoluzione degli assetti normativi e contrattuali che regolano la possibilità di risiedere in una regione e lavorare in un'altra. Ma il pendolarismo transfrontaliero è influenzato anche da elementi che normalmente entrano in campo quando si considerano le caratteristiche dei movimenti migratori di più ampio raggio, la cui origine è determinata da un articolato e inestricabile intreccio tra fattori macro-economici e decisioni micro-economiche, prese dai singoli e dai gruppi. Il pendolarismo transfrontaliero come le migrazioni non è spiegabile unicamente alla luce di fattori *pull* o *push*, della presenza di bisogni insoddisfatti dal lato della domanda da un lato e disponibilità di offerta dall'altro. Non bastano d'altro canto le spinte espulsive generate dalla carenza di lavoro a creare aspiranti frontalieri, a fronte di spazi interessanti nel mercato attiguo oltre frontiera. Siamo di fronte a matrici di opportunità e vincoli complesse da decifrare, dove giocano i fattori appena ricordati, ma anche le informazioni disponibili, la percezione e le rappresentazioni degli individui, la volontà di mettersi in gioco attraversando la frontiera o in altri casi la semplice e naturale propensione a continuare in una scelta professionale e lavorativa che è stata anche quella delle generazioni precedenti. Lavorare in Svizzera, per una parte di comaschi (e di immigrati a Como da altre regioni d'Italia) è quella che possiamo definire ormai una tradizione, ereditata dal passato, ma per un numero crescente di persone anche una scelta determinata da nuove opportunità.

La dipendenza del mercato del lavoro ticinese dalle risorse umane provenienti dalle province insubriche italiane è un fattore ampiamente noto, che è stato studiato approfonditamente a partire dal secondo dopoguer-

ra, ovvero da quando il Cantone Ticino ha iniziato un percorso di sviluppo industriale e terziario che ne ha fatto una regione attrattiva, in debito di risorse umane per far funzionare la sua economia. Non vi è da stupirsi se la stragrande maggioranza degli studi (e delle preoccupazioni generate dal fenomeno) si sia concentrata sul versante elvetico. Questo è particolarmente evidente negli anni recenti: quasi 55.000 lavoratori frontalieri in ingresso quotidianamente dall'Italia rappresentano per il Ticino una risorsa ineliminabile, ma anche un elemento di pressione sociale assai delicato (i frontalieri occupano grosso modo un quarto dei posti di lavoro disponibili localmente) e un flusso in ingresso e uscita che mette a dura prova il sistema della viabilità e dei trasporti che collegano Ticino e province italiane limitrofe. Il tema appassiona dunque in Ticino l'uomo della strada – e ne condiziona negativamente gli umori – e accalora i politici, che talvolta lo leggono in modo corretto talaltra in modo manicheo, per sostenere l'una o l'altra delle tesi in gioco. Quelle di chi ne individua i benefici economici non indifferenti, quelle di chi ne rileva gli effetti nefasti, leggibili nel traffico, nell'emarginazione di un certo numero di disoccupati residenti dalla vita produttiva locale, nella pressione esercitata sui salari dalla disponibilità dei lavoratori frontalieri ad accettare condizioni retributive impossibili per la manodopera locale. Nel nostro contributo vorremmo invece capovolgere l'ottica, e provare a leggere il fenomeno del lavoro transfrontaliero dal versante italiano, dove la minore visibilità dei flussi in uscita (rispetto ad altre dinamiche, come il pendolarismo verso l'area metropolitana milanese) ne ha fatto argomento di interesse limitato ad alcune sub-aree (pensiamo ai comuni di confine), e oggetto piuttosto di analisi di costume: l'inarrestabile crescita del numero dei frontalieri come sintomo paradigmatico della crisi italiana, del *“si salvi chi può”*, della *“grande fuga”* (parafrasando titoli giornalistici dell'ultimo anno) verso il paradiso Svizzera.

Apriremo dunque con un breve excursus storico sulle dimensioni e le caratteristiche del fenomeno lette alla luce dei dati disponibili in Svizzera e in Ticino, mettendo l'accento sull'evoluzione progressiva del fenomeno determinata dall'applicazione nell'ultimo decennio degli accordi bilaterali tra Svizzera e Unione Europea sulla libera circolazione della manodopera. Coghieremo lo scenario attuale (persone interessate, settori, aree...) e le diverse forme attraverso le quali si manifesta il lavoro transfrontaliero (dipendente, interinale, autonomo, trasfertista...), fornendo anche alcuni cenni sul fenomeno della *“migrazione delle imprese”* (ovvero gli insediamenti di imprese italiane oltre confine, che si sono succeduti numerosi negli anni 2000). Cercheremo poi di concentrare

l'attenzione sul territorio comasco, partendo dalla mappatura dei comuni di residenza dei frontalieri, che ci permette di delineare l'incidenza del fenomeno nelle diverse sub-aree della provincia, i flussi dei pendolari, le implicazioni per le economie locali. In questo modo avanza alcune interpretazioni attorno ai condizionamenti prodotti sui due versanti del confine dal frontalierato, in termini di vantaggi (per l'uno o per tutti gli attori) e di problemi (effetti di concorrenza, tensioni sociali, dumping, orientamento dell'apparato produttivo, traffico e gestione dei flussi). Le interpretazioni si baseranno sui dati raccolti, come su alcune recenti ricerche e evidenze, lette in chiave qualitativa. Concluderemo individuando le prospettive probabili del fenomeno – in assenza di drastiche misure di revisione degli attuali assetti normativi – i possibili interventi che si potrebbero attuare in una logica win win sui due versanti del confine, per fare dell'integrazione del mercato transfrontaliero del lavoro un fattore di competitività per tutta la regione insubrica.

1.4.2–

Il lavoro frontaliero nella regione insubrica. Una realtà storica e le sue caratteristiche attuali.

A dispetto dei numerosi fattori critici con cui ha dovuto fare i conti (la crisi globale, le difficoltà del mercato finanziario, da ultimo l'ascesa irresistibile del franco svizzero come moneta rifugio), l'economia svizzera ha conosciuto nell'ultimo decennio una eccezionale performance, segnando tassi di crescita migliori della media europea nei periodi espansivi, e decrementi assai contenuti – quando non modesti incrementi del prodotto interno lordo (crescerà anche in Ticino nel 2012 dello 0.7%, contro il -1.6% della Lombardia) – negli anni drammatici della crisi economica scoppiata nel 2008/2009 e tuttora perdurante. Non è questa la sede per ricostruire le ragioni complesse di questa tenuta (sorprendente anche per molti osservatori svizzeri), ma val la pena ricordare che essa trova radici sicuramente nella salute dei conti pubblici, ma anche nella capacità innovativa e “rigenerativa” del sistema e in parte proprio nell'apertura dell'economia e del mercato del lavoro svizzeri verificatasi grazie alla “via delle intese bilaterali”, seguita dalla Confederazione dagli anni 2000 per regolare i rapporti tra di essa e l'Unione Europea, con una serie di trattati che hanno integrato oltre le apparenze le due realtà, agevolando le relazioni con un mondo che rappresenta ancora quasi due terzi dell'interscambio commerciale estero della Svizzera. Grazie ad un'economia

solida, alimentata dalle esportazioni di beni e servizi, e da una domanda interna sostenuta, la Svizzera continua ad avere bisogno dei lavoratori stranieri. Lo confermano anche i risultati recenti delle rilevazioni sulla popolazione e sulle forze di lavoro in Svizzera. Gli stranieri residenti in Svizzera hanno superato nel 2011 la soglia di 1,816 milioni (su 8 milioni di abitanti). Nel medesimo anno risultavano occupati 1,016 milioni di stranieri (erano meno di 900.000 solo 5 anni fa), con un incremento del 4,5 per cento rispetto all'anno precedente. Era dunque di nazionalità straniera il 23,2% dei 4,366 milioni di occupati permanentemente residenti in Svizzera. Ad essi andavano aggiunti circa 320.000 lavoratori che pur lavorando in Svizzera non facevano parte della popolazione residente permanente, in quanto occupati temporaneamente, con permessi di corta durata, o appunto “frontalieri”. Quest'ultimi erano 260.000, ben 100.000 in più di dieci anni prima, e 60.000 in più di 5 anni fa. Emerge dunque anche da questi primi dati “macro” come all'interno di una complessiva crescita della presenza straniera nel mercato del lavoro svizzero si sia registrato negli ultimi anni un incremento più che proporzionale proprio delle presenze temporanee, e al loro interno del pendolarismo frontaliero, cui andrebbero “sommati” altri fenomeni importanti¹, come quello dei cosiddetti lavoratori stranieri attivi per brevi periodi nel corso dell'anno, la cui presenza viene semplicemente “notificata” dalle aziende, dei trasfertisti al seguito di ditte straniere, dei lavoratori indipendenti autorizzati ormai ad agire sul territorio svizzero (fenomeni su cui torneremo considerando il Ticino).

Concentriamoci sul fenomeno del frontalierato. Alcuni dati consentono di delineare ruolo e posizione del lavoro frontaliero nel più generale contesto della presenza di lavoratori stranieri nel mercato elvetico del lavoro. Secondo la statistica dei frontalieri realizzata dall'Ufficio federale di statistica (UST), alla fine del II trimestre 2012 la Svizzera conta sull'apporto di 262.064 lavoratori provenienti dalle regioni limitrofe di frontiera, un valore che non ha precedenti nella storia. L'80 per cento circa dei frontalieri lavorano in tre Grandi Regioni elvetiche: Regione del Lemano, con i centri di Ginevra e Losanna (32%), Svizzera nordoccidentale (Basilea – 29%) e Ticino (20%). La maggior parte di essi provengono dalla Francia

1. Per quanto concerne i diversi fenomeni si deve far riferimento al contenuto degli Accordi Bilaterali in materia di libera circolazione della manodopera, che hanno previsto la liberalizzazione delle assunzioni oltre frontiera, ma anche la possibilità per le imprese svizzere di inserire con semplice notifica lavoratori stranieri in organico sino a 90 giornate annue di lavoro, per le imprese straniere attive localmente di portare con sé trasfertisti e per gli indipendenti domiciliati oltre frontiera di assumere incarichi e mandati in Svizzera – per i dettagli vedi <http://www4.ti.ch/generale/accordibilaterali/home/>

(ca. la metà), e operano nei cantoni dell'arco lemanico (Vaud e Ginevra in primis). Gli italiani, che sono in tutto circa 60.000, operano nella grande maggioranza in Ticino (ca. 55.000), e nei cantoni turistici del Vallese e dei Grigioni. Non rappresentano, dunque, la componente maggioritaria dei frontalieri, ma nelle aree di riferimento, e in particolare in Ticino, svolgono una funzione essenziale, ancor maggiore di quella svolta nella Svizzera romanda e tedesca, nel soddisfare la domanda di lavoro.

Congiuntura economica, e variazioni del regime di regole, sono alla base dell'espansione del lavoro frontaliero. Il numero di frontalieri è cresciuto del 20 per cento tra il 2002 (160'700) e il 2007 (quando viene superata la soglia dei 208.000), nella prima fase di applicazione progressiva degli Accordi Bilaterali. Il 2007, con la definitiva e totale liberalizzazione (eliminazione delle zone di frontiera come bacino di lavoro e di reclutamento) segna uno spartiacque. Il ricorso a pendolari transfrontalieri, nonostante il rallentamento della congiuntura e la crisi economica, sale costantemente. Negli ultimi 5 anni l'incremento è stato pari al 25,8 per cento nel periodo successivo, quando gli Accordi hanno esplicitato tutto il loro effetto. Si sono dunque verificati evidenti fenomeni di sostituzione della manodopera, e il ricorso al mercato transfrontaliero del lavoro è risultata una opportunità apprezzata in modo crescente dalle imprese elvetiche. Il Ticino, Cantone di frontiera dove tradizionalmente il ricorso al lavoro transfrontaliero è stata una risorsa chiave, non ha fatto eccezione, ma nemmeno ha rappresentato un'eccezione, come illustra chiaramente il grafico della *Fig. 1*.

Durante gli ultimi dieci anni, i frontalieri hanno beneficiato contemporaneamente di una situazione positiva sul mercato del lavoro (una domanda sostenuta anche nella fase recessiva, e un mercato molto flessibile e aperto), e del favorevole orientamento della domanda a rivolgersi a questo particolare segmento di manodopera, utile per rispondere in modo pronto ai fabbisogni emergenti, attingendo a un ampio bacino di risorse esterne, disposte a impegnarsi e spesso (soprattutto nel caso ticinese) a condizioni poco appetibili per i lavoratori residenti. In pratica sino allo scoppio della crisi nel 2008/2009 tutta l'occupazione aggiuntiva creata dalle buone condizioni congiunturali è stata creata reclutando manodopera frontaliera, come emerge – riferendoci al Ticino – dalla *Fig. 2*, ma senza che vi fossero conseguenze estremamente negative (fatta salva la crescente pressione competitiva) per la manodopera residente, il cui livello si è dapprima contratto lievemente per poi attestarsi sulla soglia di partenza alla fine del decennio.

Fig. 1 – Evoluzione della presenza di frontalieri: Svizzera e Ticino 1998 – 2012.

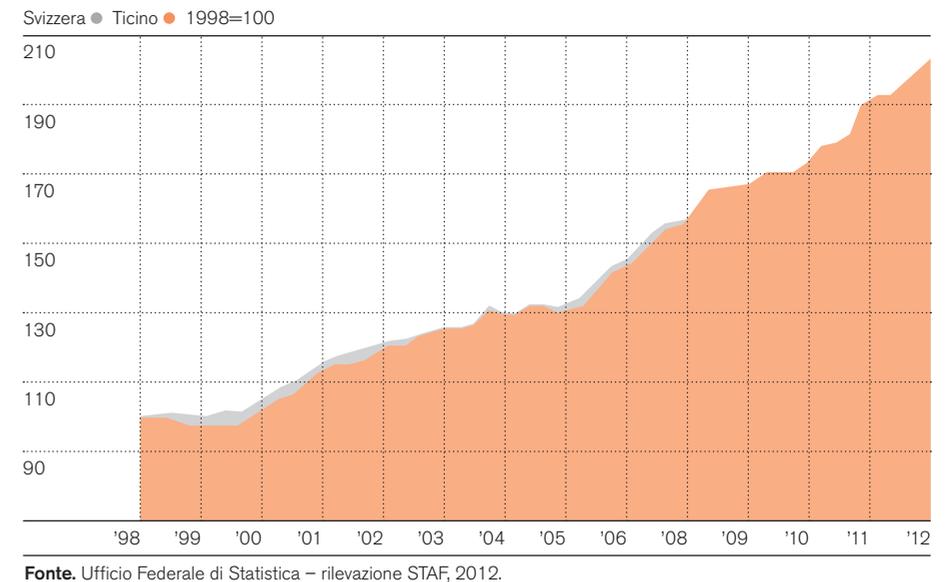
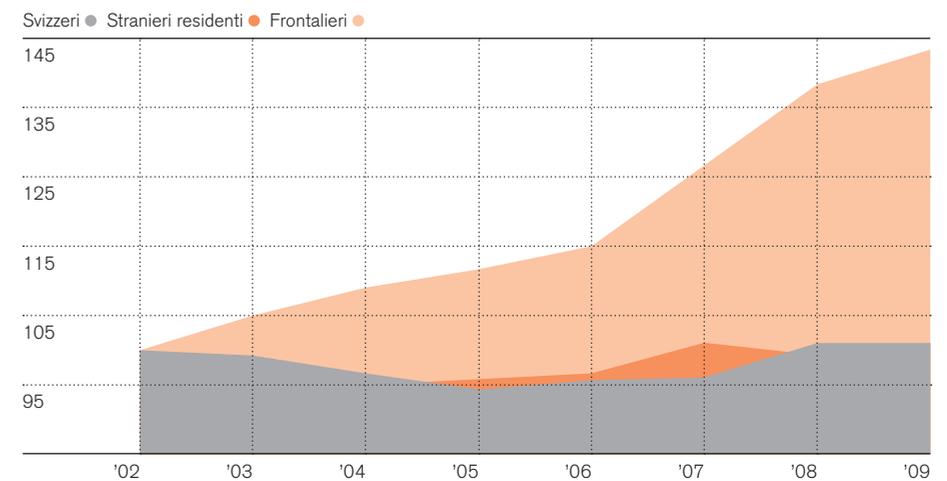


Fig. 2 – Variazioni dell'occupazione in Ticino: svizzeri, stranieri domiciliati, frontalieri.



Gli Accordi Bilaterali sono stati dunque importanti, ma dal punto di vista dell'impatto critico sul mercato locale del lavoro hanno esercitato un'influenza negativa soprattutto su ben precise aree del mercato del lavoro (donne svizzere e straniere domiciliate in primo luogo). Questo è avvenuto a partire dal 2007, quando la liberalizzazione completa delle assunzioni ha determinato – soprattutto in Ticino – l'effetto sostitutivo di manodopera in settori un tempo protetti, certificato da una recente ricerca pubblicata dall'USTAT, con conseguenze negative che non si sono invece manifestate altrove in Svizzera, per alcune componenti dell'occupazione locale e sui livelli salariali². Troviamo dunque logica spiegazione delle tensioni e polemiche che nella Svizzera italiana si manifestano ogni qualvolta si parli di frontalierato, ma anche motivo per dire che nella generalità dei casi il ricorso al lavoro frontaliero non ha impedito, semmai ha supportato, la crescita economica, con ricadute positive, o quanto meno non negative, per l'insieme dell'occupazione locale. Oggi gli occupati in Ticino sono infatti circa 220.000, con un incremento complessivo dell'occupazione rispetto a dieci anni fa anche tra gli svizzeri e i domiciliati³.

Un ulteriore elemento importante da considerare a questo riguardo concerne la profonda trasformazione indotta dalle nuove regole, e dall'evoluzione della domanda di lavoro, nella composizione settoriale e socio-anagrafica del frontalierato. Il profilo dei lavoratori frontalieri è oggi sempre più simile a quello dei residenti (e quindi identifica due componenti dell'offerta in potenziale competizione) ed è cambiato in tutte le regioni svizzere in conseguenza dei mutati orientamenti della domanda. È in atto una femminilizzazione dei flussi, che rispecchia la generale femminilizzazione dell'occupazione. Si manifesta una maggiore articolazione delle professioni di sbocco. Il lavoro frontaliero rimane ancorato ad alcune funzioni tradizionali, e con una quota di quasi il 40% risulta sovra-rappresentato nel settore secondario (poco più del 20% nella popolazione occupata totale). Nel corso degli ultimi 15 anni, tuttavia, l'incremento dei frontalieri nel settore secondario (+54%) è stato nettamente più debole rispetto a quello nel settore dei servizi (+139%). Il lavoro frontaliero dunque si è terziarizzato. Infine – con l'ingresso in questo specifico ambito di mercato delle agenzie di collocamento private

2. Per i dettagli vedi F. Losa, M. Bigotta, O. Gonzales, "Libera circolazione: gioie o dolori?", USTAT, Bellinzona, 2012.

3. Dal 2010, tuttavia, i dati non sono confrontabili in modo meccanico e preciso con le rilevazioni antecedenti, a causa di numerose variazioni intervenute nel sistema di rilevazione delle forze lavoro, cui è imputabile l'impennata degli occupati rilevati dall'UFT a partire dal 2010, che mostrerebbe un forte recupero dell'occupazione locale rispetto agli anni precedenti.

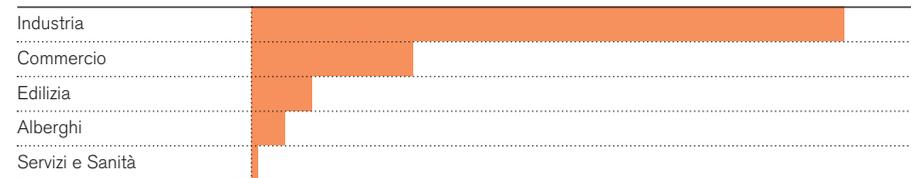
– il lavoro frontaliero ha assunto nuove caratteristiche di flessibilità, assimilabili a quelle che si riscontrano in altre aree del mercato del lavoro. Venendo al Ticino dobbiamo dire che nel Cantone la presenza di manodopera estera ha sempre assunto connotazioni particolari. In grande misura essa è stata una presenza di lavoratori e famiglie provenienti dall'Italia, vuoi attraverso flussi diretti, vuoi attraverso lo spostamento della residenza verso il cantone italofono effettuato nel tempo da una parte dei migranti inseritisi originariamente nella Svizzera tedesca. Solamente negli anni '90, tanto in conseguenza delle naturalizzazioni, quanto dell'integrazione nel contesto locale di nuove leve lavorative provenienti dai balcani e dal Portogallo e di una parte dei rifugiati, la quota degli italiani sul complesso degli stranieri è diminuita.

Il frontalierato ha sempre svolto una funzione complementare a quella dell'immigrazione. Negli anni '90, ad esempio, è stato fattore di flessibilità nel contesto della ristrutturazione industriale. I frontalieri ne subirono le conseguenze dirette più pesanti, riducendo i loro effettivi di oltre 13.000 unità nel giro di 5 anni. Dalla seconda metà degli anni '90 è iniziata una fase di ripresa, che l'applicazione degli Accordi Bilaterali ha in qualche misura accompagnato nella prima fase degli anni 2000 portando a consolidare le tendenze che si erano affermate negli anni immediatamente precedenti, da noi già colte in uno studio del 2004.

Il contributo del lavoro frontaliero al mercato ticinese del lavoro, nonostante la crescita sia stata negli ultimi anni inferiore a quella di altri cantoni, rimane così quello più determinante a livello svizzero, se consideriamo la quota che essi detengono sul complesso dell'occupazione. La presenza di frontalieri sfiora ormai il 25 per cento dell'occupazione locale, e mostra una composizione settoriale ancora oggi fortemente caratterizzata dall'impiego in settori tradizionali, come l'edilizia, l'industria manifatturiera, il commercio, l'alberghiero (*Fig. 3*).

Nonostante ciò il contributo del frontalierato (e di conseguenza la matrice delle opportunità che esso offre alla popolazione residente in Italia) va letto oggi in modo diverso dal passato. Il cambiamento strutturale del frontalierato, nato nella crisi, si è manifestato in modo sempre più evidente nel corso dell'ultimo decennio. Il mercato frontaliero del lavoro è rimasto frequentato da persone abituate a ingressi e uscite. Se la ripresa della fine degli anni 90 aveva riportato in Ticino i tradizionali frontalieri e nuovi pendolari, in aree professionali diverse dal passato (vendita, settore amministrativo, socio-sanitario...), i Bilaterali hanno dapprima

Fig. 3 – *Lavoratori frontalieri per settore di attività economica (Ticino, 1° trimestre 2012)*



Fonte. Osservatorio del mercato del lavoro – O-lav, Newsletter 13/6–2012

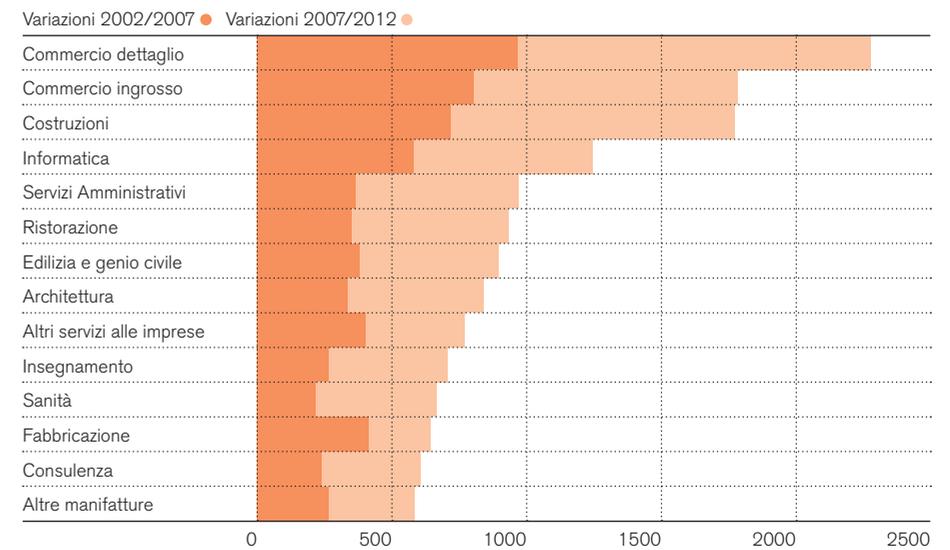
accompagnato i processi embrionalmente presenti, e ne hanno poi accentuato la caratterizzazione. Se consideriamo il periodo ottobre 2011 – marzo 2012 (ultimi dati disponibili) notiamo come la distribuzione settoriale dei nuovi permessi di lavoro frontaliero muta radicalmente rispetto a quella degli stock, evidenziando le tendenze in atto: dei 4.332 nuovi permessi rilasciati oltre il 30% hanno riguardato impieghi nei servizi alle imprese e nel settore sanitario, mentre i comparti a maggior assorbimento di frontalieri hanno offerto minori sbocchi: 15% l'industria, meno del 10% le costruzioni, 14% il commercio, un 12% il settore turistico e della ristorazione. Si consolida parallelamente la prospettiva di ottenere un lavoro in Svizzera attraverso l'iscrizione ad un'Agenzia di prestito del personale (15% del totale dei nuovi permessi).

Il dato riferito ai mesi a cavallo tra 2011 e 2012 fotografa un cambiamento di lungo periodo. Se consideriamo l'arco di anni 2002 – 2012, e lo suddividiamo in due sotto-fasi corrispondenti alle tappe della progressiva implementazione degli Accordi Bilaterali (dal 2002 sino al 2007) e alla fase successiva di piena liberalizzazione dei flussi, ci troviamo di fronte a un'immagine del frontalierato che cambia radicalmente sul piano qualitativo, oltre che quantitativo. Il numero dei nuovi permessi rilasciati aumenta esponenzialmente: dagli 11.000 circa del 2006, si sale ai 14/15.000 annui medi del periodo successivo (con l'eccezione del 2009, anno di grave crisi, dove i nuovi permessi sono "solamente" 11.900). In buona misura il mercato del lavoro frontaliero rimane un mercato di persone che hanno una tradizione nel campo (oltre il 70% dei nuovi permessi sono in realtà riattivazioni di permessi già posseduti un tempo), ma qualcosa sta cambiando: e concerne i settori di sbocco.

La Fig. 4 evidenzia come a parte il caso dell'edilizia e delle costruzioni specializzate – ambiti di tradizionale riferimento del lavoro frontaliero, in cui la domanda di lavoro è stata particolarmente sostenuta negli anni

2000 – sono terziari, e in alcuni casi propri del terziario avanzato, gli sbocchi professionali che hanno portato al più significativo incremento della presenza di frontalieri. Scorrendo poi l'elenco, e scendendo a livello di variazioni inferiori alle 500 unità, si ha conferma dell'incredibile articolazione della domanda di lavoro espressa dall'economia ticinese, che ha dunque richiesto specializzazioni di ogni genere, e ha di conseguenza offerto opportunità di nicchia a ogni genere di professionisti richiamati da oltre frontiera.

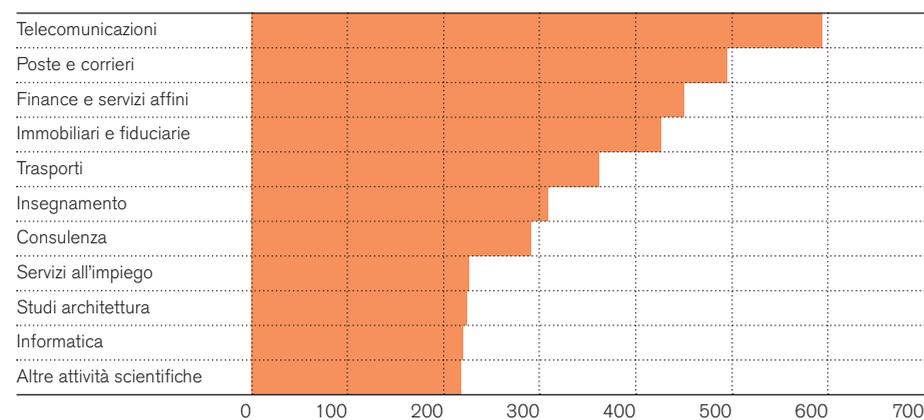
Fig. 4 – *Variazioni in v.a. della presenza di frontalieri in Ticino – 2002 – 2012 (settori a maggior crescita).*



Fonte. Ufficio Federale di Statistica – nostra elaborazione su rilevazione STAF, 2012.

Se ne ha una riprova costruendo una graduatoria dei settori caratterizzati dai maggiori incrementi relativi della presenza di lavoratori frontalieri (Fig. 5). I valori percentuali a tre cifre risentono ovviamente delle soglie estremamente basse di partenza nei vari comparti, ma sono assai significativi per comprendere la portata delle trasformazioni in atto. Qui i settori innovativi – dove la domanda di lavoro è stata in generale sostenuta – e parallelamente quelli un tempo protetti dalla concorrenza proveniente da oltre confine (pensiamo ai servizi finanziari, in parte all'insegnamento) sono quelli che mostrano tassi di incremento più rilevanti nella presenza di frontalieri. Anche scendendo su tassi di incremento prossimi

Fig. 5 – *Variazioni % della presenza di frontalieri in Ticino. 2002 - 2012 (settori a maggior crescita relativa).*



Fonte. Ufficio Federale di Statistica – nostra elaborazione su rilevazione STAF, 2012.

a quello medio (pari al 68% circa) le evidenze permangono: nel settore industriale la crescita si attesta sotto il 40%, sale oltre il 70% nell'aggregato dei servizi, supera il 100% nei settori di punta dell'economia locale, sia considerando le attività industriali innovative (come il farmaceutico o la meccanica di precisione) che quelle dei servizi alle imprese e alle persone.

Altri importanti cambiamenti sono stati indotti dagli Accordi Bilaterali sul piano delle diverse forme delle prestazioni professionali garantite dai lavoratori frontalieri. Attualmente il pendolarismo non riguarda unicamente il classico lavoro dipendente, a tempo pieno o parziale, prestato da lavoratrici e lavoratori che quotidianamente rientrano a casa, nei comuni di confine italiani. Alcune cifre danno l'evidenza di fenomeni complementari, quali il pendolarismo di lungo raggio o settimanale, il lavoro temporaneo, quello dei "distaccati" al seguito di imprese attive in Svizzera, quello del lavoro indipendente:

- alla fine del 2011, oltre 3.000 frontalieri provenivano ad esempio da province italiane diverse da quelle di confine, usufruendo della liberalizzazione attuata a partire dal 2007 (in qualche caso si trattava comunque di pendolari, in altri casi di lavoratori che soggiornavano settimanalmente in Ticino) – il loro numero è costantemente in crescita, come quello dei frontalieri che risiedono in generale al di fuori delle vecchie aree di confine;

- oltre 18.000 persone risultavano aver lavorato in Ticino (in 10.000 casi nei settori artigiani e industriali e nell'80% dei casi provenienti dall'Italia), usufruendo della cosiddetta possibilità di notifica, che concerne l'autorizzazione a svolgere senza rilascio di permessi lavori temporanei o intermittenti per una durata massima di 90 giornate annue: in circa 8.000 casi si trattava di assunzioni da parte di datori di lavoro svizzeri, in altrettanti casi di lavoratori distaccati di imprese italiane che avevano acquisito commesse locali, in poco più di 3000 casi di lavoratori indipendenti; in posti di lavoro equivalenti a tempo pieno si stimava un impatto di poco inferiore alle 2.900 unità;
- si consolida d'altro canto, come abbiamo anticipato, la possibilità di entrare in Svizzera attraverso l'iscrizione a una delle Agenzie di collocamento temporaneo attive in Ticino, come dimostra l'incidenza (nel campo del lavoro temporaneo notificato) della fornitura di personale a prestito, che nel 2011 ha riguardato oltre 3.100 persone (spesso si tratta del primo passo verso un inserimento diretto più stabile, e l'acquisizione del permesso).

Parallelamente il fenomeno del frontalierato si è sviluppato anche in conseguenza della migrazione significativa di imprese a capitale e conduzione manageriale italiana verificatesi negli ultimi 10/15 anni, grazie alla politiche di attrazione degli investimenti promosse dal Cantone Ticino, e agli oggettivi vantaggi localizzativi offerti dalla Svizzera (tassazione moderata, incentivi fiscali, certezza e rapidità dei diritti, ottimo livello di servizi, e ovviamente possibilità senza limiti di reclutare la manodopera nel paese di origine dell'impresa, con una riduzione netta del costo del lavoro per unità di prodotto⁴). Tra 1997 e 2011 il solo programma di marketing territoriale Copernico ha attratto in Ticino capitali che hanno permesso la costituzione di 230 aziende (con oltre 4.000 posti di lavoro), in tutti i settori manifatturieri. 105 imprese (circa la metà del totale dunque) sono state costituite da capitale italiano, e hanno favorito un corrispondente afflusso di nuovi lavoratori pendolari.

L'incremento apparentemente inarrestabile del lavoro frontaliero diretto in Ticino rispecchia dunque il buono stato di salute dell'economia locale (soprattutto se paragonata con le difficoltà incontrate in Italia),

4. Tale riduzione è il frutto della possibilità di operare in una gran parte dei casi sulla base di trattative individuali sul salario, tra imprese e collaboratori, della maggior durata media degli orari di lavoro, mettendo nel contempo a frutto i differenziali positivi tra oneri sociali e livelli della tassazione alla fonte operati in Svizzera e in Italia, che portano a poter garantire al lavoratore un salario netto superiore a quello che percepirebbe in Italia con risparmi sino al 20% sul costo del lavoro.

l'attrattività del territorio e la realtà sempre più articolata e complessa dell'economia cantonale. Il Ticino attinge in modo più ampio all'offerta di lavoro insubrica e lombarda, offre opportunità differenziate di lavoro e grazie ai forti differenziali salariali è in grado di attrarre competenze di eccellenza. Se nelle aree discoste del territorio sembrano riprodursi alcuni fenomeni tradizionali, se vi è una parte di giovani uomini e donne che trovano conveniente fare ingresso nel mercato ticinese del lavoro rispondendo alla domanda di lavoro industriale a medio-bassa qualifica e uscendo precocemente dalla scuola, entrano in misura significativa giovani interessati ad una formazione professionale di base in apprendistato e entra ora anche personale qualificato, professionisti attratti dalle metropoli lombarde, come emerge dai primi dati del dopo liberalizzazione. Per il Ticino il frontalierato rimane un'opportunità ottima di valorizzare a tutti i livelli le potenzialità di un mercato ampio del lavoro, pur pagando il costo di un pesante sovraccarico della sua rete viaria a causa dei flussi costanti dei lavoratori pendolari, e con l'incognita (nel caso di un'inversione congiunturale) di veder crescere le tensioni concorrenziali tra manodopera locale e frontaliera. Per le regioni insubriche italiane il frontalierato è opportunità di acquisire redditi (salari e ristorni sulle tasse), in cambio tuttavia della cessione di manodopera mediamente performante nei ruoli lavorativi svolti.

1.4.3-

I frontalieri nella provincia di Como

Visibilissimo in Ticino, oggi più che mai, il frontalierato appare viceversa fenomeno assai trascurato nell'ottica dei bacini di partenza dei pendolari, a parte gli occasionali commenti riservati da una certa pubblicistica giornalistica alla fuga di capitali, competenze e imprese. Sicuramente giocano le proporzioni: 55.000 frontalieri sono una presenza enorme nel bacino economico ticinese, ma relativamente "poca cosa" nel contesto delle province lombarde interessate dai flussi in uscita, Como e Varese in primo luogo. L'importanza del frontalierato rimane dunque elevata nei bacini tradizionali, dove da sempre lavorare in Svizzera è stata la risorsa per quasi tutta la popolazione, autoctona o immigrata a suo tempo nei comuni dell'area di confine proprio per cogliere questa opportunità. I cambiamenti in atto che portano ad allargare l'area di reclutamento dei frontalieri appaiono invece poco leggibili ai più (Fig. 6).

Fig. 6 – Frontalieri presenti in Ticino sulla base della provincia di residenza in Italia.

Varese	44%
Como	40%
Sondrio	9%
Lecco	5%
Verbanio, Cursio, Orsola	1%
Altre province	1%

Fonte. Ufficio Federale di Statistica – nostra elaborazione su rilevazione STAF, 2012.

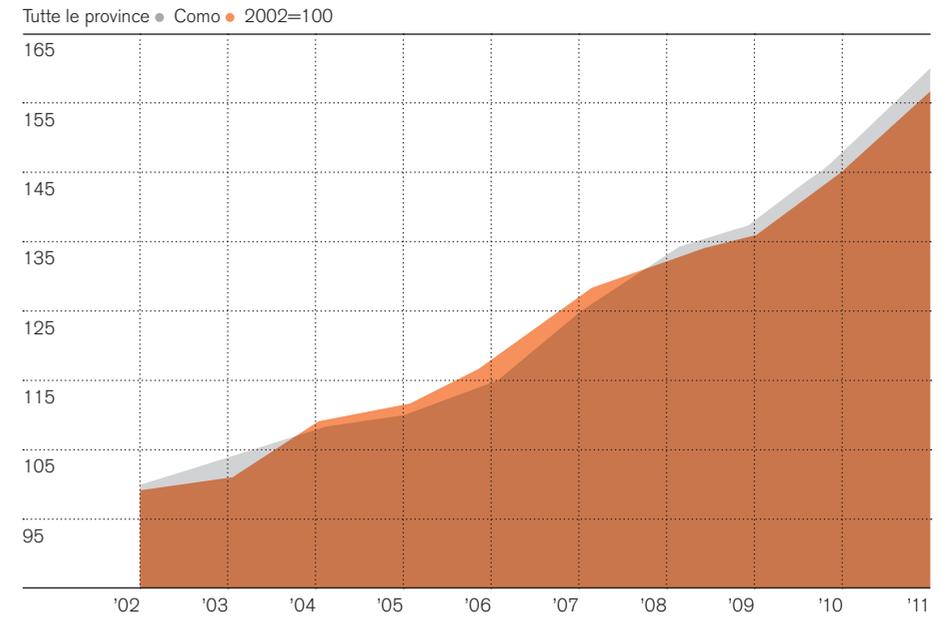
La ricostruzione dell'origine dei flussi in ingresso in Ticino è del resto assai difficile, soprattutto in epoche intercensuarie, ed è di fatto possibile unicamente ricorrendo all'unica fonte che riporta il comune di residenza in Italia del lavoratore frontaliero: ovvero il permesso di lavoro concesso alla lavoratrice o al lavoratore. Dall'entrata in vigore dei Bilaterali questo documento non è più oggetto di analisi statistica sistematica, poiché il numero dei permessi validi è divenuto indicatore inaffidabile per stabilire le dimensioni del fenomeno: infatti sulla base della normativa in vigore perdendo il lavoro il lavoratore non vede il permesso decadere automaticamente, e generalmente mantiene aperta la posizione in cerca di un nuovo impiego. La somma dei permessi attivi porta dunque a una sistematica sovrastima dell'occupazione dei frontalieri (valutata nel 2011 in almeno un 10% dello stock di permessi attivi); il dato amministrativo è stato dunque sostituito, ai fini di quantificare il fenomeno, dall'elaborazione dei dati sull'origine e il permesso dei lavoratori raccolti attraverso le rilevazioni campionarie degli addetti in forza alle aziende, che non consentono di stabilire la residenza dei lavoratori a livello di comune (ma solo di provincia). Le indicazioni contenute nei permessi sono comunque disponibili, e vengono elaborate – alla luce della stima degli effettivi dell'occupazione – per stimare la redistribuzione della quota di ristorni fiscali (38% circa del prelievo) che il Cantone versa ai Comuni e alle Province italiane di frontiera sulla base dei vecchi accordi oggi in fase di rinegoziazione. In pratica si presume che il *gap* tra permessi attivi e occupati sia analogo nelle diverse realtà locali, e si applica la distribuzione dei permessi attivi per comuni di residenza come *proxy* per determinare il diritto al ristorno. Anche noi utilizzeremo questo espediente per stimare l'incidenza effettiva del frontalierato proveniente dalla provincia di Como, e dalle sub-aree provinciali.

Nella provincia di Como alla fine del 2010 risultavano risiedere 22.224 titolari di permessi “attivi” di lavoro frontaliero (il 40% del totale dei titolari di permesso per lavoro frontaliero in Svizzera residenti in Italia). Di essi 12.806 erano uomini e 9.418 donne. Se consideriamo che nello stesso momento i frontalieri provenienti dalla provincia di Como effettivamente occupati erano stimati (rilevazione STAF, Ufficio Federale di Statistica) poco più di 19.000, giungiamo a una stima di quella che potremmo definire “disoccupazione fisiologica” dei frontalieri di circa 3000 unità, che dà conto di una delle caratteristiche fondamentali del fenomeno: la sua flessibilità, e l’elevata volatilità dell’occupazione in Ticino, che in assenza di ammortizzatori sociali significativi rappresenta senza dubbio uno dei prezzi pagati dal lavoratore e dalla lavoratrice frontalieri per frequentare il mercato locale del lavoro.

La Fig. 7 evidenzia come l’evoluzione del frontalierato abbia seguito negli ultimi dieci anni una curva sostanzialmente analoga a quella dell’insieme delle province lombarde toccate dal fenomeno. L’incremento è dapprima leggermente più veloce, mentre la tendenza si inverte dopo il 2007 (anche a seguito della crescente rilevanza degli ingressi in Ticino di pendolari che provengono da fuori della storica area di frontiera). Si passa comunque in dieci anni da 12.225 persone (5.091 donne) del 2001 alle 20.598 persone del 2011 (8.930 donne). L’incremento è pari al 68% in media, e di oltre il 75% nel caso della componente femminile.

L’importanza del lavoro frontaliero si differenzia in misura significativa tra le diverse sub-aree del territorio provinciale, indipendentemente dal fatto che praticamente tutti i comuni comaschi si trovino all’interno della “zona di frontiera” sita in un raggio di distanza massima in linea d’aria di 20Km dal confine (limite abolito dalle norme del 2007, che autorizzava i residenti a ottenere un permesso di lavoro pendolare). A livello medio l’incidenza dei frontalieri, in termini di quota percentuale dei residenti, è pari al 3,7% circa, traducibile in un peso sugli occupati che dovrebbe oscillare tra il 1’8 e il 9%. Ma la rilevanza varia ovviamente a seconda della posizione geografica dei comuni, e della struttura del territorio e della viabilità. La tabella di Fig. 8 ricostruisce la distribuzione della popolazione comasca — 594.988 abitanti secondo il dato ISTAT del gennaio 2011 — nelle aree omogenee del territorio individuate dalla stessa provincia sulla base della struttura geomorfologica e degli assi di viabilità. La medesima tabella identifica per ciascuna sub-area l’incidenza dei lavoratori frontalieri sul totale dei residenti, utilizzando le stime dell’Ufficio Federale di Statistica elvetico, che riparametra il dato

Fig. 7 — *Variazioni % degli effettivi di frontalieri della Provincia di Como, 2002 - 2011.*



Fonte. Ufficio Federale di Statistica – nostra elaborazione su rilevazione STAF, 2012.

amministrativo (numero di permessi attivi per comune italiano di residenza) alla luce delle rilevazioni delle forze lavoro condotte nelle imprese svizzere, che consentono di stimare il numero di lavoratori frontalieri effettivamente presenti (come già chiarito il *gap* tra i due valori è dovuto alla possibilità per il frontaliero che perde il lavoro di mantenere — dopo gli Accordi Bilaterali — il permesso attivo in vista di un possibile nuovo impiego).

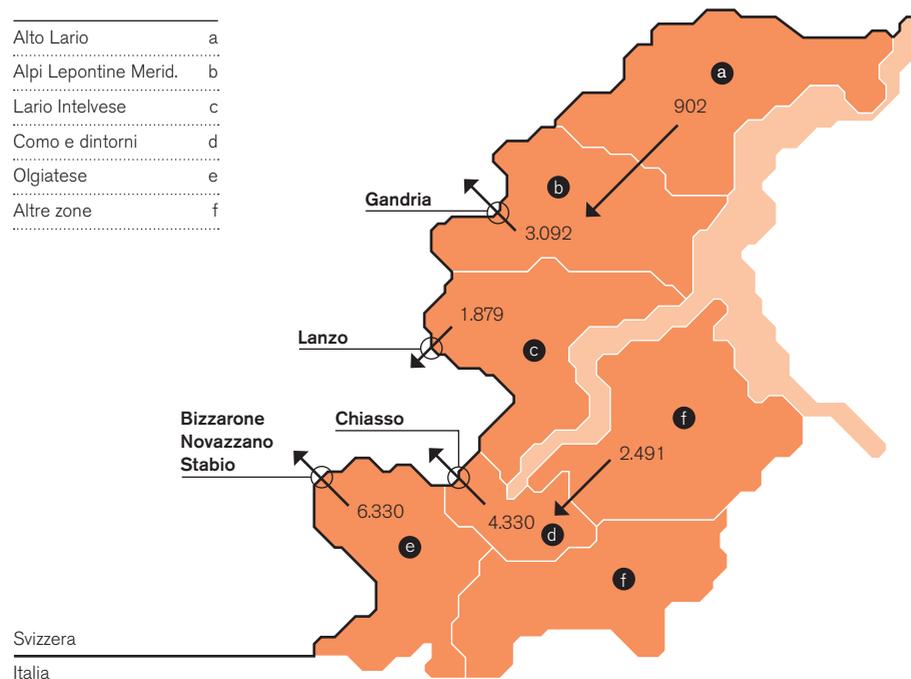
La tabella evidenzia come il fenomeno del frontalierato, nonostante i cambiamenti in atto, rimanga fortemente ancorato alla prossimità tra comune di residenza e sbocco lavorativo in Svizzera. Gran parte dei frontalieri, oltre la metà, risiedono nell’area comasca e nell’Olgiatese. Ma se consideriamo l’importanza relativa del fenomeno, vediamo come essa sia superiore in alcune zone discoste della provincia, in particolare nelle valli del Ceresio (Alpi Lepontine), dove la quota dei frontalieri sulla popolazione residente supera di sei volte quella media provinciale, e nella Val d’Intelvi, dove quasi l’8% dei residenti lavorano in Svizzera.

Tab. 8 — *Popolazione e lavoratori frontalieri nelle aree territoriali omogenee della provincia di Como.*

	Permessi attivi al 01.01.2011	Occupati effettivi. Media 2010.	Percentuale sul totale.	Popolazione residente al 01.01.2011	Percentuale frontalieri/residenti.
Alto Lario	1.054	902	4,74	16.678	6,32
Alpi Lepontine Merid.	3.612	3.092	16,25	20.467	17,65
Lario Intelvese	2.195	1.879	9,88	27.907	7,87
Como e dintorni	5.059	4.330	22,76	118.346	4,27
Olgiatese	7.395	6.330	33,27	118.306	6,25
Altre zone	2.910	2.491	13,09	293.284	0,99
Como provincia	22.224	19.024	100,00	594.988	3,74

Fonte. Ns. elaborazione su dati ISTAT e Ufficio Federale di Statistica (rilevazioni STAF e RIFOS, 2012).

Fig. 9 — *Aree territoriali omogenee della provincia di Como e flussi in uscita (per principali valichi)*



Fonte. Ns. elaborazione su dati ISTAT e Ufficio Federale di Statistica (rilevazioni STAF e RIFOS, 2012).

Si tratta del resto delle situazioni dove lo sbocco lavorativo oltre confine è in qualche modo dettato dalla struttura del territorio, dalla scarsità di opportunità locali e dalla vicinanza del polo economico di Lugano e delle industrie del Mendrisiotto e del Veduggio. I flussi determinanti sul piano dei volumi provengono invece da Sud, e alimentano un'impressionante corrente di traffico dai valichi di Chiasso, Bizzarone, Novazzano, in parte Stabio (da dove entrano molti frontalieri del varesotto), che va a confluire poi sulla A2 verso i centri del mendrisiotto e del luganese (Fig. 9).

All'interno della provincia i comuni possono essere divisi in aggregati, a seconda della loro dipendenza maggiore o minore dal lavoro oltre frontiera:

- *comuni dipendenti dal mercato ticinese del lavoro*, dove i residenti sono naturalmente orientati a cercare sbocchi occupazionali oltre frontiera; si tratta di quelle località, quasi tutte situate nella comunità montana del valli del Ceresio e Alto Lario, che gravitano sul bacino lavorativo luganese, fanno capo al centro di Porlezza o si collocano lungo l'asse viario Gandria - Lugano; qui il 20 e più percento della popolazione (in pratica almeno un attivo su due) dipendono dal lavoro in Svizzera: la conformazione geografica del territorio e le storiche relazioni determinano la ricerca quasi automatica di occasioni di lavoro oltre confine (i flussi attraverso il valico di Gandria sono stati oggetto di una nostra recente ricerca, pubblicata dalla Comunità Montana delle Valli del Lario e del Ceresio⁵); rientrano in questo ambito comuni come Porlezza, Carlazzo, Cavargna - nel complesso vivono in questo aggregato di comuni, quasi tutti appartenenti all'area delle Alpi Lepontine, poco più di 3.000 frontalieri, il 13% del totale, e il 23% circa della popolazione ivi residente;
- *comuni "residenziali", caratterizzati da una forte presenza di lavoratori pendolari, in prevalenza transfrontalieri*; vi includiamo le località in cui la percentuale di frontalieri sulla popolazione residente oscilla tra il 10 e il 15% (con una incidenza sulla popolazione attiva che dovrebbe andare dal 15% ad un terzo del totale); si tratta anche in questo caso di comuni a ridosso della frontiera, che non offrono direttamente opportunità di lavoro, hanno piccole dimensioni, e rappresentano bacino residenziale per le zone industriali adiacenti.

5. Vedi Comunità Montana delle Valli del Lario e del Ceresio, "La via del Ceresio, Studio di fattibilità per l'istituzione di una linea lacustre veloce Porlezza - Lugano", Porlezza, 2012

- nel novero ancora alcuni comuni dell’Alto Lario e Ceresio, ma soprattutto i comuni a ridosso della frontiera meridionale del Ticino, nell’area dell’Olgiatese, sulle assi di immissione in Ticino attraverso i valichi di Bizzarone, Novazzano e Stabio; vi risiedono circa 3.500 frontalieri, il 12% della popolazione domiciliata;
- *comuni, situati a ridosso della frontiera, ma non solo, dove il frontalierato è un’opportunità evidente e comoda*, colta da una percentuale significativa della popolazione attiva, ancorché meno importante di quella rilevata nell’aggregato precedente; qui l’incidenza dei frontalieri oscilla tra il 5 e il 10% dei residenti (10/15% degli attivi); si tratta di comuni caratterizzati da diverse ragioni che li portano a gravitare verso il mercato del lavoro elvetico: in parte ragioni geografiche e di collegamenti, unite alla scarsità di alternative locali (Val d’Intelvi), in parte opportunità dettate dalla possibilità di spendere competenze richieste nelle professioni edili, industriali e artigianali e dalla viabilità favorevole (pensiamo ai comuni dell’asse Como–Varese, collegati da numerosi valichi al Ticino), in parte (Alto Lario) dalla necessità di decidere, se non si trovano sbocchi locali interessanti, esistenti soprattutto in ambito turistico, su due percorsi per raggiungere le località baricentriche (area di Lugano o di Como) che si presentano comunque critici – il 7% della popolazione residente in questi comuni dipende dal frontalierato, in totale ca. 4200 persone che lavorano in Svizzera, avendo effettuato una loro scelta tra le diverse possibili (spesso una scelta che dipende dalle tradizioni e dalla professionalità acquisita);
- *comuni dove il frontalierato è una scelta tra le tante possibili*; un grande numero di comuni, e una rilevante quota di frontalieri, appartiene alla fascia di *località dove la percentuale di frontalieri sulla popolazione residente si attesta sulla media provinciale*, oscillando tra il 2,5 e il 5%; si tratta di comuni anch’essi insediati non lontano dal confine, che tuttavia per dimensioni e articolazione delle opportunità lavorative locali non dipendono in modo particolarmente significativo dal frontalierato; ciò non impedisce di constatare anche in questo caso come il lavoro frontaliero rappresenti un’eventualità non trascurabile: i frontalieri residenti in quest’area sono quasi 6.000, metà dei quali nel comune di Como; numerosi comuni, in genere situati lungo l’asse pedemontano Varese – Como, ospitano un numero rilevante di frontalieri, superiore alle 200 unità l’uno, come San Fermo, Montano Lucino, Villa Guardia, Lurate Caccivio,

Appiano Gentile, Fino Mornasco; qui il frontalierato non rappresenta la principale risorsa economica del territorio, ma è tradizione e scelta al tempo stesso per una quota di residenti interessati a migliorare le proprie condizioni professionali, che viene assunta mettendo a frutto le proprie reti relazionali, cogliendone i vantaggi e accettandone i rischi (flessibilità dell’impiego) e gli svantaggi (trasferite pesanti a causa del traffico);

- *comuni, infine, caratterizzati in misura marginale dal fenomeno*, tra i quali troviamo le conurbazioni della Brianza comasca, vuoi perché relativamente discosti, vuoi perché portati a gravitare su altri centri di attrazione, come ad esempio Erba, Cantù e le località situate sull’asse Como – Milano; qui la presenza di frontalieri è inferiore all’1% della popolazione residente e in molti casi quasi invisibile, ma ciò che è più interessante notare è che nel complesso il fenomeno assume comunque dimensioni non indifferenti ed è in espansione, tanto che in questo ampio aggregato di comuni vivono oltre 2.100 persone che quotidianamente, sobbarcandosi trasferite impegnative, si recano in Svizzera per lavoro.

La ripartizione del territorio provinciale in sub-aree ci aiuta a comprendere le conseguenze che il fenomeno del frontalierato ha sia sul piano micro-economico (impatti a livello di singola zona, in termini di trasferimento di reddito attraverso i salari e i ristorni fiscali, che vanno direttamente ai comuni delle prime fasce, caratterizzati da un’elevata incidenza di frontalieri sulla popolazione residente), sia su quella dei flussi di traffico generati dal pendolarismo. Quest’ultimo è un problema fortemente avvertito in Ticino, considerato che la gran parte dei frontalieri viaggia da solo con la propria auto (come è emerso dalla recente ricerca già citata, realizzata nell’alto Ceresio), per risolvere il quale andrebbero assunte misure congiunte, tali da facilitare la riduzione del numero di veicoli privati che giornalmente attraversano la frontiera in uscita e entrata. La lettura delle tendenze del frontalierato è agevolata proprio dall’analisi dei flussi di traffico. Notiamo così come il fenomeno sia cresciuto meno che nella media considerando i tradizionali bacini di reclutamento dei frontalieri (i comuni discosti rispetto al centro di Como e alla pedemontana, appartenenti alle aree a ridosso del confine). I transiti attraverso il valico di Gandria sono ad esempio cresciuti “solo” del 10% circa, sino a oltre 4.500 al giorno, un numero che mette sotto pressione la strada Regina, ma rimasto relativamente stabile nel tempo. Un numero crescente di frontalieri comaschi entrano invece da Sud, attraverso i vali-

chi “minori” di Novazzano (Brusata), Stabio (Gaggiolo), Bizzarrone e Maslianico (in tutto possiamo stimare 10/11.000 autoveicoli al giorno). In incremento anche i flussi in entrata dai valichi di Chiasso (15.000 passaggi giornalieri medi in entrata e uscita attraverso Chiasso strada nella media giornaliera). A causa dell’incremento dei frontalieri in entrata, nonostante le misure prese per agevolare l’uso dei mezzi pubblici (pensiamo al prolungamento su Albate Camerlata della linea ferroviaria “S10” gestita da Tilo), è dunque aumentato in misura esponenziale proprio il traffico locale, legato al pendolarismo lavorativo, come dimostra il gap tra passaggi sulla A2 registrati giornalmente all’altezza di Lugano Sud (circa 65/70.000) e attraversamenti della galleria del San Gottardo (circa 16.000 nella media giornaliera); nota per le estenuanti attese dei turisti e dei camionisti ai portali della galleria del San Gottardo, soprattutto nei mesi caldi del turismo, la A2 è divenuta un’arteria critica nel Sottoceneri, quando nelle ore mattutine e nel tardo pomeriggio è cronicamente intasata dal traffico dei pendolari frontalieri.

1.4.4–

Implicazioni sociali ed economiche del fenomeno

Per quanto caratterizzata da opzioni e tradizioni radicate nel passato, la presenza del frontalierato in provincia di Como è dunque molto articolata, di importanza crescente e in continua evoluzione anche sul piano qualitativo. Essa ha varie implicazioni socio-economiche, non tutte facilmente misurabili. Sul piano meramente economico, soprattutto in una fase di profonda crisi come quella attuale, la possibilità per un crescente numero di residenti nella provincia di trovare sbocchi professionali in Ticino determina impatti positivi sul reddito delle famiglie, sui consumi locali e sulle finanze dei comuni e enti locali coinvolti (della cui rilevanza ci si è resi conto in occasione del recente contenzioso che ha portato a bloccare il versamento ai comuni di frontiera di parte delle imposte alla fonte prelevate dalle autorità fiscali ticinesi ai lavoratori frontalieri).

Gli impatti economici e finanziari del fenomeno non sono facilmente ricostruibili nel dettaglio, ma si possono stimare in via di approssimazione almeno nelle componenti evidenti (guadagni dei lavoratori, spesi in grandissima misura in Italia, e trasferimenti fiscali). I trasferimenti fiscali sono molto significativi nei piccoli comuni della fascia di frontiera, cui viene riversata la maggioranza dei ristorni fiscali (pari attualmente al 38% delle imposte alla fonte prelevate). Nel complesso si può stimare che il

trasferimento attuato verso la provincia di Como e i comuni della fascia di confine vada dai 10/11 ai 18/19 milioni di € (il dato lo stimiamo considerando l’importo dei fondi “bloccati” per ripicca dal Canton Ticino nel corso della recente vertenza che ha opposto Svizzera e Italia sul versante delle normative fiscali inerenti la tassazione dei capitali italiani all’estero), dei quali grosso modo un terzo andrebbero a favore dei piccoli comuni fortemente dipendenti dal lavoro frontaliero.

Tab. 10 – *Salari mensili dei lavoratori frontalieri in Ticino, al variare del grado di occupazione.*

Salari mensili netti per grado di occupazione e posizione nella scala salariale.				
	Salario medio	< 50%	50% > 90%	90% <
P25	2.861	641	2.151	3.218
P50 (mediana)	3.779	1.117	2.736	4.034
P75	4.707	1.639	3.477	4.893
Salari mensili netti medi (in franchi) dei frontalieri, per grado di occupazione, nel 2010.				
	Salario medio	< 50%	50% > 90%	90% <
	3.981	1.245	2.923	4.325

Fonte. Rilevazione della struttura dei salari (RSS), Ufficio federale di statistica, Neuchâtel, elaborazione Ustat.

Parallelamente si possono stimare gli impatti derivanti dal reddito acquisito dai frontalieri lavorando in Svizzera, utilizzando i dati raccolti dalla rilevazione sulla struttura dei salari (RSS) curata dall’Ufficio Federale di Statistica, ripresi nell’elaborazione curata dall’USTAT di cui alla Fig. 10. In questo modo comprendiamo come il salario mediano netto dei frontalieri⁶ è pari a circa 3780 franchi mensili, e quello medio è pari a poco meno di 4.000 franchi mensili, per una retribuzione percepita dell’ordine dei 45/46.000 franchi annui, corrispondenti a poco meno di 40.000 € al cambio attuale. Utilizzando questo importo, supposto che i valori medi complessivi siano applicabili anche ai frontalieri comaschi, e moltiplicandolo per il numero dei frontalieri attivi, si ottiene un contributo del lavoro frontaliero al reddito provinciale tra i 750 e gli 800 milioni di € annui su scala provinciale. A questo reddito andrebbero ovviamente sommate le componenti derivanti dal lavoro prestato in forma temporanea e indipen-

6. Salario mensile netto non standardizzato, senza tener conto degli oneri sociali; comprese le indennità per lavoro domenicale o serale, la retribuzione delle ore straordinarie, un dodicesimo del tredicesimo salario e dei pagamenti speciali annuali lordi.

dente. In questo caso non disponiamo di dati attendibili sulla residenza dei soggetti coinvolti, ma possiamo immaginare che essa sia distribuita equamente tra le diverse province lombarde e piemontesi; se accettiamo questa ipotesi, e immaginiamo (per difetto) che anche questi lavoratori incassino mediamente quanto un frontaliero, giungiamo ad un valore aggiuntivo (calcolato stimando un impiego corrispondente a circa 1.200 posti di lavoro a tempo pieno) di circa 50/60 milioni di €. Considerando a questo punto che il reddito complessivo provinciale – a fronte di una media di 13.681 € pro-capite (2010) – dovrebbe attestarsi poco sopra gli 8 miliardi di €, l'incidenza del contributo economico del frontalierato al reddito disponibile delle famiglie dovrebbe superare, seppure di poco, il 10% del reddito totale disponibile. Stima probabilmente per difetto, che va valutata tenendo conto del trend in crescita dei salari medi dei frontalieri, legato alla ricomposizione occupazionale di cui abbiamo già parlato.

Proiettando il dato a livello di aggregati di comuni si evidenzia dunque una dipendenza stabile e sostanziale dal reddito derivante dai salari e dai ristorni fiscali nel caso dei comuni delle prime due fasce individuate in precedenza, ma anche una crescita interessante dell'“utilità” economica del lavoro frontaliero per i comuni delle altre fasce, accentuata dalla forbice tra crescita del reddito prodotta dall'incremento dei frontalieri attivi (e dei loro salari medi in Euro) da un lato, e effetti depressivi sui redditi locali dovuti alla crisi economica dall'altro.

Al di là degli impatti macro-economici, il frontalierato va letto prestando ascolto alle implicazioni che esso ha sul piano micro-economico e sociale, per gli individui e le famiglie coinvolti. Sicuramente offre ad essi opportunità altrove sconosciute di crescita personale, risorse finanziarie per i consumi e gli investimenti. Ma richiede alle persone di accettare condizioni diverse di impiego, assai meno stabili e protette, e di dimostrare spirito di iniziativa e capacità in qualche modo imprenditive. Volente o nolente il frontaliero è sempre stato un lavoratore dotato di spirito imprenditoriale, flessibile, abituato a frequentare un mercato del lavoro poco protetto, caratterizzato da ampie possibilità di licenziamento (ma anche da dinamiche che rendono possibile il reimpiego). Lo dimostra oggi il *gap* di circa 15 punti percentuali che separa, secondo le stime, il numero dei permessi attivi rilasciati a frontalieri, e l'effettivo degli occupati nelle medie annuali. Sempre più persone si affacciano sul mercato del lavoro elvetico, ma molte si trovano a perdere il posto di lavoro e a doverne cercare un altro – senza misure di sostegno – nell'arco di brevi periodi di tempo. Sicuramente il ruolo delle Agenzie di collocamento interinale favorisce questa grande

flessibilità, e volatilità degli sbocchi, visto che nel quarto trimestre del 2011, secondo i dati di O-Lav, ben 483 nuovi permessi di lavoro frontaliero (su 2.344) sono stati rilasciati a agenzie per il prestito di personale⁷. Tuttavia questa realtà di grande mobilità non è il frutto dell'evoluzione in atto, ma è piuttosto una caratteristica di lunga data del pendolarismo frontaliero. Nel 2004 in una ricerca empirica che coinvolse in provincia di Como circa 200 frontalieri attivi⁸, tra il 20 e il 30% degli intervistati dichiararono di aver cambiato azienda almeno una volta negli ultimi 5 anni, il 42% lavoravano da meno di 5 anni per l'attuale datore di lavoro. Essere frontalieri comporta avere competenze da spendere, ma anche una certa voglia di affrontare il rischio della perdita del lavoro e del rimettersi in gioco.

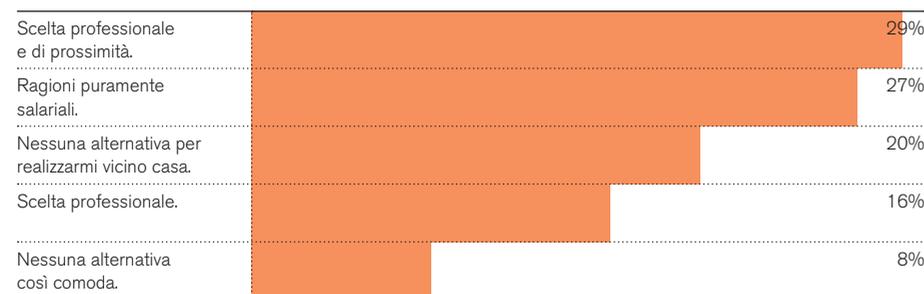
La ricerca appena richiamata mantiene, a distanza di alcuni anni, una grande attualità per spiegare i fenomeni messi indirettamente in luce anche dalle statistiche riportate. Emergeva, ad esempio, come il fenomeno iniziasse a interessare aree più ampie del passato, pur se la sua influenza continuava (e continua) ad essere preponderante nelle località a ridosso del confine. Oggi, cadute le barriere regolamentari, questo fenomeno è certificato dalla crescita costante del numero di permessi di lavoro concessi a persone residenti al di fuori della tradizionale fascia di confine (la cui quota è ormai vicina al 40% del totale dei nuovi permessi). I primi elementi di complessità rilevati nel 2004 appaiono chiaramente presenti in tutta la loro evidenza. Storicamente diffuso nelle medie e relativamente grandi imprese manifatturiere e in edilizia, lavoro frontaliero si è articolato nel tempo, a livello di settori, ma anche di sbocchi, con una crescente presenza di pendolari diffusi nei servizi e nelle piccolissime aziende (già nel 2004 il 13% degli intervistati operavano nelle imprese con meno di 10 addetti, che rappresentano del resto il 90% dell'occupazione locale). La ricerca del 2004 evidenziava l'importanza delle “ragioni di scambio” alla base del lavoro frontaliero, che appaiono determinanti da comprendere per interpretare la complessità delle spinte che portano alla scelta di lavorare in Svizzera. Per i datori di lavoro il mercato transfrontaliero rappresentava, ancor più rappresenta, un bacino di reclutamento interessante per recuperare risorse “rare” nel contesto locale e nel contempo per risparmiare sul costo del lavoro. Per i lavoratori frontalieri il Ticino rappresentava, e ancor più rappresenta, sempre “un buon affare” sul piano salariale. Tuttavia non è sufficiente il salario a spiegare tutto: le mo-

7. O-Lav, news, n.13 – Newsletter dell'Osservatorio del Mercato del lavoro, CODE, Bellinzona, Giugno 2012.

8. La ricerca venne realizzata nel contesto del progetto Interreg III, “Competenze oltre i confini”; il materiale non è stato edito, ma è disponibile su richiesta: fbednarz@ecap.ch.

tivazioni portate dai singoli intervistati nel 2004 risultavano variare da caso a caso: talvolta apparivano legate alla prossimità geografica, talaltra piuttosto a scelte professionali; per una parte dei frontalieri lavorare in Svizzera era praticamente una necessità, dettata dalla fisionomia del territorio. Elaborando le motivazioni addotte dai frontalieri, emergeva come praticamente in tutti i casi lavorare in Ticino rappresentasse una scelta, non una costrizione. Il salario contava sempre moltissimo, e nel 27% dei casi – livelli inferiori di formazione, età più elevate – era praticamente la sola motivazione significativa. Ma il panorama delle ragioni era assai variegato, come si nota dalla Fig. 11, e assumevano crescente importanza gli interessi professionali.

Fig. 11 – Motivazioni del pendolarismo frontaliero:
ricerca ECAP Ticino 2004



Fonte. ECAP – Ufficio Studi e Ricerche, 2004.

Per i fattori rimanenti, lavorare oltre frontiera era dunque opzione prevalentemente realizzativa (aspetto particolarmente vero per le persone di età inferiore e livelli di formazione più elevati), pur se spesso collegata alle oggettive condizioni geografiche (49% di intervistati). Solamente l'8% (maggiore presenza femminile) parlava di mancanza di alternative di pari praticabilità. La frontiera ha in qualche modo fatto il miracolo, grazie ad un elevato valore del franco svizzero, ai differenziali tra trattamento fiscale e oneri sociali vigenti in Italia e in Svizzera, rendendo obiettivi compatibili la ricerca di risparmio da parte delle imprese da un lato e l'aspirazione ad un miglior salario da parte dei lavoratori dall'altro. Oggi questo schema è sottoposto a tensioni contraddittorie. Il lavoro frontaliero continua a dare soddisfazioni (in parte salariali, in parte realizzative, almeno in termini comparativi rispetto al contesto delle aziende di oltre frontiera), ma le ambizioni di carriera, più significative

di un tempo, rimangono piuttosto frustrate.

La necessità di lottare contro il deprezzamento dell'Euro, e contenere il livello dei salari sul versante elvetico (anche versando salari in Euro, o agganciati al valore dell'€, come avvenuto in diverse situazioni), stanno modificando il valore reale dei differenziali retributivi, ma grazie alla liberalizzazione dei flussi nuovi spazi si sono aperti in aree professionali un tempo protette, alimentando interessi e attese non meramente legati allo scambio "al ribasso" in precedenza ricordato. Vecchi vincoli vengono resi più complessi dalle nuove opportunità. Se da un lato la presenza di aree tradizionali di lavoro frontaliero – soprattutto in ambito manifatturiero – significa per il Ticino il consolidamento di settori industriali maturi ad alta intensità di manodopera poco qualificata, dall'altro lato proprio l'apertura del mercato a nuovi apporti qualificati provenienti dall'Italia sembra poter contribuire allo sviluppo competitivo dei settori innovativi che caratterizzano l'economia locale.

Un mercato aperto – come bene emergeva già nel 2004 – rappresenta un'opportunità per i nuovi entranti, ma anche una minaccia per i frontalieri già presenti, che rischiano di subire un peggioramento dei rapporti di forza nei confronti della domanda di lavoro un tempo determinati dal regime di regole. L'incertezza allora avanza, il posto di lavoro lo si perde sovente, pur se poi si riesce anche a ritrovarne uno abbastanza facilmente.

Nonostante la congiuntura favorevole, già nella ricerca del 2004 solo il 40% aveva dichiarato di ritenere sicuro il suo posto di lavoro, e le possibilità di fare carriera – almeno nei settori tradizionali – paiono rimanere assai modeste. Per contro il lavoro frontaliero inizia a rappresentare un'opportunità interessante per professionisti dei settori avanzati, dall'informatica ai servizi sanitari e finanziari, per gli insegnanti, per i consulenti e i piccoli imprenditori. Nuove dimensioni del "brain drain" in un contesto che ha sempre favorito la partenza per la Svizzera di una parte delle persone più competitive e intraprendenti del territorio comasco.

1.4.5– Prospettive e ipotesi per massimizzare vantaggi comuni

L'intensità degli scambi nel mercato transfrontaliero del lavoro è emersa in una recente ricerca condotta nell'ambito del progetto SPL (Sistema Produttivo Locale) Insubria⁹ come il principale fattore di relazione economica nella regione insubrica, deludendo forse le attese di chi si aspettava emergessero più forti reti e alleanze tra imprese e filiere produttive. A fronte di potenzialità interessanti di cooperazione economica transfrontaliera assai poco esplorate, dunque, emerge l'evidenza di un mercato del lavoro surriscaldato, dove il Ticino mostra capacità notevoli di attrarre sia imprese che lavoratori, sottraendo energie e competenze di eccellenza al territorio comasco.

La logica delle convenienze mutue, su cui ci siamo soffermati, è andata e va complessivamente a vantaggio delle imprese ticinesi (o sviluppate in Ticino da capitale italiano) da un lato e in termini relativi a favore dei lavoratori frontalieri italiani dall'altro, in parte a detrimento del tessuto produttivo comasco o varesotto e dei lavoratori domiciliati in Ticino, sicuramente con conseguenze pesanti sul piano ambientale e dei costi materiali e immateriali dovuti alle infrastrutture di trasporto. Un'ottica di modesto respiro è stata privilegiata rispetto alla valorizzazione delle opportunità strategiche che verrebbero da un'azione coordinata sui due versanti della frontiera.

Numerosi sono i condizionamenti indotti da questa realtà, e da un'integrazione competitiva di basso profilo: il sistema economico ticinese – che pure dimostra interessanti capacità innovative – non appare stimolato a riqualificarsi in modo più radicale; mostra al suo interno vaste aree di attività che vivono al traino dei tradizionali *atout* garantiti dal frontalierato: ridotti costi di produzione, accesso rapido e flessibile all'offerta esterna di lavoro quando si manifestano nuove esigenze, opportunità di esperire varie forme di *dumping* sociale e salariale (in forma diretta, o ricorrendo a subappalti e *outsourcing*). Per contro il sistema economico delle aree di confine italiane recupera opportunità di reddito che supportano in qualche modo i consumi locali, in una fase assai critica, ma soffre la concorrenza svizzera sul piano dell'attrattività; molte imprese e persone competenti finiscono per cercare fortuna oltre frontiera. I fenomeni di *shifting* dell'offerta determinati dai differenziali

nelle condizioni di lavoro – effetti sostitutivi di manodopera locale che rimane esclusa dal mercato in Ticino (dove la disoccupazione è quasi doppia rispetto alla media svizzera), e necessità a Como di rimpiazzare, in particolare nell'industria e nei servizi alle persone, le risorse uscite verso la Svizzera mediante manodopera immigrata da formare e integrare – generano costi sociali e finanziari che riducono l'efficienza del sistema nel suo complesso.

Ipotesi finalizzate a massimizzare i possibili benefici dell'integrazione del mercato del lavoro insubrico, nel contesto determinato dalla libera circolazione della manodopera, vanno trovate da un lato cogliendo il valore formativo importante dell'esperienza del lavoro oltre frontiera per chi la sviluppa, e dall'altro immaginando la costruzione di un vero e proprio sistema economico transfrontaliero.

Sul primo versante basti pensare all'analogia che esiste tra esperienze attuali dei lavoratori frontalieri e le vicende dell'emigrazione degli anni sessanta e settanta, che per molti italiani è stata occasione di sviluppare nuove competenze, di acquisire risorse e relazioni spesso reinvestite nelle regioni di origine, anche a vantaggio dell'internazionalizzazione dei sistemi economici locali. Il frontalierato è un'esperienza di emigrazione per così dire tascabile, che permette tuttavia imporranti scambi, di tipo professionale e culturale, e rafforza comportamenti imprenditivi e creativi, la cui rilevanza per l'economia comasca viene sottolineata da numerosi altri contributi a questa pubblicazione. Il lavoro oltre frontiera – come del resto ogni esperienza lavorativa – è un luogo privilegiato di apprendimento informale, che grazie alle caratteristiche del tessuto economico ticinese – fortemente aperto alla competizione globale e spesso innovativo – può far acquisire competenze strategiche per il sistema locale.

Sul secondo versante – quello delle azioni di sistema – vorremmo riprendere alcune considerazioni emerse dalla già citata ricerca sul sistema produttivo locale, promossa dall'Università dell'Insubria e dall'USTAT ticinese. Malgrado la prossimità geografica, storica e culturale, e malgrado il grande ricorso al frontalierato e la presenza di investimenti italiani in Svizzera, l'intensità delle relazioni esistenti tra imprese ticinesi e imprese delle province italiane di confine è relativamente modesta e in molti casi di natura prettamente commerciale. *“Ciò sembra derivare, anzitutto, da una scarsa conoscenza reciproca. Per parte svizzera, gioca un ruolo pure la mancanza di fiducia nei partner d'oltre confine e la significativa presenza di imprenditori provenienti da altri cantoni, i quali mantengono relazioni preferenziali con il proprio milieu d'origine. Tali diffidenze reciproche non paiono superate nemmeno dalla presenza*

⁹ I risultati della ricerca in Bednarz F., Losa F., Garofoli G. "Cooperazione transfrontaliera e reti tra imprese. Innovazione e sviluppo nell'Insubria", Franco Angeli, Milano, 2012"

crescente tra gli imprenditori attivi in Ticino di investitori italiani, e sono semmai accentuate dalla tendenza, delle aziende ticinesi, a vedere nella regione insubrica essenzialmente un vantaggioso bacino di reclutamento della manodopera. Per parte italiana, invece, le cause sono da ricercare nella presenza di sistemi produttivi locali forti, con reti di relazioni interne ancora molto “dense” e solide, e la prossimità all’area metropolitana milanese; fattori che portano alla sottovalutazione delle possibili sinergie con il “piccolo” Ticino”¹⁰.

La realizzazione di azioni comuni nell’area transfrontaliera pare tuttavia giustificata, perché è evidente la similitudine dei problemi affrontati dalle imprese di tutti i territori dell’area o dei singoli settori economici presenti sui due lati della frontiera e i sotto-sistemi produttivi e di servizio dell’area sono potenzialmente complementari: in termini di servizi alle imprese e di offerte formative, in termini di specializzazioni economiche, di modelli di sviluppo (la diversificazione produttiva estrema in Ticino e la specializzazione distrettuale in Italia) e, almeno in alcuni ambiti, in termini di filiera produttiva e di dimensione aziendale.

La necessità di riprodurre, aggiornare e riqualificare le competenze distintive dell’area, rappresenta una sfida pre-competitiva comune per l’area. Serve una visione capace di integrare l’intervento di politica del lavoro e della formazione. Partendo da problemi comuni concreti, e favorendo la conoscenza reciproca tra attori sociali e *decision makers* (che oggi complessivamente manca) si potrà costruire fiducia reciproca e collaborazione.

Alcune azioni andrebbero concertate e attuate in modo sinergico sui due lati della frontiera. Sarebbero utili sistemi di regole condivisi, che limitino le convenienze marginali. Uno sviluppo dei controlli da attuare per fronteggiare gli abusi in materia di accesso al lavoro transfrontaliero non dovrebbe essere auspicato solo sul versante svizzero; uno dei fenomeni meno indagati e governati è ad esempio quello delle prestazioni dipendenti o indipendenti (talvolta si tratta di lavoro dipendente mascherato) di lavoratori che utilizzano la facoltà di operare in Svizzera per un massimo di 90 giorni all’anno attraverso semplice notifica della loro presenza, con conseguenze che sul versante italiano si traducono in rischi di evasione e elusione fiscale. Anche in materia di salari e condizioni di lavoro, regolate in modo profondamente differente nei due sistemi, sarebbe utile una negoziazione di scala transfrontaliera, che rafforzi l’azione svolta sul

10. Bednarz F., Losa F., Garofoli G. – “Cooperazione transfrontaliera e reti tra imprese.”, op. citata

versante ticinese dalla Commissione Tripartita attraverso l’estensione dei Contratti collettivi o quanto meno dei Contratti “normali” di lavoro, che stabiliscono un punto di riferimento in materia di minimi salariali, e cercano di arginare le conseguenze della contrattazione individuale praticata in Svizzera dai datori di lavoro.

Il contenzioso tra Italia e Svizzera in materia fiscale e finanziaria può offrire l’occasione per aprire una trattativa finalizzata alla gestione coordinata dell’insieme delle risorse che vengono dal prelievo fiscale sui redditi dei frontalieri. Si tratta di risorse non da poco, che attualmente rimangono per più del 60% in Ticino, che andrebbero utilizzate per affrontare i problemi e le domande generati dall’integrazione del mercato insubrico del lavoro. Pensiamo ai problemi legati al trasporto e alla viabilità, ma anche a investimenti coordinati nella costruzione delle competenze di cui il territorio ha nel complesso bisogno.

Sul versante dei trasporti si deve spingere in direzione di un massiccio trasferimento dei flussi di traffico dalla mobilità privata a quella pubblica. Considerata la natura del territorio e degli insediamenti residenziali, una soluzione va trovata favorendo la mobilità multimodale integrata e formule di condivisione dei mezzi privati come il *car sharing*: si devono quindi realizzare spazi di parcheggio e di scambio, particolarmente in prossimità delle linee di comunicazione ferroviaria, mettendo a frutto alcune scelte positive degli ultimi anni, come il già ricordato prolungamento della S10, e il completamento della linea veloce della Valmorea, che collegherà Mendrisio a Varese e Malpensa. Va data quindi attuazione a investimenti disattesi, come ad esempio la realizzazione del parcheggio in prossimità della stazione di Albate, la cui mancanza rende attualmente poco fruibile il servizio su rotaia. Ma si dovrebbe anche pensare seriamente all’utilizzo della via d’acqua come alternativa per smaltire i flussi di traffico sulle strade. L’esempio di Ginevra e Losanna, che hanno affrontato con successo questo tema rafforzando i servizi di navigazione con la sponda francese del Lemano, potrebbe essere ripreso, come dimostrano i risultati raccolti attraverso lo studio di fattibilità di una linea di navigazione veloce tra Porlezza e Lugano, promosso dalla Comunità Montana delle Valli del Lario e del Ceresio¹¹.

Sul versante delle competenze, fermo restando quanto detto attorno al valore formativo che ha in sé l’esperienza del lavoro all’estero, si tratta di

11. Vedi Comunità Montana delle Valli del Lario e del Ceresio, “La via del Ceresio...”, op. citata,

far leva sulla potenziale complementarità di competenze e eccellenze del territorio insubrico, che può permettere di rispondere a fabbisogni comuni (invecchiamento della popolazione, domanda di servizi, cura del territorio, competizione globale) alimentando una comune politica di costruzione delle competenze e valorizzazione del capitale umano.

Affrontare il tema delle risorse umane è indubbiamente complesso. In primo luogo, esiste un problema di reperimento e reclutamento di forza lavoro adeguata in quantità e qualità alle esigenze delle imprese, che sono in costante evoluzione: tale problema è maggiormente sentito in Svizzera, e particolarmente per le attività industriali, che non a caso attingono massicciamente al mercato del lavoro delle province insubriche lombarde. La disponibilità di un ampio e conveniente bacino di reclutamento ha da sempre condizionato il modo di agire delle imprese industriali ticinesi, ne ha persino orientato le scelte di prodotto-mercato; oggi peraltro si assiste a fenomeni nuovi, che pongono il problema delle risorse umane in chiave diversa dal passato. Infatti anche in Italia la difficoltà di riproduzione delle competenze da impiegare nella produzione manifatturiera è sensibilmente cresciuta negli ultimi tempi, verosimilmente per le difficoltà e i disallineamenti emersi nell'orientamento al lavoro (disaffezione giovanile per il lavoro manuale, ruolo dei servizi di orientamento professionale). La Svizzera rimane luogo di impiego attraente per i lavoratori qualificati, ma ragionare solo in questi termini ha il respiro corto della convenienza congiunturale (che varia col variare dei tassi di cambio e delle situazioni normative), e mette in crisi il binomio essenziale tra sviluppo e coesione sociale, fatto proprio dalla strategia Europa 2020, su cui l'Insubria nel suo complesso deve puntare.

In secondo luogo, vi è un problema di formazione delle risorse umane impiegate nei processi produttivi a livello locale: si tratta, innanzitutto dell'adeguamento dell'offerta formativa ai bisogni delle imprese (che, sia in Italia che in Svizzera, non è sempre ben allineata alla domanda delle imprese), ma anche del processo attraverso cui viene implementato il patrimonio di conoscenze dei lavoratori già impiegati, attraverso la formazione continua.

Infine, occorre programmare l'inserimento negli organici aziendali di nuovi profili professionali in grado di gestire aspetti strategici quali l'introduzione delle innovazioni (ingegneri, tecnici specializzati, ecc.) e/o l'internazionalizzazione della distribuzione e dei servizi pre- e post- vendita (tecnici commerciali, professionisti del *foreign trade*). Per un'econo-

mia che in presenza di un mercato interno drammaticamente depresso dipende ormai dall'export, come quella lombarda e comasca, si tratta di affrontare sfide determinanti, anche cercando di costruire reti di cooperazione transfrontaliera, puntando sui servizi di eccellenza – nel finance, ma anche nella formazione e nell'innovazione – presenti in Ticino. Questo vale a maggior ragione per le microimprese che rappresentano l'ossatura produttiva della zona, e sono strutturalmente impossibilitate ad integrare in organico figure professionali specializzate e, nel caso, a offrire loro condizioni e/o opportunità di sviluppo allettanti sul medio e lungo periodo.

Se la questione delle risorse umane – della loro qualità, competenza, imprenditività – è uno dei nodi cruciali per l'area insubrica, e al suo interno per la provincia di Como, possiamo dire che esso andrebbe affrontato proprio mettendo a frutto l'integrazione del mercato regionale del lavoro. Da tempo si discute in Italia della necessità di potenziare il raccordo tra l'offerta istituzionale in tema di educazione e formazione e le esigenze delle imprese, soprattutto nell'ottica di affrontare la disoccupazione giovanile. Nell'area insubrica tale raccordo potrebbe essere perseguito mettendo a frutto le esperienze di eccellenza maturate nel campo della formazione professionale dalla Svizzera e anche dal Canton Ticino, in relazione al modello formativo adottato: tanto la formazione iniziale “duale” quanto il sistema della formazione professionale superiore sono fondati sull'interazione tra processi di qualificazione e esperienza lavorativa, e coinvolgono le parti sociali, e direttamente le imprese, nella costruzione dei profili e nella gestione della formazione in modo integrato con le scuole professionali. Nelle more di processi di riforma del sistema educativo che stentano a trovare attuazione su scala nazionale, l'Ente locale – dotato di competenze in materia di lavoro e formazione – potrebbe allora farsi carico di sviluppare esperienze già largamente adottate ad esempio nel contesto dell'apprendistato transfrontaliero, sperimentando pratiche di alternanza e adattandole al contesto locale, costruendo reti aperte al contributo del sistema formativo svizzero, che in Ticino è ormai articolato a tutti i livelli, con sbocchi a livello di terziario professionale inesistenti nel caso italiano¹². D'altro canto a livello universitario si potrebbero creare sinergie con le diverse

12. Facciamo riferimento al cosiddetto terziario “B”, ovvero la formazione professionale superiore, regolata a livello federale, e promossa tanto dalle associazioni professionali (Esami professionali superiori) che dai Cantoni attraverso le Scuole Specializzate superiori a indirizzo tecnico, e al sistema delle Scuole Universitarie Professionali (in Ticino la SUPSI), che adottano il modello di Bologna, e sviluppano studi di Bachelor e Master a indirizzo professionale. Vedi per i dettagli: <http://www.evd.admin.ch/themen/00533/01965/index.html?lang=it>

istituzioni presenti anche nel territorio comasco, come la sede distaccata del Politecnico e l'Università dell'Insubria.

Agendo in questo modo ci si avvicinerebbe passo dopo passo a costruire una *governance* comune del mercato insubrico del lavoro, fatta di *learning cultures* condivise, capaci di fondere gli apporti complementari delle tradizioni educative e formative italiana e elvetica. Da fenomeno marginale nell'immaginario sociale ed economico comasco, la presenza di lavoratori mobili, capaci di operare di qua e di là della frontiera e di muoversi nell'economia globale, diverrebbe evidenza di un sistema transfrontaliero integrato, competitivo e coeso. Vantaggi comuni sostituirebbero le convenienze residuali di basso profilo che hanno sin qui alimentato la tradizione (o il sogno) del lavorare in Svizzera.

1.5

La terza età e l'attivismo del volontariato.

di Gerardo Monizza

1.5.1—

La formazione permanente

In provincia di Como sono quasi mille e settecento le Associazioni a indirizzo sociale e culturale: una media di dieci per ciascun comune (160). I dati sono imprecisi perché il Registro regionale, quello provinciale e la banca dati del Centro Servizi per il Volontariato di Como rivelano disuguaglianze notevoli (perché differenti sono le modalità dell'iscrizione) soprattutto per il mancato censimento delle piccole associazioni culturali locali o per le organizzazioni di volontariato occasionali, finalizzate a scopi limitati e determinati nel tempo.

La cifra è impressionante e vanno inoltre aggiunte al totale le Associazioni iscritte all'Albo della Protezione civile (54), quelle sportive (136) e le Proloco (41) che hanno indirizzi specifici d'intervento, non direttamente "culturali" se – per cultura – s'intende quel processo di formazione individuale, attivato attraverso l'acquisizione di conoscenze e di saperi sia intellettuali che pratici.

La cultura o il "fare cultura" oggi coinvolgono l'intera collettività in un progetto di "formazione permanente" che interessa persone d'ogni età e di differente condizione lavorativa, economica, sociale. Tale formazione è l'insieme delle opportunità educative formalizzate (l'istruzione certificata) e una rete di occasioni non formali che puntano su cultura generale, sociale, istruzione sanitaria, vita associativa ed è rivolta in special modo ai cittadini in età adulta.

Nel programma di un'offerta globale e continua la formazione permanente si integra tra sistema scolastico (da cui prende temi e modelli didattici), formazione professionale (da cui derivano esperienze, metodi, conoscenza pratica) e mondo del lavoro (da cui deriva la concretezza e la storia materiale del territorio di riferimento).

Partita negli anni Cinquanta del Novecento in forma più definita e con approccio innovativo, la formazione permanente accetta oggi sia il procedimento didattico tradizionale e strutturato (volto a recuperare i bassi livelli di istruzione e formazione anche per cittadini stranieri) sia l'approccio libero e creativo che favorisce l'estensione delle conoscenze a una popolazione più ampia usando volentieri nuovi alfabeti, nuovi linguaggi, nuovi argomenti.

In questo processo di trasformazione e di adattamento hanno agito positivamente la diffusione capillare sul territorio italiano (e dunque anche nel comasco) di un associazionismo culturale, gratuito e competente; la consapevolezza degli "anziani" (dai 50anni in su) di essere parte attiva nella vita sociale e culturale; la tenacia dell'associazionismo nel trovare sempre nuovi approcci tematici e la volontà di allargare numericamente la base dell'utenza.

1.5.2– Il mondo degli anziani

Sono 70milioni gli ultrasessantenni nell'Unione Europea: il 14per cento della popolazione (504milioni). In Italia, su 66milioni di abitanti si contano circa 8milioni di ultra sessantacinquenni; quasi 5milioni di donne; dei tre milioni e mezzo che hanno superato i settantacinque anni due milioni e mezzo sono le donne. La popolazione invecchia e – con sette anni più degli uomini – le donne vivono di più. Forse anche meglio.

L'invecchiamento biologico e psicologico è inevitabile, ma da tempo la vecchiaia non è più considerata una malattia; merito di una corretta alimentazione, di una vita familiare soddisfacente, di una vita sociale attiva e completa. Di una riscoperta dello spazio culturale.

Della terza e della quarta età (zone non ben definite e sempre in trasformazione) si conoscono le patologie, anche croniche; le più frequenti (espresse in percentuale): artrosi (39,3), ipertensione (20,5), bronchite (11,3), diabete (10,1), malattie cardiache (9,3), malattie neurologiche (6,5), osteoporosi (6,4), ma si ignorano i nuovi livelli di attenzione alla cultura, il miglioramento della curiosità, lo sforzo intellettuale costante.

Se il cibo rende migliore la salute del corpo va pur detto che una maggior attività intellettuale ha sanato lo stato di depressione tipico degli anziani, di solitudine, di allontanamento dalla comunità e sostanzialmente di disinteresse della contemporaneità. L'attività culturale (corsi, lezioni, incontri) ne ha riportati molti alla condizione di docente e non più o non solo di ascoltatore passivo. Una nuova esperienza che ha scosso lo stesso sistema dell'educazione permanente e il modello tradizionale di occupazione del tempo libero.

Per mantenere un buon livello psicofisico e, in generale, migliorare la qualità della vita gli anziani hanno ben accolto la diffusione dell'associazionismo culturale e la riduzione del costo della cultura (sconti ai musei, al cinema, a teatro, persino nei libri, fino alla gratuità) apprezzando molto le attività di promozione della cultura (Università della Terza Età, Università popolari, Centri anziani) quasi tutte gestite in forma privata e dedicate alla formazione continua post-lavorativa. Partecipando ai corsi (solitamente con costanza e attenzione) il cosiddetto "anziano" trova occasioni per apprendere un nuovo sapere e per trasmettere la propria esperienza (sia di lavoro che culturale).

La curiosità intellettuale è la molla che fa scattare il desiderio d'apprendere e superare la comprensibile fatica di muoversi e partecipare agli incontri.

Non si tratta semplicisticamente di occupare il (molto) tempo libero, di togliersi dalla televisione, di abbandonare la panchina ai giardinetti o di razionalizzare il vuoto sociale tipico della vita anziana fino agli anni Ottanta del Novecento. Si tratta di mantenere la vivacità mentale e l'autonomia di pensiero diventando (o ritornando ad essere) catalizzatori di risorse intellettuali per l'intera comunità.

Ovviamente, la possibilità concreta di vivere un modello di anzianità attiva e vitale non è uniforme in tutte le aree del Paese, poiché oltre alla disponibilità di servizi sul territorio e il livello di integrazione sociale incidono fattori come l'età, il grado di istruzione e la condizione socio-economica.

1.5.3– La rivoluzione culturale

La condizione positiva delle fasce anziane deriva da una dirompente rivoluzione culturale che ha inizio verso gli anni Sessanta del Novecento. Si tratta di un cambiamento, in Italia, che segue la trasformazione in

atto nei più moderni paesi dell'Occidente e che sviluppa una nuova idea di partecipazione dei cittadini alle decisioni d'interesse comune: lavoro, istruzione, vita sociale, famiglia, ideali, creatività, solidarietà. Mezzo mondo scoppia d'entusiasmo; l'altra metà guarda perplessa consapevole dei molti problemi che affliggono la produttività, che stanno modificando l'industrializzazione, che impongono lo spostamento di intere popolazioni verso luoghi differenti da quelli d'origine. L'altro mondo (il "terzo") esplose demograficamente.

Nella parte occidentale del pianeta vi è – invece – un blocco della crescita demografica – che potrebbe limitare nel numero quel che viene elaborato nell'ambito delle idee – eppure il "movimento" soprattutto giovanile trova nuovi soggetti attivi nella vasta complessità dello spazio sociale. Si concepisce la necessità di un progetto esistenziale, libero da pregiudizi e da norme spesso incomprensibili, che sappia coinvolgere i diversi settori della popolazione nell'intento di renderli se non omogenei almeno consapevoli del loro ruolo creativo, decisionale, partecipativo.

Lentamente, poi sempre con maggiore decisione, il popolo si trasforma in vere comunità (quelle cosiddette "di base" sono numerose e molto dissimili per indirizzo politico e finalità sociali e sono attive nella scuola, nelle parrocchie, nei quartieri, nelle fabbriche); facilmente operano in molti ambiti religiosi e pubblici prima ancora che politici. I partiti sono un punto di riferimento; quelli tradizionali si rafforzano; ne nascono di nuovi. I cittadini, da partecipanti tiepidi, addirittura inattivi (molti hanno esaurito la spinta ribelle con la partecipazione alla Resistenza ed altri hanno dissolto il loro impegno subito dopo la nascita della Repubblica), diventano attivi, dimostranti che fanno sentire di avere una voce e gridano le loro idee nei dibattiti – spesso nuove, addirittura innovative – e attraverso forme alternative di comunicazione (giornali, periodici, radio libere).

Ad ascoltarli, dalla parte opposta della barricata sia fisica (perché non si esclude neppure la violenza, la netta contrapposizione o lo scontro) sia ideologica non trovano la "controparte" degli adulti, ma spesso le forze dell'ordine. Lo Stato risponde con durezza. I giovani non vedono gli insegnanti da criticare o demolire, i genitori da superare, i padroni da eliminare, i politici da annientare (secondo un desiderio che nasce da sentimenti di fastidio generazionale, ma anche da necessità pratiche di cambiamento); vedono poliziotti armati con scudi, elmetti e lacrimogeni. Ragazzi come loro mandati allo sbaraglio e ad assumersi responsabilità (quella dell'ordine pubblico) che non hanno; sono paraventi ideologici di un potere preoccupato, ma incapace di reagire positivamente con fermezza, con chiarezza. Sono protettori involontari della conservazione.

La rivoluzione culturale nasce violenta e non troverà mai l'adesione totale dei cittadini che – in parte, per paura del cambiamento, per amore delle tradizioni, per accettazione dei cosiddetti valori – preferiscono alla rivoluzione la blanda riforma, al cambiamento il mantenimento, alla novità il passato.

Nella politica, nell'elaborazione pedagogica, nell'applicazione didattica, nella gestione della cosa pubblica, nella famiglia e nella vita sociale, nella stessa esperienza della chiesa cattolica sono molti i passi avanti così come – sempre – si recuperano valori antichi, tranquillizzanti. La rivoluzione culturale e sociale procede come il gambero.

I giovani si pongono con sufficienza e distacco (talvolta con arroganza) in uno spazio lasciato libero dagli adulti troppo soddisfatti dal raggiungimento di un benessere sociale ed economico cui dà un forte impulso l'industrializzazione del paese e un maggiore potere d'acquisto delle famiglie. La vita è migliorata, ma la mentalità resta quella antica: repressiva appena possibile, antidemocratica nell'atteggiamento dello Stato verso le liberalità, talvolta addirittura "fascista" e le scritte sui muri e i suoi giornali testimoniano di questa condizione della società italiana che sta migliorando "dentro", ma che fatica a trasformarsi "fuori" nel confronto tra le persone; nel rapporto tra il singolo e l'istituzione.

Ci sono dunque barricate. Non molte quelle reali, pericolose, esplosive, concrete; moltissime quelle ideologiche e culturali ed i materiali per costruirle sono le idee, i pensieri, i ragionamenti i cavilli, le discussioni, le trattative, gli argomenti, le parole. La rivoluzione culturale si arma con milioni di miliardi di parole sparate nelle più eterogenee occasioni.

Si parla in casa e sembrava che fossero secoli di silenzio imposto e subito; si parla nelle sezioni dei partiti intuendo quanto siano importanti la parola e il dibattito come strumenti di espressione e di verifica; si parla nei consigli comunali dove all'esibizione dei notabili (dei pubblici amministratori cooptati per ragioni dinastiche nell'assemblea) fanno le prime comparsate anche i "nuovi" rappresentanti della cittadinanza attiva. Si comunica attraverso le radio. Si parla in chiesa.

Nel 1962 Giovanni XXIII intuisce la necessità di dare uno scossone alla Chiesa cattolica. Convoca il Concilio Vaticano II che porta cambiamenti in ambito pastorale ed una nuova visione dei rapporti tra la chiesa e il mondo. Il Concilio definisce un mutamento totale nella vita ecclesiale e affronta il problema dell'ecumenismo e del rapporto con le altre religioni, con i laici, con la cultura moderna, con la comunicazione e l'educazione.

È un momento d'incontro e di dibattito (non solo a Roma, sede dell'assemblea dei vescovi, ma in tutta la chiesa) che sembra rivoluzionario; è una travolgente possibilità di oltrepassare la balaustra (riservata al presbitero e considerata invalicabile soprattutto per le donne); è una riflessione sullo stesso concetto di «sacro». La messa in italiano diviene il primo esercizio in pubblico di numerosi credenti, giovani e inquieti come tutti i loro coetanei che – in misura certamente minore –, affrontano con l'identica incoscienza la lettura delle relazioni alle riunioni di partito.

Nel 1963 papa Giovanni promulga la «Pacem in Terris» che, con l'enciclica «Ecclesiam Suam» (1964) di Paolo VI, suo successore, sono l'occasione di ampie discussioni e di un rinnovato fermento dentro le comunità parrocchiali. Abituate alle «adunanze» dell'Azione Cattolica durante le quali un relatore (il parroco o un «esperto») parla e gli altri ascoltano, temi quali la pace nel mondo o il futuro stesso della chiesa offrono ampi spunti al dibattito. Le adunanze diventano «assemblee»; il dialogo si trasforma in dibattito e opinioni diverse dal consueto si sentono nelle parrocchie e negli oratori.

Si anima il dissenso cattolico; si dilata un'ansia progressista che si modifica in collettivi e gruppi di base ecclesiale: comunità nuove che, in molte città italiane esprimono una ricerca di maggiore autenticità del messaggio evangelico in contrapposizione all'atteggiamento del potere temporale della chiesa.

Con l'enciclica «Populorum Progressio» del 1967, Paolo VI porta alla ribalta e all'attenzione dei cristiani il problema della miseria e del bisogno dei popoli del Terzo Mondo. Molti, giovani soprattutto, sensibili al tema dell'oppressione e già preoccupati dell'andamento negativo della guerra nel Vietnam e dei fatti di Praga, intuiscono nelle parole del papa un istante di conforto. L'enciclica diventa il «libretto» discusso e studiato durante le ore di religione che, molto opportunamente, alcuni preti insegnanti trasformano dal consueto chiacchiericcio (o dalla baraonda indegna) in un'occasione di più interessante riflessione.

Nelle parrocchie si hanno numerosi scontri (verbali) tra cattolici di generazioni diverse: i padri, non tutti sensibili ed interessati ad affrontare temi che non siano di squisita pertinenza teologico morale; i figli, spinti alla ricerca di risposte più confacenti ai loro dubbi e alle loro ansie giovanili. Nel corso delle riunioni (spesso interminabili) il dibattito si fa sempre più acceso, ma invece di esaurirsi per stanchezza o mancanza di argomenti trova stupefacente vivacità. Altri giovani e numerosi si affiancano ai consueti partecipanti e molte strutture parrocchiali diventano il centro di una crescita morale, culturale e, per quanto sorprendente

possa sembrare, anche politica.

Il volontariato – secondo il principio della sussidiarietà – va a collocarsi nello spazio lasciato vuoto dalla mancanza di servizi sociali, di aiuto alle persone bisognose, di completamento dell'educazione e – persino – della scolarità. Molti anziani si sentono difatti troppo lontani dalla cultura vivace che non tiene più conto del nozionismo, del sapere tradizionale, della didattica sicura. La reazione è talvolta di netto contrasto tra giovani che stanno percorrendo tutta la strada della scolarizzazione (dell'obbligo e universitaria) e una terza età (ancora riconoscibile nella fascia dei 55enni 70enni), soggetti pensionabili o appena a riposo, ma ancora in forze e abbastanza curiosi.

La mancanza di strumenti scolastici e culturali in genere impone agli adulti maggiore fatica d'apprendimento e rivela i limiti della scuola antica (quella frequentata dai genitori durante il fascismo) e pure della scuola del primo dopoguerra.

La chiesa – con l'esperienza del Concilio – sembra aver mutato il concetto di «sacro». In realtà ha solo portato la liturgia ad una dimensione meno spettacolare, meno magica, più umana; condivisibile dalla comunità dei fedeli e comprensibile; fatta di segni brevi, parole e gesti comuni. La lingua è quella di tutti i giorni e la «parola» prevale sui movimenti. La parola insegna, educa, fa capire. Crolla anche il rituale nella scuola e si trasforma l'apporto delle varie età al sistema dell'educazione.

Quasi ovunque si accoglie con molto favore la pubblicazione di «Lettera ad una professoressa» (1967) un libro redatto dagli studenti della scuola di Barbiana, sotto la guida di don Lorenzo Milani, nel quale si dimostravano le colpe della scuola italiana, soprattutto la sua non «neutralità». All'interno della chiesa l'argomento è considerato pretestuoso (ma soprattutto pericoloso); si intravede la possibilità di estensione del modello critico a qualsiasi altra istituzione. Così è, infatti, e così sarà. Poi, che la critica venga dall'interno (cioè da una scuola condotta da un prete) è considerato un affronto, ma l'esperienza di Barbiana coglie nel segno e rivela, anche agli occhi dei più miopi, la necessità di sostenere con maggiore rigore la riforma del sistema educativo.

Dopo l'introduzione dei Decreti delegati (provvedimenti legislativi che tra il 1973 e 1974 introducono nella scuola gli organi collegiali, autorizzano i distretti scolastici, sostengono l'aggiornamento e indicano la strada per l'autonomia scolastica) si garantisce il diritto di assemblea degli studenti, le libertà sindacali per tutto il personale della scuola docente e non docente; si porta alla riforma del personale della scuola, ma

soprattutto si definisce la libertà di insegnamento.

Ecco dunque che la rivoluzione ideata al finire degli anni Sessanta, formata ai primi anni Settanta, impiega quasi venti anni (Testo unico, DL n. 297 del 16 aprile 1994) ad essere recepita nella sua completezza. Così diventa norma. È un cambiamento che pone il corpo docente in una posizione diversa dalla precedente ovvero “non più in cattedra” e tuttavia costretto a ridiscutere la propria posizione (anche l'autorità e persino l'autorevolezza) conquistata mantenendo fissa la barra della tradizione. Lentamente il corpo docente di ogni ordine e grado passa dalla condizione di riconosciuta e sicura ruota di trasmissione, nel meccanismo della cultura tradizionale, specifica, specialistica, tecnica e anche classica, a elemento di un congegno sempre più anonimo. La posizione mantenuta per circa 120anni dall'Unità d'Italia a poco a poco si sfalda sotto i colpi di una costante e giusta critica (alla banalità, alla ripetitività, alla noiosità dell'insegnamento) e sotto la consapevolezza di molti insegnanti di non far più parte di una casta riconosciuta e anche utile al progresso del Paese.

Si salvano solo coloro che riescono a mettersi in crisi ricostruendo il percorso di scoperta degli studi, la vivacità della nuova ricerca, il confronto con gli studenti (magari impoveriti dall'invasione della televisione e poi dalle nuove e dirimpenti tecnologie) e la riscoperta di una società esterna al mondo scolastico desiderosa di “imparare” e di ri-formarsi con nuove esperienze.

1.5.4—

Ricompaiono gli anziani

A Como, capoluogo di provincia con circa 85mila abitanti, oggi il 20per cento sono “anziani” ovvero, secondo un modo di dire che va sempre più diffondendosi, sono cittadini che appartengono alla “terza età”. Nel 1980 erano meno del 5per cento.

Non detta e non scritta la rivoluzione è avvenuta silenziosamente, ma in modo ben radicato coinvolgendo strati di popolazione fino ad allora – due decenni prima della fine del Millennio – abbastanza indifferente alla cultura, all'esperienza collettiva, alla formazione permanente; disinteressata persino all'ascolto, alla lettura, all'analisi.

Il mondo invecchia, ma non sfiorisce. La società occidentale (quella che ci consente riflessioni sullo stato dell'attivismo e del volontariato culturale) è cambiata. La popolazione è aumentata; la terza età moltiplicata.

La provincia di Como è abitata da quasi 600mila individui; 118mila superano i 65 anni d'età (nel 2001 gli “anziani” erano 96mila).

L'aspettativa di vita è dunque cresciuta e con essa anche il desiderio di mantenere l'attenzione ai cambiamenti in atto nella società e la volontà di sfruttare il tempo libero dopo aver lasciato il lavoro e persino le tipiche occupazioni dei “pensionati”. Il tempo dedicato alle cure della casa, del giardino, alla famiglia, ai nipoti è un tempo calcolato con esattezza e fissato da un'agenda neanche troppo immaginaria. È un tempo di qualità personale che mischia egoismo (nel tentativo di recuperare il “tempo perduto” a favore dei propri interessi) e sano desiderio d'appagamento. La terza età non è più la stagione delle occasioni sognate, ma dei sogni appagati: viaggi, cene con gli amici e le amiche, gite di piacere o culturali, visite ai musei, concerti, volontariato. Una parte della rivoluzione sociale in atto si compie persino nella trasformazione della figura dei volontari: essi passano dall'assistenza alle fasce povere della popolazione, intesa come carità, e dalla disponibilità verso le attività organizzate in ambito ecclesiale (storica la “San Vincenzo”) all'assistenza ai malati, all'accoglienza degli stranieri, all'educazione dei ragazzi difficili, all'attenzione verso i più anziani e spesso con impegno definito e preferibilmente senza togliere nulla alla famiglia, al marito, ai figli e ai nipoti.

Il volontario contemporaneo ha superato il “precetto” imposto dalla Chiesa cattolica e s'addentra nel sociale per spirito di servizio; non solo per senso della carità (cristiana); il suo agire diviene più laico, più complicato e tutto da inventare perché le regole non attengono ai Comandamenti, ma alle norme vigenti. Tuttavia non è stato facile allontanarsi da quel punto di riferimento rassicurante che era il sistema della carità cattolica, dal modello della parrocchia, dal senso del dovere espresso nella comunità dei credenti e dalle indicazioni fissate nella “Dottrina sociale della chiesa”. La cultura cattolica ha ispirato per diversi decenni l'azione e i comportamenti del volontariato, ma le trasformazioni della società hanno chiesto ai volontari un approccio più scientifico, più libero da condizionamenti, più condivisibile dalla variegata massa dei cittadini (si pensi al tema dell'aborto, del divorzio, dell'eutanasia o della censura e della libertà d'espressione).

Le mai dimenticate “Sette opere di misericordia corporale” (di derivazione evangelica, Matteo, 25) si sono adattate alla modernità e sopperiscono alle mancanze della società ancora poco organizzata e variamente efficiente. Così il volontariato (risorsa non solo gratuita, ma anche di umana saggezza) ha pianificato nuove soluzioni: dar da mangiare agli affamati, dar da bere agli assetati, vestire gli ignudi, alloggiare i pellegrini, visitare gli infermi, visitare i carcerati e seppellire

i morti si riconoscono chiaramente come attività in gran parte ancora realizzate da un sistema di umana compassione, molto capillare e che coinvolge migliaia di aderenti.

Le sezioni locali della Croce rossa (attive in provincia) sono 16 cui si devono aggiungere altre organizzazioni “crociate” (17 per Croce Azzurra, SOS ecc) al servizio dei malati, per gli incidenti e per le urgenze di ricovero ospedaliero. Diverse centinaia di volontari che hanno superato il semplice coinvolgimento di necessità o rapporto emotivo o l'appartenenza a qualche confraternita mantellata per rendersi utili attraverso un'acquisita e specializzata competenza (con corsi, esami, prove).

Il settore sanità ne somma una cinquantina e va aggiunta l'Avis con 22. Il vasto ambito dell'assistenza sociale ne conta oltre cento; quello ambientale e ambientalista almeno 30, mentre per la protezione del soggetto debole e per l'attenzione alla persona siamo a 50.

È interessante notare che la soluzione a problemi materiali (la vita, la salute e la morte) trattati sempre di più con competenza dal sistema sanitario nazionale ha indotto le persone a rivolgersi a indirizzi e temi meno concreti, meno materiali eppure altrettanto ricchi di soddisfazioni. Dalla misericordia corporale si è giunti così alla generosità spirituale. In un'epoca che vede in crisi i grandi valori religiosi (guida e codice dei comportamenti passati) il mondo del volontariato si è rivolto con determinata franchezza all'immateriale, alla mente, al pensiero, all'analisi. Le “Sette opere di misericordia spirituale” (così si chiamano nel gergo religioso) meno note per nome e applicazione delle “corporali” sostengono almeno idealmente nuove forme di volontariato rivolte all'aiuto spirituale delle persone. È una nuova ricchezza di contributi e di esperienze che fornisce migliore qualità nei servizi sociali.

Il web come strada di comunicazione; il telefono come aiuto: sono nuovi strumenti di colloquio. Il contatto telefonico ha sostituito – in parte – la confessione cattolica (uno dei precetti maggiormente in discussione) ed è subentrato agli interventi (i consigli, la tutela spirituale) dei religiosi nella sfera privata delle persone; completa e ammoderna la regola “Consigliare i dubbiosi”, i titubanti, i paurosi.

Sono 390 in provincia di Como i servizi di volontariato attivi e riconosciuti dedicati esclusivamente all'attenzione dei bisogni: il Centro di ascolto (organizzazione della Chiesa cattolica italiana creata per incontrare le persone e aiutare chi vive situazioni di disagio indipendentemente da razza, sesso, religione); l'Auser Filo d'argento per gli anziani (servizio di telefonia sociale impegnato a contrastare solitudine ed emarginazione. In Lombardia è attivo 24 ore su 24. Offre la possibilità di avere compagnia telefonica; il trasporto protetto per visite e controlli

medici; ricevere aiuto per piccoli interventi domiciliari, l'accompagnamento alla posta o dal medico. Gli anziani possono anche segnalare abusi e disservizi. La formazione dei volontari, in questi casi, è di primaria importanza ed ha creato personale “non professionista” in grado tuttavia di risolvere numerose tipologie di problemi, con prontezza e competenza come per il Centro di Aiuto alla Vita o, in modo differente, il Telefono Donna (Centro di ascolto per richieste di aiuto contro lo stalking, la violenza, il disagio femminile).

In particolare ciò avviene per il volontariato operante nella fascia dell'infanzia e della prima gioventù come per il Telefono Azzurro (che dal 1987 opera seguendo gli enunciati della Convenzione ONU per i diritti dell'infanzia e dell'adolescenza; presente a Como con un Comitato) che opera per una prevenzione dell'abuso negli ambiti familiare e scolastico dando ascolto al bambino e ai suoi bisogni, nelle differenti fasi evolutive.

In ambito strettamente giovanile la forza delle associazioni scoutistiche resta invariata: le più numerose sono: Agesci (Associazione Guide e Scout Cattolici Italiani), CNGEI di Como (Corpo Nazionale Giovani Esploratori ed Esploratrici) e sono associazioni che contribuiscono alla formazione dei giovani “secondo i principi del metodo scout adattati alla realtà sociale italiana”. Inoltre l'AGI (Associazione Guide Italiane), femminile.

Per i ragazzi che rimangono soli in famiglia, mentre i genitori sono impegnati entrambi al lavoro (magari anche distante da casa) si sono rafforzate forme di volontariato nelle parrocchie con i doposcuola (durante l'anno scolastico), i Grest durante l'estate e l'organizzazione costante di eventi sportivi (soprattutto calcio, pallacanestro e pallavolo) che impegnano diverse centinaia di volontari sia per la gestione degli spazi utilizzati (aule, mense, capi gioco, campi esterni ecc) sia per il vettovagliamento (anche di 300 ragazzi ogni giorno per ogni nucleo operativo parrocchiale). La cura e l'educazione dei ragazzi è affidata a giovani ambosessi che stanno maturando competenza in ambito educativo e che riescono a trasmettere una cultura giovanile più vicina alla realtà dei ragazzi e maggiore vivacità degli insegnanti professionali.

L'educazione permanente, concetto espresso con secchezza dal principio “Insegnare agli ignoranti”, è oggi praticata con forme non più calate dall'alto, da sapienze tutte da dimostrare, con maggiore efficacia d'un tempo. La riforma scolastica, ormai diventata sistema quotidiano e in parte ritenuta superata, fuori delle aule ha portato alla rivoluzione del sistema culturale. L'attività delle Università Popolari (quattro in provincia: Como, Cantù, Lomazzo, Lurago d'Erba) e delle UTE Università della

Terza Età (in provincia: Como, Mariano Comense, Dongo e Porlezza) rispecchiano un forte cambiamento nel metodo didattico e nella proposta culturale avendo anche meglio precisato il rapporto tra docenti e discenti, con un maggior equilibrio tra le parti (chi insegna e chi apprende); esperienze umane e culturali che in quindici anni di elaborazione e perfezionamento hanno consentito lo scambio dei ruoli rendendo possibile il sogno di una cultura non esclusiva, ma condivisa e sempre alla ricerca della novità.

1.5.5–

Le Società di Mutuo Soccorso

Ben differente era la situazione alla metà dell'Ottocento quando nacquero le Società Operaie di Mutuo Soccorso (SOMS) seguendo due filoni: uno di matrice laica ed uno di matrice religiosa. Diverse le finalità: il mutuo soccorso e il miglioramento del grado di istruzione per quelle d'indirizzo laico mentre per quelle cattoliche la finalità primaria era di promuovere la conoscenza religiosa e le relative pratiche, pur non escludendo – ovviamente – il mutuo soccorso.

Numerose in tutta la provincia e presenti in quasi tutti i paesi richiedevano, per l'ammissione, la visita medica. Le donne furono ammesse dal 1866 (molto più tardi in quelle cattoliche). Tra le tante benemerenzze delle SOMS vi fu l'attivazione di programmi scolastici per gli iscritti.

Le SOMS rispondevano alla necessità di autodifesa del mondo del lavoro industriale e nacquero dopo l'ondata rivoluzionaria del 1848; la loro diffusione subì un forte incremento successivamente alla concessione di Costituzioni liberali negli Stati italiani. Inizia lo stato di formazione permanente delle classi operaie e si sviluppa un riconoscibile stato di solidarietà tra ceti sociali deboli ed esclusi dall'educazione e dalla cultura.

1.5.6–

Volontariato contemporaneo

Il volontariato è un movimento diffuso che si fonda sulla forza dell'egoismo. Non è sempre o solo animato dalla carità che, nutrita da una passione inesauribile, spinge verso il prossimo; è – perciò – un'esperienza che pochi vivono in maniera totale, assoluta (in tal caso: santi li fa la

chiesa e miti sono per il mondo) e va sempre oltre le cose visibili. La carità è un illimitato totale insostituibile disinteressato amore per gli altri. Il volontariato è diverso, molto più terreno e umano, efficiente e abbastanza pratico. Si muove dal bisogno fisico e mentale di “occupare” il tempo (e non solo quello “libero”). Parte da una constatazione di equità e di giustizia: io ho e lui non ha; ho molto e lui poco; ho troppo e lui niente. Che si tratti di ore, di cose o di denaro si esprime in forme diverse: dall'impegno personale (solo quando posso, un momentino alla settimana) e si rivolge agli “altri” dopo averne ben individuato i bisogni ed i problemi.

Il volontariato non è considerato un dovere (come assistere i vecchi genitori); è un piacere del contatto fisico con gli altri e, a differenza dei parenti per i quali non c'è che la continuità incalcolabile e infinita, permette uno stacco di impegno, di sentimenti, di coinvolgimento.

È proprio per la misura del coinvolgimento, e per la moderata implicazione di tipo emotivo, che la struttura complessa del volontariato ha potuto reggersi e fortificarsi e diventare un'attività diffusa in tutte le nazioni “ricche” con addetti e volontari – numerosissimi – nei più differenti campi dell'assistenza e della solidarietà.

È un impegno al quale – e per fortuna – non si dedicano solo gli adulti, ma che attrae i giovani, i ragazzi, gli studenti; per questo si sente il bisogno di una maggiore organizzazione. Essere “santi” è difficile, ma è sufficiente non essere “disorganizzati”. Per un migliore incontro tra le generazioni, per educare alla convivenza democratica e superare la barriera dell'indifferenza giovanile e dell'egoismo diffuso a volte è sufficiente una buona pianificazione.

Secondo dati recenti un italiano su tre fa parte di un'associazione: può essere un circolo o un gruppo di protezionisti, cacciatori o vegetariani, ma soprattutto sono volontari. Il dato è impressionante perché dice che circa venti milioni di italiani fanno opera di volontariato.

Tuttavia non è il numero che conta, ma il principio e soprattutto il fatto che mentre i cosiddetti “indifferenti” (categoria ben conosciuta agli indagatori e molto diffusa in tutti i livelli sociali e culturali) tuonano contro lo sfacelo della struttura pubblica, contro l'incapacità delle amministrazioni di risolvere i problemi, moltissimi altri agiscono.

La caratteristica dei nuovi gruppi che operano nel volontariato è di chiedere poco agli aderenti: dunque, non un'adesione totale, assoluta, assorbente, ma un piccolo pezzo della vita di ciascuno dedicato a risolvere un minimo problema, ad aiutare per un attimo, a fissare la propria attenzione almeno un istante la settimana, il giorno, l'ora: secondo le disponibilità. Quel momento – tuttavia – deve essere assoluto e totalmente

coinvolgente. Forse, per coloro che sfiorano appena la solidarietà, è un momento non defatigante, né troppo impegnativo, neanche scomodo, ma almeno è utile agli altri e soprattutto sincero.

Il volontariato è un'attività libera. Si basa sulla totale gratuità delle prestazioni fornite da individui che agiscono e sono organizzati in modo personale e spontaneo; le norme vigenti impongono il divieto assoluto di retribuzione degli operatori, soci delle associazioni (ma oggi obbligano alla compilazione di bilanci, al pagamento di tributi, ad assicurare i volontari attivi). Le attività riconosciute sono di solidarietà, assistenza sociale e sanitaria, giustizia sociale, promozione culturale.

Il lavoro del volontario è rivolto a persone in difficoltà o alla tutela dell'ambiente, della natura e degli animali, alla conservazione del patrimonio artistico e culturale per cui necessita competenza specifica o comunque volontà d'apprendimento che richiedono corsi di preparazione ed attività formative concordate con esperti o uffici riconosciuti dall'autorità regionale o statale.

La formazione necessaria (i corsi, lo studio, gli esami, i patentini), per potersi dedicare ad attività di volontariato, non sta limitando l'adesione alle più differenti associazioni che intervengono negli spazi sociali e della cultura. Si è notato anzi – in questo ultimo decennio – un aumento della disponibilità dei cittadini a riunirsi in associazioni di volontariato nuove (per far fronte spontaneamente a problemi non risolti, o mal gestiti dagli Enti pubblici preposti) in modo inversamente proporzionale alla disaffezione in atto dalle organizzazioni partitiche sia locali che nazionali. Non vi è mancanza di impegno, ma desiderio di operare con rigore, efficacia e con risultati soddisfacenti.

Il volontariato – che pur non risponde al sistema del profitto – si inserisce nel cosiddetto “terzo settore”, ma non è improduttivo ed anzi agisce laddove la struttura pubblica ha mancato; dove non vi sono risorse per risolvere un problema sociale; dove è necessaria la velocità nella risoluzione del problema e la burocrazia appesantisce l'intervento pubblico. Il volontariato nasce storicamente su fondamenta morali e proprio da quelle norme riassunte nelle “opere di misericordia” che consigliavano di ammonire (i peccatori), consolare (gli afflitti), perdonare (le offese) e persino sopportare pazientemente le persone moleste. Passato il tempo della “morale” rimane almeno quello dell'etica e se la preghiera non è determinante per la buona riuscita del lavoro (“Pregare Dio per i vivi e per i morti” concludeva la norma) il rigore, la serietà, l'impegno lo sono per la buona riuscita del progetto sociale e culturale. Altrimenti è solo aggregazione spontanea di individui senza obiettivi.

Il volontariato si colloca nell'ambito dei servizi sociali (alla comunità, alla persona) e in quello della cultura con specifiche d'intervento differenti, con metodi progettuali sempre più distinti (fissati dalle normative) e con obiettivi addirittura contrastanti non mancando talvolta la competitività tipica dei raggruppamenti umani. Ciò dà come risultato la limitazione del numero degli iscritti che si equilibra tra le necessità di raggiungere l'obiettivo del servizio (assistenza, intervento, sicurezza ecc) e il numero necessario per svolgere i compiti assunti. Anche nello spazio culturale come, per esempio, l'Associazione Amici dei Musei di Como (ora 300 soci) che quando raggiunse la quota di 600 creò identica associazione a Cantù.

In provincia di Como, le associazioni che superano i mille soci in un'unica sezione sono poche (Avis, oltre 5 mila) e ritrovabili soprattutto in ambito culturale (a Como l'Associazione Carducci, la Famiglia Comasca e l'Università della Terza Età, Comocuore). Infatti si preferisce – è un processo di autoselezione – limitare il numero ad un massimo di due-trecento soci raggiunto il quale risulta più naturale indirizzarsi verso nuove o altre sezioni. Ciò indica non solo una consapevole metodologia organizzativa, ma anche la necessità del socio (che non è o non ha sempre la qualifica di “volontario”) di aderire ad un gruppo in cui riconoscersi più facilmente e col quale stabilire una rete riconoscibile di rapporti, più adeguata e meglio strutturata.

Determinante, per l'efficacia del lavoro associazionistico, è la soddisfazione degli aderenti attraverso occasioni d'incontro. Le gite, strumento principale di conoscenza tra le persone, che ebbero il loro maggiore sviluppo nel secondo Novecento (i pullman turistici carichi di parrocchiani, operai, sciatori che si lanciavano verso mete da scoprire per la prima volta) ora sono sostituite da più raffinate occasioni di scoperta turistica o di obiettivo culturale. Mentre la gita popolare era solo l'occasione o il pretesto per cementare il gruppo ora è occasione di formazione e di educazione: al paesaggio, all'arte, al bello...

Se l'aspettativa di vita è aumentata fino a far sembrare ancora giovani coloro che hanno superato i sessant'anni, la qualità della vita (intesa come benessere materiale e spirituale) è migliorata in quasi tutti gli strati sociali. Un lungo e lento cammino viene percorso da ciascun individuo e dall'educazione scolastica (in parte obbligatoria per legge e poi indispensabile per un miglior posizionamento nell'ambito del lavoro) fino alla formazione continua.

L'uso indiretto dei mezzi di comunicazione di massa ha favorito, negli ultimi cento anni, una trasformazione costante della cultura individua-

le e collettiva. La radio – prima – e la televisione – dagli anni Cinquanta in poi – hanno fisicamente trasmesso un'energia nuova che ha migliorato l'intera popolazione italiana. E mentre il cinema (presente solo nei grandi centri ed ora quasi scomparso) metteva a confronto culture, ideologie, mentalità lontane e differenti, talvolta contrapposte, la radio e la televisione amplificavano la crescita culturale. Nel frattempo s'è allargata la rete delle biblioteche pubbliche (oggi sono 64 per 160 comuni escluse quelle presenti in ogni plesso scolastico e quelle specifiche di molte associazioni) e in aggiunta vanno contate quelle private di enti, istituti e privati. Si tratta di un patrimonio incalcolabile per numero e per valore.

1.5.7–

Volontariato e aggregazione

Volontariato è una parola che richiama – sempre di più, oggi – l'aggregazione spontanea ma organizzata; è un richiamo potente all'unione degli individui che lo praticano; è un rimando all'ambiente che offre protezione e stimolo per ogni età; soprattutto per le fasce deboli, per gli anziani. È una parola che spinge alla condivisione di ideali e di azioni, al piacere intellettuale (quando sostiene attività culturali) e al vigore fisico (quando si tratta di attività ambientale); porta ad un benessere psichico. Volontariato, per la cosiddetta terza età, è anche una parola rassicurante.

Nella sua accezione consueta, contemporanea, è divenuta positiva perché sviluppa (o dovrebbe sviluppare) le migliori caratteristiche dell'essere umano: capacità di ritrovare i valori essenziali della vita: solidarietà, umanità, compassione. È un'attività generale che coinvolge differenti e diversi strati della società, unisce le persone, stimola la sana competizione tra i gruppi e, attraverso il perfezionamento delle numerosissime possibilità d'intervento, elabora una continua crescita morale. Nel volontariato si può ritrovare la concretizzazione di un ideale universale; ciò consente a coloro che non si comprendono – per differenze di mentalità e di linguaggio – di parlare la stessa "lingua", di intendersi attraverso la capacità di agire e di muoversi, di misurarsi confrontandosi con l'esperienza, la conoscenza, l'intelligenza.

Il volontariato è spesso considerato "sano" perché dovrebbe escludere ogni atteggiamento "ideologico" dalle sue manifestazioni. Sappiamo, invece, che proprio attraverso l'organizzazione di incontri si trasforma in una oc-

casione potente di scambio e di rafforzamento dell'identità di ogni comunità. Ciò avviene perché il volontariato è – innanzitutto – aggregante.

Anche il volontariato, che necessita di regole (sia tradizionali che scritte) fissate negli statuti e codificate dalle norme vigenti, s'impone – per vivere le esperienze in modo democratico – di fissare le gerarchie interne e la distribuzione delle competenze (si pensi alla figura dei presidenti, dei consiglieri, dei segretari e tesoriere; alla loro dedizione verso l'associazione e – spesso – al loro assoluto potere sui soci).

Aggregare significa "aggiungere" e anche "associare" o "mettere insieme"; cioè "appartenere" anche senza dover decidere ed è sempre una scelta "spontanea" che ciascun individuo compie nell'ambito delle proprie conoscenze umane. L'associazione di volontariato svolge tale funzione sociale.

L'aggregazione nasce – quasi sempre – da un'adesione all'ideale costitutivo dell'associazione e dalla competenza che il gruppo o il singolo offrono come risorsa cui attingere, come patrimonio da conservare, come giacimento da scoprire.

Aggregare significa anche "stare nel gregge" ed è certamente l'aspetto maggiormente criticato dalla massa degli iscritti quando le attività culturali o sociali non consentono né libertà al movimento del singolo, né aspetti di creatività o d'aggiornamento. Ciò è molto sentito nelle programmazioni culturali che – se ripetute alla noia – portano al distacco degli iscritti.

L'aggregazione in ambito culturale è considerata un valore positivo. Lo è nel momento in cui le competenze di alcuni trovano lo spazio e le occasioni di passare l'esperienza agli altri; lo è quando sollecita il confronto e, nella condivisione dei momenti culturali, diviene trasmissione dal singolo al gruppo; straordinario processo educativo nella crescita dell'associazione. Ne è prova lo sviluppo costante della partecipazione femminile alla vita associativa e culturale e ciò ha portato al massimo dei risultati liberando (anche se non definitivamente) le associazioni dalla costrizione imposta dai soli modelli di gestione maschile. La percentuale femminile di socie attive in molte associazioni culturali sfiora l'80% degli iscritti; ribaltandosi, invece, nel caso delle associazioni di servizio.

La cultura è dunque appannaggio del mondo femminile? Le lettrici superano i lettori? Le insegnanti (in pensione) sono in maggior numero rispetto ai colleghi maschi?

Il volontariato culturale richiama sempre e prepotentemente una passione attiva, magari eccessiva, forse sopra le righe, spesso fuori dalle

possibilità pratiche o intellettuali di sostenere le iniziative progettate. Molte associazioni non hanno altri interessi se non quelli statutari (il che non è scorretto, ma talvolta è limitante verso azioni più coinvolgenti) e si giustificano sostenendo che l'aggregazione è determinata soprattutto dalla chiarezza e dal mantenimento degli intenti iniziali. Non vi possono essere dati specifici in tal senso, ma l'osservazione dei movimenti interni dei soci e gli spostamenti da una tipologia di associazionismo culturale all'altro sembrano dimostrare che molti iscritti preferiscono la varietà dell'offerta alla conservazione di presunti ideali.

Anche l'aggregazione culturale pretende regole. La loro elaborazione continua è il frutto di defatiganti compromessi nel corso delle riunioni di molti consigli direttivi (che stabiliscono i programmi e gestiscono le assemblee dei soci) che tuttavia consentono di fissare una tavola comune di riferimento sia strategico che disciplinare. Nella pura formalità di atti burocratici, si possono così ritrovare gli elementi probanti di una crescita intellettuale e, più in generale, culturale che ha segnato gli ultimi trent'anni. Il volontariato, sia di minimo numero che di massa, ha contribuito sostanzialmente a definire i rapporti tra le diverse componenti della società, avvicinando le culture lontane, superando le differenze di linguaggio e promovendo una sorta di ambito culturale ideale che – nei soci e nei partecipanti alle iniziative – trova la propria soddisfazione. Le regole sono le prime informazioni che il volontario raccoglie dentro l'associazione che frequenta. Come in ogni attività umana la loro accettazione è l'atto officioso o ufficiale dell'adesione allo spirito del gruppo di appartenenza.

Esiste, inoltre, il volontariato culturale che è sostenuto dalla voglia di mostrare, agli altri al pubblico, le proprie capacità. La cultura diviene spettacolo e non necessariamente perché gli appassionati spettatori che vi assistono paghino un biglietto. La componente spettacolare, espressiva, narcisista può attivare una maggiore capacità anche intellettuale con risultati talvolta notevoli (si vedano orchestre e cori attivi ovunque), motivando un tipo di aggregazione che può trascendere da qualsiasi valore sociale o comunitario, per entrare direttamente nella dimensione teatrale. L'aggregazione, per essere tale, nell'ambito del volontariato deve avvenire liberamente e non sostenuta da riscontri in denaro. La spontaneità dell'azione e la sua gratuità sono gli elementi specifici di un rapporto instaurato tra individui riuniti attorno ad un ideale comune o ad una pari capacità intellettuale. Non è moralismo portato alle sue estreme conseguenze, ma è l'affermazione di un principio di libertà che trova,

nel volontariato culturale aggregante, la sua massima espressione.

Superato – almeno teoricamente – l'aspetto di appartenenza “sociale” di un gruppo di volontariato ad una associazione, si è andato rafforzando quello di specificità della propria offerta culturale. In tale situazione si sono affermati tipi e modelli di unioni non popolari (mai di massa), ma si potrebbe dire: liberali, a larga partecipazione. Si può intendere come un segnale estremamente positivo dei rapporti tra individui che, pur mantenendo le proprie caratteristiche culturali, sociali ed economiche possono concorrere – in specifiche situazioni socio-culturali, al raggiungimento di un risultato di qualità.

Resta, ancora, l'aspetto di diversità culturale ricercato che le associazioni offrono, alcune più di altre, sia ai soci sia ai simpatizzanti. L'attività è più semplice e si potrebbe dire persino più spontanea ed anche efficace quando la programmazione è molto coinvolgente.

Escludendo l'associazionismo strutturato in partiti, sindacati, in organizzazioni e associazioni d'indirizzo politico o ideologicamente marcate (pur utili e attivi), tutto il sistema bibliotecario provinciale (che nei paesi spesso è promosso da “Amici” della biblioteca) sono presenti sul territorio diversi esempi di Volontariato culturale: l'Istituto di Storia Contemporanea Pier Amato Perretta (per la ricerca storica contemporanea), la Società Archeologica Comense (900 soci), la Società Ortofloricola Comense (300 soci). Nel Volontariato ambientale coesistono la Protezione civile, i Gruppi Alpini, ma anche la Lega ambiente e Italia Nostra. Esistono esperienze molto originali, particolari come a Nesso (1273 abitanti) o Dosso Del Liro (315 abitanti). A Nesso, l'attività culturale e di coinvolgimento della Terza età parte addirittura dalla struttura dell'asilo che ha “formato” nel corso dei decenni una forte mentalità di coesione; quasi un'identità specifica che oggi continua con la Biblioteca comunale vero centro di elaborazione di progetti di educazione permanente attraverso la ricerca e l'animazione sul territorio. Caso originale: l'animazione sociale ha prodotto addirittura una collana editoriale le cui tematiche ripercorrono e approfondiscono le diverse età e le esistenze del paese lariano: “Il lavoro dell'acqua”, “I nomi dei luoghi”, la mitologia del “Falco della Rupe”, la concretezza de “I consumi e il ritrovo”, ma anche “Territorio storia e arte”, “Una scuola per i figli del popolo” e infine “L'economia della terra”. Gli anziani hanno lavorato al progetto e partecipato alle sue varie fasi ritrovando vecchi archivi familiari e lasciando – su nastro – le loro testimonianze.

A Dosso Del Liro, la costituzione (da parte della Comunità Montana AltoLario, dal 2004 al 2007) del Museo dei Dialetti dell'Alto Lario ha

confermato la disponibilità della famiglie, dei giovani e degli anziani, a partecipare attivamente al progetto. Già riuniti (ma si potrebbe anche dire “divisi”) in diverse associazioni (Proloco, Amici di Civano, Banda, Alpini; due Confraternite) hanno spontaneamente aderito al progetto di ricerca e di fissazione della loro memoria attraverso la narrazione. Ne è uscito un archivio digitale (conservato al Museo) di immagini, di video, di suoni che dimostra la ricchezza umana e culturale dei piccoli paesi. Sono solo due esempi tra i numerosi possibili che testimoniano la vivacità e la volontà di partecipazione attiva.

Non si possono tralasciare almeno altri due modelli di riferimento questa volta in ambito teatrale. Se molteplici sono le Compagnie attive in provincia soprattutto in ambito del teatro dialettale è opportuno citare il raffinato teatro popolare della Compagnia di Lezzeno e il raffinato lavoro del Teatro Artigiano di Cantù.

La Compagnia lezzenese è un particolare esempio di teatro popolare strutturato anzi costruito su solidissime fondamenta culturali. Nasce alla fine degli anni Cinquanta del Novecento dalla volontà di Basilio Luoni, lezzenese, laureato in lettere, docente alla scuola media, traduttore; soprattutto amante del teatro che trasferirà dall'italiano di Ruzante (Ul Parlament, El Belora [Parlamento, Bilora] dal francese (Molière: Ul pioeucc [L'Avaro], El Giòrgii Rampega [George Dandin], I trappòl del Scapino [Le furberie di Scapino], El malaa in del coo [Il malato immaginario], Don Giuan [Don Giovanni]), dall'inglese (Shakespeare: titoli), dal greco (Ul Baloss [Ulisse dall'Odissea] e dal latino (Tontena [da Rudens di Plauto])). L'opera di Luoni è un monumentale lavoro di trasformazione dalle lingue e dallo spirito originale del vasto repertorio classico, ma in dialetto lezzenese. Uno dei più ostici della provincia di Como.

Successo strepitoso di pubblico e di critica (Ferrero, Testori, Parenti; Citati ecc) che lo pone ai vertici del teatro dialettale e dell'interpretazione popolare, carnale, realistica, colorata dei classici. Nella Compagnia lezzenese si dice che tutti gli abitanti di Lezzeno abbiano avuto una parte. Lo scambio tra generazioni e il rapporto tra Lezzeno e il mondo teatrale (non si contano le repliche in città italiane, prestigiosi teatri e festival) hanno favorito la diffusione di un'esperienza unica e particolarmente formativa.

Diverso, per approccio e stile, il lavoro di Sergio Porro a Cantù. Inventando, nel 1967 con Le Permanenti il Teatro artigiano crea un parallelo con il mondo delle botteghe brianzole e perfeziona un laboratorio di ricerca “permanente” che coinvolge decine di appassionati nell'arco di oltre quarant'anni. Teatro di ricerca fuori da qualsiasi condizionamento critico e che inesorabilmente scarta ogni tentazione commerciale, consumistica,

ovvia. Teatro di corpi e di movimenti, di pochissime parole, di cambiamenti continui sempre alla ricerca della perfezione. Nati attori a venti anni, ora che sfiorano i settanta molti partecipanti al Teatro artigiano dimostrano ancor la vivacità e l'attualità di una proposta conosciutissima e vista in Italia e all'estero. Con il sostegno della critica qualificata e l'adesione di teatri e organizzazioni culturali.

La formazione permanente è una caratteristica dell'ambito musicale. Le bande dei paesi sono un modello di rapporto tra generazioni (l'anziano strumentista che insegna ai giovani allievi è un'immagine molto diffusa) addirittura inevitabile: un sapere specifico che viene trasmesso. In provincia alcune bande sono attive da oltre un secolo e superano le difficoltà (di luogo per le prove, di repertorio, di finanziamento per il costo di divise e strumenti) con la passione personale. Ciò ha consentito di mantenere vivo (in un paese come l'Italia con scarsa attenzione verso la musica colta) l'interesse verso la formazione musicale dei giovani. Sono attive a Como la Filarmonica Cittadina A. Volta, la Banda Baradello, il Corpo Musicale san Bartolomeo delle Vigne; a Cantù il Corpo Musicale la Cattolica, la Banda Giuseppe Verdi, la Banda la Brianzola. Ci sono bande molto radicate nei maggiori comuni: Bellagio, Menaggio, Gravedona, Dongio, Lipomo, Olgiate Comasco, Appiano ecc.

Particolari la storia e l'esperienza dell'Orchestra a Plettro Flora voluta dai florovivaisti di Como alla fine dell'Ottocento e che continua anche oggi l'attività mandolinistica mantenendo una tradizione musicale raffinata e colta.

I cori sono un modello di formazione in settori abbastanza distinti: quello liturgico ecclesiale, quello dedicato alla musica classica e quello popolare. Inevitabilmente il volontariato culturale delle corali tende a tenere saldo il rapporto con la tradizione musicale: perché il repertorio non si rinnova facilmente, perché il pubblico richiede brani conosciuti, perché allargare l'offerta significa studio costante e particolari capacità.

Il sistema dell'associazionismo musicale (ramificato anche nelle scuole private di educazione musicale) ha creato una forte domanda di formazione superiore che ha portato, lentamente e non senza qualche polemica, alla costruzione del sistema provinciale scolastico di indirizzo musicale (scuole medie, licei) ma soprattutto del Conservatorio Giuseppe Verdi di Como [1982 fondazione, 1996 autonomia da Milano) che oggi è frequentato da oltre cinquecento allievi.

Nel vasto panorama delle Associazioni culturali attive in provincia si presentano alcuni esempi di efficienza e di originalità progettuale:

Associazione Giosuè Carducci

Nel 1903 Enrico Musa fonda la Pro Cultura Popolare. Nei primi anni i corsi scolastici serali si svolgono presso la Camera del Lavoro e altre associazioni cittadine. Le materie: letteratura, storia, scienze, geografia, lingue straniere, legislazione del lavoro, igiene, economia domestica, contabilità ecc. Si crea una biblioteca circolante (4000 volumi nel 1910) e si organizzano i primi concerti e conferenze (227, in dieci anni) che diverranno poi la parte di rilievo dell'attività sociale.

Nel 1910, sostenuto da donazioni, su un terreno ceduto dal Comune, viene eretto in viale Cavallotti l'edificio intitolato a Giosuè Carducci. Accanto all'edificio, sorge un giardino arricchito da piantumazioni di pregio e da un arredo (laghetto con ponticello, grotta con un acquario) che, dopo la seconda guerra mondiale, diventano il parco zoologico cittadino.

Corsi di studio, conferenze e concerti si sviluppano imponendo l'ampliamento del Carducci. Nel 1920 il nuovo fabbricato favorisce progetti di formazione e, oltre ai corsi di insegnamento e di apprendistato, vi sono due biblioteche, una musicoteca, un'aula di disegno e di scultura, una scuola di musica e in particolare la Scuola per Massaie e il Museo Scolastico Circolante "Guido Casartelli".

Dopo la guerra, Giuseppe Bedetti, chiamato anche alla carica di assessore alla Cultura, rivendica il passato del Carducci in consiglio comunale. L'Istituto riprende la sua attività moltiplicando i corsi di studio e le iniziative culturali fino alla crisi generale degli anni Novanta.

I corsi sono diminuiti per le mutate esigenze della società, lasciando in funzione un corso di disegno-acquerello-scultura, mentre continuano la stagione concertistica e il ciclo degli incontri di varia cultura. Oggi la centenaria istituzione è sede della segreteria di Club di servizio e di alcune Associazioni culturali.

Università Popolare

L'Università Popolare è un'istituzione giuridicamente definita come "associazione di promozione sociale o di volontariato" attiva in ambito culturale. Le Università Popolari si diffondono a partire dalla fine dell'Ottocento in Europa per avvicinare alla cultura tutti i ceti sociali, specialmente quelli più emarginati. In questa azione sociale sono attivi elementi del movimento socialista e sindacalisti; successivamente tali principi sono

accolti da tutti gli spiriti democratici e liberali. L'Università Popolare Auser è a Como (con 276 soci), Cantù (330), Lomazzo (247) e Lurago d'Erba (59) e fanno parte dei 535 Circoli culturali e Università Popolari che costituiscono in Italia il "movimento culturale" dell'Auser.

I corsi organizzati delle Università popolari promuovono percorsi di educazione permanente, auto-formazione e conoscenza. In particolare, le Università Popolari si sono ormai trasformate – in numerosi casi – da centri di formazione per gli anziani in strutture polifunzionali e integrate nel territorio, capaci di attrarre fasce d'utenza diverse. A Como l'UP opera da oltre quindici anni (da dieci con una convenzione del Comune di Como Assessorato ai Servizi sociali) e organizza mediamente 100–120 incontri all'anno per gli iscritti (basandosi sul calendario scolastico) cui vanno aggiunti una trentina di incontri rivolti alla cittadinanza e le lezioni di lingue (per quattro giorni alla settimana).

Il cambiamento nel processo di formazione è diventato collettivo: i docenti sono anche volontari (ex insegnanti o insegnanti ancora in attività) cui si aggiungono esperti e specialisti nelle varie discipline e tutti contribuiscono creativamente all'elaborazione dei programmi e delle lezioni. Gli incontri lezioni sono organizzati a gruppi tematici (da due e tre) e spesso si riprendono da una stagione alla successiva. Caratteristica fondamentale è lo scambio tra docenti e ascoltatori (chi oggi insegna domani sarà allievo) e il coinvolgimento di giovani studenti dei licei comaschi (con i laboratori di storia contemporanea) che organizzano lezioni specifiche e le presentano agli adulti nel corso degli incontri. L'Università Popolare di Como, inoltre, ha sviluppato un modello partecipativo che aiuta i soci ed i volontari nella creazione di reti amicali che si tendono oltre le occasioni d'incontro stabilite dai programmi ed entrano – liberamente – nella sfera personale e dei gruppi alimentando rapporti di socialità.

A Como, Cantù, Lomazzo, Lurago d'Erba le strutture in cui si collocano le UP sono oggi orientate a organizzare interventi di promozione del benessere sociale e forme di coinvolgimento per contrastare l'esclusione sociale delle persone sole, anziane e per sviluppare costanti processi formativi e di conoscenza.

Ciò è avvenuto modificando nel corso degli anni il progetto educativo con modalità più attive, con migliori opportunità formative e di apprendimento per gli adulti; è un modello in contrapposizione alla superficialità e alla genericità dell'offerta del sistema dei mezzi di comunicazione. Inoltre, le Università popolari hanno saputo arricchire nuove conoscenze e

capacità espressive, favorendo la socializzazione e lo scambio culturale.

Università della Terza Età

Le Università della terza Età, operano con sigle differenti ma con principi non dissimili: UTE (Università della Terza Età): a Erba e Como; Unitre (perché si apre a tre età): a Porlezza e Mariano Comense.

Nate dopo gli anni Settanta in Italia e da subito presenti in provincia di Como, le Università della Terza Età si propongono di prevenire e abbattere le barriere d'incomunicabilità fra le generazioni e di promuovere cultura e socialità.

L'Unitre agisce contro l'emarginazione della persona nella società moderna opponendosi alla consuetudine che porta ad emarginare gli individui nel momento in cui lasciano il ciclo produttivo.

Come per tutte le sedi in Italia, anche a Como l'Unitre usa stesso marchio, identici sigla, statuto e didattica. Le finalità sono: educare, formare, informare, fare prevenzione, promuovere la ricerca, aprirsi al sociale e al territorio e si propone di contribuire alla promozione culturale dei soci con l'attivazione di Corsi e Laboratori su argomenti specifici; di favorire la partecipazione degli iscritti attraverso la predisposizione ed attuazione di iniziative concrete; di operare un confronto ed una sintesi fra le culture delle precedenti generazioni e di quella attuale. Il fine è di realizzare "una Accademia di Umanità che evidenzi oltre il sapere l'Essere".

Nelle Università dei paesi o delle piccole città gli incontri si tengono una volta al giorno; talvolta due, tre la settimana e preferibilmente di pomeriggio. A Como le lezioni, gli incontri, i corsi occupano l'intera settimana (seguendo il calendario scolastico) e la sede è aperta per l'intera giornata. L'adesione è altissima e dimostra la forte domanda di cultura da parte degli anziani (ma anche di persone che vogliono formarsi o ri-formarsi su specifiche materie e argomenti). A Como, l'Università della Terza Età è dedicata a Volta; ha una sede molto vasta, moderna, una biblioteca ampia e spazi per gli incontri adatti anche ad un pubblico numeroso.

1.5.8—

Associazioni culturali. Presente e futuro

Associarsi è indispensabile per ogni azione di volontariato ed è utile per condividere e superare i personali limiti; è necessario per allargare l'esperienza, diffondere conoscenza, mettere in comune la propria e altrui cul-

tura e trovare il piacere di raggiungere, insieme, un obiettivo.

Vi sono le associazioni di "servizio" ovvero di promozione sociale (le APS), che operano nella realtà materiale. Agiscono nell'indeterminatezza del sistema sociale e sono obbligate a strutturarsi partendo con un buon programma; sanno coinvolgere le persone; devono definire il progetto ovvero il senso della propria esistenza dentro la sfera della qualità e del gradimento. Debbono vedersela con efficienza, sicurezza e risultati: con le regole e le leggi.

Le associazioni culturali (APC) operano invece in regime di maggiore autonomia espressiva e fino a pochi anni fa anche normativa. La cultura non ha regole certe. Non ha limiti ed è – per sua natura – libera dunque non condizionabile.

Tuttavia vi sono difficoltà di sopravvivenza (strutturale, organizzativa, ideale) e – nello specifico storico di una crisi diffusa – economiche. Le attività culturali costano (manutenzione ordinaria delle sedi, rimborso spese, energia, cartoleria, promozione) e il volontariato resta la base, ma non la sostanza del programma. La crisi tocca tutti: biblioteche, educazione permanente, sostegno dell'espressività artistica, studio della storia, coinvolgimento delle persone (anziani/giovani), accompagnamento nelle scoperte di antiche o nuove emozioni, nello studio delle tradizioni, nel canto, nella musica, nella letteratura, nell'arte.

Le nuove Associazioni culturali sono sempre nate in contrapposizione ad altre – attive già in precedenza – considerate sorpassate, inefficienti addirittura inutili; poi ciascuna ha trovato e definito un proprio raggio d'azione coinvolgendo – nella fase crescente – un adeguato numero d'adepti. Poi, per tutte, c'è la decrescita che corrisponde solitamente al superamento delle necessità legate al servizio e al progetto che porta all'impoverimento di iscritti e dei mezzi finanziari.

Un esempio, forse un modello: sono un centinaio le Associazioni culturali censite nel Comune di Como (sulle oltre mille e settecento attive nell'intera provincia). Tutte sopravvivono anche senza particolari finanziamenti e per darsi – se non un futuro – almeno un presente stanno cercando soluzioni comuni. A Como hanno iniziato a ritrovarsi per verificare insieme i programmi, i calendari, i percorsi di comunicazione. Un'ipotesi di superamento delle difficoltà attuali sia di gestione che d'immagine generale viene dalla condivisione della sede. Ora è stata individuata presso l'Istituto Carducci di via Cavallotti che potrebbe diventare la "Casa delle Culture" con locali operativi organizzati per le segreterie e spazi attrezzati – anche tecnologicamente – per il pubblico. Il processo è in corso. Il presente e il futuro poggiano sulla solida base

della tolleranza e dell'azione condivisa. Del rispetto reciproco e della varietà dei progetti e dei contatti: tra stranieri e comaschi; tra comaschi di diverse associazioni e differenti ideali.

Per coloro che fanno e organizzano cultura non dovrebbe essere un problema insuperabile verificare un calendario comune delle iniziative onde evitare – dove possibile – dannose sovrapposizioni e ottimizzare il sistema delle comunicazioni (agli iscritti e pure alla stampa) e utilizzare con maggior profitto i sistemi informatici e l'informazione attraverso il web. Anche il reperimento delle risorse finanziarie potrebbe far parte del sistema consortile auspicato. Procedendo isolate, le Associazioni infastidiscono i soci, i pubblici amministratori, i partecipanti in genere e l'intera comunità.

È in atto una nuova rivoluzione culturale e sociale. Non più fatta esplodere dai giovani (piuttosto frastornati dalla complessità del mondo tecnologico contemporaneo), ma programmata dai soggetti promotori della partecipazione attiva. Essi stanno continuando con fermezza e metodo un processo di cambiamento iniziato circa mezzo secolo fa e rielaborato continuamente secondo le esperienze di ciascuno.

Le varie componenti dell'associazione possono oggi concorrere a mantenere costante il livello di presenza nella vita attiva del Paese e – anche – ad espandere il sistema di protezione sociale attraverso mirati interventi culturali. Nel loro interesse. Le Associazioni non possono più accettare il ruolo di scorta o la funzione di rimorchio degli Enti pubblici che sono in difficoltà sia di idee che di risorse. Debbono sviluppare una specifica progettualità così da poter giocare un ruolo fondamentale nella riforma dello stato sociale e della cultura, attraverso progetti determinati dalla comprensione dei bisogni del territorio e degli abitanti e porsi all'avanguardia nella rielaborazione di programmi specifici.

Ciò permette di passare dalla confusione delle proposte (delle Associazioni) e dall'incertezza delle risposte (fornite dai soci e aderenti alle iniziative proposte) ad un maggiore e più efficace piano d'intervento culturale.

È un processo di cambiamento che sembra irreversibile sia per i limiti dell'intervento pubblico (incapace di dare soluzioni efficaci a domande sempre più complesse) sia per i meriti dell'associazionismo culturale e sociale. Volontari e soci hanno saputo far emergere i bisogni dei cittadini (soprattutto per le categorie più svantaggiate) e i desideri di appagamento umano, rendendo molto chiara la domanda di servizi e di cultura. Ora le Associazioni sanno dare anche risposte.

2

Il capitale umano Creatività

- 2.1 La vivacità del sistema culturale comasco.
- 2.2 Digitale e creatività.
- 2.3 Impresa, capitale umano e il progetto di un nuovo rinascimento.

2.1

La vivacità del sistema culturale comasco.

di Marco De Michelis

Proviamo a indirizzare lo sguardo verso nord, oltre il confine. Nella vicina Svizzera, non soltanto Losanna, Ginevra, Zurigo, Winterthur e Berna, possiedono una infrastruttura culturale poderosa e ben articolata, con parallele istituzioni educative e di ricerca di prestigio internazionale come, per esempio, i due politecnici federali di Zurigo e Losanna. Anche la più piccola Lucerna può fregiarsi con orgoglio del bellissimo edificio disegnato da Jean Nouvel nel quale si svolge un festival musicale che, in pochi anni, grazie a nomi come Claudio Abbado, Marta Argerich, Maurizio Pollini, ha consolidato il proprio prestigio mondiale ed è anche ospitata una galleria dedicata all'arte contemporanea. A Locarno, il festival del cinema si è conquistato una fisionomia peculiare nel panorama occupato da manifestazioni simili, ma ben più "potenti", come Cannes, Berlino e Venezia. Le proiezioni serali nella piazza centrale della cittadina ticinese costituiscono un appuntamento popolare e intimamente urbano, unico tra le manifestazioni dedicate al cinema. Tra le memorie di Monte Verità e un piccolo museo di arte contemporanea anche una cittadina come Ascona svolge il suo ruolo nel comprensorio ticinese. A Lugano, è attualmente in costruzione un centro delle arti nel quale troveranno spazio sia le pratiche performative e musicali che la sede unificata del museo cantonale e di quello municipale. In questo modo l'offerta culturale affiancherà le attività di ricerca e di educazione superiore affidate all'università della Svizzera italiana e all'istituto di istruzione professionale superiore SUPSI. Subito accanto, Mendrisio ospita ormai da anni la prestigiosa Accademia di architettura fondata

da Mario Botta e dagli altri maestri dell'architettura ticinese, anch'essa affiancata da una galleria civica di arte contemporanea, arte contemporanea che ritroviamo protagonista anche a Chiasso con il "m.a.x, museo spazio officina", appunto sul confine tra Confederazione e Italia. Considerato nel suo insieme, possiamo dire che il Canton Ticino, non diversamente dagli altri cantoni svizzeri, possiede un sistema ricco e, soprattutto, ben articolato tra produzione e consumo culturale, tra conservazione e innovazione.

Se consideriamo, invece, la situazione al di qua del confine, la situazione appare radicalmente diversa. Vi si sovrappongono due diversi e incoerenti sistemi territoriali. Da una parte l'area metropolitana milanese, con una fortissima preponderanza della sua zona centrale, Milano appunto, che costringe Como a una condizione del tutto periferica, collocata alla estrema periferia settentrionale. Dall'altra parte un territorio pedemontano –un involontario comprensorio, o una futura provincia?– che si estende dal confine orientale della Lombardia verso quello occidentale, caratterizzato da una frammentazione di centri urbani di piccola o media dimensione: da Bergamo (o forse anche da Brescia) a Monza, Lissone, Erba e la Brianza, Lecco, Como, Busto Arsizio e Gallarate, fino a Varese. Anche se l'urbanizzazione di quest'area risulta quasi priva di soluzioni di continuità, dando forma a un sistema insediativo diffuso nel quale le concentrazioni urbane originarie si confondono e il consumo di territorio può definirsi ormai esaurito, pure la distribuzione delle funzioni, dei servizi e delle attività vi appare incoerente e distribuita "a pioggia" attorno ai nuclei urbani storici.

La produzione industriale è articolata in distretti specializzati, tra i quali quello serico comasco e quello del mobile nei comuni brianzoli, oggi sottoposti a radicali ristrutturazioni, ma registra allo stesso tempo presenze anche significative nel campo delle tecnologie avanzate e della siderurgia, configurando quello che, malgrado la crisi prolungata, rimane uno dei comprensori industriali più ricchi e più dinamici dell'intera Europa.

Frammentata e disuguale per qualità appare anche l'offerta nel campo della ricerca e della formazione avanzata.

Sono presenti alcuni piccoli atenei, come quello di Bergamo, l'università dell'Insubria e l'università Carlo Cattaneo di Castellanza ma, per il resto, le strutture universitarie risultano essere sedi distaccate dei grandi atenei milanesi, anche se questo non esclude l'esistenza di strutture di ricerca di elevata qualità, come è il caso appunto di quelle del Politecnico di Milano oggi ospitate a Como. La formazione artistica è garantita da una pluralità di piccole Accademie d'arte e conservatori musicali presenti in più

sedi, come l'Accademia di Bergamo, tra le migliori nel territorio italiano, e l'Accademia Galli di Como, la cui proprietà privata è da poco entrata a far parte del grande universo multinazionale "for profit" dello IED. Potenzialmente, i 4.500 studenti iscritti ai corsi del Politecnico milanese (1406 distribuiti tra Design e Ingegneria) e della Università dell'Insubria (3160 nelle facoltà di giurisprudenza e di scienze matematiche, fisiche e naturali) potrebbero costituire un contributo significativo alla utenza culturale giovanile di Como, soprattutto se vi aggiungiamo i quasi 21.000 iscritti alle scuole secondarie della provincia. Tuttavia l'assenza di dati sulla residenzialità e sulle provenienze degli iscritti e il numero significativo di iscritti fuori corso – come anche la inadeguatezza delle strutture destinate a supportare la residenzialità studentesca – rendono verosimile l'ipotesi che questo contributo non agisca concretamente sulla realtà della cultura comasca.

Il segnale forse più evidente della strutturale debolezza del sistema universitario del territorio comasco è costituito dal fatto che il maggior numero di facoltà presenti (5) è concentrato nell'ateneo telematico "e-Campus" di Novedrate, come anche la stragrande maggioranza degli studenti iscritti, con dati definitivamente aberranti come i 1400 immatricolati ai corsi di psicologia e i quasi 1500 ai corsi della facoltà di giurisprudenza.

L'infrastruttura culturale risulta distribuita "a pioggia" con i musei e le gallerie di arte contemporanea presenti a Bergamo (GAM), Lissone, Gallarate (MaGa), Varese (Villa Panza), teatri e associazioni culturali, ma soprattutto località storico artistiche e monumenti come Villa Reale a Monza o centri storici straordinari come quelli di Bergamo e di Como e i comprensori lacustri del Lario, dell'Iseo, di Varese e della sponda lombarda del Lago Maggiore che costituiscono l'ossatura della offerta turistica territoriale.

Di questo contesto, Como è uno dei protagonisti, con una identità peculiare e, davvero, controversa.

Como è una città antica di elevatissima importanza storico-artistica, con le tracce delle sue origini romane ben visibili nel tracciato del cardo e decumano che definiscono ancora l'odierno impianto geometrico urbano, sottolineato dalla presenza poderosa delle mura medievali che circondano l'intero centro. La Cattedrale cittadina è soltanto il più importante testimone dell'antico splendore architettonico della città, arricchito da un contesto paesaggistico di ineguagliabile bellezza, costeggiato da ville e giardini sette e ottocentesche e, in modo davvero forse irripetuto in Italia, dalle tracce di una straordinaria stagione architettonica novecentesca, i cui protagonisti sono stati architetti come Sant'Elia,

Terragni, Lingeri e Cattaneo.

Le dimensioni demografiche della città sono quelle moderate di un piccolo capoluogo provinciale con poco più di 85.000 abitanti, se consideriamo il solo capoluogo, e circa 600.000 nell'intero territorio provinciale. Il distretto serico che vi fa capo comprende 27 comuni, più di mille imprese con quasi 16.000 addetti e un centinaio di studi privati di progettazione.

L'infrastruttura culturale, quella tradizionalmente destinata al "consumo" culturale può essere descritta così.

Como possiede un sistema dei musei civici, articolato tra il Museo Archeologico Paolo Giovio, il Museo Storico Giuseppe Garibaldi, le Civiche Raccolte di Palazzo Volpi e il Tempio Voltiano. I primi due, insieme, possono contare su un numero di visitatori oscillante tra i 14.000 del 2009 e il 17.260 del 2011 con una produzione di circa 3 mostre temporanee/anno: si tratta di un frequenza media quotidiana di appena una cinquantina di persone, ben al di sotto di qualsiasi valutazione di efficienza gestionale e di razionalità della spesa. Ancor più deboli risultano i flussi a Palazzo Volpi con circa 3.800 visitatori per anno (poco più di 10/giorno) e poco significativi i dati del Tempio Voltiano oscillanti tra i 10.000 del 2009 e i quasi 15.000 del 2011. L'irrilevanza dell'impatto di questa offerta museale sulla utenza turistica è sottolineata dal dato che valuta in circa il 10% i visitatori stranieri dei musei comaschi, con una percentuale che sale al 25% per il solo Tempio Voltiano.

Questa situazione non può venir considerata davvero modificata dal considerevole successo di pubblico incontrato nell'ultimo decennio dalla produzione delle grandi mostre primaverili a Villa Omo, con un numero di visitatori oscillante negli ultimi anni tra i 75.000 e i 92.000. È, infatti, evidente il carattere sporadico di queste manifestazioni che non sono state in grado né di modificare la percezione della città come produttrice di cultura, né l'immagine di Como come meta turistica.

Un aspetto peculiare della infrastruttura culturale comasca è rappresentato dall'esistenza di due istituzioni entrambe in qualche modo legate all'esistenza dell'importantissimo polo produttivo della seta: il Museo Didattico della Seta, inaugurato nel 1990 e la Fondazione Antonio Ratti, voluta nel 1985 da uno dei protagonisti più innovativi dell'industria comasca da cui oggi prende il nome, in primo luogo per conservare la importante collezione di tessuti raccolta nei decenni precedenti.

Il primo è un piccolo museo – circa 900 metri quadrati di spazio espositivo nel medesimo complesso edilizio che ospita l'Istituto Tecnico di Setificio nel quale si sono formati e ancora si formano gli operatori specializzati dell'industria tessile – che documenta le diverse fasi della pro-

duzione serica, in primo luogo i macchinari e la loro evoluzione tecnica, ma anche i protagonisti della storia industriale della seta. I visitatori, cresciuti dagli iniziali 2500 fino ai quasi 8.000 degli anni più recenti con una significativa quota di stranieri (circa mille) e di visite di gruppi organizzati (più del cinquanta per cento del totale), confermano che un ulteriore sforzo di informazione e di comunicazione potrebbe finalmente dotare Como di un indispensabile museo "industriale".

Dal 2012, anche la collezione di tessuti della Fondazione Antonio Ratti è divenuta finalmente accessibile al pubblico, almeno con una piccola ma significativa selezione del suo vastissimo patrimonio che si estende dai tessuti copti dei primi secoli dell'era cristiana fino ai giorni nostri con importanti sezioni dedicate alle sete francesi del settecento, ai libri campionari del diciannovesimo secolo e agli scialli indiani e francesi del sette e ottocento. Il "Museo Studio del Tessuto" della fondazione curerà la rotazione periodica della esposizione richiesta dai severi standard della conservazione e continuerà a produrre regolarmente mostre monografiche o tematiche dedicate a particolari capitoli della storia del tessuto e della seta. È pur tuttavia evidente che le due istituzioni appena ricordate riflettono solo in minima parte il patrimonio di storia e di idee prodotte negli ultimi due secoli dall'industria tessile comasca! Sono probabilmente tesori quelli ancor oggi gelosamente conservati negli archivi delle imprese attive nel distretto: tesori che potrebbero contribuire a dare forma a quella eccellenza straordinaria che è peculiare della storia industriale comasca e ne potrebbe caratterizzare anche il presente. È proprio necessario qui ricordare il Museo di Lione che celebra i fasti della seta lionese? O quelli di Krefeld in Germania, di Mulhouse in Francia, anche quello di Prato nella non lontana Toscana?

Dell'università comasca e delle sue fragilità si è già scritto più sopra: bisognerebbe aggiungervi la menzione di strutture impegnate in attività di ricerca che affiancano gli istituti universitari e di educazione artistica del territorio, talvolta con risultati di eccellenza assolutamente internazionale: il Centro di Cultura Scientifica "Alessandro Volta" attivo dal 1983 nel campo della promozione della cultura scientifica e, in particolare, delle problematiche di tutela e recupero dell'ambiente; il progetto Com-On voluto dall'Associazione Industriali che porta ogni anno a Como giovani designers e offre loro di sperimentare con il sostegno delle industrie locali; le residenze e le ospitalità offerte da istituzioni internazionali come la Rockefeller Foundation o Villa Vigoni; infine quella parte della Fondazione Antonio Ratti da anni impegnata in attività sperimentali come il Corso Superiore di Arti Visive (e quello di design del tessuto) che da quasi vent'anni raccoglie a Como le nuove generazio-

ni di artisti visivi chiamate a lavorare per qualche settimana con alcuni tra i più importanti maestri dell'arte internazionale.

Quanto abbiamo fin qui scritto rivela la assenza di qualsiasi offerta culturale specificamente destinata a una utenza giovanile. Se si fa eccezione per un sistema bibliotecario con qualche punta di eccellenza nei poli universitari e nella biblioteca comunale di Como e, per il resto, capillarmente diffusa nel territorio provinciale e con indici di impatto crescenti da una media di 10,1 numero utenti attivi/abitanti del 2006 ai 17,72 del 2011), poche sono le altre strutture o iniziative destinate ai giovani.

Certo non lo sono i piccoli teatri o le (13) compagnie locali impegnate (lodevolmente) soprattutto con testi dialettali; né i complessi bandistici ben distribuiti nel territorio. Eppure la concentrazione degli iscritti al Conservatorio Giuseppe Verdi nelle classi di Jazz e di Musica elettronica e Tecnologie del suono introdotte con i nuovi ordinamenti (134 frequentanti su un totale di 216 nel 2011-2012!) dovrebbe servire ad evidenziare inclinazioni e preferenze del tutto peculiari, del resto confermate anche dai risultati di una recentissima "Mappatura della cultura a Como" elaborata dal Dipartimento Indaco del Politecnico di Milano per il progetto "Artificio", che evidenzia una richiesta di rinnovamento dell'offerta culturale orientata verso "Spazi dedicati alle arti visive" (64,4% degli interrogati) e "Concerti Rock/Pop" (47,3%). Anche l'attività messa in opera negli ultimi cinque anni da una associazione come "Luminanda" per la promozione di laboratori teatrali e spettacoli che hanno visto come protagonisti bambini o giovani diversamente abili dimostrano una vitalità "sommersa" dell'associazionismo giovanile lariano che ha recentemente conosciuto un momento di crescita significativa con il finanziamento da parte di Fondazione Cariplo del progetto "Artificio-Centro Culturale Diffuso" promosso, oltre che da Luminanda, dalla associazione "Nerolidio" attiva nel campo della musica, della Cooperativa CSLS e del Parco Scientifico Tecnologico di Lomazzo "Como NET".

Non è dunque un caso che i due cinema operanti a Como non raggiungono insieme i mille posti a sedere e offrono una programmazione essenzialmente di "essai", lasciando a un grande cinema multisala periferico il compito di accogliere un pubblico generico particolarmente svogliato se è vero che i 44.431 ingressi annui totali registrati a Como corrispondono a un indice di circa 0,5 ingressi/abitante, inferiore di quasi quattro (!) volte a quello nazionale di 1,9.

Un protagonista davvero anomalo dell'offerta culturale di Como è il suo storico Teatro Sociale, ancora oggi di proprietà dei suoi "palchetti-sti", come succedeva anche alla Scala fino agli anni della ricostruzione

postbellica, ma ormai da un decennio affidato alla gestione della associazione culturale milanese "ASLICO" che ne ha fatto la propria "casa", costruendovi una struttura produttiva dotata di un ensemble ricco di una piccola orchestra stabile (20 elementi) e di una trentina di collaboratori che producono un programma di attività ben articolato con un bilancio annuale complessivo di circa cinque milioni di euro a fronte di finanziamenti pubblici (Regione, Ministero, Fondazione Cariplo e, per un importo irrisorio, Comune di Como) di circa un milione e cinquecentomila euro. Il quadro delle attività può essere così riassunto: 1) un concorso ormai storico e di notevole prestigio per giovani cantanti lirici, i cui vincitori 2) permettono la composizione di eccellenti compagnie di canto per la produzione di cinque spettacoli operistici che utilizzano la Orchestra Regionale dei Pomeriggi Musicali di Milano e 3) vengono coprodotti con i teatri di un circuito regionale lombardo di cui fanno parte anche Brescia, Cremona e Pavia e 4) circuitano, quando possibile, in altri teatri italiani raggiungendo un numero totale di 14-15 repliche che finiscono per remunerare le due rappresentazioni iniziali di Como. 5) "Opera Education" è un progetto nazionale originato da Como ormai quindici fa, che propone 4 produzioni con un totale di circa 150 recite destinate a un pubblico scolastico e giovanile, mentre "Pocket Opera" -6)- è il titolo di un altro progetto che prevede la produzione di un'opera lirica di repertorio, con qualche necessario adattamento soprattutto dell'organico orchestrale, destinata a piccoli teatri di tradizione come quelli di Stradella, Lecco o Montichiari, con un totale di 7 o 8 teatri. Dal 2006 -7)- il parco di Villa Olmo ospita in una arena all'aperto con mille posti a sedere due repliche di una produzione operistica, dando vita a un piccolo Festival musicale durante la stagione estiva che anche comprende concerti sinfonici e spettacoli di danza di compagnie ospiti. 8) Alla danza (otto spettacoli/anno) e ai concerti sinfonici (cinque) sono dedicate due brevi stagioni, utilizzando sia l'orchestra stabile che compagini ospiti; come anche alla prosa con una stagione con cinque spettacoli in abbonamento, oltre a una decina di produzioni minori. Se si aggiungono -9)- una stagione "giorno" destinata alle scuole ed una ultima per famiglie con la possibilità di optare per 6-7 spettacoli di prosa o di "Opera pocket", non dobbiamo più sorprenderci che il Teatro Sociale di Como abbia aperto i propri battenti durante la stagione 2011-12 per ben 109 rappresentazioni con circa 53.000 spettatori (più numerosi dunque di quelli dei cinema comaschi!), ai quali bisogna aggiungere i 5.273 spettatori dei 9 spettacoli del Festival Como Città della Musica a Villa Olmo.

Malgrado le isolate eccellenze, sembra a questo punto evidente che le

strutture della produzione e del consumo culturale a Como riflettono una condizione di precarietà e di marginalità strutturale. Esse non appaiono funzionali né rispetto alla loro utenza primaria, quella della popolazione residente e, in particolare, di quella giovanile per la quale l'esperienza della cultura rappresenta un insostituibile strumento educativo e formativo; né, tantomeno, rispetto alla utenza turistica dalla quale Como non può di certo essere oggi percepita come una destinazione caratterizzata dalla eccellenza dell'offerta culturale.

L'intero sistema museale della città appare solo marginalmente capace di rappresentare la fisionomia della città come città storica di elevato valore artistico; e altrettanto marginalmente capace di valorizzare il particolare valore del patrimonio artistico–architettonico della prima metà del novecento (si consideri che la Casa del Fascio di Giuseppe Terragni, uno dei capolavori indiscussi dell'architettura italiana del novecento, è ancora oggi utilizzata come caserma di un corpo di polizia dello Stato!) e le peculiari vicende di Como città industriale, sia sul piano delle innovazioni tecnologiche, della qualità delle invenzioni artistiche e delle problematiche socio–economiche messe in opera.

Le singole iniziative promosse nel territorio cittadino: quelle che abbiamo già ricordato, ma anche quelle altre benemerite come “Parolario” destinato alla lettura o “Miniarttextil” che vuole coniugare la sperimentazione artistica con il “medium” del tessuto, danno forma a un panorama eccessivamente frammentato e incapace di valorizzare le singole iniziative.

Il futuro di Como e della sua comunità pretende una riflessione critica di cui il presente sia il protagonista: una riflessione capace di formulare una identità che non sia soltanto il frutto di una riflessione sul passato e sulle ragioni che oggi sembrano mettere in ombra i valori positivi che questo passato aveva saputo esprimere. Questa ricostruzione “identitaria” appare come il grande compito assegnato alla produzione culturale, non più strumento di consumo passivo, ma di innovazione e creatività. Perché solo a questo serve l'arte e la sua esperienza: a rinnovare la nostra esperienza del mondo; a interpretarne e saperne governare le trasformazioni; a liberare la vita quotidiana dalla sua desolante banalità.

2.2

Digitale e creatività.

di Andera Granelli

2.2.1–

Importanza della creatività.

Tradizionalmente, la creatività viene definita come l'abilità di creare, o portare alla luce, qualcosa di innovativo, e cioè la soluzione a un problema o l'ideazione di un metodo o di una apparecchiatura. Non è, però, sufficiente la novità. Lo psicoanalista Charles Rycroft vi aggiunge il requisito di utilità: capacità di giungere a nuove, ma valide soluzioni di problemi. Capacità di creare prodotti immaginativi che sono irresistibili, convincenti e significativi. Anche la bellezza gioca un ruolo.

Afferma Jacques Hadamard che il matematico e il poeta sono d'accordo non solo sul punto di vista fondamentale per cui l'invenzione consiste in una scelta, ma anche sul fatto che la bellezza ne è un aspetto imprescindibile, anche nella scienza, dove l'innovazione di una teoria è governata perentoriamente dal senso della bellezza scientifica. Il legame della creatività con l'innovazione non implica, però, un progresso lineare verso l'accrescimento delle qualità e delle potenzialità. Come disse una volta scherzosamente Pablo Picasso: "Ero solito disegnare come Raffaello, ma ho impiegato tutta la mia vita a imparare a disegnare come un bambino". La creatività diventa, pertanto, sempre più importante in un mondo progressivamente dominato dalle macchine e caratterizzato dall'eccesso informativo. Per le aziende, l'essere creative si trasforma da moda intellettuale a imperativo categorico. Bisogna mettere emozioni

e narrazione all'interno dei futuri oggetti tecnologici per contenere il *digital divide* e il rischio di alienazione, oggi più presente di ieri.

Analizzando più da vicino il processo creativo (anzi, meglio, creativo–fruitivo) dell'era digitale su cui impostare il nuovo design, la prima considerazione da fare è il fatto che le nuove tecnologie digitali permettono di trasferire, e condividere in maniera esplicita, tutti gli oggetti necessari a tale processo: non solo le informazioni (testuali), ma anche le idee (principalmente sonore e visuali) e le emozioni (corporee). Anzi, la rappresentazione dell'idea anche nella sua dimensione fisica ed estetica incomincia davvero a “prendere corpo”: ad esempio, una nuova tecnologia detta *aptic interface* (sviluppata per supportare le operazioni chirurgiche remotizzate) consente oggi di trasferire in Internet una sensazione corporea, la dimensione volumica, dell'oggetto. Questo è un primo aspetto rivoluzionario che rende possibile una dislocazione (gli informatici direbbero “remotizzazione”) del processo creativo.

Pertanto, il sapere tecnologico e progettuale incomincia a uscire dai laboratori e a entrare nella vita quotidiana avvicinando il progettista e l'utente. Con le nuove tecnologie digitali viene, inoltre, facilitato il connettersi e, cioè, la possibilità di far dialogare attori (o addirittura processi) non vicini. Vi sono tre tipologie di connettività possibili. Quella intrapersonale, che avviene fra le diverse componenti della nostra psiche (fra i sé multipli, fra ragione ed emozione, fra passato e presente, etc.) ed è studiata dagli psicologi della creatività. In questo campo, stanno, ad esempio, aumentando le sperimentazioni sulla comunicazione subliminale (“sotto la soglia dell'attenzione”) tramite lo schermo di un computer.

La seconda tipologia è quella che avviene all'interno di un team creativo che lavora insieme: è la connettività tradizionale, usata da sempre dai gruppi creativi. L'ultima è quella che consente a persone remote di lavorare come se stessero nello stesso luogo: è questa la nuova frontiera aperta dalle comunicazioni digitali. La connettività consente, quindi, un lavoro cooperativo su ampia scala, che può addirittura creare vere e proprie intelligenze collettive, anzi connettive.

Bisogna, però, ricordare che ogni interazione fra l'uomo e una tecnologia innovativa nasconde sempre una doppia faccia, dagli effetti potenzialmente contrari. Questo aspetto tipico dell'innovazione, ed enfatizzato dalle tecnologie digitali, non va visto come paradossale, ma come vero e proprio processo dialettico dove tesi e antitesi si fondono in una

sintesi creativa. I “tecnofan” e i “tecno–fobici” colgono due aspetti dello stesso fenomeno che devono trovare una sintesi creatrice.

Il tema della creatività è sempre più all'ordine del giorno dei manager, anche se spesso non sanno come gestirlo. Innovare fa paura; il creativo è spesso contro le regole, crea anarchia. D'altra parte, il problema è ineludibile. La risposta non può più essere solo aziendale, ma deve essere sistemica, relativa a un territorio, a una città.

Il concetto di made in Italy non rispecchia più le capacità e potenzialità del nostro paese. Renato Preti, quando era managing director del Fondo Opera lanciato da Bulgari, affermò “Bisogna passare dal made in Italy al *design in Italy*”, per mettere in luce, anche provocatoriamente, il fatto che la competitività del paese deriva assai più dalla concezione del prodotto che dalla manifattura. Gli spostamenti della produzione verso i paesi dell'Est, e soprattutto l'emergere della Cina come polo produttivo mondiale, segnano un cammino oramai molto chiaro.

2.2.2–

Tre temi legati al rapporto digitale–creatività

Prima di affrontare le priorità di intervento sul tema creatività e sistemi digitali è necessario però introdurre brevemente tre temi di frontiera che stanno condizionando il modo con cui creatività e digitale interagiscono e dovranno interagire nel futuro e vanno dunque tenuti presenti nelle riflessioni della Camera di Commercio di Como.

1. La centralità delle interfacce e della user experience

Le interfacce sono un elemento fondativo e non accessorio delle nuove applicazioni digitali. Dare il senso alle applicazioni digitali è infatti, oggi, uno dei compiti fondamentali di chi si occupa di innovazione e consiste nel ricomporre il disorientamento che nasce quando non si riesce a “spiegare” un oggetto in base al suo funzionamento o – detto in altri termini – vedere le funzionalità di un oggetto come parti di un unico comportamento “sensato”. Ciò richiede di collegare le finalità dichiarate dell'oggetto con l'insieme (spesso apparentemente incomprensibile) delle sue funzioni.

Il dare senso a un “oggetto” innovativo non è un monologo fra l’esperto e l’utente ma un dialogo fatto di spiegazioni e di affiatamento e che consente non solo una autentica comprensione della soluzione informatica (dove l’utente “afferra” e “fa sue” le funzionalità) ma pone le base per quella com-plicità fra utente e progettista (e in ultima istanza con il brand che rappresenta) fondamentale per la costruzione di un rapporto solido e continuativo.

Il luogo dove il significato massimamente si concentra è l’interfaccia. “La profondità va nascosta. Dove? In superficie”. Questa riflessione di Hugo von Hofmannsthal è un’ottima introduzione al ruolo delle interfacce nella nuova cultura progettuale.

Qualsiasi strumento o artefatto deve possedere una componente che permetta all’uomo di utilizzarlo. Ma l’interfaccia non è solo la superficie dove si scambiano le informazioni e si attivano le funzioni. Rappresenta anche la struttura profonda secondo cui informazioni e funzioni si organizzano e un suggerimento – una chiave di interpretazione – per un loro corretto utilizzo. Per fare ciò, deve poter richiamare qualcosa di noto e simulare, con il funzionamento della macchina, delle situazioni relazionali o delle attività pratiche che l’utilizzatore già conosce. Deve in parole povere utilizzare una metafora. Nei computer le metafore che hanno accompagnato l’evoluzione tecnologica sono state la macchina per scrivere, la scrivania, il pannello di navigazione (il *browser*).

Pierre Lévy ha osservato più volte che l’uso sociale delle tecnologie deriva dalle loro interfacce. In pratica non è il principio costitutivo di una macchina a determinarne l’uso, ma le modalità attraverso cui questo principio viene articolato nel rapporto tra uomo e macchina e cioè nell’interfaccia. La progettista/artista Brenda Laurel già venti anni fa sosteneva che l’interfaccia è una mimesi, una forma artistica di imitazione della realtà e della natura, molto simile al teatro, da cui deve rubare suggerimenti e tecniche.

L’interfaccia deve inoltre anestetizzare la paura; deve oscurare la complessità della tecnica e i meccanismi più incomprensibili (e quindi inquietanti), ma non troppo, altrimenti aumenta la dipendenza “da fiducia” verso l’oggetto poiché i principi di funzionamento sono totalmente oscurati: l’utilizzo di un prodotto innovativo tende infatti sempre più frequentemente a richiedere un atto di fiducia verso il programma (e quindi verso chi lo ha realizzato).

Nelle interfacce servono inoltre delle icone “familiari” che ci rassicurano (le riconosciamo, introducono i fondamentali “deja vu” anche nell’ambiente digitale, ci ricordano in maniera subliminale che in quel sito ci siamo già stati – non siamo “foresti” – e per questo (ri)troviamo le nostre tracce digitali) e ci tranquillizzano nella progressiva perdita di realtà e sua sostituzione con il virtuale tipica dell’uso delle soluzioni digitali di nuova generazione (sensazioni spiazzanti per un neofita e successivamente inebrianti per l’esperto).

Queste interfacce devono inoltre avere strumenti di aiuto – per esempio la funzione di “help” (spesso chiamata “*panic button*”): mai nome peggiore fu scelto per una funzionalità che dovrebbe essere maieutica, un po’ come il Virgilio Dantesco che accompagna – sano e salvo – il pellegrino spaesato lungo un percorso oscuro e periglioso – ma pieno di potenzialità – e cerca in ogni modo di anticipare le sue domande e di metterlo sempre a suo agio. Premere il tasto di “help” vuol comunque ammettere di aver bisogno di aiuto, di essere in una condizione di inferiorità e non tutti sono disposti ad ammetterlo, e soprattutto chiedere aiuto a una “macchina”. Si preme quel bottone quando non si è proprio capaci e non si sa più che pesci pigliare: è veramente l’ultima ratio. Al contrario un “tour” guidato che illustri in maniera semplice e visiva il funzionamento del programma facendo vedere cosa capita all’utente e illustrandone il funzionamento, oppure un avatar sempre presente a rincuorare l’utente, che conosce le sue preferenze e può suggerire specifiche azioni quando serve (e non solo su richiesta) rappresentano modalità di supporto molto diverse e più com-plici con l’utente. Vi sono oggi soluzioni molto innovative in questo ambito ma poco conosciute.

Bisogna inoltre introdurre nel digitale il concetto di interfaccia naturale. Ciò richiede una diversa segmentazione dell’utenza. Sono infatti particolarmente importanti le metafore da utilizzare. Oggi si usano nei PC le metafore dell’impiegato (cestino, archivio, scheda, cartelletta, agenda degli appuntamenti), distanti anni luce dalla quotidianità per esempio di un artigiano, o di un creativo. Queste metafore cognitive, più che un modo naturale per interagire con uno strumento così polivalente come il PC, sembrano lo scenario digitale di un racconto di Kafka, dove la burocrazia regna su tutto.

In questi contesti bisogna dunque contribuire a far nascere rapidamente quello che James Utterback chiama “design dominante”, e cioè l’interfaccia che conquista le preferenze del mercato, quella a cui “i concorrenti e gli innovatori devono adeguarsi se sperano di ottenere

un seguito significativo da parte del pubblico”. Il design dominante diventa tale in quanto riesce ad incorporare le funzioni richieste da molte categorie di utilizzatori e richiede un lungo periodo di gestazione – che coincide normalmente con la nascita di un nuovo mercato o con l’affermarsi di una importante discontinuità tecnologica – dove avvengono molte sperimentazioni.

È quindi indispensabile che i principali operatori del nostro Paese – piuttosto che subire passivamente tutto ciò che arriva dall’altra parte dell’oceano (o d’oltralpe) puntino a fare emergere un “design dominante italiano” che semplifichi le interfacce, le avvicini alla nostra cultura e le “localizzi” in maniera sostanziale – quando vengono realizzate fuori dall’Italia. Localizzare un programma non vuol dire tradurre i messaggi nel linguaggio del luogo, vuol dire adattarlo al contesto, alle convenzioni, agli stereotipi e alle metafore usate costantemente in quel luogo. Non è un’attività automatica ma un vero atto progettuale, concentrato sulla giusta selezione dei mediatori culturali (icone grafiche, metafore, ...).

L’esperienza può dunque diventare la chiave di volta, lo schema operativo per integrare tutte le competenze verso un unico obiettivo: contribuire a fare in modo che il consumatore viva un’esperienza memorabile e raccontabile. L’esperienza è infatti la relazione emotiva e cognitiva del sé con il mondo, e avviene in un contesto. Il luogo funge quindi sia da cornice per ospitare l’esperienza, sia da contesto per darle significato. Il luogo può naturalmente essere sia fisico che virtuale. Inoltre in un mondo sovraffollato di informazioni, sono efficaci solo quelle che catturano l’attenzione, l’unica risorsa veramente limitata; e la nostra attenzione va naturalmente sulle parti del mondo che annunciano, promettono esperienze interessanti, piacevoli. Oggi – più di ieri – serve la capacità di narrare, di raccontare storie. Le tecnologie digitali sono fredde. Non si può pensare che un sito internet o un database costruiscano storie avvincenti. Gli ingegneri del software e i web master non sono narratori; questa competenza è altrove, fra gli scrittori, i registi e chi fa teatro. Per questo motivo la creatività deve integrare competenze multidisciplinari in un unicum progettuale.

2. Open software e technology neutrality

Va inoltre ripensato in maniera un po’ meno ideologica il tema della *technology neutrality*. L’open source è stato straordinario nella sua ca-

pacità di scardinare i monopoli e i cartelli – deleteri in un mondo trainato dall’innovazione – ma non può essere la panacea di tutti i mali. La forte personalizzazione del software è indispensabile quando esso diventa strumento competitivo e, in questi casi, la dimensione “aperta” (e i relativi benefici) si interrompe per lasciare spazio a soluzioni ad hoc che – anche se non si definiscono software proprietari nel senso giuridico del termine – possono di fatto essere modificati solo da poche persone e cioè da coloro che li hanno personalizzati. E tra l’altro questo è uno dei punti di ingresso del sapere artigiano. Quanto meno il software richiede adattamenti, tanto più è probabile che vada bene per tutti e quindi non possa concorrere a costruire un vantaggio competitivo. Oltre a ciò vi è un altro problema di cui sempre più frequentemente soffrono i software completamente “aperti” e cioè la loro difficoltà a gestire volumi elevati, soprattutto quando sono associate a transazioni in tempo reale. I programmatori “*open source*” tendono infatti a non confrontarsi con casi reali (di cui andrebbero colte in profondità tutte le specificità per massimizzarne i benefici ottenibili) ma ricercano generalizzazioni che rendano i loro programmi il più possibile universali. Per questo motivo l’utilizzo del software “aperto” per le applicazioni cosiddette “*mission critical*” è piuttosto raro. Pertanto la rottura dei monopoli è un fatto importante per il settore del software, ma questa giusta battaglia non deve esporre gli utilizzatori di software a una minaccia ancora più grande: un software non funzionante o senza elementi differenzianti su cui costruire il proprio vantaggio competitivo. È questo il compito degli artigiani del digitale: poiché il movimento dell’open source e la parallela standardizzazione delle interfacce ha creato un vero e proprio boom di “materia prima digitale” ad elevate prestazioni e a costi particolarmente contenuti, questi neo-artigiani devono esercitare le proprie attività di adattamento e personalizzazione “plasmando” i comportamenti del software e adattandoli – tramite interfacce innovative – alle esigenze e specificità degli utenti italiani.

3. Le nuove frontiere della co-progettazione e del crowd-sourcing

Il potere della rete va certamente utilizzato e fenomeni come il *social networking* e il *crowdsourcing* sono fatti concreti. Ma non si può dipendere completamente da questi fenomeni – comunque molto giovani e su cui vi sono discussioni accese sul loro valore e sulla loro tenuta futura. Ad esempio l’enfasi sul valore della partecipazione, sulla voglia di contribuire a tutti i costi può essere talvolta fuorviante. Si sta infatti diffondendo una sorta di comunitarismo “*low cost*” dove i partecipanti

non si devono ingaggiare davvero, ma partecipano (e contribuiscono) “*on demand*”, quando hanno voglia, senza nessun dovere. Si sentono attivisti politici semplicemente perché ogni tanto “postano” la loro protesta sulla Rete. Questi comportamenti non creano vere relazioni ma ciò che Luigino Bruni definisce “beni pseudo-relazionali”, surrogati a basso-costo che consentono un consumo di “relazioni simulate”. In queste relazioni manca la “fragilità dolorosa della relazionalità in carne e ossa, quell’*àferità* che ci rende vivi”: si presentano come una nuova forma di rapporti che promette felicità senza ferita. Per questo motivo non sono di grande aiuto nei momenti cruciali della vita. Bisogna quindi ricordarsi che anche le comunità di progettisti sono caratterizzate da “regole di ingaggio” lasche, perfette per costruire rapidamente un prototipo e un po’ più problematiche se si vuole perfezionare un prodotto.

Vanno quindi impiegati dei *framework* progettuali per incorporare le nuove forme di produzione – ad esempio l’autoproduzione o il crowd-sourcing (che riducono i costi di sviluppo e di test e creano un senso di appartenenza poiché spesso i co-progettisti diventano poi futuri utenti), ma non si deve rinunciare alla funzione autoriale e alla precisa responsabilizzazione di un gruppo di progetto, nella speranza (che è forse più un’illusione) di trovare le funzioni gratuite e già sviluppate in Internet o – detto nel linguaggio della teoria dei sistemi – che le proprietà di queste applicazioni informatiche “emergano” da sole. Il “2.0” sta oramai diventando uno slogan e sta consumando il suo significato originario, e quindi il valore dell’oggetto rappresentato. In alcuni contesti la partecipazione e la co-progettazione sono altamente desiderabili, ma ciò tende ad essere più l’eccezione che non la regola. Come è noto il fenomeno della gratuità non implica quasi mai un altruismo cieco; c’è sempre una contropartita attesa dal donatore. L’aspetto che ha caratterizzato la nascita del movimento dell’*Open Source* è stato che questa contropartita è stata – per lo meno nelle sue fasi iniziali – quasi completamente extraeconomica: la soddisfazione, la notorietà sono stati motori di gratificazione molto potenti. Ma poi – come comprensibile – sono nati meccanismi laterali per “ritornare” dall’investimento fatto: formazione, personalizzazione del software, sviluppo di “*extended edition*”. E allora, tanto vale ...

Oltretutto la dimensione partecipativa può essere molto utile – talvolta è doverosa – ma è sempre inefficiente. Quando è importante trovare nuovi stimoli, letture laterali oppure il consenso è fondamentale e richiede di avvicinare *stakeholder* con posizioni molto distanti allora le

metodologie partecipative sono molto utili. È questo il caso delle cosiddette progettazioni partecipate usate dagli urbanisti. Ma negli altri casi il rischio è la creazione di molto rumore di fondo e – spesso – la generazione di molte aspettative talvolta completamente irrealistiche. Pertanto ogniquale volta si vuole utilizzare uno strumento partecipativo è opportuno analizzare con molta attenzione anche i potenziali effetti collaterali.

2.2.3–

Il digitale protagonista di una nuova “piattaforma per la crescita”

Le misure e leggi recentemente approvate – o in fase di completamento – per la crescita sono particolarmente interessanti e affrontano direttamente molti dei temi di pertinenza del binomio “creatività – digitale”. La loro estrema articolazione – solo il documento *Restart Italia* sulle startup propone 26 misure di intervento – richiederà agli enti territoriali (e quindi anche alle Camere di Commercio) una rilettura in funzione del loro contesto di riferimento, una prioritizzazione degli interventi a maggiore impatto, una traduzione di tali interventi in piani attuativi concreti ed efficienti e un sistema puntuale di valutazione dell’impatto per rendicontare l’uso delle risorse e identificare le aree di eventuale miglioramento. Nello specifico tre sono i cardini degli interventi del Governo sui temi della crescita che possono influire notevolmente sul digitale e sulla creatività giovanile:

- Agenda digitale italiana
- Smart Cities
- Restart Italia

Questi temi e le relative misure sono certamente conosciute per cui non è necessaria una loro illustrazione in questo documento. Quello che va notato è però che – considerati nel loro insieme – costituiscono una vera e propria piattaforma italiana per la crescita dove i giovani, l’innovazione e soprattutto le tecnologie digitali giocano un ruolo centrale.

Su queste aree le Camere di Commercio saranno chiamate a dare un loro contributo specifico e “forte” sul territorio di riferimento. Alcune si sono già mosse. Pensiamo per esempio Milano e alle iniziative che sta

lanciando sulla infrastrutturazione digitale (la recentissima ricerca sui *flussi immateriali dell'economia milanese*) o sui temi di Expo Smart City. Oppure le articolate iniziative sulla classe creativa che oramai da alcuni anni la Camera di Commercio di Roma ha lanciato insieme alla Provincia di Roma. Oppure ancora la Camera di Commercio di Bari, che agli inizi di settembre, ha emesso un bando sul tema Smart Cities relativo alla “Pianificazione e realizzazione del posizionamento strategico dell’Ente camerale come attore di riferimento nel mercato delle Smart Cities e come attuatore di iniziative concrete che coinvolgano il tessuto imprenditoriale del territorio di competenza della Camera di Commercio di Bari”.

Il ruolo complessivo della Camera di Commercio non deve essere dunque di semplice cinghia di trasmissione fra il Governo Centrale e il territorio ma deve diventare proattivo, anticipando gli interventi e indirizzando – di conseguenza – le iniziative centrali (e in prospettiva quelle comunitarie). La Camera deve interpretare i punti di forza e di debolezza del tessuto produttivo del suo territorio e rafforzarne le componenti migliori e più coraggiose.

Sul tema Smart Cities – quello su cui oggi vi sono più risorse – il Sistema Camerale si è già mosso a livello nazionale con un’audizione tenuta il 14 maggio 2012 con il gruppi di lavoro interministeriale sulle Smart Cities (a cui ho avuto l’onore di partecipare). Durante questa audizione il Sistema Camerale si è proposto di affiancare l’azione di Governo sul tema delle *Smart Cities* lungo sette specifiche direttrici di intervento:

- Diventare il presidio e il punto di mediazione fra il tessuto produttivo urbano e i processi di infrastrutturazione e innovazione urbana originati dalla Pubblica Amministrazione;
- Dare corpo e dimensione tecnologica e infrastrutturale ad alcuni progetti nati nelle Camere di commercio o dalla “vision” innovativa delle Associazioni di categoria come per esempio i centri di commercio naturale/strade del commercio, gli orti urbani, la catena corta alimentare, ...;
- Fornire un utile supporto conoscitivo e strategico per lo startup di imprese che intendono operare all’interno dei tessuti cittadini;
- Integrare e rafforzare alcune iniziative strategiche di infrastrut-

turazione digitale in “fallimento di mercato” riconducibili al tema Smart Cities;

- Complementare le misure lanciate dal Governo centrale con ulteriori iniziative con particolare riferimento a quelle di formazione, di sensibilizzazione e di accesso alla finanza agevolata, con ricadute diffuse sui territori attraverso la rete delle Camere di commercio e le Associazioni;
- Coordinare e supportare i processi aggregativi degli attori economici sempre più indispensabili non solo per partecipare ai grandi bandi pubblici ma anche per competere, sostenendo l’impiego di strumenti aggregativi come i contratti di rete;
- Trasformare gli edifici di proprietà del sistema camerale – in primis le stesse Camere di Commercio – in veri e propri living labs dove adottare e sperimentare in vivo le più innovative soluzioni “smart”: *smart grid*, *smart building*, sistemi digitali evoluti, soluzioni innovative di mobilità urbana per i propri dipendenti.

2.2.4– Che fare?

Le cose da fare – oggi necessarie – sono molte. Inoltre la “piattaforma per la crescita” costruita dal Governo è molto interessante e molto promettente e deve costituire una cornice entro la quale inserire misure specifiche.

Volendo dare un primo elenco di interventi e riflettendo in particolare sul contesto comasco, le sue specificità e il ruolo che può giocare nei confronti dei grandi attrattori territoriali – in primis Milano – emergono sei azioni specifiche:

- Creare nuovi intermediari dell’innovazione digitale;
- Far nascere luoghi per lo sviluppo e l’accelerazione dell’innovazione che uniscano il digitale al design e alla cultura dei servizi;
- Implementare processi di *open innovation* territoriale, applican-

doli anche a settori “maturi” come quello dei tessuti e del turismo;

- Costruire nuovi processi formativi dove non solo si ricompongano le diverse anime del digitale, ma vengano recuperati anche i saperi umanistici;
- Ripensare agli eventi fieristici legati al digitale;
- *Living Labs* e *Public Procurement* innovativo: le nuove frontiere della domanda pubblica come motore per l’innovazione.

Creare nuovi intermediari dell’innovazione digitale che presidino tecnologicamente e culturalmente specifiche aree di mercato tipiche del contesto comasco. Come noto trasformare un fatto tecnico (l’invenzione di una nuova funzionalità) in innovazione richiede anche una trasformazione culturale. E quanto più l’invenzione è “rivoluzionaria” tanto più la mediazione culturale è necessaria. Nel caso delle piccole e medie imprese questa funzione – come la storia dell’informatizzazione del nostro Paese ci ha dimostrato – non può essere svolta esclusivamente dalle aziende fornitrici di soluzioni tecnologiche. Mancano sia le competenze sia il tempo e talvolta nascono conflitti d’interesse. Devono nascere quindi nuovi intermediari in grado di svolgere questo delicato compito di mediazione fra la novità tecnologica e la quotidianità. Ma questi attori già esistono e alcuni di loro iniziano – anche se timidamente – a svolgere questo ruolo. Sono le associazioni di categoria, i distretti tecnologici e produttivi e il sistema delle Camere di Commercio.

Al loro interno stanno nascendo dei nuclei dedicati a questi temi, ma le risorse allocate e lo sforzo complessivo è ancora irrisorio. Questi nuovi attori devono progressivamente diventare gli intermediari di riferimento fra i fornitori di soluzioni tecnologiche e le aziende da loro rappresentate. Solo loro hanno la possibilità di conoscere in profondità sia le problematiche intime dei propri membri (o perlomeno hanno tutte le opportunità e modalità per acquisire tali competenze e per rappresentarle – con credibilità e notevole potere negoziale – verso i fornitori di tecnologia) sia le opportunità offerte dalle frontiere tecnologiche. Certo dovranno essere resi più frequenti e soprattutto più sistematici gli scambi informativi con i fornitori di tecnologia, la partecipazione a progetti congiunti, la progettazione di nuovi sistemi di prossimità fra fornitori e utenti, l’identificazione di buone pratiche da usare come modelli di riferimento.

Far nascere luoghi per lo sviluppo e l’accelerazione dell’innovazione che uniscano il digitale al design e alla cultura dei servizi: molte città si stanno organizzando da tempo per costruire dei luoghi – design center, incubatori, acceleratori, vivai creativi – che aiutino l’innovazione. Le caratteristiche sono generalmente simili: fornire spazi, strumenti e conoscenze per creare più innovazione. E il tema crescerà di importanza dopo la pubblicazione a settembre 2012 – da parte del Ministero dello Sviluppo Economico – del già citato documento programmatico *Restart Italia. Perché dobbiamo ripartire dai giovani, dall’innovazione, dalla nuova impresa*. Queste strutture sono spesso stupefacenti e innovative nel contenitore ma molto tradizionali nel contenuto.

Questi luoghi sono ancora troppo organizzati per creare prodotti, non servizi. È in effetti incredibile che i processi di innovazione dei servizi non abbiano luoghi stabili – come per esempio i laboratori nel caso del settore industriale – dove si svolga quotidianamente ed esclusivamente la ricerca e la sperimentazione e si approfondiscano i temi legati all’innovazione. Sembrerebbe quasi che il servizio non abbia dignità e autonomia di concepimento ma sia ancora considerato come ancillare al prodotto, un modo per semplificarne l’uso o arricchirne la prestazione. Inoltre in questi luoghi si dovrebbe puntare maggiormente a individuare e strutturare la “vera domanda” (quella legata a bisogni autentici e diffusi).

Il manifestarsi della domanda non è infatti cosa scontata: va stanata, resa comprensibile, aggregata; le va dato peso e dignità e soprattutto va comunicata in maniera efficace ai futuri portatori di soluzioni, che – altrimenti – passeranno il loro tempo a generare – in maniera quasi onanistica – nuovi bisogni artificiali per giustificare la messa sul mercato di tecnologie sempre più nuove e sfavillanti. Infine devono anche diventare il luogo ideale per il test dei servizi prototipati, visto oltretutto che sempre di più i processi di innovazione e progettazione hanno perso il baricentro e sono sempre più dispersi fra laboratori specializzati e nodi nella grande Rete. Il test di un servizio non è più una semplice verifica del funzionamento e del grado di accettazione da parte dell’utente, ma diventa parte integrante e continuativa della progettazione: deve quindi avvenire in vivo e deve quindi poter disporre di infrastrutture di test (connettività, telecamere di osservazione, ...).

Anche per lo sviluppo dei settori più tradizionali, può essere utile ricorrere a metodologie introdotte solo di recente nella gestione

dei territori, e che fanno leva sulla partecipazione diffusa di cittadini, imprenditori e *stakeholder* degli ecosistemi da innovare. Per Open Innovation si intende un approccio all'innovazione "dal basso" che fa leva su contributori esterni per rafforzare la carica innovativa dell'attività progettuale, sfruttando una pluralità di strumenti e metodologie mutuati dal design (non solo *crowdsourcing*, ma anche progettazione partecipata, utilizzo di piattaforme online per l'attrazione di *problem solver* o l'aggregazione di *network* di esperti di settore, ...). Tale approccio garantisce non solo l'afflusso di nuove idee – "Not all the smart people work for you", diceva il prof. H. Chesbrough, padre dell'*Open Innovation* – ma anche il coinvolgimento attivo dei destinatari degli interventi in un processo di ascolto, condivisione e collaborazione. Ciò permette l'emersione di elementi conoscitivi – informazioni, fabbisogni, visioni, – detenuti esclusivamente dagli attori locali, e la costruzione di un adeguato consenso attorno ai progetti in cui sono chiamati a partecipare.

Va progettata e diffusa una nuova formazione al digitale che ricomponga le quattro discipline riconducibili al tema che oggi vivono – dal punto di vista didattico – di vita propria e non dialogano fra di loro: ingegneria del software, scienza dell'informazione, scienze della comunicazione e *interaction design* (che comprende sia la progettazione delle interfacce sia quella degli ambienti di fruizione – sia fisici sia immersivi). Questa frammentazione crea saperi che non dialogano fra di loro e che procedono a compartimenti stagni. Chi ci va di mezzo sono gli utenti meno preparati – incapaci di integrare le carenze o incoerenze progettuali – e quindi principalmente le PMI. Costruire una nuova filiera di progettisti digitali capaci di muoversi su diversi ambiti progettuali (hardware, software, interfacce, contenuti digitali, ...) e di far dialogare la dimensione tecnica con le scienze umane permetterebbe di recuperare il gap che il nostro Paese ha sulla penetrazione delle tecnologie digitali fra le piccole e piccolissime imprese.

Si devono inoltre ricostruire i luoghi dove il grande pubblico scopre, impara e sperimenta le nuove soluzioni digitali. Agli albori del digitale lo Smau ebbe un ruolo straordinario nel divulgare le specificità e opportunità legate alla nascente rivoluzione informatica. Il suo ruolo non fu solo commerciale ma anche culturale. Quel primo processo di acculturamento della società si è concluso e – nel frattempo – le fiere si sono specializzate e frammentate: applicativi gestionali, sicurezza, multimedialità, contenuti digitali e via dicendo. Questa fram-

mentazione ha reso più semplice l'aggiornamento degli specialisti, degli addetti ai lavori, ma ha allontanato i committenti (non solo gli utilizzatori ma soprattutto i manager e imprenditori che decidono di comprare e adottare le nuove tecnologie) dal fenomeno, distaccandoli sempre di più dal tema e dalla sua evoluzione. Il problema è però che un uso strategico del digitale deve partire dagli utenti, da una loro intuizione, da una loro ossessione a migliorare le performance aziendali; solo in un secondo momento deve ritornare in mano ai tecnici, che si occupano di tradurre una visione in strumenti e procedure. Se manca la scintilla dell'imprenditore, difficilmente il digitale diventerà uno strumento sui cui costruire un vantaggio competitivo. Ci sono comunque occasioni per ripensare ai format fieristici: pensiamo ad esempio al progetto "WeFuture" che Fiera di Milano sta realizzando con la partnership di Asseprim e del sistema Confcommercio: una piattaforma (fisico/fieristica e virtuale) per fare – in maniera integrata – formazione e *matching* fra le imprese. Tale piattaforma è composta da idee, persone e strumenti. Il suo obiettivo è aiutare le imprese, i professional e chi si affaccia al mondo del lavoro a comprendere – per meglio affrontare – il futuro incerto, ma ricco di opportunità, soprattutto grazie alla diffusione di nuove tecnologie digitali sempre più potenti e accessibili.

Va infine usata maggiormente la domanda pubblica come motore per l'innovazione. Questa riflessione è diventata recentemente una raccomandazione della Commissione europea; già il rapporto Kok del 2004 ne parlava e la presidenza finlandese nel 2006 iniziò il suo mandato con una riunione sul tema introdotta dal saggio *Demand as a Driver of Innovation – Towards a more Effective European Innovation Policy*. Questo approccio si basa sul fatto che – come noto – la domanda pubblica europea rappresenta una quota significativa (attorno al 16% del Prodotto interno lordo europeo) dell'acquisto complessivo di beni e servizi. Oggi questa domanda è prevalentemente orientata dal criterio di acquisto che – a parità di prestazione – privilegia il prezzo più basso. Se una piccola parte di questa domanda fosse orientata all'acquisto di prestazioni che privilegiano il contenuto innovativo, ciò sarebbe un straordinario motore di innovazione forzando le aziende. Vi sono due linee di intervento specifico:

- Innanzitutto il cosiddetto "appalto precommerciale" – o Pre-Commercial Procurement (PCP), approccio innovativo che consente ai committenti pubblici di collaborare condividendo con i fornitori i

rischi e i vantaggi di progettazione, prototipizzazione e sperimentazione di nuovi prodotti e servizi, senza comportare aiuti di Stato. Ciò consente di creare le condizioni ottimali per un'ampia commercializzazione e diffusione dei risultati delle attività di Ricerca e Sviluppo (R&S) mediante normalizzazione e/o pubblicazione. La portata innovativa della procedura risiede nel fatto che nel processo la Pubblica Amministrazione (PA) esprime requisiti di innovazione sfidanti (esplicitati come requisiti prestazionali), non soddisfatti dalla tecnologia esistente, senza suggerire la soluzione o la strada tecnologica da seguire: poiché il processo sottende un alto rischio di R&S esso è fondato sulla condivisione di rischi e benefici tra PA acquirente e imprese, al fine di incentivare entrambi a perseguire l'adozione delle nuove soluzioni e un'ampia commercializzazione delle stesse. Tale strumento è ritenuto essenziale per l'Europa per ridurre i tempi di conquista dei mercati: lo sviluppo di un forte mercato interno europeo per prodotti e servizi innovativi può concorrere a creare crescita ed occupazione in un mercato in così rapida evoluzione come quello del digitale;

- In secondo luogo facendo nascere sul territorio dei Living Labs, collaborazione in termini di partnerships pubblica-privata-civile in cui gli stakeholders (imprese, università e centri di formazione, organismi pubblici e privati, utilizzatori finali) creano insieme nuovi prodotti, servizi, business e tecnologie (sviluppo collaborativo di prodotto/servizio dall'idea al lancio sul mercato) in ambienti di vita reale o ambienti virtuali. I Living Labs stimolano l'innovazione in quanto trasferiscono la ricerca dai laboratori verso contesti di vita reale dove i cittadini e gli utenti diventano essi stessi "co-sviluppatori". Nei Living Labs gli utenti creano – insieme ai progettisti – i nuovi prodotti e ne definiscono le specifiche, valutano i primi prototipi e sperimentando in vivo le nuove soluzioni tecnologiche.

A ben guardare queste iniziative possono essere viste come capitoli di una visione più ampia: trasformare Como in una "città intelligente" in grado – grazie a una creatività diffusa e un sapiente utilizzo delle tecnologie digitali – di costruire un nuovo cammino per la crescita economica, sociale e culturale del suo territorio.

2.3

Impresa, capitale umano e il progetto di un nuovo rinascimento.

di Giovanni Lanzone

2.3.1– Premessa

Tra il 2010 e il 2012, una piccola associazione milanese (The Renaissance Link) ha svolto una grande ricerca sull'impronta rinascimentale delle imprese italiane, questa ricerca si è condensata in due libri: *Il Talento dell'impresa e l'impresa del Talento*, editi da Nomos [1]. L'ipotesi di fondo che ha sostenuto la ricerca è che il Rinascimento italiano e i suoi valori siano una metafora migliore di altre (l'americanismo o il nuovismo a tutti i costi) per muoversi nella crisi in corso e per guardare con occhi nuovi al talento delle imprese e all'enorme patrimonio della creatività italiana. La tesi guida di questa ricerca è che il passaggio complesso tra Medio Evo e Rinascimento in Europa presenti caratteristiche assai simili alla transizione che stiamo vivendo e che quello di cui abbiamo davvero bisogno in questo paese è un progetto collettivo per un nuovo Rinascimento. È questa una convinzione che comincia a diffondersi tra i ricercatori e gli imprenditori [2], ma che è ancora assai distante dalla lista di priorità e urgenze che ha l'establishment nel governo e nelle banche. Ben venga dunque l'iniziativa della Camera di Commercio di Como sul "Capitale umano" che accostando i due temi, uno caro alla modernità e l'altro essenziale per il Rinascimento, ci consente di analizzare il futuro dell'impresa e dei territori italiani ad essa vocati, applicando ad essi uno sguardo nuovo.

Oggi il percorso della modernità è largamente compiuto. I paradigmi

forti dei nostri modelli di vita sono rappresentati, che noi lo vogliamo o no, dai valori del romanticismo, il vero vincitore ideologico del secolo breve, dall'egoismo creativo e imprenditoriale di Adam Smith e di Schumpeter, e dall'*illuminismo per tutti* di Internet e Wiki. Questi valori hanno una perfetta rappresentazione nel rapporto stretto che l'economia ha costruito tra impresa, mercato, e consumo. La migliore dimostrazione di questo assunto è che non la democrazia ma i valori liberali e il mercato hanno "convinto" Russia e Cina a modificare il loro percorso storico di paesi segregati. La molteplicità degli oggetti disponibili, la velocità della comunicazione e la quantità dei suoi formati, i trasporti veloci, l'automazione produttiva, l'enorme varietà dei modelli di produzione e di consumo stanno disintegrando i vecchi assetti novecenteschi (nazioni, classi, sindacati), anche se tutto si conserva come impalcatura inerte, per costruire l'unico palcoscenico di un sistema mondo in cui lavoro e mercato, talento e impresa si confrontano direttamente, e pericolosamente, senza mediazione alcuna.

2.3.2-

Il Rinascimento come metafora generativa

È per questo, per questa pericolosa globalizzazione con poche regole, che bisogna porre particolare attenzione a quegli elementi strategici che definiscono la fortuna del nostro paese e del nostro territorio: il talento delle imprese, la bellezza del nostro paesaggio e l'educazione dei nostri figli. Bisogna ragionare insieme su come conservare e sviluppare questi valori dentro a un contesto profondamente mutato. La grandezza dei territori rinascimentali, di cui la Lombardia fa parte a pieno titolo, rappresenta il punto assiale e lo spazio comune della nostra storia. Senza il Rinascimento che rinnova e rivive la classicità noi non saremmo oggi quel che siamo. L'unico paese che, assieme a noi, rivive più volte nella storia è la Gran Bretagna, ma ci sono pochi collegamenti tra il British pop e l'impero Inglese, forse solo gli almanari e le divise nelle copertine dei Beatles, mentre il Rinascimento italiano è un nuovo grande racconto sulla stessa trama: il rapporto tra produzione e bellezza, tra ordine e passione, tra singolarità e collettività. È così poco comune il "rinascere" tra i grandi paesi e le grandi civiltà, che oggi assistiamo increduli al levarsi dal sonno dei grandi giganti d'Asia e consideriamo questo un tratto che distinguerà il secolo. Paesi straordinari per il contributo che hanno dato all'umanità (Persia, Grecia, Egitto) non sono mai più stati capa-

ci di "rinascere". Noi italiani siamo, invece, esperti nella pratica del risveglio; per tre volte la nostra penisola è stata baciata dalla gloria del primato e due di questi periodi sono tra essi profondamente legati da un'unica trama. Per questo il Rinascimento è il punto assiale della nostra storia. Il rinnovamento dei modelli della classicità, greci e latini, sta al centro dell'umanesimo, ma tutto nel Rinascimento è allo stesso tempo nuovo e fecondo. In quel periodo, infatti, non vengono solo rinnovate l'arte, la musica, la letteratura e l'architettura, ma anche i sistemi di credito (Luca Pacioli), la politica (Nicolò Machiavelli), la stampa (Aldo Manuzio), la meccanica e l'anatomia (Leonardo da Vinci), l'artigianato di prestigio (Luca della Robbia, Benvenuto Cellini, Angelo Barovier), l'arte del paesaggio e quella della cucina. È una grande e feconda stagione culturale che è arrivata viva e intatta sino a noi con i suoi temi, le sue sensibilità e i suoi modelli operativi.

Ovviamente la gloria dell'intelletto ci affascina maggiormente che non la gloria della ricchezza, per cui quando pensiamo a quell'epoca preferiamo pensare ad un grande periodo nella storia dell'arte, ma il Rinascimento insegna che questi due valori (creatività e ricchezza) sono strettamente legati e che è questo legame che definisce, nei secoli, la nostra originalità e il nostro valore.

2.3.3-

Una continuità storica e strutturale

Che cosa rimane vivo di quella grande stagione e come il Rinascimento ha inseminato il moderno modo di produrre?

Intanto si deve dire che la storia della bellezza è, in questo paese, una storia mai morta. L'Italia si mantiene, anche quando in Europa altri paesi prendono la guida dell'innovazione, come un laboratorio artigiano di altissimo livello: la lavorazione del ferro nel milanese, le ceramiche di Faenza, i broccati e le sete in Lombardia, Veneto e Toscana, la lavorazione del vetro a Torcello e Murano, la liuteria a Piacenza, i Maggiolini in Lombardia, grandi artisti del mobile, che vissero e produssero nelle stesse zone dove poi si svilupperanno le industrie della Brianza, rappresentano questa continuità. Permane in Italia sotto la cenere della decadenza il fuoco vivo del talento e della passione per le cose belle. Attorno a questi "conservatori" dell'arte del fare, con un'altissima qualità tecnica e straordinarie capacità creative, si crea una continuità del sapere che non

a caso alimenterà le tradizioni artistiche e artigiane per una lunga durata, una storia prolungata dove il filo della genialità mai si interrompe. Il talento italiano si svolge, alternando invenzione e copia, per tutto il settecento, l'ottocento e i primi del novecento. Dalla invenzione e poi ripetizione della tradizione Barocca a Roma e in Sicilia, all'invenzione del melodramma, vero e proprio nuovo linguaggio scenico e artistico destinato a portare in tutto il mondo i modelli culturali e la lingua di questo dal perfezionamento dell'arte tipografica con Bodoni al neo classicismo scultoreo di Canova, l'Italia, anche nella sua decadenza, continua a produrre modelli culturali di straordinaria forza.

Se il primo Rinascimento è un periodo che ci è familiare per averne letto sui libri di scuola e perché ne conosciamo i grandi caratteri e i personaggi famosi, benché sia più vicino a noi in termini di tempo, non ci è così chiaro il ruolo e la grandezza del "miracolo economico": quella fase della nostra vita collettiva che accompagnò la rinascita del paese nel secondo dopo guerra.

Il periodo che va dalle elezioni politiche del 1948 alle Olimpiadi di Roma del 1960 ha rappresentato per l'Italia, appena uscita dalle distruzioni della seconda guerra mondiale, non solo il momento della sua rinascita, economica e materiale, ma anche una feconda stagione che ha segnato l'inizio di una nuova straordinaria fase della creatività italiana. Nel 1957 Maria Callas esegue una memorabile versione della Traviata alla Scala di Milano sotto la direzione di Luchino Visconti. La Dolce vita è del 1960. Comincia allora la grande stagione dell'arte italiana da Fontana a Manzoni. Escono la Vespa e la 500. Ponti porta la rivista Domus al suo grande successo. Nelle sartorie delle grandi città (Milano, Firenze, Roma) cominciano a lavorare le sorelle Fontana, Biki, Emilio Pucci, Roberto Capucci e Gattinoni. È il momento magico in cui i sarti diventano stilisti e gli artigiani diventano designer per sempre.

Probabilmente è stato il "razionalismo" in architettura, con la sua battaglia contro la decorazione e i pesanti arredi del fascismo, con il suo progetto forte di mettere funzione è ornamento su una sola linea a costituire la piattaforma concettuale per il design. Un vasto gruppo di giovani architetti d'avanguardia, Gio Ponti, Giuseppe Terragni, Dante Giacosa, Adalberto Libera, Franco Albini, Paolo Caccia Dominioni, Ernesto Rogers, Ignazio Gardella – cominciò dentro al monumentale vuoto del Fascismo un percorso innovativo per definire un nuovo modo di vivere: nuovi materiali come la plastica o il cemento, una differente combina-

zione tra spazi e luce. Essi sperimentarono una nuova, poetica, relazione tra forma e funzione. La funzione venne usata non secondo regola, come una costrizione determinata dagli stili ma come una nuova opportunità per la creatività di guidare le forme verso combinazioni innovative. In questo modo, tra Como e Milano, con la straordinaria eccezione dell'Eur di Roma, mentre il fascismo rovinava, essi aprirono la strada a un nuovo disegno degli spazi e degli interni. In questo modo misero in campo i nuovi semi del moderno design.

Tutto questo sentire, questa memoria, questa perenne sensibilità per il bello e per le cose fatte ad arte sfocia nel grande movimento dell'architettura e del design industriale, quegli anni sono il momento in cui l'Italia riprende la leadership dell'invenzione estetica e formale portando negli oggetti industriali che segnano la crescita del moderno comfort tutta la sua esperienza nel lavoro delle pitture, delle pietre, dei legni, dei vetri e dei metalli.

Accade – di nuovo – in Italia in quel periodo un rigoglio d'invenzioni, una intersezione tra le culture che segue con evidenza la tradizione rinascimentale. I designer, per lo più giovani architetti, alimentano una esplosione di straordinarie invenzioni (moda, arredamento, decorazione, architetture e veicoli) nei territori del Nord appena liberati dalla guerra partigiana. Questo *vento del Nord*, vera e propria fioritura politico-intellettuale, a poco a poco contagia l'intero paese. L'intersezione tra le culture, esattamente come nelle corti Rinascimentali, accade di nuovo attorno a figure carismatiche (Olivetti, Mattioli) ma anche nelle sperdute fabbriche dei distretti (Como, Omegna, la Brianza) dove attorno a grandi ceppi famigliari o a figure completamente nuove (Alessi e Gavina, Castelli e Ponti, Cassina e i fratelli Castiglioni) si riprende un fare artigianale che viene passato con coraggio e grande capacità di immaginazione visionaria alla produzione industriale.

Il modello del design contagia negli anni molti altri settori (la cantieristica, la ceramica ...) e rappresenta una piattaforma praticabile per il settore della moda e in seguito per il cibo. In tutti questi settori possiamo trovare le stesse "qualità" al lavoro: l'idea della bellezza e del gusto come fattore chiave dell'impresa, l'azienda come un nuovo tipo di soggetto sociale capace di strategie multiple, il tocco famigliare o, comunque, un modello cooperativo al lavoro. L'Italia prende abbrivio in questo viaggio che la riporterà tra le grandi potenze industriali da una base produttiva poverissima ma fonda questo motivato azzardo su una formidabile tra-

dizione culturale e manifatturiera e su di una struttura diffusa di cooperazione sociale che deriva in linea diretta dalla botteghe d'arte, dai laboratori artigiani e dalle corporazioni di mestiere. L'intersezione, la convergenza di conoscenze differenti provenienti da campi diversi e talvolta distanti del sapere, la relazione solida con un territorio ricco di memorie e tradizioni, un territorio educato dalla storia, l'esperienza manifatturiera delle grandi botteghe, la flessibilità e la cooperazione ispirati alla forza della struttura familiare sono i fattori chiave di questo periodo.

È periodo che possiamo considerare con buona ragione come l'età d'oro del design. Un periodo di così forte e intensa creatività, con una capacità di irradiazione così cosmopolita dei canoni italiani di bellezza e di gusto che per noi, che ci occupiamo da vicino di questi settori, quel periodo rappresenta il secondo Rinascimento: ecco perché diciamo questa cosa spiazzante e spesso poco capita dai nostri interlocutori, che essendo quello il secondo rinascimento è venuto – oggi – il tempo di lavorare a un terzo.

Se si guarda attentamente ai fondamentali assetti del Made in Italy si scopre facilmente che una gran parte della sua produzione (arredi e abiti, i loro complementi, accessori per la casa e macchine meccaniche di precisione), sin dalle origini, si è storicamente collocata nelle aree rinascimentali del paese. La città chiave di questo processo di rinascita è stata sicuramente Milano, con le sue aziende tessili e meccaniche, con i suoi dintorni o le aree ad essa collegate (Como, Lecco, Omegna, la Brianza), ma altre città hanno contribuito a questo flusso creativo, aree legate ai luoghi tradizionali delle produzioni rinascimentali e dei grandi laboratori d'arte (vetro, tessile, pelle, ceramica) attività da sempre localizzate tra a Venezia, Faenza e Firenze o la nautica, con i suoi cantieri, che segue la storia e l'insediamento delle repubbliche marinare. Queste aree o distretti sono sempre stati in stretto collegamento con Milano per i servizi finanziari, la creatività e il management della distribuzione e della comunicazione.

Negli anni '70 avviene una vera e propria nuova inseminazione territoriale, il design estende i suoi confini e invade molte nuove categorie merceologiche post rinascimentali. Nasce la moda italiana come fenomeno d'eccellenza, grandi stilisti e straordinari disegnatori la conducono a prendere una strada diversa dal modello francese: il modello italiano costruisce la dimensione di massa della moda con il "pret a porter". Le imprese guidate dal design sviluppano nuove estetiche in diversi settori

funzionali: barche da diporto, abbigliamento sportivo, occhiali da sole, cosmetici e profumi, piccoli elettrodomestici e accessori moda. Si estende così in modo significativo la gamma dei prodotti Made in Italy, ma i fondamentali, con le eccezioni del caso, rimangono profondamente legati ai territori e al modo di fare del Rinascimento. Se si guarda alla mappa dei distretti italiani e alla sostanza della nostra produzione industriale diffusa, considerando le estensioni territoriali verso il Nord Est friulano e le Marche, da sempre terra di confine, il quadro geografico di insediamento manifatturiero è, nella sostanza, quello delle città rinascimentali e delle repubbliche marinare.

2.3.4–

La rivoluzione del Design

In che cosa consiste, propriamente, il passaggio cruciale che porta nel secondo dopo guerra l'Italia a diventare da paese prevalentemente contadino, com'era ancora nei primi decenni del '900, a paese industriale, specializzato nei prodotti di qualità e arbitro del gusto internazionale in settori decisivi come l'arredamento e l'abbigliamento?

Alla fine degli anni sessanta si compie uno straordinario passaggio sociale nella storia industriale di questo paese che non viene mai abbastanza sottolineato si passa, nel lavoro dei grandi maestri del design ma anche degli uffici tecnici delle aziende, da una dimensione funzionale/estetica ad una dimensione estetico/funzionale. Questo passaggio è efficacemente rappresentato, all'interno della produzione di Olivetti, dal rapporto tra la meravigliosa macchina da scrivere di Marcello Nizzoli (la lettera 32, del 1950) e la rossa Valentine di Ettore Sottsass (1969).

Sottsass prende un oggetto funzionale dell'ufficio e lo trasporta in una diversa dimensione esistenziale, lo veste di plastica rossa, gli concede due vividi occhi arancione (gli spool) dentro all'immaginaria bocca dei caratteri, costruisce attorno a quell'oggetto un modello totalmente innovativo di comunicazione: dal packaging ai poster, dalla narrazione ai punti vendita.

“Sottsass dimostrò come fosse possibile intendere il design come un tema culturale oltre che tecnico. Nel 1969 quando disegnò Valentine, la macchina portatile Olivetti, fu capace di trasformare un semplice pezzo di attrezzatura per l'ufficio in un oggetto del desiderio attraverso la com-

preensione del fatto che ci sono non solo fattori ergonomici ma emozioni coinvolti nel modo in cui pensiamo e usiamo le cose”. [4]

Dirà Sottsass di Valentine “era un oggetto inventato per essere usato ovunque tranne che in ufficio, non doveva assolutamente ricordare la monotonia delle ore di lavoro ma piuttosto fare compagnia agli amanti dei poeti nelle tranquille domeniche in campagna o essere un oggetto colorato sulle tavole degli appartamenti studio” [5]

È riscoprendo la più antica e formidabile cultura del fatto ad arte, il piacere e il gusto come forme autentiche dei nuovi modelli di convivenza, è inventando sempre nuovi modi appropriati di trasferire queste qualità nei modelli di produzione industriale (usando scienza e tecnica) che l’Italia torna ad essere grande. È l’idea che Domenico Guzzini ripete del “prodotto perfetto” come obiettivo, anche il guadagno, certamente il profitto, ma soprattutto il prodotto perfetto. Un’idea cui fa eco – nelle nostre interviste – Angelo Mazzieri di Coccinelle quando insiste a dire che la nostra ambizione è sempre stata quella “di essere i più bravi e non i più grandi”. [1]

Il talento industriale riprende la trama del talento artigiano e del lavoro nelle botteghe d’arte e li porta nelle piccole e medie aziende che si estendono all’infinito nella vasta pianura padana e nei territori del Rinascimento.

2.3.5–

Talento e innovazione ai tempi della crisi

C’è tuttavia, oggi, in queste stesse imprese, e a ragione, un’incertezza di fondo sui valori tradizionali che hanno ispirato il capitalismo, questa incertezza l’abbiamo percepita in molti momenti del nostro viaggio al centro dell’impresa italiana, lì dove il marketing e la pubblicità scemano e tacciono perché sono senza parole e viene in primo piano l’urgenza del fare, lì dove il talento è vissuto come impresa, dove per impresa questa volta si intende non la costruzione dell’Azienda ma l’impresa del fare in prima persona: l’avventura, il rischio, la determinazione e la quotidiana fatica dell’imprenditore. Anche il design che negli anni’80 completa la sua parabola, assumendo la dimensione poetica e creativa che conosciamo, non basta, da solo a garantire, il futuro del paese e la soluzione dei problemi di oggi.

Di questo percorso, una vera è propria terra incognita per le imprese e i

territori, cerco di tratteggiare di seguito alcune qualità che sono proprie del nostro “capitalismo umano” o che debbano essere sviluppate e ampliate per garantirci un futuro.

La passione per il bello è il primo motore di tutto questo divenire. È un discorso lungo, ma che può anche essere fatto in breve. La passione del fare è per noi “*un’emozione di bellezza*” come dice Maurizio di Robilant [1] in una delle nostre interviste. È la passione per la bellezza che ci ha sempre guidato, ma allo stesso tempo è la visione del futuro che ci ha mantenuti in rotta. Consiglio sempre agli studenti o ai visitatori di Milano, appassionati della creatività, di andare a vedere lo studio di Achille Castiglioni. Vedere l’incredibile ordine in cui sono catalogati i suoi progetti e lo straordinario accumulo dei suoi reperti, objet trouvé, come avrebbero detto i surrealisti, di cui era grande frequentatore, che teneva davanti agli occhi in grandi teche di cristallo per ispirarsi, costituisce un’esperienza straordinaria per capire cosa è stato il modello inventivo del design. Non c’è bisogno di andare alla scuola di Tim Brown e di Ideo, una delle più prestigiose firme del progetto internazionale, per imparare il pensiero a forma di T, basta aggirarsi per le luminose stanze e i profondi scaffali di questo appartamento borghese al piano terreno di Foro Bonaparte a Milano. Basta respirarne l’aria e sentirne la poesia. Ma poiché il design thinking è la moderna forma del pensiero del produrre che ci viene proposta dalla più avanzata modellistica pensata dagli americani, conviene discuterne per qualche riga. L’idea è che il largo delle braccia della T sia l’esperienza umana, la curiosità per gli altri, il modo nuovo di sentire le loro esigenze. Non c’è impresa senza capacità di visione, senza curiosità per gli altri. Il braccio lungo della T è invece la maestria del fare, la conoscenza profonda dei processi del produrre e delle sue tecniche. “L’odore della stampa che inebria” e seduce per sempre come racconta Feliciano Ciampi di Barbanera [1] ricordando che nella sua città natale (Foligno) venne stampata la prima copia della Divina Commedia nel 1472. Tutte e due queste forme fanno parte di quel metodo innato e straordinario per produrre che l’artigianato Rinascimentale ha inventato nella bottega e il design ha riprodotto in tempi moderni. C’è il vedere avanti (la visione o l’immaginazione) e la capacità di spostare in avanti il tema del progetto in accordo a quel che si vede e c’è la consapevolezza della materia con cui si lavora e la passione per le forme del produrre. Sempre Castiglioni dice: “semplicemente cerco di suggerire comportamenti diversi, il designer non è solo un inventore di oggetti ma anche un interprete di possibili comportamenti. Egli è un cercatore – insieme – di bisogni reali e di bisogni virtuali. I bisogni che la gente ha

nel presente e quelli, spesso non intesi, che la gente scopre di avere solo avendoli soddisfatti prima”. [6]. L’impresa – insomma – deve produrre non solo quel che la gente vuole ma anche quel che non sa ancora di volere, quel che la gente vorrà un domani. Le forme della bellezza d’uso corrente e anche quelle che la gente non sa di volere ma che diventano “desiderabili” appena sono inventate. Si pensi alla grande storia della Apple di Steve Jobs e alla sua capacità di sviluppare prodotti visionari ed esteticamente superlativi.

Questo continuo esercizio sulle forme del futuro accomuna scienza, industria e design in un unico percorso ma nel design c’è più umanità, più intimità con la vita, perché la distanza tra il concetto e il prodotto è essenzialmente breve e il design eredita dall’artigianato il progetto del fare, quella particolare forma di pensare con le mani che non consente scuse, che impone al progetto di essere ben fatto fin nei minimi dettagli. È questo saper fare allo stesso tempo tradizionale e *futurista* che distingue il design dall’artigianato ma anche dall’industria. È una soglia difficile da attraversare ma che distacca in modo netto ripetizione e progetto. Marco Zanuso ricordava sempre che progettare vuol dire gettare in avanti. Questo è quel che rende il design una tecnica nuova e sorprendente, un nuovo modello di pensiero per l’umanità, forse più importante della scienza stessa, perché a differenza di quella non ha bisogno di costituirsi in verità teorica ma conduce il progetto e il pensiero lungo un andamento eminentemente pratico, sperimentale e aperto. Questa capacità aperta e visionaria di intendere le cose distingue il design anche dall’artigianato. L’artigiano schiacciato e marginalizzato dalla produzione di massa finisce per essere il produttore ripetitivo della stessa sedia o dello stesso tappeto: è questo che negli anni ’50 in Italia si rovescia grazie al lavoro di un gruppo sorprendente di giovani progettisti e di altrettanto giovani imprenditori. In quella soglia luminosa alla fine di una guerra devastante, mentre la politica accampava le sue certezze e le sue, col senno di poi, inutili sfide, un gruppo di progettisti e imprenditori (umanisti nuovi) guardarono all’impressionante patrimonio d’arte del paese e applicarono, in una specie di contagio collettivo, quei riferimenti formali a prodotti nuovi. Riscoprendo quell’immenso patrimonio, esattamente come gli umanisti fecero con i classici greci e latini, i designer, che allora si chiamavano ancora architetti, perché la parola designer non era stata ancora inventata, lo ritrovarono vivo sotto le ceneri. Unendo la sensibilità umana, alimentata dalle nuove idee sociali come dalla cultura umanistica, a una straordinaria passione per i materiali e per i processi, i designer italiani hanno sviluppato una sorprendente massa critica di oggetti nuovi che ha rivoluzionato per sempre il modo di vivere del

mondo portando negli oggetti tradizionali d’uso una forma nuova, un vento caldo di fantasia e creatività.

Francesca Picchi [7] nella prefazione di un bel libro di interviste a molti dei protagonisti del design italiano, un libro progettato, prima della sua morte dal fondatore e leader della Kartell, Giulio Castelli, quasi un testamento, ha scritto: “Ecco il design, soprattutto quello dell’inizio, mi è sempre apparso come un affannarsi, una rincorsa collettiva verso un obiettivo condiviso da parte di un gruppo di persone – se vogliamo anche molto ristretto – circoscritto attorno ad una sfera di interessi comune: il design, qualcosa che aveva il senso di una missione, come se gli oggetti e i mobili fossero il mezzo più idoneo per diffondere un modello di vita ispirato al sole, alla luce, all’aria e non costretto in case ingombre da oggetti appesantiti dai ricordi di un passato che non aveva prodotto molto di buono se aveva portato al disastro della guerra. Si potrebbe dire un tentativo di “rifondazione” del mondo a partire dal basso”. Il design ha successo presso il grande pubblico perché è una moderna utopia, un modo radicale di pensare nella forma delle cose e degli spazi, rifonda il mondo dal basso a partire dal desiderio, non lo rifonda dall’alto a partire dai principi. Indica e non ordina. Ed ecco perché design e artigianato alto sono forme essenziali del nostro modo di fare impresa.

È un atteggiamento che ancora oggi rappresenta meravigliosamente il nostro modo di fare e si estende dai mobili alle macchine utensili, dai vestiti al cibo, dal territorio ai servizi in un contagio che speriamo possa essere infinito perché è questo contagio consapevole tra impresa e talento che può salvare la nostra economia.

2.3.6–

La centralità del progetto

La pratica della cooperazione contro la parcellizzazione dei ruoli, la capacità di lavorare insieme attorno al progetto. Le aziende guidate o ispirate dal design trattano il “prodotto” in modo sartoriale o registico, lo declinano in un articolato sistema di forme: architetture, valori, forme d’arte e modi di vivere. I prodotti, i luoghi, le architetture e le persone influenzandosi a vicenda producono, nel nostro “modo” di produzione, forme differenti ma strettamente legate in un modello armonico, producono uno stile. Questa strenua ricerca della bellezza e dell’eccellenza in molti settori sviluppa nuove competenze ed è da questa appassionata ricerca che deriva la nostra ineguagliabile forza di inventori di macchine

utensili di precisione. È processo, inoltre, che tende a restituire valore nel momento in cui si fa (e non dopo come nel modello del capitalismo puritano) ma anche utilizza questi nuovi ambienti per costruire comunità intorno al prodotto, per istituire la comunità allargata dei produttori e dei cittadini. Quelli che, in passato, erano reami distinti – l’architettura, la moda, l’arte, il cinema, la musica, il cibo – nel modello Italiano si fondono: i designer aprono ristoranti, i musicisti disegnano collezioni di moda, gli artisti fanno film e i negozianti espongono installazioni d’arte. C’è una sorta di trama in quel che le imprese fanno che somiglia o può somigliare al total look a cui ogni tanto la moda si ispira o più semplicemente al mondo umanistico e politecnico delle grandi corti rinascimentali. Questo modo di fare è molto diffuso nel nostro paese e vale per aziende tra loro assai distanti per storia e merceologia: da Prada a Nonino, da ValCucine a Zegna. È la strategia di Brunello Cucinelli e del suo borgo di Solomeo. Le imprese italiane sviluppano un’armonica serie di attività che ruotano attorno ad un progetto o a un prodotto. Tra gli anni ’70 e ’80 le aziende italiane hanno cominciato a immaginare e praticare un modello di organizzazione nuovo: una organizzazione sensibile alle trasformazioni sociali, all’eredità dell’arte, all’innovazione di prodotto, all’identità culturale dell’impresa e alle nuove forme di comunicazione. La massima estensione di questo approccio implica che l’asse di forza che va dalla visione di marca al design del prodotto, diventa l’asse strategico e la **forza guida** dell’intera impresa. È un asse di governo delle nuove imprese spesso praticato da competenze che provengono dal mondo del design o da un’imprenditoria che ha frequentato i mondi dell’arte e del design. Lavorando per lungo tempo su questi codici comunicativi le imprese hanno capito che il miglior modo per parlare ai consumatori è quello di narrare *storie*, lasciar parlare la marca come una voce narrante o come fanno i produttori cinematografici. Nelle nuove imprese c’è un modo cooperativo di lavorare, e spesso questo modo è guidato dall’estetica e dal design. Claudio Luti [7], nel gruppo di persone straordinarie che governa il design italiano, occupa un posto molto particolare: non è architetto, è un manager di seconda generazione rispetto ai padri fondatori, non è un uomo che ha mangiato pane e design fin dalla più tenera infanzia, ma al contrario arriva sulla scena del design (il controllo della Kartell) dal settore della moda dove è stato per molti anni il general manager di Versace. Oggi è il protagonista assieme a Ferruccio Laviani, della nuova stagione di Kartell. Il suo sguardo sui processi interni al mondo del design è, dunque, particolarmente significativo. “Sono convinto – dice – che si debba sempre preservare e coltivare l’anima dell’azienda che è fatta dal know how, dalla

struttura umana, dai rapporti, dalla sensibilità, dall’emozione: è questo il collante che dà il “la” ad ogni azione. Seguo personalmente gli incontri con i designer e tutti i discorsi attorno al progetto e questo è totalmente diverso dal mio lavoro con Versace, Gianni (Versace) mi chiamava per vedere le facce che facevo durante le prove degli abiti, quando erano ormai finiti ma non ero certo io a dare il via al prodotto, qui il lavoro è molto più collettivo, ... nel mio nuovo lavoro la forza creativa e quella realizzatrice stanno sedute insieme intorno ad un tavolo, dove ognuno porta qualcosa di importante per creare e portare a termine il progetto: io la chiamo “generosità”. Devi essere pronto a riconoscere un errore e soprattutto a trovare la soluzione. Solo quando questo stadio creativo è finito, affrontiamo la realizzazione dell’oggetto e allora passo la mano agli specialisti: ingegneri, modellisti, tecnici e i nostri storici fornitori. Abbiamo una relazione speciale con i nostri fornitori: loro sognano con noi, condividono la nostra stessa visione e, naturalmente, rischiano con noi.” È questa, in buona sostanza, la forma operativa delle aziende guidate dal design.”

2.3.7–

Le diverse scale della produzione e la bellezza diffusa come sostanza del produrre

Questo modo di essere, un alto artigianato che si muove a suo agio su differenti scale di produzione è la nostra carta d’identità, la nostra cifra d’identificazione. Per un breve periodo della nostra storia dal 1945 al 1975 siamo stati guidati e trainati nella ricostruzione del Paese e poi nell’affermarsi del sistema industriale dal modello americano, ma siamo sempre stati fordisti riluttanti. Il modello fordista o taylorista, quel modello che considera fondamentale la riproduzione dell’identico in una stessa forma standardizzata non ci è mai appartenuto. Le nostre imprese non sono mai state di quel tipo anche quando hanno coltivato la produzione di larga scala. Siamo sempre stati fordisti per necessità più che per convinzione, nelle nostre imprese sotto le ceneri del fordismo, ha sempre covato il fuoco sacro del “fatto ad arte”. Ed è per questo che abbiamo sempre tenuto (anche quando Fiat e Pirelli dominavano la scena economica) l’orecchio sul tino e lo sguardo sulla fornace. In un meraviglioso periodo della nostra storia abbiamo fatto anche di più che un’istintiva opposizione a un metodo che non ci apparteneva: abbiamo preso una direzione alternativa, mentre sembrava che i gigan-

ti dell'economia dominassero la scena pubblica, in uno di quei momenti aurorali che alle volte capitano ai paesi, abbiamo applicato un modo diverso di sentire e di fare alla produzione degli oggetti quotidiani. È con il design italiano, negli anni '50, che il bello, legato tradizionalmente al votivo e al monumentale o prerogativa assoluta del lusso, entra nella vita quotidiana delle classi medie, comincia ad abitare il quotidiano. Sono Ponti, Mollino, Nizzoli, Zanuso e i fratelli Castiglioni assieme a un gruppo di giovani imprenditori, coraggiosi e visionari, che attuano questo cambiamento di linguaggio, di gusto e di modelli produttivi, che diventerà a poco a poco, la rivoluzione del Made in Italy. Con il loro lavoro, e con il sostegno dell'industria della moda, si crea la prima radice non convenzionale della creatività. La creatività utile contrapposta all'arte come paradigma della creatività "astratta". Ma la cosa incredibile e formidabile è che questo modo estetico e artigianale di produrre non rimane ai margini del fare ma si insedia nel cuore del produrre e come una splendida infezione aggredisce i mezzi di trasporto, il cibo, il vestire, gli interni delle case ma anche le macchine utensili e gli accessori, i radiatori e i mobili per giardino producendo uno stile di vita totalmente nuovo.

In quegli anni cruciali per il nostro sviluppo economico, il design porta l'immaginazione e una luce vibrante nella vita delle persone inventando nuove soluzioni per tutti: *design for all* è oggi uno degli slogan di Ikea, ma l'obiettivo è stato raggiunto grazie al grande processo di innovazione sviluppato nel nostro Paese, grazie allo sviluppo di un modo di produrre completamente nuovo e attento alla crescita di stili di vita peculiari e distintivi. Questa è la magia del Made in Italy ed è il risultato di una stratificazione complessa che affonda le sue radici in una storia prolungata e ancora una volta rinnova i canoni della bellezza, ma non solo della bellezza, anche del modo in cui gli uomini agiscono e si accomodano nella vita. Mentre l'architettura fatica a dominare il paesaggio e la politica fatica a piegare i territori alla disciplina del progetto, il design trova *miracolosamente* una sua strada diritta verso l'innovazione. La stretta relazione tra il design, come progetto estetico e di comfort, e l'industria, che stava rinascendo dopo la guerra, porta al miracolo della nascita contemporanea di molte aziende guidate dal design, con una grande struttura operativa, capaci di trovare una via non convenzionale alla ricerca e all'innovazione e, ed è questa la cosa più rimarchevole, ancora esistenti. Quando i nostri studenti ci domandano, perché, se siamo tanto bravi, Ikea è svedese, rispondiamo che effettivamente non siamo bravi a gestire a conformare la produzione di massa e la logistica ma che la ragione per cui decine di designer stranieri vengono a progettare e a produrre in Italia è perché la pianura Padana è la nostra Ikea, un enorme

sistema a rete con centinaia di imprese e migliaia di mani che pensano, al lavoro. Noi siamo questa cosa perché la nostra storia umana ci ha forgiato in questo modo.

Il lungo dibattito tra economisti che si domandava cosa fosse meglio per noi (l'artigianato, l'artigianato industriale, le multinazionali tascabili) è stato, alla fine, inutile: non è la misura ma ancora una volta il senso a definire la natura della nostra vocazione all'impresa. Come ha suggerito Andrea Branzi in una mostra alla Triennale (*Serie e Fuori serie, 2009*), il design italiano si è mosso in diverse direzioni creative e su diversi piani produttivi ed è stata questa la sua forza. È l'intera gamma delle nostre produzioni nei differenti settori che deve essere offerta nel giusto modo alle diverse fasce di consumo. Posso bere un buon vino da tavola, senza fronzoli e tanti sentori, tutti i giorni, posso mangiare una buona pasta industriale ma quando avrò la cultura o la disponibilità economica per volerlo, devo poter assaggiare un grande vino o una pasta trafilata al bronzo che sia seccata per il tempo necessario, ad essere eccellente. La Lombardia e i territori del Rinascimento che hanno contribuito a questa impresa sono stati la più grande ed estesa catena di produzione non fordista che il mondo abbia messo in opera. Prima, molto prima di Internet, i nostri sarti e artigiani e i designer poi, hanno applicato agli oggetti e ai materiali quella straordinaria tensione ad illuminare ogni cosa, a rassicurare e però anche a diffondere nuovi linguaggi e nuovi bisogni, che è e resta il vero destino del prodotto al meglio delle sue intenzioni. Ancora una volta è la grande lezione della moda e del design: rappresentare la bellezza come un fenomeno policromo e molteplice. Solo per avere inventato questo modello di scalabilità della bellezza la Padania, meriterebbe il premio Nobel per la Pace. Perché in questa piatta pianura di capannoni è stata costruita un'idea sintetica e sfaccettata di bellezza alla portata di molti. È stata costruita, in tanti anni di lavoro e di progettazione, l'idea che la bellezza è molteplicità. Questo modello di impressionante forza innovativa va oggi analizzato, approfondito, esteso e applicato a molti altri settori.

2.3.8-

Il saper fare e le nuove tecnologie

In questa ricerca sui mondi artigiani, il design in cerca della sua fondazione, non solo scoprirà un infinito archivio di modelli formali ma anche uno straordinario repertorio di tecniche produttive e molte nuove se ne

inventarono applicando a vecchie soluzioni i nuovi ritrovati della scienza. Così fu per la chimica, ad esempio, la grande ricerca della scuola di Natta che per noi immediatamente significò la capacità di adattare i nuovi polimeri ai complementi d'arredo e le polveri sottili alla cosmetica, ma anche la ricerca sui derivati della gomma che diventò tecnica originale per imbottire i divani.

Questa passione per i materiali e per la loro trasformazione emerge, ovunque, nella nostra ricerca. C'è in tutte queste esperienze una simbiosi con il lento e faticoso lavoro di estrazione del valore dalla perfetta conoscenza dei materiali e l'idea visionaria di sperimentare oltre i limiti del possibile. È l'idea temeraria che racconta Carlo Rivetti quando dice che la caratteristica di Stone Island è stata sempre quella di "esplorare i limiti del tagliabile e del cucibile su materiali che esulano totalmente dal mondo dell'abbigliamento" o la tenacia inventiva di Carlo Urbinati e Alessandro Vecchiato di Foscarini che hanno sempre assunto come modello del loro fare il motto "di non buttare mai via un progetto geniale, ma di sfruttarlo fino in fondo andando avanti nella sperimentazione materica alla ricerca d'una soluzione che lo rendesse possibile." [1]

Negli anni del secondo dopoguerra le nostre industrie manifatturiere hanno esplorato a fondo il corpo della T che rappresenta, nel pensiero del design, la determinazione dello specialismo, la capacità di essere totalmente devoti ai meccanismi e alla disciplina del sapere fare. La passione per l'eccellenza ci ha spinto ad una inesauribile ricerca dei miglioramenti incessanti dei processi del produrre là dove le tecniche antiche vengono continuamente interrogate alla luce delle nuove conoscenze. Le nostre imprese sono state al centro della sperimentazione nel design per un numero ragguardevole di anni, bisogna lavorare perché possano continuare ad esserlo.

Spesso il progresso prepara le sue rivoluzioni in luoghi appartati e imprevedibili. Oggi, sullo sfondo di un'economia che faticosamente cerca un antidoto all'overdose di finanza e di una politica alla ricerca d'un difficile equilibrio tra rigore e sviluppo, sta nascendo un nuovo modo di progettare e produrre che, se stenta a rubare la scena dei media agli indici di borsa e allo spread, ottiene però giorno dopo giorno risultati straordinari e prefigura il passaggio da una produzione di massa a una personalizzazione di massa, Henry Mintzberg chiama questo nuovo modello *adhocrazia*, in un'evidente contrapposizione di senso alla *democrazia*. Tecnologia digitali e nuovi materiali consentono oggi di adattare

in modo sempre più rapido e flessibile le caratteristiche del prodotto ai più attuali trend del mercato e ai desideri del cliente. Il sistema Italia deve prepararsi a questo nuovo salto collettivo nell'uso delle tecniche. Ora che la scienza torna ed essere bio-scienza e riscopre processi fini e metodologie virali, con un gusto – di nuovo – quasi alchemico e la produzione delle grandi infrastrutture si ricombina con la passione artigiana, sarà più facile per il sistema Italia abbinare la nostra grande storia estetica ai nuovi straordinari percorsi di ricerca (nano scienze, bio scienze, produzioni additive) per cercare di risolvere con un diverso standard di qualità molti dei problemi che ancora angosciano il vivere umano. Tutto questo senza dimenticare la nostra voce, il nostro stile e il modo italiano di fare: quell'incitamento memorabile a *fare bella figura rimanendo se stessi*.

2.3.9– Una visione lunga

Guardare ai nuovi prodotti, isolare dettagli di qualità dei materiali è una virtù che richiede uno sguardo lungo: sia che si tratti di acclimatare nuovi vitigni che di andare per il mondo alla ricerca di nuove fibre da tessere. Enrico Marramiero [1] paragona questo fare negli anni come il piantare querce a fianco delle vigne, bisogna avere la convinzione che è un lavoro fatto per gli altri: i figli, ma anche gli inconsapevoli vicini o i passanti che verranno. Lo sguardo lungo è l'essenza della prima persona, è un fare generativo che quasi guarda – e su questo torneremo – al territorio come ad una persona o ad una infinita coorte di persone che verranno dopo di noi. Senza questa qualità che riporta all'impresa in senso proprio, non si costruisce valore. Non importa che l'economia industriale abbia scorciato i tempi del produrre: le cose importanti accadono solo perché il tempo le fa maturare. La saggezza agricola del nostro paese che ha generato movimenti come Slow Food non deve essere marginalizzata ma applicata sempre più all'industria come un fattore risolutivo.

Come dice Giovanni Bonotto, un altro degli imprenditori che abbiamo intervistato, *è il momento di reinventare la "fabbrica lenta" dove il tema non è produrre più lentamente ma con più cura; produrre qualità, con criteri e visioni che si allungano nel tempo. Una macchina automatica a controllo elettronico produce 200 metri di tessuto al giorno e un opera-*

io ne controlla 4-5. Invece un vecchio telaio giapponese degli anni'40 di stoffa ne produce non più di 25 metri, e per farlo "girare" occorre un operaio che, chiavi e oliatore alla mano, verifichi di continuo gli ingranaggi. Così la fabbrica lenta recupera decine di operazioni artigianali compiute nel passato e il prodotto finito diventa soggetto e non un oggetto riprodotto in serie. È così che il prodotto diventa prodotto unico con una sua forza di seduzione, perché di fatto quei 25 metri di stoffa diventano un manufatto unico e ogni singolo capo prende forma in loco e coinvolge l'intero comprensorio vicentino, perché la fabbrica dà lavoro all'intera filiera delle microaziende locali [8].

Questo modo di fare impone anche di stabilire il rapporto qualità prezzo in modo effettivo, sensibile e plausibile. È quel che Brunello Cucinelli intende quando, con un bel toscanismo, parla di un *profitto garbato*. E questa la scia che porta anche a considerare il consumatore non più come lo svagato elemento di un parco buoi ma come la più grande risorsa per il miglioramento e la diffusione del prodotto. Ci sono oggi molte esperienze nel mondo che lavorano sul co-design, esse stendono la loro rete di riferimento tra mondi assai lontani (dall'enciclopedia di Wikipedia alle moto della Ducati) tutte hanno in comune il sentimento di una nuova stagione possibile e di una nuova alleanza tra impresa e consumo basata sulla passione del fare.

Oggi c'è un'intelligenza diffusa, nata e cresciuta in mezzo ai prodotti, allenata a ragionamenti veloci da quella grande palestra che è stata Internet; questa intelligenza è disponibile a ragionare con larga disponibilità e curiosità alla ottimizzazione dei prodotti e dei servizi. È disponibile a intervenire sui prodotti come si ragiona sul paesaggio o sui modelli di comunicazione, attraverso le nuove sensibilità che design e cultura hanno prodotto. Per molti è come ragionare assieme su un nuovo paesaggio collettivo della nostra vita. È la stessa fascinazione che la gente ha sempre provato per l'arte ma senza la soggezione che esse inevitabilmente induce. L'arte e la poesia sono sempre apparsi come gesti unici e inarrivabili, che si ripetevano a memoria e di cui si tenevano – appena fu possibile – le riproduzioni nel soggiorno.

Il disegno dei prodotti e dei paesaggi al contrario non mette soggezione, induce a una emulazione possibile, chiama a un circolo virtuoso, e non si contano i prodotti nuovi che sono il risultato di questa spirale emulativa. Prodotti nati da riflessioni marginali, dall'applicazione di soluzioni in contesti diversi o anche dal semplice sapere che viene dall'esperienza diffusa. Questo implica un necessario cambio di registro da parte delle

aziende, ma anche da parte delle pubbliche amministrazioni, con l'obbligo di considerare i consumatori (sempre meno *utenti*, sempre meno *pazienti*) come una parte essenziale e cogente dello sviluppo dei nuovi modelli economici.

2.3.10–

Dalla prima persona singolare alla prima persona plurale

E proprio per il ruolo che abbiamo avuto nello sviluppo di questo straordinario paesaggio *oggettivo*, per l'importanza che la storia personale ha nel nostro modo di produrre che il progetto deve passare, oggi, dalla sfera privata alla sfera pubblica, deve diventare, in modo esteso, un tratto distintivo del nostro modo di fare comunità. Occorre fare un salto collettivo di coscienza in questa direzione.

Inseguendo bellezza e qualità, come ha fatto nel recente passato, il sistema Italia deve fare un altro poderoso salto in avanti. Deve passare dalla prima persona singolare, esercizio in cui siamo straordinariamente bravi – siamo formidabili disegnatori della persona singolare, dei suoi gusti e dei suoi desideri – alla prima persona plurale. La passione del fare – la stessa che sorregge l'intraprendere – deve incontrare il progetto collettivo del noi: dallo spazio pubblico ai beni comuni. Deve orientare la sua attività anche alla cura del territorio, alla cura di quelli che hanno vissuto prima di noi e alla capacità di sostenere la speranza per quelli che verranno.

Forse è questo che si intende nel nostro dibattito pubblico quando si parla di una *economia sociale di mercato*. Io mi fido di più della qualità e della bellezza a far da guida. A questo riguardo, un punto che merita un'attenzione particolare, è il rapporto tra impresa e territorio. Se si pensa a un'impresa guidata dal progetto, il territorio ne è parte inscindibile perché è il territorio che custodisce il progetto dell'impresa, anche quando essa tratta materiali inerti alla memoria locale, in termini di spazialità e di risorse umane. Questo fatto è sempre esistito, la grande impresa industriale ha cercato di dimenticarlo ergendosi a presidio di un mondo globalizzato e automatizzato, ma questa si è rivelata una missione impossibile. Barilla e Natuzzi sono aziende che risentono profondamente dei territori in cui sono nate e hanno prosperato. Tuttavia la realtà oggi è profondamente diversa rispetto al recente passato e alla concezione della "company town". In una conversazione sul nostro primo libro, Piero Bassetti, industriale e primo governatore della Lombardia, ci ha det-

to: “è come se le imprese dovessero istituire un rapporto nuovo con il territorio in cui vivono, gli insediamenti sono sempre gli stessi ma gli imprenditori debbono convincersi che non possono più avere lo *ius primae noctis* nei confronti del territorio che le origina.” Questa convinzione oggi è arrivata alla coscienza delle imprese, l’elaborazione è in corso, anche se è più lenta e discontinua del dovuto. Molti degli imprenditori intervistati nelle due fasi della nostra indagine manifestano un profondo processo di identificazione con il territorio che li sostiene. Sono i dettagli a costruire questa nuova formidabile sensazione di sinergia. Naturalmente questo è un sentimento ovvio e indispensabile per le aziende agricole ma sta avanzando anche, in termine di intensità e di esperienza nelle molte aziende industriali intervistate o di cui abbiamo raccolto le opinioni nel corso della nostra indagine. È il rapporto straordinario di Loccioni con le scuole, gli istituti tecnici, del territorio è il modo in cui i ricercatori che arrivano da tutto il mondo vengono ospitati nella rete degli agriturismi del circondario. In questa nuova visione l’impresa diventa modello e strumento di animazione del territorio: come avviene per l’attività culturale di Prada a Milano, di Benetton a Treviso (con un centro culturale e di alta formazione che si chiama proprio Fabbrica) e di Bonotto a Bassano.

2.3.11– Memoria e formazione

Il punto finale di questa riflessione riguarda l’educazione e la memoria. Se un territorio non si cura delle sue eccellenze, se non si cura del rapporto tra giovani e anziani, se non si cura dei luoghi è uno spazio perduto e perdente. Vi ricordo il monito di Maurice Halbwachs [8]: *sono gli individui che ricordano ma sono i gruppi sociali a determinare ciò che è memorabile*. È necessario che i giovani del nostro paese sappiano di vivere in un posto straordinario e speciale e conoscano bene quel che nutre l’economia e la vita delle nostre città, conoscano la storia, spesso avvincente dei nostri territori.

Di qui viene la pressante necessità di rifare la formazione pubblica e privata ma non nel senso degli ordinamenti e delle graduatorie di cui, troppo spesso, la politica si occupa. Le scuole di questo paese (in ogni ordine e grado) debbono tornare a preparare migliaia di artigiani con la laurea, persone colte e insieme vocate alle nuove professioni di cui il

paese ha bisogno, capaci di applicare le nuove tecnologie ai vecchi materiali, capaci di ridisegnare insieme e per il meglio la vita privata, gli spazi pubblici e i beni comuni.

La proposta su cui si può incardinare una reazione positiva delle forze sociali ed economiche è una convinta assunzione del fatto che l’economia della bellezza può essere la guida della nostra rinascita economica e politica (la scienza nuova guidata dall’umanesimo), una visione che – di nuovo – metta al centro la persona con i nuovi diritti conquistati e che adotti un modello bio-tecnologico e non più un modello meccanico per sostenere lo sviluppo.

È per molti versi l’intramontabile lezione di Adriano Olivetti, l’impresa come comunità, ma oggi si deve andare oltre il suo insegnamento e dire che la bellezza non è solo *di conforto al produrre*, come egli disse all’inaugurazione dello stabilimento di Pozzuoli nel 1955 [9], oggi la bellezza è sostanza del produrre. Educare a questa idea, produrre un nuovo “risveglio” del paese è un obiettivo che non può essere ottenuto in un punto o in un luogo del sistema è una cultura che va disseminata in modo virale in tutti i luoghi dove si parla del rapporto tra formazione e mestiere, tra talento e sviluppo.

Yeats (William Butler Yeats, 1865/1939), il grande poeta irlandese [10], ha scritto: *in dreams begin responsibilities*. È perfettamente vero. Dove non esiste la forza dell’immaginazione, non possono nascere delle responsabilità. Nei sogni cominciano le responsabilità. Solo se si ha una visione del futuro si può passare dalle tante forme di irresponsabilità individuale che vediamo ad una forma di responsabilità collettiva. Ripensare al percorso che abbiamo fatto (il design, la moda, l’umanesimo e l’arte, il gusto per il cibo, la creatività politecnica, la bellezza e la grandezza del nostro paesaggio), rinnovare questi valori in accordo con il tempo e le tecniche nuove, credo che questo debba essere il sogno di ogni città del nostro paese e l’origine prima della responsabilità che si domanda ai suoi cittadini.

Bibliografia principale

1. Linda Gobbi, Giovanni Lanzone, Francesco Morace. Il Talento dell'Impresa e L'impresa del Talento – Nomos Editore, i riferimenti alle interviste degli imprenditori sono in questi due libri. <http://www.therenaissancelink.com>
2. Daniele Centazzo. Per un Nuovo Rinascimento Italiano (Corriere della Sera e Repubblica) venerdì 14 settembre 2012. Rinascimento Italiano: <http://www.rinascimento-italiano.it>
3. Deyan Sudjic, in ricordo di Ettore Sottsass. The Guardian 2 gennaio, 2008.
4. E. Pacchioli, a cura di, Rosso Rosso Valentine. Un prodotto tra immaginazione e utopia, Associazione archivio storico Olivetti, Ivrea, 1999.
5. Achille Cavaglià, Achille Castiglioni, Corraini.
6. Giulio Castelli, Paola Antonelli, Francesca Picchi, La Fabbrica del Design, Skira.
7. Umberto Torelli, La Fabbrica lenta di MR. Bonotto, Corriere della Sera, Maggio 2009.
8. Maurice Halbwachs, La memoria collettiva, Milano, Unicopli.
9. Adriano Olivetti, "Città dell'uomo", Edizioni di Comunità, Milano 1959.
10. William Butler Yeats, Epigrafe al volume Responsibilities (1914).

3

Il capitale umano I flussi in entrata e in uscita

- 3.1 Capitale umano e formazione della classe dirigente.
- 3.2 Alta formazione e capitale umano a Como: cosa si sta facendo, cosa si potrebbe fare.
- 3.3 Il bene non contendibile della conoscenza per la crescita

3.1

Capitale umano e formazione della classe dirigente.

di Marella Caramazza

3.1.1

Introduzione

Il concetto di capitale umano, su cui si concentra il secondo volume del Centro Studi dell'Economia Comasca, indica l'insieme delle conoscenze e delle capacità produttive acquisite dagli individui di una certa area geografica o organizzazione attraverso l'istruzione, la formazione e l'esperienza lavorativa.

In questo scritto ci concentreremo sui processi di sviluppo di quella componente del capitale umano di Como, costituito dai lavoratori adulti ad alta qualificazione, che rappresentano la parte della società che ne controlla le leve tecnologiche ed economiche e che pertanto con le sue scelte ne determina l'evoluzione. In altre parole, ci concentreremo su quella che a diverso titolo può essere definita la classe dirigente e manageriale attuale o del prossimo futuro.

In un territorio come quello di Como, in cui si avverte fortemente l'esigenza di un rilancio economico e sociale, e in cui allo stesso tempo la matrice aziendale/industriale innerva l'identità stessa del territorio, la capacità di visione strategica, di guida, di allocazione delle risorse, di pianificazione, di controllo, divengono componenti essenziali, al pari delle competenze tecniche e tecnologiche di cui il territorio dispone.

Abbiamo già osservato¹ come il territorio di Como sia dotato di una fortissima tradizione manifatturiera di alta qualità, non solo nel settore tessile, ma anche nel settore meccanico e del mobile. Abbiamo anche rilevato come gli imprenditori lamentino una scarsa capacità delle scuole e delle università a formare giovani sulle stesse competenze.

Allo stesso modo è evidente la necessità di una classe dirigente più evoluta e competente, capace di intravedere il futuro, di definire una nuova missione e condurre le organizzazioni economiche e non verso nuovi obiettivi di crescita comune.

Ci sembra che proprio questa sia una delle componenti mancanti dal quadro della formazione a Como, almeno così come questo viene descritto nel Piano per la Competitività e lo sviluppo economico della provincia di Como e nel Programma Pluriennale 2010 – 2014.

Un'attenta analisi dei due documenti mostra infatti come manchi il riferimento alla formazione post universitaria destinata ad adulti che già operano con ruoli di responsabilità, e si limiti ai giovani il target dell'azione dell'Università. Viene inoltre indicato nel Chilometro della Conoscenza il luogo deputato alla "creazione di una struttura logistica di eccellenza, (...) atta a organizzazione di congressi, eventi, manifestazioni scientifiche e culturali" e, tramite il Centro Volta, ad "attrarre sistematicamente a Como il dibattito scientifico internazionale delle università lombarde".

Nulla si dice in merito all'obiettivo di sostenere la crescita della classe dirigente e manageriale, l'unica a nostro avviso in grado di stimolare e guidare il rilancio e lo sviluppo del territorio, e le eventuali conseguenti linee di intervento.

Nelle pagine che seguono si forniranno alcuni spunti di riflessione e indirizzo utili nel momento in cui si volesse concentrare l'attenzione sulla creazione di iniziative volte alla formazione della classe dirigente e manageriale della provincia di Como

¹ M. Caramazza, Sviluppo delle imprese per lo sviluppo del territorio, in Il capitale d'impresa, I capitali di Como, Centro Studi dell'Economia Comasca, maggio 2012.

3.1.2

Verso una nuova collaborazione tra gli attori del sistema

Una delle principali manifestazioni concrete del capitale umano è il lavoro, dunque il valore assegnato al lavoro dal mercato, in base anche alle sue previste ricadute positive. Il capitale umano ha infatti una molteplicità di esternalità positive che contribuiscono allo sviluppo e alla crescita di un territorio e delle sue imprese.

La accezione oramai acquisita di capitale umano fa riferimento non solo alla dimensione quantitativa del lavoro, come nella tradizione degli studi economici classici, ma anche e soprattutto qualitativa, indicandolo come un fattore in grado a sua volta di determinare la qualità, non solo la quantità, dell'output del processo produttivo.

Risulta intuitiva la crescente importanza di questa accezione di capitale umano quanto più ci si sposta verso produzioni ad alto valore aggiunto, ad alto contenuto simbolico e intangibile, ad alto contenuto di alta tecnologia, come sono quelle che caratterizzano l'offerta del tessuto economico di Como.

Sappiamo che il capitale umano si sviluppa attraverso l'istruzione degli individui nel corso della loro vita e attraverso le loro esperienze lavorative. Sono dunque attori fondamentali della creazione di capitale umano il sistema educativo e il mercato del lavoro.

In particolare, mentre il mondo del lavoro deve permettere agli individui di coltivare le proprie capacità e competenze attraverso piani operativi, organizzativi, di formazione e sviluppo che valorizzino al massimo le persone per il fine della propria convenienza competitiva e della migliore impiegabilità dei lavoratori, il sistema educativo deve puntare ad arricchire le competenze disponibili in un tessuto economico e sociale e, in tal modo, accrescere la capacità di creare benessere e ricchezza collettiva.

La filiera educativa include nel nostro Paese una pluralità di soggetti: scuole di base, istituti tecnici, istituti professionali, centri di formazione professionale, corsi di formazione tecnica superiore, corsi universitari professionalizzanti, master, centri di educazione permanente superiore.

Senza entrare nel merito della qualità erogata, è valutazione diffusa che tali enti non agiscono in chiave sinergica e che anzi esiste un forte scol-

lamento tra essi, e tra essi e il mercato finale di sbocco dell'output prodotto, ovvero il mercato del lavoro.

Se al contrario queste diverse opportunità, e con esse i diversi attori che ne sono responsabili, collaborassero, sia creando interazione e cooperazione con il mondo del lavoro, le risorse culturali e il sistema della ricerca, sia puntando a creare collegamenti funzionali volti al raggiungimento di specifiche iniziative per il raggiungimento di specifici obiettivi comuni, allora si creerebbero le condizioni perché un territorio possa sviluppare il proprio capitale umano con un passo più efficace e veloce rispetto a sistemi scoordinati. Su queste considerazioni si basano le riflessioni sui distretti formativi che potrebbero indicare una possibile traiettoria anche per lo sviluppo di Como.

È tuttavia fondamentale, soprattutto in un territorio caratterizzato da un certo grado di "chiusura", come abbiamo avuto modo di osservare nel primo volume del Centro Studi dell'Economia Comasca² che il concetto di distretto formativo non si esaurisca all'interno dei limiti geografici e non si limiti ai soggetti presenti fisicamente sul territorio, ma venga invece interpretato come sistema aperto che interagisce con fonti di conoscenza e competenza esterne, con l'obiettivo della contaminazione, dell'apprendimento e del confronto. Ciò al fine di evitare l'autoreferenzialità che rischia di essere uno dei principali limiti allo sviluppo e che d'altra parte facilmente prende campo in momenti di crisi economica e sociale. L'impostazione di una risposta alla esigenza di formare la classe dirigente e manageriale richiede di porsi da subito la domanda: "di chi è la responsabilità?".

La risposta a questa domanda non è scollegata dalla riflessione sul diverso ruolo che i vari agenti formativi giocano sul campo e sulla loro capacità di interagire superando, tra l'altro, la dicotomia classica tra teoria e pratica.

Nel sistema istituzionale italiano il ruolo di formare la classe dirigente è demandato all'Università, che indubbiamente crea le precondizioni perché si sviluppino nel Paese la dotazione intellettuale necessaria. Tuttavia dal suo canto l'Università, nonostante alcune eccezioni, non sembra particolarmente interessata al management e in generale alle scienze di direzione, e non attribuisce ad esse particolare dignità accademica. Né tantomeno è interessata a ricombinare le proprie categorie disciplinari

2. M. Caramazza, op.cit.

in una categoria per sua natura multidisciplinare quale è il management. Questo rende molto improbabile che sia l'Università da sola a risolvere il problema, con successo e in modo esclusivo, della crescita della classe dirigente del territorio.

Va aggiunto che per sua natura l'Università si rivolge a un pubblico di giovani, e abbiamo visto che le Università presenti a Como non fanno eccezione, rispondendo alle esigenze di formazione post universitaria con master o, al limite, con una offerta di formazione continua orientata all'aggiornamento delle competenze di determinate categorie professionali. Manca del tutto nell'offerta delle Università il focus sulla formazione al management.

Questo tipo di formazione, infatti, richiede un continuo dialogo tra teoria e pratica, tra pensiero e azione, in un circolo virtuoso che fa della interazione e dell'ascolto reciproco tra le parti la precondizione.

In realtà, accade che su questo fronte si confrontino due posizioni opposte tipiche rispettivamente del mondo dell'accademia e del mondo delle pratiche: la prima, fondamentalmente orientata alla produzione di conoscenza teorica e scientifica, rivolta prioritariamente alla ricerca di legittimazione e riconoscimento nella comunità di studiosi e ricercatori; la seconda orientata alla ricerca di soluzioni a problemi pratici e a migliorare la capacità dell'impresa di competere e vincere sul mercato. Come conseguenza di questa diversità di prospettiva, negli anni si è stabilizzata una contrapposizione, e Como non fa eccezione, che vede da un lato le imprese insoddisfatte dell'output prodotto dalle Università, e dall'altra le Università poco interessate (o capaci) a calare la teoria nella pratica e a trasferire sul campo la conoscenza teorica prodotta, considerando la ricerca applicata una ricerca di secondo piano³.

Da qui l'esistenza di uno iato che, negli ultimi decenni ha visto la nascita, anche se con molte difficoltà e resistenze, di soggetti terzi che si muovono nel campo della formazione aziendale e che tuttavia non sono sufficienti ad affrontare la questione in modo stabile e proiettato nel futuro.

3. A Como fanno eccezione le recenti esperienze sull'innovazione tecnologica lanciate nell'ambito del Centro Studi Economia Comasca della Camera di Commercio di Como con le Università dell'Insubria e con il Politecnico, e comunque sempre rivolte a un pubblico di giovani studenti e volte a creare un dialogo tra imprese e università su progetti di innovazione reali

Già nel 1967 Herbert Simon⁴ aveva suggerito di risolvere la dicotomia tra Università e imprese con la creazione di istituzioni “ponte” tra l’Accademia e il mondo delle pratiche, capaci di connettere i due mondi, e soprattutto capaci di non farsi fagocitare da nessuno di essi. A questa indicazione si sono ispirati i modelli francesi e inglesi dell’istruzione professionale superiore.

In Italia il campo è stato occupato o dalle *business school* di appartenenza accademica (es. Sda Bocconi, Mip – Politecnico di Milano, Luiss School of Management), generalmente afferenti ai dipartimenti di economia aziendale delle rispettive università, e dunque disciplinarmente connotate, oppure dalle *corporate Academy*, che soprattutto qualche anno fa hanno assorbito ingenti investimenti, non sempre soddisfacenti, con l’obiettivo per le aziende di maggiori dimensioni di fare da sé nella alimentazione e sviluppo delle competenze utili a raggiungere i loro obiettivi di competizione. In questo contesto negli anni sono nate alcune business school o management school indipendenti, sparse nel territorio nazionale che però, salvo alcuni rari casi⁵, sono rimaste istituzionalmente deboli.

Siamo invece convinti che in un’epoca di grande crisi intellettuale e non solo economica, un territorio che voglia svilupparsi debba trovare strade nuove per la creazione di competenze e chiavi di sviluppo del capitale umano, osservando da vicino i fenomeni, superando i confini istituzionali e creando le basi per lo sviluppo di una classe dirigente capace, moderna e aperta al confronto, attraverso la valorizzazione di tutte le voci presenti nel sistema e il coinvolgimento di voci esterne.

3.1.2

Un ripensamento dei principi di base

Avviare una riflessione sulla formazione degli adulti ad alta qualificazione, con l’obiettivo di garantire al territorio l’alimentazione di una classe manageriale e dirigente adatta alla sfida di un deciso rilancio, richiede anche ai soggetti formativi di integrare l’esistente sistema della formazione con iniziative che sul piano degli obiettivi e delle metodologie vengano comple-

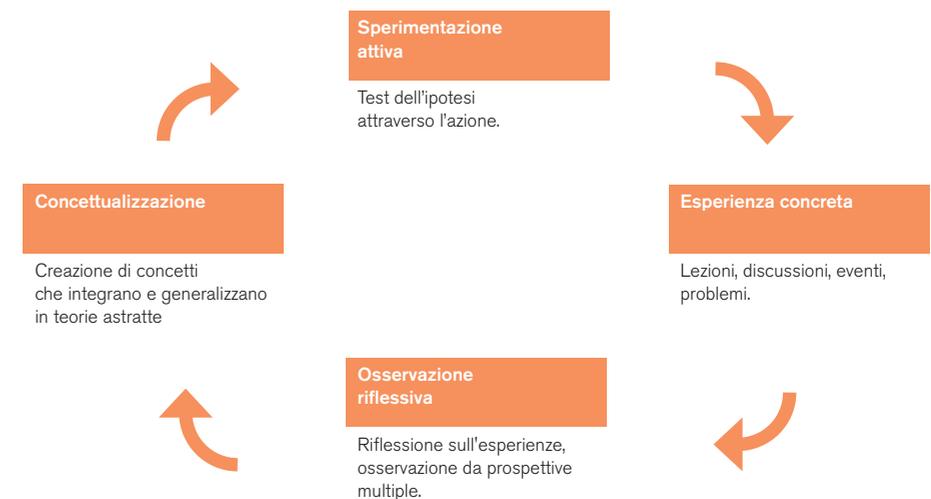
4. Simon, H. A. “The Business School: a problem in organizational design”, *Journal of Management Studies*, vol.4 n.2, pp 1-16, 1967

5. Ci si riferisce ad esempio alla Fondazione Istud, realtà indipendente e senza fini di lucro che ricava la sua legittimazione istituzionale dall’ampio parterre di membri fondatori tra cui sono presenti alcune tra le più importanti associazioni imprenditoriali (Assolombarda), imprese (es. Barilla, Telecom, SEA), banche e assicurazioni (Generali, Intesa SanPaolo)

tamente ripensate, puntando a modalità che, innanzitutto, adottino l’approccio esperienziale prima che quello dell’apprendimento passivo. In questo approccio la conoscenza degli adulti si costruisce innanzitutto attraverso l’osservazione e la trasformazione dell’esperienza propria e altrui.

Ciò non si ottiene solo con la classica formazione a “una via” erogata da un docente esperto a una moltitudine di soggetti in ascolto, tipica dell’approccio universitario, che peraltro alcune volte viene banalizzato in convegni ed eventi “passerella”, come quelli che negli ultimi anni si sono moltiplicati su tutto il territorio nazionale. Non si ottiene nemmeno solo con l’esperienza, che invece rischia, se non elaborata, di essere perduta o di rimanere nell’esclusivo possesso di chi l’ha vissuta e di non diventare patrimonio condiviso, conducendo a una più veloce crescita del capitale umano.

Si ottiene invece attraverso una seria chiamata delle persone a mettere in gioco se stessi, le proprie esperienze, le proprie credenze consolidate e a condividerle con altri nella ricerca di una nuova visione e di strade operative innovative. Secondo la classica teorizzazione di Kolb⁶ del ciclo di apprendimento degli adulti il processo di sviluppo della conoscenza avviene attraverso quattro stadi: a) l’esperienza concreta, b) l’osservazione riflessiva, c) la concettualizzazione astratta, d) la sperimentazione attiva.



6. KOLB D. A., *Experiential Learning: experience as the source of learning and development* New Jersey: Prentice-Hall, 1984

- Nello stadio della esperienza concreta l'apprendimento viene stimolato da esperienze mobilitanti, reali o simulate. L'azione, guidata da un obiettivo individuale e collettivo, è il motore dell'apprendimento e mobilita i comportamenti e le sottostanti competenze. Inoltre l'azione mobilita sempre contestualmente emozioni e sentimenti, componenti decisive perché la dimensione cognitiva dell'apprendimento trovi ancoraggi stabili nell'azione quotidiana;
- Nello stadio della osservazione riflessiva le esperienze vengono rielaborate insieme ad altri soggetti divenendo materiale per la discussione critica e il confronto e la eventuale modifica di routine consolidate;
- Nello stadio della concettualizzazione astratta le elaborazioni dei comportamenti divengono la base per considerazioni più generali e schemi concettuali che possano essere reimpiegati e trasferiti;
- Nello stadio della sperimentazione attiva, i contenuti della rielaborazione vengono riportati alla situazione reale in una logica di miglioramento individuale e collettivo.

In questo approccio, lo “studente adulto” diviene protagonista del suo processo di apprendimento e entra a far parte di una learning community in cui, mettendo in comune punti di vista e esperienze, si accelera la generazione di idee e visioni innovative.

È evidente che adottare questo approccio richiede competenze di formazione degli adulti e un sistema di rilevazione e trasmissione della esperienze e delle competenze sul campo che non sempre è presente nella dotazione metodologica delle Università, che pure devono partecipare al processo con il loro portato di competenza teorica e scientifica.

Allo stesso modo, la progettazione di soluzioni formative capaci di preparare una classe di dirigenti e manager passa attraverso la accettazione e traduzione pratica di una serie di altri principi basilari.

Innanzitutto il principio della problematizzazione. Abdicando alla funzione di dispensatore di soluzioni tecniche, la formazione deve sollecitare il pensiero critico di fronte a problemi complessi di cui non esiste un'unica soluzione, e deve abituare ad esprimere capacità critica e a prendere decisioni. In un tessuto economico che vede la presenza di imprese a forte

connotazione padronale e in cui il processo di decisione è di solito molto accentrato, l'abitudine alla problematizzazione e al pensiero critico può essere una delle aree di maggiore investimento necessario.

In secondo luogo il principio della rilevanza pratica: come si è detto la formazione del management deve facilitare l'espressione della competenza tacita, ed essere l'occasione di analisi critica e riformulazione delle proprie esperienze. Deve essere orientata, attraverso la ricerca applicata, a generare nuove teorie “grounded”, rilevanti e utili localmente, ma che non necessariamente ambiscono ad essere valide universalmente.

In terzo luogo il principio della contaminazione: in una società che si diversifica a ritmi crescenti la formazione deve allargare e approfondire il campo visivo, stimolare il confronto tra punti di vista, prospettive e saperi diversi e deve generare innovazione attraverso la valorizzazione delle differenze e il networking sociale e virtuale. Anche in considerazione della crescente rilevanza di fattori quali la multiculturalità, l'allungamento della vita, la legittimazione di logiche di genere, la digitalizzazione dei processi sociali ed economici, occorre mettere in discussione la autoreferenzialità dei sistemi formativi e fare del confronto con mondi esterni la chiave di volta di un nuovo impianto per la sviluppo e la crescita della classe dirigente e manageriale.

In quarto luogo il principio del potenziale individuale: la crescita del capitale umano di un territorio passa attraverso la creazione delle migliori condizioni perché ognuno possa esprimere la propria potenzialità. La formazione deve valorizzare il potenziale di ogni persona per aumentarne l'efficacia, il benessere individuale e di conseguenza la motivazione e il senso di identità. Non deve tanto dunque puntare ad allineare le competenze ad esigenze espresse da uno o più soggetti del sistema, quanto a costruire le competenze sulla base delle specificità di ognuno. Se questo principio è valido e oramai acquisito nei processi di orientamento dei giovani erogati da scuole e università, esso diventa strategico nel momento in cui si applica a individui già adulti chiamati a incidere, se motivati e consapevoli delle proprie potenzialità, su intere parti del sistema.

Infine, il principio dell'integrazione tra saperi: la formazione deve integrare il sapere tecnico-scientifico con il sapere sociale e quello umanistico per sviluppare e valorizzare appieno il ruolo che la persona ha nella società e nell'organizzazione e per contribuire alla crescita culturale e morale della classe dirigente. Modalità formative analogiche, che

propongano punti di vista inusuali ed alternativi, provenienti da campi disciplinari diversi sui problemi della quotidianità professionale, proponendo chiavi di interpretazione che possono rivelarsi utili nell'elaborazione di nuove visioni strategiche e di soluzioni organizzative efficaci, sono solo un esempio di quanto si sta affermando.

Su questi principi dovrebbe basarsi il ripensamento di una struttura formativa che, integrandosi con quelle preesistenti, ma dotata della necessaria autonomia e indipendenza di pensiero, sia capace di agire come istituzione ponte tra le diverse componenti del sistema e di concentrarsi sul delicato ma strategico compito della formazione di una classe dirigente capace di incidere e influenzare lo sviluppo economico e sociale del territorio.

3.2

Alta formazione e capitale umano a Como: cosa si sta facendo, cosa si potrebbe fare.

di Giacomo Castiglioni

3.2.1– Introduzione

La condizione essenziale per mantenere la competitività e promuovere lo sviluppo di un territorio, una collettività, un sistema di imprese è far crescere il capitale umano dei giovani che si apprestano a divenirne i protagonisti.

Oggi più che mai è indispensabile sviluppare sinergie tra il sistema dell'istruzione e della formazione, il mondo del lavoro e la società civile affinché le scelte che i ragazzi compiono nel loro percorso siano giuste, e ciò a vantaggio della loro crescita personale, del nostro sistema produttivo e della società in cui tutti viviamo. Una forte alleanza tra tutti gli attori capace di mettere in gioco competenze, sensibilità e ruoli diversi ma complementari può consentire al nostro territorio di intraprendere un nuovo percorso di rilancio.

Dirimente è il mandato che sapremo affidare all'alta formazione, all'integrazione disciplinare, alla crescita culturale ed allo sviluppo della creatività. È nelle nostre possibilità – e tra i nostri doveri – contribuire alla formazione di una nuova classe dirigente.

Chi voglia farsi un'idea su come il nostro paese prepara il proprio capitale umano dispone di diverse fonti.

Tra queste vi è un rapporto che contiene molte informazioni e riflessioni e che propone azioni per aumentarlo [3].

Lo scopo principale del lavoro è di offrire materiali per ancorare il dibattito sul sistema formativo italiano a dati quantitativi, comparabili sia in chiave internazionale, attraverso il confronto con i principali paesi europei, che in chiave di evoluzione temporale.

Dall'esame complessivo emerge un quadro poco incoraggiante rispetto alle sfide del futuro: il nostro paese ha un sistema formativo che fa sempre peggio man mano che si sale negli ordini di scuola, dalla materna all'università, fino alle attività di ricerca e sviluppo.

Come ha notato D. Checchi su "lavoce.info", di questo quadro sono responsabili diversi fattori: la distribuzione sbilanciata della spesa pubblica, una politica di reclutamento di insegnanti e professori che ha seguito pratiche di natura corporativa, un contesto povero culturalmente (basta guardare la scolarità della generazione degli attuali cinquantenni), un'assenza di valutazione ed incentivazione del corpo docente, la scarsa partecipazione finanziaria delle famiglie agli investimenti in istruzione, la ridotta dimensione di impresa che limita la domanda di competenze. Il rapporto indica una sorta di agenda di lavoro, nella consapevolezza che l'istruzione è un bene pubblico su cui è necessario operare secondo logiche condivise e non con interventi dirigistici.

Da questo rapporto scegliamo alcuni dati più direttamente collegati con il nostro tema.

Per esempio, mentre i tassi di immatricolazione all'università sono allineati con quelli dei paesi europei (si iscrivono 4 uomini e 6 donne diciannove-ventenni su dieci), sono ancora pochi (45%) quelli che completano un corso di studi universitari, una dispersione che riguarda in misura assai significativa anche la scuola secondaria.

In effetti si scopre che uno studente universitario su cinque durante un intero anno accademico non ha acquisito alcun Credito Formativo Universitario (CFU); ancora solo uno studente su 7 si laurea in regola alle triennali. Tra i laureati del 2004 una quota tra il 50 e il 77% aveva un lavoro a tempo indeterminato.

Questo per quanto riguarda la formazione.

A ben vedere nemmeno sul versante della ricerca i dati sono incoraggianti: l'intensità di ricerca e sviluppo (R&S) svolta nelle università italiane è più bassa che nel resto dell'Europa (0,40% del prodotto interno lordo contro lo 0,50%), mentre molto più bassa che altrove è la quota percentuale di ricerca delle università finanziata dalle imprese, pari all'1% (rispetto al 15% di Germania e all'9% di Spagna).

Del resto anche la quota di dottori di ricerca langue nel nostro paese (in percentuale sull'età di riferimento) anche se quella relativa ai settori di Scienze e di Ingegneria è intorno alla media europea.

Si tratta di dati riferiti all'intero sistema italiano, certamente differenziato secondo le aree geografiche, i settori scientifico-disciplinari, le dimensioni degli atenei; tuttavia sono dati che fanno riflettere e spingono ad interrogarsi su come si muovono le università e le istituzioni di alta formazione sul proprio territorio, nel nostro caso quello comasco.

Possiamo chiederci: le istituzioni di alta formazione di Como quale contributo portano alla costruzione, allo sviluppo e alla "manutenzione" del capitale umano?

Una domanda impegnativa, specialmente di questi tempi, difficili sotto numerosi aspetti.

Ma è proprio in situazioni sfavorevoli che talvolta vengono elaborate soluzioni innovative per superare le difficoltà.

La rassegna di quel che le università comasche fanno attualmente per il capitale umano – di cui viene dato conto in sintesi nel seguito – porta ad una conclusione in chiaroscuro: le attività di formazione e di ricerca sono molto buone, qualificanti.

Ciò tuttavia non esclude possano essere ulteriormente migliorate in quantità e qualità a vantaggio di imprese, enti e organizzazioni che sono i primi utenti del "prodotto" universitario, i laureati.

Ma se l'università è incoraggiata a fare la sua parte, andando incontro alle esigenze di un mondo produttivo globale e a quelle di diverse categorie, strati e ceti sociali, anche le imprese, le organizzazioni, le diverse componenti della società debbono essere consapevoli di ciò che l'università può fornire loro e chiederle ciò di cui hanno bisogno, incalzandola se necessario.

Dopotutto si sa che in ogni settore di servizi una domanda avvertita costituisce la premessa per una offerta adeguata, e l'istruzione universitaria non fa eccezione.

La conclusione appena detta è maturata riflettendo su quali siano le funzioni che l'università contemporanea in generale è chiamata a svolgere, riconducibili alle tre seguenti missioni:

— produzione della conoscenza, ricerca (prima missione);

- trasmissione della conoscenza, formazione (seconda missione);
- valorizzazione delle conoscenze, divulgazione e loro trasformazione in risorsa per il territorio (“terza missione”) [2].

Dunque prima di tutto svolgere ricerca di elevato livello, fondamento della capacità competitiva di un ateneo, elemento cruciale per attrarre docenti, studenti e risorse finanziarie; una ricerca che prende forma sempre più con modalità multidisciplinari e internazionali e che richiede pertanto di instaurare partenariati tra atenei e tra università e imprese per rispondere a esigenze di ordine economico e sociale.

La didattica (seconda missione) rimane comunque centrale nel funzionamento dell’università contemporanea, che accoglie gruppi di studenti diversificati quanto a preparazione e ad origine sociale.

La didattica di miglior qualità è quella che incorpora i risultati della ricerca del docente e dei suoi collaboratori, un connubio che ha maggiori probabilità di funzionare nei corsi di laurea magistrale. A ben vedere una attività didattica di livello universitario potrebbe essere svolta anche al di fuori delle facoltà, centrata sulle esigenze dei lavoratori, in una prospettiva di *lifelong learning*, anche grazie alle potenzialità di Internet e alla disponibilità di sempre nuovi software per insegnare e apprendere a distanza.

La terza missione (valorizzazione delle conoscenze e loro trasformazione in risorsa per il territorio) è fondata sull’assunto secondo cui l’università è un fattore determinante per lo sviluppo civile, economico e sociale della comunità e del territorio. I principali campi di interazione tra università e comunità comprendono:

- il trasferimento tecnologico, il partenariato con le imprese, l’incubazione di nuove imprese;
- la diffusione della cultura scientifica, il dialogo tra scienziati e cittadini;
- la tutela e la valorizzazione del patrimonio storico, artistico, naturale;
- l’attenzione alla salute e alla sicurezza dei cittadini.

Nell’ambiente universitario si discute sull’utilità del concetto di terza missione, che sarebbe secondo alcuni non tanto una missione a se stan-

te quanto piuttosto il riflesso delle attività di didattica e ricerca con la particolarità di essere rivolte a utenti esterni all’università [10]. Qui si preferisce mantenere il termine terza missione per indicare quelle attività che vedono le risorse universitarie impegnate in attività di varia natura fuori dagli edifici dell’ateneo, prevalentemente destinate alle organizzazioni produttive o a gruppi determinati di cittadini. Per ragionare in modo sistematico sulla relazione tra attività universitarie e creazione di capitale umano nella realtà comasca si è considerato come filo conduttore le conclusioni di uno studio svolto nel 2010 dall’Organizzazione per la Cooperazione e lo Sviluppo Economico (OCSE), che ha avuto per oggetto il contributo che le università della Lombardia possono dare all’economia e alla società della Regione [20]. Una rassegna corredata da suggerimenti su interventi e politiche che governo locale e atenei possono realizzare per far crescere il capitale umano, per alimentare la ricerca, per sviluppare innovazione. Sebbene il rapporto e le relative conclusioni si riferiscano alla Lombardia in complesso, vi è motivo di credere che esse valgano anche per le situazioni specifiche come quella di Como.

Lo studio dell’OCSE in un certo senso rafforza l’interesse per le ricadute locali dell’attività universitaria, e offre una sorta di falsariga per esaminare quanto si sta facendo nei contesti locali, nel nostro caso le facoltà comasche. Lo studio aiuta anche a individuare percorsi volti da aumentare l’efficacia del contributo che le stesse istituzioni universitarie – Politecnico, Insubria, Conservatorio, Accademia di belle arti¹ – (L’Accademia di Belle Arti Aldo Galli ed il Conservatorio Giuseppe Verdi sono Istituzioni di alta formazione artistica e musicale AFAM del Ministero dell’Università e della Ricerca (L. 508): MIUR, equipollenti alle Università), danno alla collettività in termini di capitale umano tramite le loro diverse attività, sia che esse facciano capo alla formazione, alla ricerca o alla terza missione.

Per concludere, se la fondazione e la crescita dei Poli o delle Facoltà comasche, ora Dipartimenti a seguito della riforma, hanno sempre dato per scontato un ruolo importante nei confronti del territorio, queste note vogliono costituire l’occasione per un confronto aperto su alcuni percorsi finalizzati a irrobustire o a creare quel capitale umano di cui Como ha bisogno, per lo sviluppo delle imprese [8] e della collettività nel suo complesso.

¹. Nella riflessione che segue si sono prese in considerazione le istituzioni universitarie le cui sedi sono collocate nella città di Como, e che sono attive da un lasso di tempo significativo. Alla luce di questi criteri non è stata considerata l’Università telematica e-Campus presente nel territorio provinciale (a Novedrate), realtà che peraltro ha un bacino di utenza sovra provinciale e per certi versi sovra regionale.

Seguendo la tripartizione delle funzioni accennata all'inizio, questo contributo prende in considerazione, con una diversa sequenza che rispecchia anche un diverso ordine di priorità, le tre funzioni dell'alta formazione:

- ricerca, sviluppo e innovazione (all'interno e all'esterno dei Dipartimenti universitari);
- valorizzazione delle conoscenze e loro trasformazione in risorsa per il territorio;
- trasmissione della conoscenza, formazione.

Per ciascuna funzione vengono elencate dapprima le raccomandazioni OCSE, di seguito vengono ricordate alcune tra le esperienze più significative realizzate dalle istituzioni universitarie comasche, infine si avanzano alcune considerazioni che prendono volta a volta la forma di richieste, suggerimenti, auspici.

L'autore ha motivo di credere che gran parte di dette considerazioni siano condivise dagli associati ad Univercomo², ma precisa che in questa sede esse rispecchiano solo le proprie convinzioni e orientamenti.

3.2.2

Ricerca, sviluppo e innovazione

Con riferimento al tema della ricerca e sviluppo, i ricercatori dell'OCSE sottolineano con forza la necessità di “sviluppare un modello di trasferimento di conoscenze basato su relazioni continuative con l'industria. I modelli di trasferimento tecnologico in uso nelle università possono portare a collocare sul mercato i risultati della proprietà intellettuale, tuttavia questi modelli di rado producono imprese che crescono sul ter-

2. Univercomo: Associazione per la promozione degli insediamenti universitari in Provincia di Como, nata nel 1988 come Associazione AS.SC.UN (Associazione per l'istituzione e l'organizzazione di scuole universitarie e dirette a fini speciali nell'area provinciale) e successivamente, nell'anno 1995, trasformata in Univercomo. L'associazione ha tra i propri scopi: a) favorire lo sviluppo dell'insediamento universitario in provincia di Como; b) intrattenere e regolamentare i rapporti con Istituti universitari per agevolare l'attivazione e lo svolgimento di corsi universitari in provincia di Como; c) promuovere iniziative per la realizzazione di attività formative qualificate di ricerca e di attività didattiche collaterali. Gli attuali associati ad Univercomo sono: Amministrazione Provinciale, Camera di Commercio di Como, Comune di Como, Confindustria Como, Associazione Piccole e Medie Industrie, Confcommercio Como; ANCE Como, Confartigianato Imprese Como, Cassa Rurale ed Artigiana di Cantù, Banca di Credito Cooperativo dell'Alta Brianza; Sindacati CGIL – CISL – UIL.

ritorio e contribuiscono allo sviluppo locale.

È necessario creare un ambiente di apprendimento che coniughi università e industria. Ciò richiede azioni proattive per lo sviluppo del capitale umano al fine di adottare le innovazioni di prodotto e di processo, nonché per rafforzare la collaborazione con le Piccole e Medie Imprese”.

Inoltre occorre che le università si impegnino più attivamente nella diffusione delle *best practice* nel campo del supporto e della formazione all'imprenditorialità.

Secondo l'OCSE è necessario che le università sviluppino una capacità di formare una nuova generazione di imprenditori dotati di professionalità elevate per sostenere lo sviluppo industriale e delle aziende High Tech in particolare.

Non tutto l'onere è previsto pesare sulle università: dovrebbero essere infatti gli organi regionali a dare vita a programmi per formare i formatori, incalzando il personale universitario e gli uffici di trasferimento tecnologico (TTO) affinché pongano in essere interventi di formazione all'imprenditorialità.

Ma vediamo cosa è stato realizzato a Como.

Per quanto riguarda il trasferimento tecnologico, la ricerca e l'innovazione le università comasche hanno al loro attivo realizzazioni di tutto rispetto, come mostra la breve rassegna qui di seguito che mette in luce le esperienze più rilevanti.

Ricordiamo per esempio Web Ratio spa, secondo *spin-off* nella storia del Politecnico e primo brevetto venduto sul mercato dal Politecnico, opera di ricercatori e studenti di Como, come pure la costituzione da parte del Polo Regionale di Como del Centro di Eccellenza per la Ricerca e il Trasferimento Tecnologico di cui fa parte il laboratorio L-NESS di nanotecnologie per l'elettronica, costituito in collaborazione con l'università di Milano-Bicocca, e presso il quale è presente una *clean room* messa a disposizione anche delle aziende del territorio.

Ancora, il Polo di Como del Politecnico organizza con regolarità la partecipazione dei propri studenti a competizioni internazionali per la selezione di nuove idee di impresa.

All'edizione 2012 della competizione organizzata dal network degli *European Students of Industrial Engineering and Management* hanno partecipato cinque squadre di studenti di ingegneria gestionale di Como.

Se guardiamo al Dipartimento di Scienze e Alta Tecnologia – SAT

dell'Insubria, troviamo che sono state create imprese ad alto valore aggiunto quali la Light in Light srl per l'illuminotecnica e la Melete srl per l'analisi del rischio chimico.

Nello stesso Dipartimento sono attivi gruppi di ricerca di fama internazionale, che vantano collaborazioni consolidate con importanti centri di ricerca quali il CERN di Ginevra, e che sono impegnati in progetti di grande rilevanza. Interessanti sviluppi sono attesi dalle iniziative volte a:

- realizzare sistemi simulanti la luce solare nell'illuminazione artificiale tramite nanocompositi solidi (progetto CoeLux);
- sviluppare materiali che permettano di ricreare l'esperienza della luce naturale in spazi sotterranei (progetto Sky Like Coating Materials for Hypogeal and SkyScrapers Architectures);
- sviluppare un sistema mobile modulare per il rilevamento di materiali nucleari o radioattivi (Modular Detection System for Special Nuclear Material);
- sviluppare nuovi approcci multidisciplinari in farmacologia medica (progetto "Red Drug Train" multidisciplinary approaches in research and development of innovative drugs);
- modellizzare e studiare la relazione tra struttura e proprietà dei materiali nanocristallini (progetto Metal–Organic–based Nanoparticle Arrays with Large Induced Shape Anisotropy – MONA LISA)³.

Il Dipartimento di Diritto, Economia e Culture – DEC dell'Insubria ha lanciato il Programma di Sviluppo Innovazione Territorio (PROSIT), un programma per laureati in discipline scientifiche, ingegneristiche, economiche, giuridiche, aziendali che vogliano intraprendere un percorso lavorativo e formativo centrato sulla realizzazione di un prodotto–servizio. Nello stesso Dipartimento è in corso di svolgimento un progetto dedicato a "Lingue, Linguaggio, Multilinguismo e Multiculturalismo" che configura un luogo di confronto sulle dinamiche di convergenza–divergenza, integrazione–isolamento e mutamento–

3. Responsabili per i progetti sub 1) e 2): P. Di Trapani; per il progetto sub 3): M. Caccia; per i progetti sub 4) U. Piarulli e sub 5) N. Masciocchi.

trasformazione delle lingue e delle culture a cui esse fanno riferimento. Il progetto è articolato in tre filoni⁴:

- Law and Religion: sulla caratterizzazione interreligiosa delle nostre società, in particolare su libertà religiosa e pluralismo giuridico nell'Europa multiculturale;
- Law and Language: un progetto che interseca letteratura e tecnologia e che applica la teoria dell'intelligenza collettiva agli studi letterari e alla scienza della comunicazione;
- Law and Literature si occupa dell'apporto che la letteratura può offrire allo studio del diritto, al fine della migliore comprensione dei fenomeni giuridici nella dimensione storica e contemporanea.

3.2.3–

Un primo bilancio su ricerca, innovazione e capitale umano

Se confrontiamo le raccomandazioni OCSE con quanto è stato fatto a Como rileviamo la presenza di alcune importanti iniziative per quanto riguarda il trasferimento tecnologico verso l'industria. Certo, si vorrebbero avere più iniziative di questo calibro.

Come già nel caso della esigenza di avere nuove imprese a Como [8] più che ribadire la necessità di approfondire energie in questa direzione è utile provare a capire quali fattori possono favorire l'impianto di nuove iniziative. Per esempio: c'è un modello tipico di trasferimento tecnologico? La risposta sembra essere negativa: varie modalità di collaborazione sono possibili: accordi istituzionali (tramite i TTO istituiti in tempi relativamente recenti), *spin-off*, accordi individuali, cessione di proprietà intellettuale, placement di laureati. In uno studio che presenta una rassegna critica dei rapporti tra università e industria [6] e che esamina letteratura prevalentemente anglosassone, gli autori individuano caratteristiche rispettivamente dell'azienda, dell'università e dei ricercatori che favoriscono la collaborazione.

Tra queste la dimensione aziendale (meno propense le piccole imprese, con l'eccezione degli *spin-off* e delle *High Tech*), il livello di concorrenza (imprese che competono a livello internazionale cercano più spesso

4. Responsabili dei diversi progetti sono P. Baseotto, L. Casertano, A. Ferrari, V. Jacometti, B. Pozzo, J. V. White.

collaborazione con l'università), il settore produttivo (le imprese nel settore biomedico e farmaceutico si avvalgono maggiormente della ricerca universitaria).

Interessante osservare che il tipo di canale utilizzato non dipende dal settore produttivo, ma varia da contesto a contesto.

Per quanto riguarda le caratteristiche dell'università che favoriscono la collaborazione, il fattore più importante è il focus disciplinare (più collaborazione quando l'università ha un approccio di ricerca applicata piuttosto che nel caso della ricerca di base); ma conta anche l'ammontare delle *royalties* retrocesse ai ricercatori (più *royalties* ai ricercatori, più frequente ed efficace il trasferimento tecnologico).

Da ultimo, le università più grandi forniscono più facilmente risorse per dar luogo a *spin off*.

Con riferimento invece alle caratteristiche dei ricercatori, lo studio mostra che i ricercatori senior e quelli di ruolo e con alta produttività sono più disponibili ad avviare collaborazioni con le imprese. Non sembra esserci effetto di spiazzamento tra pubblicare e collaborare con l'industria, tuttavia la produttività degli accademici più prolifici tende a diminuire quando collaborano a lungo con la stessa industria-sponsor.

Le indicazioni per le politiche tratte dagli autori paiono ragionevoli: sia i modelli di gestione basati sulla contrattazione personale che quelli istituzionali (TTO) sono importanti per il trasferimento di conoscenza tra università e industria, anche se i primi sembrano più adatti per le imprese di piccola dimensione.

Piuttosto che concentrarsi solo nel sostenere le collaborazioni istituzionali, forse pesanti per le piccole imprese, le politiche dovrebbero puntare a stimolare le collaborazioni tra persone tramite la regolamentazione di rapporti di consulenza e di scambio di docenti part-time [19].

La realizzazione di *spin off* e di start-up sarebbe facilitata se fosse più diffuso un orientamento favorevole all'imprenditorialità. Quel particolare esempio di capitale umano che è l'imprenditore si può formare? Su questo versante a Como è opportuno che ci si interroghi.

Ciò che l'OCSE raccomanda e che servirebbe per aumentare il numero delle imprese è un impegno delle Università che dovrebbero inserire corsi di imprenditorialità (non di *management*) nei loro piani di studio. Secondo uno studio dedicato alla *Entrepreneurship Education in Europe* [22] è necessario offrire corsi non solo in campi come l'ingegneria e le scienze, ma anche in quelli umanistici, di disegno industriale e di economia.

Il Politecnico ha anche un Corso di Laurea in Design del Prodotto Industriale (orientamento Arredo) proprio nella sede comasca. I corsi dovrebbero essere organizzati sullo studio di casi e collegati a stage e tirocini. La realizzazione dello spazio europeo dell'educazione a seguito della Dichiarazione di Bologna può essere, secondo alcuni, l'occasione per rendere le università più innovative e "imprenditive". Numerose le condizioni per avviarsi su questa strada: creare figure di docenti di imprenditorialità, favorire gli scambi internazionali tra imprenditori (un settore del programma Erasmus-Socrates è attivo allo scopo).

Ancora: reclutare docenti che hanno esperienza imprenditoriale e fornire ad alcuni imprenditori competenze per insegnare. Insomma suggerimenti con i quali non si può che concordare se si conviene sulla considerazione che la competitività, l'innovazione e la crescita economica dipendono dalla capacità delle università di formare futuri leader dotati di strumenti e atteggiamenti necessari per diventare imprenditori, sia che creino le proprie imprese o che siano portatori di innovazioni in altre organizzazioni [14].

In quest'ambito, il sistema territoriale comasco può valorizzare ulteriormente la presenza sul proprio territorio del Parco Scientifico Tecnologico COMO NExT, un'infrastruttura fisica e culturale, promossa dalla Camera di Commercio, che si propone alle imprese sia nuove che già avviate, per rafforzare la cultura dell'innovazione, accrescere la competitività e sostenere la nascita di nuove imprese.

Nel prossimo paragrafo prendiamo in considerazione, sempre nell'ottica della creazione e dello sviluppo di capitale umano, le attività che si usano raggruppare sotto l'etichetta di "terza missione".

3.2.4-

Valorizzare la conoscenza per il territorio

Secondo l'OCSE le Università della Lombardia, d'intesa con i più rilevanti gruppi di interesse e con gli operatori sia del settore privato che del settore pubblico, dovrebbero lavorare insieme per sviluppare una strategia tesa allo sviluppo del capitale umano e delle professionalità a livello regionale. Ciò implica:

- definire obiettivi di ampio respiro che comportano il coinvolgimen-

to dell'università nelle tematiche non solo educative e istruzionali della collettività;

- attivare programmi di formazione capaci di includere adulti, lavoratori studenti, disoccupati, anziani, donne, immigrati nelle attività di *lifelong learning*.

Attività queste riconducibili alla terza missione, un tema cui negli ultimi tempi viene dato più spazio all'interno del dibattito sulle funzioni dell'università. Non si tratta di una novità, i dipartimenti universitari hanno sempre svolto ricerche e consulenza su commissione o in collaborazione con enti esterni. Tuttavia negli ultimi anni a queste attività si dedica maggiore attenzione [10, 11, 17], non solo per la consapevolezza che gli atenei per legittimarsi debbono avere un ruolo attivo all'interno delle collettività [21], ma anche in seguito all'esigenza di contribuire al loro stesso finanziamento.

Se ne ha conferma analizzando casi concreti, che mostrano come attività e obiettivi possono avere portata più o meno ampia, possono essere centrati su progetti specifici, inseriti in un disegno di programmazione strategica [18] o avere un respiro regionale [13].

Per quanto riguarda la realtà di cui ci occupiamo, molteplici e di ampio respiro sono le attività svolte dagli istituti universitari comaschi.

Per esempio il Dipartimento di Scienze e Alta Tecnologia – SAT si propone come punto di riferimento non solo per gli studenti ma anche per gli insegnanti di scuola secondaria, cui vengono offerti spunti per percorsi didattici nuovi in grado di soddisfare le indicazioni date dalla nuova riforma in termini di didattica per competenze.

Il dipartimento contribuisce attivamente alle iniziative di orientamento presso le scuole secondarie superiori, nella consapevolezza di quanto sia importante essere presenti nella delicata fase di scelta della prosecuzione degli studi, e nella convinzione che il contatto diretto con i potenziali studenti possa rendere più attrattiva l'iscrizione alle Facoltà Scientifiche. Inoltre sempre con la finalità di diffondere la cultura scientifica il Dipartimento organizza corsi di aggiornamento; pomeriggi scientifici all'Università, cicli di conferenze, open day. Iniziative offerte a chi nella realtà di Como si occupa di formazione di capitale umano nella prospettiva di quella Lifelong Learning Policy che la Comunità Europea vuole e supporta.

Nelle parole di una componente del Dipartimento "... il SAT è la casa comune in cui collaborare e creare sinergie ...", in cui la ricerca di base nelle diverse discipline diventa l'occasione per studiare e migliorare il

territorio (un esempio è il Centro di Scienze per i Beni Culturali), per occuparsi di energia, per dare spunti di innovazione tecnologica.

Una iniziativa di grande interesse per la collettività che si colloca a metà strada tra la ricerca/sviluppo e la terza missione è quella del Politecnico denominata Lake Poli School (LaPS).

Una iniziativa pensata per gli studenti stranieri, a partire dalla considerazione che lo stage aziendale aveva rivelato nel tempo alcuni limiti (per esempio: stage più come uno strumento utile per i problemi di operatività corrente delle imprese, difficoltà di far incontrare tempi ed esigenze delle imprese e calendario delle attività degli studenti), articolata su tre fronti:

- lo sviluppo di un'idea progettuale da parte di un gruppo interdisciplinare di studenti di Ingegneria Informatica, Gestionale, e Ambientale in risposta a un problema fornito da un'impresa;
- lo svolgimento di un ciclo di seminari nel Campus di Como su temi multidisciplinari di interesse accademico e industriale;
- la realizzazione di un workshop finale in cui gli studenti devono presentare a un comitato di esperti la soluzione progettata, con la premiazione del caso migliore.

Un altro esempio di attività di terza missione è il Progetto Tedx Como Lake. Il Polo di Como del Politecnico di Milano ha ospitato e contribuito ad organizzare l'evento Tedx Como Lake, la versione comasca del prestigioso programma internazionale TED.

Le conferenze TED danno voce a personalità di spicco che realizzano interventi di altissimo livello nei più svariati settori; lo scopo è quello di divulgare punti di vista di alta qualità e idee nuove su temi scientifici, culturali e sociali, in forma pubblica attraverso Internet.

L'edizione comasca del ciclo di conferenze, aperta alla partecipazione di tutto gli attori del territorio, ha visto anche la presenza di ricercatori del Politecnico di Milano, e ha rappresentato per gli studenti del Campus di Como un'occasione di confronto con esperti provenienti da tutto il mondo e di arricchimento del proprio bagaglio culturale.

Per quanto riguarda il Dipartimento di Diritto, Economia e Culture – DEC, l'obiettivo primario dichiarato è mettere a disposizione del suo bacino di riferimento gli strumenti di conoscenza, scienza e cultura che permettano alle istituzioni del territorio, alle diverse componenti sociali

e al sistema produttivo *in primis* di fronteggiare il necessario adattamento al multilinguismo per le esigenze dell'economia e dei rispettivi campi di attività.

Ma strumenti che permettano anche di utilizzare come risorsa culturale la crescente coesistenza e integrazione tra saperi, lingue e religioni diversi, anche sotto il profilo della regolamentazione normativa nazionale e sovranazionale.

Tutto ciò in coerenza con gli obiettivi stessi delle istituzioni europee. Con riferimento all'Accademia di belle arti "Aldo Galli" (Istituzione AFAM), diversi sono gli ambiti nei quali essa mette a disposizione della collettività comasca le proprie competenze.

Nel corso di restauro gli studenti hanno partecipato al restauro degli affreschi Liberty della Sala dei Nobel (già aula magna dell'Università dell'Insubria), degli affreschi medievali di scuola giottesca, dell'arco trionfale e della crociera della romanica Basilica di Sant'Abbondio ed al restauro e definitiva collocazione, con il contributo della Fondazione della Comunità comasca, degli affreschi staccati dalla ex-chiesa ora cascina Sant'Angelo di Bulgorello, nella nuova sede del Consorzio del Parco del Lura.

Nel corso del Fashion/Textile design, gli studenti – in collegamento con sette aziende tessili di avanguardia del distretto di Como: Ratti, Pinto, Argenti, Colombo, Erica, Taborelli, Textra – hanno prodotto collezioni di tessuti a stampa e jacquard che sono stati esposti alla fiera "Première Vision" di Parigi nel settembre 2012.

Il Conservatorio G. Verdi per parte sua ha realizzato reti formative fra diverse istituzioni lariane e dell'area dell'Insubria per la qualificazione e per l'aggiornamento dei docenti, sia nel campo delle discipline strumentali specifiche, sia in quello dell'educazione musicale di base. Ha attivato laboratori di studio e di ricerca avanzata nel campo del jazz, della musica elettronica e delle tecnologie del suono, anche per la formazione delle nuove professioni musicali. Formazioni strumentali e vocali dell'Istituto lariano sono chiamate a prendere parte alla trasmissione radiofonica Conservatori in Concerto, prodotta e trasmessa da Radio Vaticana. Ha inoltre attivato una convenzione con il Politecnico di Milano – sede di Como che favorisce le iniziative tendenti a migliorare e completare la formazione accademica e professionale degli studenti.

3.2.5–

Una visione d'insieme sulle attività di terza missione

L'articolazione e lo spessore delle attività svolte dalle istituzioni universitarie nell'ambito di quella che viene chiamata la terza missione sono dunque assai buone.

Pur tuttavia, nella consapevolezza dei diversi tipi di difficoltà che possono frapporsi alla loro realizzazione, ci pare di poter suggerire che la gamma di possibilità sia più ampia di quanto viene attualmente realizzato.

Si sa che l'università è organizzata per settori disciplinari e non tutte le materie si prestano ad essere tradotte in iniziative rivolte alla cittadinanza e non sempre i cittadini-utenti richiedono quel che i docenti o i ricercatori fanno o vogliono offrire.

Come anche occorre tener presente che il personale dell'università viene valutato in base alla produzione scientifica, mentre le attività di terza missione sono del tutto ininfluenti ai fini della carriera accademica.

Accanto alle difficoltà di ordine per così dire istituzionale, è possibile che esistano anche resistenze di ordine individuale, associate alla percezione che gli accademici hanno del loro ruolo.

Ma ci piacerebbe vedere più docenti disposti a diffondere i risultati del loro lavoro scientifico all'esterno dell'università o comunque verso una popolazione non universitaria.

Numerosi sono infatti gli obiettivi cui potrebbe essere rivolto l'alto potenziale delle università: sviluppare la sensibilità scientifica nei giovani, alimentare la cultura civica, tenere desta la sensibilità per la dimensione politica internazionale, individuare le condizioni per la preparazione della classe dirigente, soddisfare le curiosità in tema di tecnologia di gruppi di giovani e meno giovani.

Da ultimo ma tutt'altro che marginalmente, ricordiamo che il tema della comunicazione dei risultati della ricerca verso i gruppi sociali che popolano la collettività di riferimento è un passaggio importante al fine di avvicinare le Università alla città e al suo circondario.

A chi fosse tentato di considerare obiettivi di questa natura troppo ambiziosi si può obiettare che il territorio comasco, come molti altri del nostro paese, ha una vitalità che non deve essere mortificata, ma assecondata.

E che le risorse sia nella sfera umanistica che in quella scientifica sono presenti e che una parte di esse attende di essere chiamata a collaborare.

In definitiva per far incontrare esigenze della cittadinanza da una parte e offerta scientifico-culturale delle istituzioni universitarie dall'altra e

mettere a punto proficue occasioni di interazione tra università e collettività sono forse necessarie più frequenti occasioni e ambiti di incontro, così che i Dipartimenti inseriscano esplicitamente nei loro programmi la collaborazione o la realizzazione diretta di interventi destinati a fasce specifiche di popolazione.

Proprio nella prospettiva tratteggiata di “servizio alla città” si vuole qui sottolineare con forza il progetto di realizzare a Como un collegio universitario, la cui funzione principale non è tanto dare alloggio agli studenti fuori sede, sulla cui necessità e utilità non vi sono dubbi, quanto piuttosto favorire una più qualificata preparazione degli studenti tramite l’organizzazione di corsi avanzati e integrativi rispetto ai normali corsi universitari sul modello dei più qualificati collegi di eccellenza (Collegio di Milano, Normale di Pisa, Collego Carlo Alberto di Torino). Le finalità di questo collegio sono ben più ampie di quelle di un pensionato universitario o di una “casa dello studente” e infatti vengono perseguite tramite l’integrazione degli studi delle rispettive facoltà, con corsi interni di approfondimento disciplinare, con iniziative di carattere culturale interdisciplinare, con corsi di lingue, attività di laboratorio, seminari. Anche nel caso di Como le attività di un collegio così organizzato, centrate sugli studenti ma aperte alla città, costituiranno opportunità di apprendimento di prim’ordine per strati-chiave della città. In una prospettiva di terza missione i Dipartimenti e il collegio potrebbero interagire con gruppi sociali e professionali sul territorio contribuendo alla soluzione di problemi e facendosi conoscere. Non più università torre d’avorio, dunque, ma polo connettore, snodo cruciale, cerniera, “scambiatore” tra i Dipartimenti universitari e i gruppi internazionali di ricerca da una parte; e dall’altra parte la città, i diversi gruppi di interesse, le amministrazioni locali, le istituzioni della società civile [21].

Certo, sollecitare l’impegno delle istituzioni universitarie non è sufficiente per avviare un processo virtuoso di scambio intellettuale e culturale. Occorre che gruppi cospicui di cittadini si rendano conto di quale ricchezza è rappresentata dalle università, e che rispondano alle offerte di queste. Vi è motivo di credere che gran parte degli argomenti di ricerca trattati nelle sedi universitarie comasche si presterebbero ad essere declinati in forma divulgativa rigorosa a vantaggio della cittadinanza. Ciò appare particolarmente necessario se si vuole far nascere e alimentare una sensibilità per la cultura scientifica, spesso a torto trascurata o addirittura vista con sospetto da parte di quote consistenti di opinione pubblica [7].

3.2.6–

Formazione di capitale umano: i corsi universitari

E veniamo alla missione classica dell’università, la formazione di alto livello il cui risultato tipico è la “produzione” di laureati⁵. In generale vi è consenso sul principio secondo cui più alta è la percentuale di laureati nella popolazione meglio è, in ragione della associazione tra capitale umano e dinamica economica.

E allora le università sono viste come motori dello sviluppo economico. Inoltre, è diffusa la convinzione secondo cui la capacità di trattenere i laureati delle università locali sia una via per irrobustire le economie locali. Questa argomentazione, sensata e confermata da analisi economiche, va corroborata con alcune considerazioni riguardanti:

- I tipi di laureati prodotti: non tutte le lauree contribuiscono allo sviluppo economico in forme e misure analoghe;
- Le caratteristiche dell’economia circostante, che può essere più o meno innovativa e “affamata” di laureati;
- La mobilità geografica che caratterizza gran parte, forse la maggioranza, dei laureati.

Così, mentre si tende a concordare con le argomentazioni che sottolineano la necessità di aumentare comunque il numero di laureati in modo che il loro peso proporzionale nelle nostre realtà si avvicini a quello di altri paesi, si discute su come aumentare questa quota: produrli in luogo e trattenerli o attrarli? [5].

Ciò detto, ci possiamo chiedere se ed in che misura le raccomandazioni dell’OCSE in tema di capitale umano si applicano alla realtà dell’università comasca. Il rapporto articola i suggerimenti su due livelli: uno rivolto alle istituzioni regionali, l’altro centrato sulle università. Alla Regione si raccomanda di:

- aumentare l’offerta di lavoratori *knowledge intensive* (nel campo scientifico, ma non solo);

5. Per la verità non è l’unico risultato, perché l’esposizione a un periodo di formazione universitaria induce effetti positivi anche se non viene completato con la laurea.

- incoraggiare la differenziazione dell’offerta formativa degli atenei;
- favorire l’accesso all’università in generale e in particolare degli strati svantaggiati.

Le raccomandazioni indirizzate alle Università sono puntuali:

- sviluppare nelle attività di insegnamento un approccio più centrato sullo studente, adottando le best practice internazionali. Ridurre il numero delle ore di aula. Coinvolgere i datori di lavoro nello sviluppo dei curricula e incoraggiare l’occupazione dopo il primo triennio;
- mettere al centro dell’attenzione il fabbisogno di *lifelong learning* e l’esigenza di modalità più flessibili di insegnamento per coloro che combinano studio e lavoro, anche con corsi part-time;
- prendere atto dei bisogni di una popolazione studentesca differenziata collegandoli a percorsi flessibili di apprendimento;
- potenziare l’internazionalizzazione adottando le attività che si sono dimostrate più efficaci, coinvolgendo quanto più possibile gli attori regionali.

Difficile negare che si tratti di suggerimenti appropriati, anche se non tutti di facile attuazione, tenuto conto dei contesti. Ma vediamo intanto alcune realizzazioni emblematiche.

Una di queste è l’iniziativa di internazionalizzazione della Laurea Magistrale alla sede comasca del Politecnico.

A partire dall’anno accademico 2006–2007, prime in Italia e in largo anticipo sullo stesso Ateneo, le lauree magistrali in ingegneria del Polo di Como si sono aperte agli studenti internazionali, con un’offerta di corsi in lingua inglese. Un’esperienza che ha portato gli studenti del Polo di Como a misurarsi non solo con una nuova lingua, ma con modalità didattiche nuove, in sintonia con un contesto di studio internazionale.

Agli studenti è stato richiesto di svolgere progetti in gruppi internazionali, di confrontarsi con modalità di lavoro differenti da quelle abituali, di approfondire la cultura di paesi diversi, di svolgere stage e tesi congiunte con colleghi di diverse nazionalità.

Al Dipartimento di Scienza e Alta Tecnologia – SAT di Insubria afferiscono i corsi di laurea nelle “scienze dure” (chimica, fisica e mate-

matica) sia triennali che magistrali.

L’attività didattica si inserisce nel progetto Horizon 2020 che individua tre aree di intervento prioritario, strettamente interconnesse tra loro: l’eccellenza in campo scientifico, la leadership industriale e le sfide per la società. Il Dipartimento SAT si cala in maniera convinta in questo contesto, nella convinzione che oltre che un centro di ricerca eccellente deve anche rappresentare un punto focale per la formazione.

Nella consapevolezza che una ricerca di alta qualità deve essere affiancata da una didattica di alta qualità che permetta a giovani talenti di coltivare le proprie capacità e al contempo di uscire sul mercato del lavoro con una marcia in più, i membri del Dipartimento si impegnano affinché le scienze dure, da sempre poco amate da parte degli studenti per cause diverse recuperino terreno, secondo quanto stabilito a Lisbona nel 2007.

Il Dipartimento di Diritto, Economia e Culture – DEC si fonda su un progetto scientifico centrato sulla interdipendenza tra discipline e ambiti di studio diversi con lo scopo di conseguire una visione integrata dei modelli relazionali, organizzativi, strutturali, istituzionali e culturali delle formazioni sociali.

Questo approccio multidisciplinare, coltivato a livello scientifico da professori e ricercatori caratterizza l’offerta formativa, a sua volta intesa a valorizzare le connessioni fra discipline giuridiche, economiche, sociali e linguistiche dei diversi corsi per il conseguimento delle diverse lauree triennali e magistrale.

Importante ricordare come, nell’ambito del rapporto generale con culture di paesi stranieri, non solo europei, la programmazione didattica valorizzi la comunanza di cultura e interessi tra il nostro Paese e il Canton Ticino mediante un vero e proprio “percorso di Diritto svizzero”, sia nel Corso di Laurea magistrale in Giurisprudenza sia in quello triennale in Discipline giuridiche.

L’attività dell’Accademia di belle arti “A. Galli”, che fa parte del gruppo IED Istituto Europeo del Design, offre corsi triennali nel campo delle Arti Visive/Pittura e in quello delle Arti applicate/Restauro.

A partire dall’a.a. 2011/2012 ha attivato il nuovo triennio in Progettazione artistica per l’Impresa Fashion/Textile Design (in collaborazione con sette aziende tessili del distretto di Como) e il biennio specialistico in Arti Visive, Discipline dello spettacolo e Didattica Museale (in collaborazione con il MAGA, Museo di arte contemporanea di Gallarate).

Per l'a.a. 2012/2013 ha richiesto l'accREDITAMENTO MIUR/MIBAC per il corso a ciclo unico quinquennale abilitante alla professione di Restauratore di Beni Culturali.

Il Conservatorio di musica rilascia specifici diplomi accademici di primo e secondo livello, nonché di perfezionamento, di specializzazione e di formazione alla ricerca in campo artistico e musicale.

Oggi il Conservatorio interagisce con Istituzioni universitarie e artistiche anche di province confinanti e accoglie studenti provenienti anche da altre regioni italiane e da Paesi stranieri in misura superiore al 10%. L'attività dell'Istituto si propone sui tre ambiti fondamentali della formazione musicale: la didattica, la produzione e la ricerca.

È importante ricordare come ci siano strette sinergie tra il Conservatorio e il Politecnico di Milano. Nel Corso di Laurea Magistrale in Sound and Computer Engineering, gli studenti possono scegliere nel loro piano studio, corsi offerti dal Conservatorio.

3.2.6–

Un quadro di sintesi della formazione universitaria a Como.

Le attività svolte da Conservatorio di Musica, Accademia di Belle arti, Uninsubria e Politecnico, di cui abbiamo richiamato alcune esperienze emblematiche, consapevoli di non essere stati in grado di rappresentarle a tutto tondo, in un certo senso parlano da sole. E tuttavia, proprio nel momento in cui le si passa in rassegna dall'esterno, vengono in mente alcune considerazioni. Le elenco qui di seguito, con atteggiamento costruttivo, sotto forma di incoraggiamenti a “fare di più”, sperando che possano dar luogo a un confronto aperto e sereno.

Più visibilità. Internazionalizzazione e approccio multiculturale sono già presenti nella didattica, la ricerca scientifica è di altissimo livello, vi è una attenzione alla realtà produttiva locale avendo presenti orizzonti globali, c'è passione per il patrimonio culturale comasco.

Molte attività di eccellente livello, molta energia profusa. Chiediamoci: tutto ciò è visibile alla cittadinanza? I punti di forza della didattica a Como si possono comunicare in modo più efficace?

Più iscritti in età “canonica”. Uno sguardo ai dati delle iscrizioni in com-

plesso mostra una relativa stabilità nel tempo con una leggera tendenza alla diminuzione degli immatricolati in certi corsi di laurea. Alcune lauree magistrali languono.

Vien da chiedersi: una sede universitaria con questi numeri ha ragione di esistere? Riuscirà a sopravvivere in questi tempi di blocco del turnover e di *spending review*?

Univercomo e, abbiamo motivo di credere, l'intera collettività, danno una risposta affermativa, a condizione che le istituzioni universitarie svolgano in modo adeguato tutte e tre le funzioni di cui abbiamo parlato in queste note. Diverse le argomentazioni a supporto: corsi universitari con innegabili vantaggi per gli studenti e la collettività [12], la presenza di due poli, uno scientifico, uno delle scienze sociali, una caratteristica preziosa, come ricordato da T. Pievani; le sinergie di vario ordine possibili con il Canton Ticino e la sua Università, la realtà vitale in cui Como è immersa [8] come ricordato anche da G. De Rita in un articolo recente sul Corriere della Sera.

Più differenziazione nell'offerta di corsi e più inclusione di gruppi sociali finora esclusi dall'istruzione universitaria. Ci sembra che le raccomandazioni OCSE con riferimento agli interventi in tema di capitale umano siano tuttora valide e, ci sentiamo di avallarle. Una esigenza ci pare di dover avanzare: che i Dipartimenti, pur nella situazione impegnativa di transizione in cui si trovano, considerino la necessità di passare conoscenze e competenze a strati definiti di popolazione, in particolare tecnici, ma anche gruppi professionali. Dati di ricerca mostrano che la recente crescita della popolazione universitaria in Lombardia è stata sostenuta dall'attivazione di corsi post-laurea [4].

Un'esperienza dell'Università di Trento ha mostrato anche un'altra via per raggiungere la popolazione in età matura con corsi per dipendenti di grandi imprese.

Ricordiamoci che diversi sono i fattori che fungono da attrattori, sia di tipo accademico, sia di contesto urbano. Dati di ricerca infatti mostrano come la città e l'ambiente urbano finiscono in alcuni casi per essere i veri catalizzatori delle scelte degli studenti.

La scelta dell'ateneo dipende non solo dalle opportunità occupazionali che il contesto offre, ma anche dalla possibilità di godere del modo di vita urbano come servizi culturali e ricreativi, relazioni sociali [9].

Como ha certamente risorse da mettere in campo.

Non solo “innovazione accademica di prodotto” (corsi e insegnamenti per fasce di popolazione finora escluse) ma anche “innovazione accade-

mica di processo”. Chiediamoci se vi siano margini per innovare il modo in cui si insegna e si impara. L’OCSE richiama l’attenzione su quella che per i suoi esperti è una sorta di anomalia: molte, forse troppe ore di didattica frontale.

L’avvicendamento in corso delle generazioni di docenti insieme con l’eccellente dotazione di laboratori di Como forse può portare una ventata di innovazione anche nel modo di fare didattica universitaria.

Le soluzioni per la didattica a distanza evolvono pressoché in continuazione: sono molte le esperienze che l’università di Como può valutare e acquisire.

3.2.5–

Conclusioni: Como e le sue Università per il capitale umano

Sebbene non siano le sole istituzioni impegnate nella costruzione del capitale umano, le Università vi hanno un ruolo preminente [1]. Un ruolo che hanno giocato nel tempo recependo in misura variabile le esigenze della società nazionale e delle società locali in cui erano inserite.

Anche oggi l’università è chiamata a mettersi in fase con la società ed è chiamata a declinare la sua missione in modi in parte tradizionali e in parte nuovi.

La creazione e la “manutenzione” del capitale umano richiedono che Atenei, Dipartimenti, docenti e ricercatori si aprano sempre di più a quello che hanno intorno, che riducano gli atteggiamenti autoreferenziali e si occupino non solo dei loro studenti ma di una platea ben più ampia.

In queste note (vedi *Tab. 1*) abbiamo passato in rassegna quanto le strutture universitarie comasche hanno fatto e stanno facendo nello svolgimento dei loro compiti specifici: ricerca scientifica applicata, valorizzazione dei saperi per la collettività, didattica e formazione.

Tutte e tre le funzioni partecipano alla costruzione e all’affinamento del capitale umano in modo diretto o mediato e l’interesse dell’OCSE testimonia quanto questi processi siano importanti. La nostra rassegna può essere sintetizzata nello specchio seguente.

Tab. 1

	Raccomandazioni OCSE	Attività svolte dalle Università a Como	Suggerimenti da Univercomo
Ricerca e sviluppo	Ampliare le attività di ricerca suscettibili di trasferimento tecnologico verso le imprese.	Fase iniziale, alcune realtà più sensibili e recettive.	Proseguire e ampliare, attivando reti tra imprese ogniqualvolta possibile.
Valorizzazione e diffusione della conoscenza	Abbandonare la torre d’avorio, andare incontro alla società comunicando la scienza.	Numerose, non strutturate.	Ascoltare le richieste, programmare, realizzare con generosità, valutare.
Formazione	Ampliare e innovare l’offerta.	Nel complesso di ampia portata e qualità, margini di miglioramento variabili.	Ampliare la platea degli utenti, anche introducendo forme didattiche non tradizionali.

Uno sguardo d’insieme porta a sottolineare la cospicua dotazione di talenti e l’alto potenziale che ne deriva. Pur nella consapevolezza che occorre evitare il rischio di riversare sull’università un eccesso di domande e di aspettative [15, 16], un elenco di priorità comprende le seguenti:

- formazione e ricerca applicata per lo sviluppo delle imprese; ruolo fondamentale delle strutture di laboratorio e incubatori di innovazione;
- messa in rete degli attori accademici, dell’economia e della società civile e sviluppo delle loro interazioni sinergiche per andare verso una *learning city* [18];
- realizzazione di un collegio di eccellenza destinato a catalizzare energie nell’università e nella città;
- qualificazione dell’offerta formativa delle materie scientifiche per renderla attraente per future leve di studenti;
- formazione interdisciplinare extra muros alla cultura e alla salvaguardia del paesaggio.

La realizzazione di un programma di questa portata richiede uno sforzo comune, della città e delle Università: da un lato il ruolo dell’accademia non può dispiegarsi appieno senza l’appoggio della cittadinanza e

dall'altro lato le componenti vive della città farebbero un grave errore se non si avvalessero della risorsa Università.

Dal punto di vista di Univercomo lo scenario cui tendere ha queste caratteristiche:

- chi fa alta formazione e ricerca guarda alle esigenze della collettività, i cittadini incalzano l'università e ne diventano utenti avvertiti;
- i Dipartimenti universitari mettono in atto una politica attiva per uscire dalla loro piccola o grande torre d'avorio, in ciascuno di essi c'è una persona che si occupa intensamente dei rapporti con l'esterno;
- la città, d'intesa con l'Università contribuisce alla realizzazione di un collegio d'eccellenza;
- le diverse azioni finalizzate alla produzione e all'affinamento del capitale umano sono soggette a valutazione periodica, con opportuni indicatori [11], in modo da monitorare gli effetti.

Una critica che potrebbe venir mossa a questo scenario è che non tiene conto di come le fase complicata e impegnativa attraversata dall'università ne ostacoli ulteriori impegni. Un'altra critica potrebbe segnalare che le forze sociali non sembrano abituate ad avere l'università nel proprio ambito di azione.

Rilievi questi che descrivono tendenze in certa parte verosimili. Ma tendenze che a parere di chi scrive andrebbero contrastate con forza se Como tiene a conservare le sue università e se queste tengono a svolgere il ruolo che loro compete a Como.

“Bisogna persuadersi che le Università si trovano in un momento veramente cruciale della loro storia. Oramai la situazione le ha messe al bivio, tra il ridursi a puri istituti burocratici destinati a rilasciare, traverso l'adempimento di alcune formalità, patenti per esercitare certe attività (patenti meno utili ma perfettamente analoghe a quelle per condurre gli automezzi); o assumere la loro vera funzione d'insegnare alle generazioni che salgono a essere libere, di quella libertà che consiste nella consapevolezza del proprio destino, della propria umanità, del proprio dovere verso la verità e l'umanità, e quindi nel riflettere prima di agire: riflettere che con

la propria azione ognuno, volere o no, modifica la vita del mondo e della storia e quindi (anche nell'epoca delle masse e soprattutto in epoca di masse) ne porta tutta la responsabilità.”
Giuseppe Capograssi, 1947 Giurista e filosofo

Il presente contributo è stato realizzato con la collaborazione di: Prof. Paolo Trivellato dell'Università Bicocca di Milano. Dott.ssa Claudia Striato dell'Università Bocconi di Milano. Prof.ssa Michela Prest dell'Università dell'Insubria di Como. Prof.ssa Laura Castelvetti dell'Università dell'Insubria di Como. Prof. Piero Fraternali del Politecnico di Milano sede di Como. Dott. Stefano Rudilosso Presidente del Conservatorio Giuseppe Verdi di Como. Ing. Arch. Clemente Tajana Direttore dell'Accademia di Belle Arti Aldo Galli di Como.

Riferimenti bibliografici

1. Abel, J.R. e Deitz, R. Do Colleges and Universities Increase Their Region's Human Capital?. Federal Reserve Bank of New York Reports, 2009, N. 401.
2. Associazione TREELLE. Università italiana, università europea?. Dati, proposte e questioni aperte. Sintesi del quaderno 3. Genova, 2003.
3. Associazione TREELLE e Fondazione Rocca. I numeri da cambiare. Scuola, università e ricerca. L'Italia nel confronto internazionale. 2012. <http://www.inumeridacambiare.it/download>.
4. Ballarino, G. e Regini, M. Formazione e professionalità per l'economia della conoscenza. Strategie di mutamento delle università milanesi. FrancoAngeli, 2005.
5. Beckstead, D., Brown, W. M. e Newbold, K. B. Cities and Growth: In Situ Versus Migratory Human Capital Growth. Statistics Canada, Micro-economic Analysis Division, 2008.
6. Bodas Freitas, I. M., Geuna, A. and Rossi, F. University-industry interactions: the unresolved puzzle" in Handbook on The Economic Complexity of Technological Change. C. Antonelli, Edward Elgar, 2011.
7. Calabrese Barton A., Kang H., Tan E., O'Neill T. B., Bautista-Guerra J. e Brecklin C. "Crafting a Future in Science: Tracing Middle School Girls' Identity Work Over Time and Space". American Educational Research Journal, published online 23 August 2012.
8. Camera di Commercio, Industria, Artigianato e Agricoltura di Como. 01- Il capitale d'impresa. Centro studi dell'Economia Comasca, 2012.
9. Dal Bianco, A., Spairani, A. e V. Ricciari. "La mobilità degli studenti in Italia: un'analisi empirica". Rivista di Economia e Statistica del Territorio 1, 2010, pp. 123 - 143.
10. e3m - European Indicators and Ranking Methodology for University Third Mission "Fostering and Measuring 'Third Mission' in Higher Education Institutions". Green paper, 2009. <http://www.e3mproject.eu/docs/Green%20paper-p.pdf>
11. e3m - European Indicators and Ranking Methodology for University Third Mission "Conceptual Framework for Third Mission, Indicator Definition". 2010. <http://www.e3mproject.eu/docs/Concept-Framework-Third-Mission-Indicator.pdf>
12. Frenette, M. "Do Universities Benefit Local Youth? Evidence from the Creation of a New University", Economics of Education Review, 2009, n. 28, pp. 318-328.
13. Gunasekara, C. "The generative and developmental roles of universities in regional innovation systems". Science and Public Policy, 2006, n. 33, pp. 137-150.
14. Hofer, A. R. e Potter, J. Universities, innovation and entrepreneurship. Criteria and examples of good practice. OECD, 2009.
15. Huggins R. e Johnston A. "The economic and innovation contribution of universities: a regional perspective". Environment and Planning C: Government and Policy, 2009, n. 27, pp. 1088-1106.
16. Huggins, R., Johnston, A. and Steffenson, R. 2008 "Universities, knowledge network and regional policy" Cambridge Journal of Regions, Economy and Society, 1, pp. 321-340.
17. Jongbloed, B., Enders, J. and Salerno, C. 2007 "Higher Education and its Communities: Interconnections and Interdependencies" in: ESF European Science Foundation Higher Education Looking Forward: Relations between Higher Education and Society, <http://www.esf.org/research-areas/social-sciences/publicationshtml>.
18. Longworth, N. 2007 Città che imparano. Come far diventare le città luoghi di apprendimento, Milano, Cortina.
19. Muscio, A. 2009 "What drives the university use of technology transfer offices? Evidence from Italy", Journal of Technological Transfer, 35, pp. 181-202.
20. OECD 2011 Higher Education in Regional and City Development: Lombardy, Italy 2011, OECD.
21. Stevens, M. L., Armstrong, E.A., and R. Arum 2008 "Sieve, Incubator, Temple, Hub: Empirical and Theoretical Advances in the Sociology of Higher Education" Annual Review of Sociology, 34, pp. 127-151.
22. Wilson, K. 2008 "Entrepreneurship Education in Europe" in Entrepreneurship and Higher Education a cura di J. Potter, OECD, pp. 119-138.

3.3

Il bene non contendibile della conoscenza per la crescita.

di Giulio Sapelli

Il progetto “Formare ingegneri stranieri in Italia” si annuncia come portatore di importanti pertinenze teoriche sui temi della crescita economica generale e della crescita d’impresa in particolare. È su questi problemi che voglio incentrare la mia riflessione.

La questione che la duplice crescita prima ricordata pone allo studioso è quella tipica della riflessione sul *learning by using* e sul *learning by doing*, che oggi gode di un qualche successo tra i nostri economisti più intelligenti e tra gli studiosi di organizzazione più riflessivi e colti¹.

Tale prospettiva, come è noto, mira a spiegare analiticamente le buone performances anche in presenza di scarsa trasparenza delle scelte strategiche di lungo periodo e quindi di bassa razionalità strumentale del comportamento e dell’orientamento degli attori, (così come accade nel mondo reale nella maggioranza dei casi). E questo, secondo tale teoria, accadrebbe grazie all’accumulo di competenze e di *routines* che enfatizzano l’adattività e quindi la continuità per via manageriale e tecnica della crescita.

Essa, tuttavia, proprio per tale motivo, è scarsamente dotata di potere euristico quando deve spiegare crescite in sistemi ambientali avversi, come è tipico della recente vita delle popolazioni organizzative di impresa in un mondo di alta competizione tipico della globalizzazione e della recessione in corso. In questo caso, infatti, l’enfasi è da porsi più

1. Nelson R., Winter S., An Evolutionary Theory of Economic Change, Cambridge University Press 1982 e Teece D. (ed.) The Competitive Challenge. Strategies for Industrial Innovation and Renewal, Cambridge University Press 1987.

sulla rottura che sulla crescita, sull'innovazione paradigmatica che sulla continuità metodologica.

Ed è proprio questo il problema che le teorie testé ricordate non affrontano. Aggravato da un elemento che gli evoluzionisti d'impresa non considerano, restringendo il concetto di "ambiente", nella sostanza, alle popolazioni costituite dalle organizzazioni economiche.

In tal modo viene espunta dall'analisi l'importanza che assume, per la crescita delle organizzazioni economiche in ambienti competitivi, il grado di diffusione dei pasinetiani² impulsi creativi, istituzionalizzati nell'apprendimento educativo, in generale, e scientifico – tecnico, in particolare. Tale grado di diffusione precostituisce il livello in cui si situano le nazioni, più ancora che le imprese, nella scala mondiale, appunto, della "ricchezza delle nazioni".

La questione scientificamente rilevante è che la crescita si determina grazie al fatto – come è nel caso degli ambienti industriali di Como e di Lecco – che le culture del lavoro e dell'impresa prevalenti sono già fortemente attive per un processo secolare e dai nuovi innesti traggono un arricchimento ingegneristico e gestionale che si preannuncia come funzionale alla riproducibilità delle filiere delle capabilities tecno-scientifiche, oltreché organizzative e manageriali.

Ciò che in tal modo può realizzarsi è una vera e propria innovazione paradigmatica, innestando nel tronco dell'industria, dell'impresa e del sistema educativo superiore italiano, il sapere, l'insieme di conoscenze e di competenze che serve ad essi per competere e vincere le barriere all'entrata nei mercati internazionali, precostituendo altresì un network che può essere utile in futuro alle imprese ospitanti tramite gli *stages* gli studenti stranieri.

Questa iniziativa è importante per orientare la politica nazionale e territoriale degli interventi pubblici e istituzionali da destinarsi alla ricerca e all'insegnamento, nel contesto del sistema universitario italiano, che in tal modo, attraverso l'impresa, instaura con il sistema educativo estero un fattivo rapporto di collaborazione che può essere determinante per aumentare il grado di internazionalizzazione delle coorti manageriali che operano nelle imprese italiane.

Questa sottolineatura è importante per una questione logico-esplicativa decisiva. Quello che occorre comprendere, è il fatto che lo sviluppo d'impresa è possibile non solo attraverso la rapida crescita della dimensione di scala, ma altresì attraverso l'aderenza di tale dimensione alla

2. Pasinetti L., *Structural Change and Economic Growth. A Theoretical Essay on the Dynamics of the Wealth of Nation*, Cambridge University Press 1981.

struttura del mercato e delle filiere tecnologiche in rapida evoluzione. Si tratta di una riflessione che dal punto di vista teorico non è di poco conto, sol che si pensi che è proprio all'incapacità di pensare in forma interrelata questi due elementi analitici, oltreché empirici, (la dimensione di scala e la struttura del mercato) – e di ricavarne un modello – che si possono imputare le sconfitte analitiche che ormai si addensano sulla storia intellettuale della teoria della crescita economica e dello sviluppo. La soluzione del dilemma della crescita non può che essere ricercata nell'incrociare l'analisi "micro" e quella "macro" nel corso della ricerca delle "fondazioni" epistemologiche.

Questo concetto consente di superare il pregiudizio delle esternalità economiche come un dato fisso e immutabile, esogeno all'azione dell'impresa e quindi alla formazione dei mercati.

"Le esternalità – invece, ci ha ricordato Krugman – emergono come una conseguenza delle interazioni di mercato che hanno delle implicazioni sulle economie di scala a livello delle singole imprese"³.

La creazione di un contesto di appropriazione tecnologico – scientifica favorevole all'azione e alla strategia di lungo periodo dell'impresa diviene in tal modo un prodotto dell'impresa medesima. Sia a livello più diretto, con l'acquisire competenze e capacità personali da inserire in posizioni di staff nella tecnostuttura. Sia a livello indiretto, creando una sorta di "polmone creativo e innovativo", su cui ci hanno insegnato a lavorare (e a pensare) Luciano Gallino e Franco Momigliano in anni ormai lontani: ossia un sistema di metabolizzazione delle conoscenze tipico della azienda "processiva"⁴. "Processiva" è l'azienda che accumula un *quid* di competenze e di capacità non immediatamente spendibili sulla *line*, ma proprio per questo maggiormente in grado di costruire un patrimonio professionale e scientifico che consente a essa di affermare monopoli temporanei competitivi in base al primato conseguito sul fronte delle conoscenze.

La questione di fondo che l'ipotesi dell'impresa "processiva" sempre continuamente ripropone alla pratica manageriale, in generale, e alla politica del personale delle aziende grandi e medie, in particolare, è quella della ridefinizione continua delle competenze.

Tale questione si declina oggi, in un contesto di competizione globale, come una sfida che pone al suo centro la capacità di autoriflessione e di auto-apprendimento continuo, più di quanto non fosse e non potesse essere un tempo. L'elevazione ininterrotta delle capacità tecno-scienti-

3. Krugman P., *Development Geography and Economic Theory*, The MIT Press 1995, pp. 93–94.

4. Gallino L., *Indagini di sociologia economica e industriale*, Comunità 1972; Momigliano F., *Economia industriale e teoria dell'impresa*, Il Mulino 1975.

fico-manageriali, a partire dal *core business*, diviene in tal modo l'orizzonte di costruzione di una "persona manageriale" che è, sempre più, la risorsa intangibile e preziosa dell'impresa.

A mio pare il progetto "Formare ingegneri stranieri in Italia" può, avere, ha, precipuamente il fine di innestare nuove filiere di competenze nel corpo di imprese in crescita, così da evitare, "penrosianamente"⁵ le strozzature alla crescita per bassa disponibilità di risorse tecniche e manageriali. La sua nascita va collocata in questo orizzonte di autoconsapevolezza concettuale dell'ambiente istituzionale e imprenditoriale territoriale in oggetto, con tutte le storicamente determinate varianti del caso. Il progetto si dà l'obiettivo di diffondere le competenze tecnico-scientifiche ed economiche anche al di fuori dell'Italia favorendo il percorso delle imprese italiane all'estero.

Da questo punto di vista anche un altro aspetto va individuato come essenziale per bene inquadrare il mio ragionamento.

Esso è più in sintonia con il versante economico-teorico dell'impianto analitico ed è relativo alle innovazioni recentemente introdotte nella teoria degli scambi internazionali.

Uno degli aspetti su cui la teoria degli scambi internazionali, infatti, oggi pone l'accento, è il valore positivo dell'integrazione internazionale tra imprese di Paesi diversi, allorché esse promuovono conoscenze tecnologiche intese come beni "non rivali".

I "beni non rivali", come è noto, sono beni il cui uso da parte di un attore non ne impedisce l'uso da parte di altri attori. Se sono luogo di diffusione di "beni non rivali", paesi non privilegiati sul terreno degli scambi e della crescita, essi possono finalmente attingere agli *stock* di conoscenze accumulate a livello mondiale, appropriandosi di elementi innovativi di solito riservati solamente ai Paesi *first comers* a livello internazionale, senza cadere nel circolo vizioso della dipendenza (che, in verità, è stata tanto enfatizzata da far scomparire, nel profilo immaginativo e operativo, tutte le possibilità autoctone di sviluppo). I saggi di crescita, in tal modo, hanno maggiore possibilità di distribuirsi in forma meno eterogenea di quanto non accada allorché si è in presenza di monopoli cognitivi e quindi tecnologici tra Paesi e imprese a livello internazionale⁶.

Questa strategia che punta a non monopolizzare il sapere tecnico-scientifico affronta la sfida della diffusione su scala internazionale di un

sapere che altrimenti sarebbe monopolizzato da poche organizzazioni, impedendo la crescita a livello mondiale di quei Paesi e di quelle imprese che si battono per superare le barriere all'entrata esistenti a livello internazionale.

I dati che è stato possibile elaborare in merito alla provenienza geografica degli ingegneri interessati al progetto che qui studiamo comprovano in modo immediato questa ipotesi. È in questo contesto che va compresa l'avventura del progetto medesimo.

5. Penrose E. T., *The Theory of the Growth of the Firm*, Basil Blackwell 1959.

6. Rivera Batiz L. A., Romer P.M., *Economic Integration and Endogenous Growth*, in "Quarterly Journal of Economics" 1988, p. 22.

4

Il capitale umano Appendice

- 1 Principali caratteristiche della popolazione in provincia di Como.

4.1

Principali caratteristiche della popolazione in provincia di Como.

Alla data del 9 ottobre 2011, giorno di riferimento per il censimento della popolazione, i residenti in provincia di Como risultavano 586.735, pari al 6% del totale regionale. L'incidenza della popolazione femminile, data la diversa speranza di vita, è pari al 51,2%. La densità è risultata pari a 455,5 abitanti per chilometro quadrato. Tra le poche anticipazioni dei primi dati disponibili dalla fonte censuaria (la diffusione dei risultati avverrà nel 2014), si rileva che il 40,5% dei comaschi vive in comuni con meno di 5.000 abitanti e il 34,9 in comuni compresi tra 5.001 e 20.000 residenti.

Volendo concentrare l'analisi demografica sui cambiamenti avvenuti negli ultimi anni dobbiamo necessariamente prendere come riferimento il consueto bilancio demografico che si chiude alla data del 31 dicembre, in modo da consentire la comparazione nel breve periodo. La popolazione residente nella provincia di Como negli ultimi anni è cresciuta costantemente, passando dai 537.853 abitanti del 2001 ai 594.988 del 2010. Il dato 2011, ancora provvisorio, è pari a 599.000, in ulteriore aumento. La variazione decennale è del +11,4%, in linea con il dato regionale (+10,6%) e superiore a quello nazionale, pari a +6,7%. In questo periodo il saldo naturale, e cioè la differenza tra le nascite e le morti è, di fatto, sempre stato positivo, con l'eccezione del 2002 (-5).

Da questo punto di vista la provincia comasca e la regione Lombardia si sono differenziate dal dato nazionale che già da anni vede in linea generale i decessi prevalere sulle nuove leve, come visibile nel grafico (*Fig. 01*).

Guardando il bilancio demografico dell'anno 2010 (l'ultimo di cui abbiamo i dati definitivi completi), si nota che il saldo naturale è stato positivo per 370 unità, con una forte differenza tra maschi e femmine. Il saldo migratorio esterno e cioè la differenza tra gli iscritti dall'estero (immigrati) e i cancellati per l'estero (emigrati) è stato positivo per 3.400 unità (con una prevalenza del genere femminile). La netta prevalenza degli arrivi è un tratto caratteristico rilevabile in tutte le annualità, come messo in evidenza dal grafico che segue (Fig. 2).

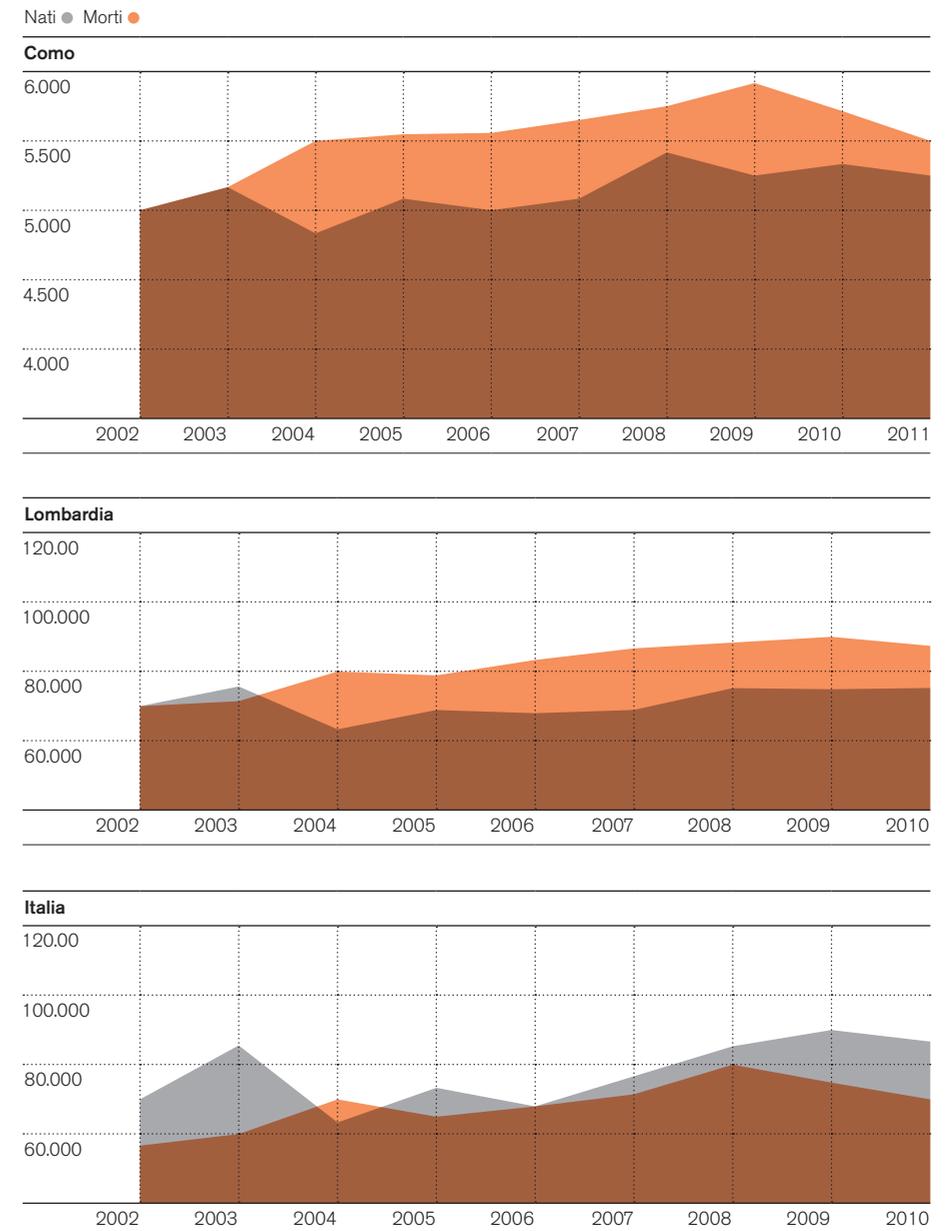
Tab. 1 – Popolazione residente a Como e in Lombardia, di cui straniera. Anni 2001-2011

Popolazione residente				
	Como		Lombardia	
	Valore assoluto	Valore %	Valore assoluto	Valore %
2001	537.853		9.033.602	
2002	543.546	1,1	9.108.645	0,8
2003	551.655	1,5	9.246.796	1,5
2004	560.941	1,7	9.393.092	1,6
2005	566.853	1,1	9.475.202	0,9
2006	572.441	1,0	9.545.441	0,7
2007	578.175	1,0	9.642.406	1,0
2008	584.762	1,1	9.742.676	1,0
2009	590.050	0,9	9.826.141	0,9
2010	594.988	0,8	9.917.714	0,9
2011	599.000	0,7	9.992.548	0,8

Popolazione straniera				
	Como		Lombardia	
	Valore assoluto	Valore %	Valore assoluto	Valore %
2001	14.491		326.292	
2002	16.273	12,3	378.507	16,0
2003	21.733	33,6	476.690	25,9
2004	26.096	20,1	594.279	24,7
2005	29.455	12,9	665.884	12,0
2006	32.381	9,9	728.647	9,4
2007	36.073	11,4	815.335	11,9
2008	40.495	12,3	904.816	11,0
2009	43.637	7,8	982.225	8,6
2010	47.271	8,3	1.064.447	8,4
2011	ND	ND	ND	ND

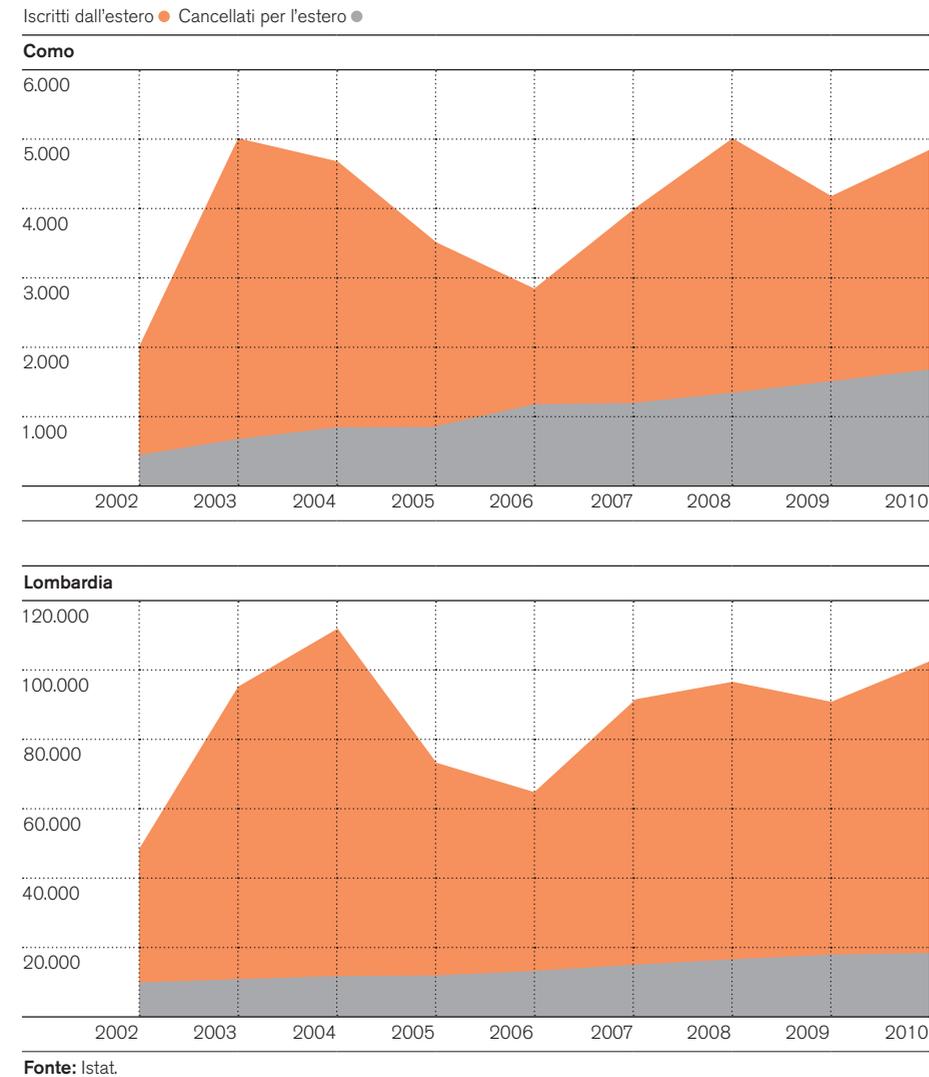
Fonte: Istat

Fig. 1 – Serie storica delle nascite, delle morti e conseguente saldo naturale. Confronti territoriali. Anni 2001-2011.



Fonte: Istat

Fig. 2 — Serie storica delle iscrizioni dall'estero, cancellazioni per l'estero e conseguente saldo migratorio esterno. Confronti territoriali. Anni 2001-2010.



Il saldo migratorio interno (e cioè il trasferimento netto da altri comuni italiani) è stato positivo per 1.918 unità. Occorre mettere in evidenza che il differenziale positivo delle nascite a Como registrato negli ultimi anni è stato generato unicamente dalla componente straniera della popolazione comasca. Il saldo naturale del bilancio demografico “estero” è

stato pari a 892 unità (le nascite sono state 955, le morti solo 63), senza le quali la crescita naturale della popolazione sarebbe stata negativa.

Tab. 2 — Bilancio demografico 2010

	Maschi	Femmine	Totale
Popolazione al 1° gennaio	288.799	301.251	590.050
Nati	2.929	2.778	5.707
Morti	2.430	2.907	5.337
Saldo naturale	499	-129	370
Iscritti dall'estero	2.073	2.708	4.781
Cancellati per l'estero	730	651	1.381
Saldo migratorio esterno	1.343	2.057	3.400
Iscritti da altri comuni	9.623	9.619	19.242
Cancellati per altri comuni	8.636	8.688	17.324
Saldo migratorio interno	987	931	1.918
Altri iscritti	252	99	351
Altri cancellati	758	343	1.101
Popolazione al 31 dicembre	291.122	303.866	594.988

Fonte: Istat.

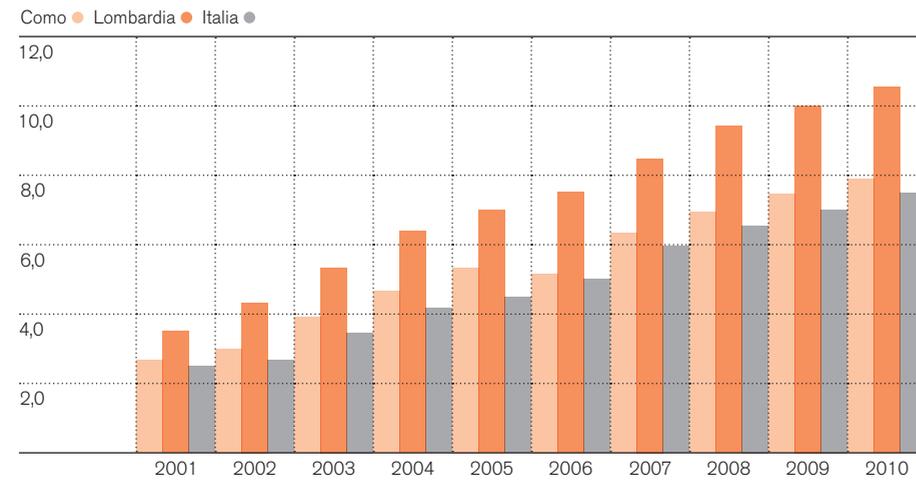
Tab. 3 — Bilancio demografico 2010 (stranieri)

	Maschi	Femmine	Totale
Popolazione straniera residente al 1° gennaio	21.704	21.933	43.637
Nati	480	475	955
Morti	29	34	63
Saldo naturale	451	441	892
Iscritti dall'estero	1.843	2.526	4.369
Cancellati per l'estero	228	250	478
Saldo migratorio esterno	1.615	2.276	3.891
Iscritti da altri comuni	1.645	1.723	3.368
Cancellati per altri comuni	1.519	1.565	3.084
Saldo migratorio interno	126	158	284
Cancellati per acquisizione cittadinanza italiana	379	384	763
Altri iscritti	136	49	185
Altri cancellati	584	271	855
Popolazione al 31 dic	23.069	24.202	47.271

Fonte: Istat.

Anche il saldo migratorio estero è positivo: gli ingressi di stranieri prevalgono nettamente sulle uscite. È altrettanto positivo il saldo migratorio interno infatti il numero di stranieri che si è spostato a Como provendo da altri comuni supera quello di chi ha lasciato la provincia per risiedere altrove in Italia. Allo stesso tempo 763 persone sono uscite dal novero degli stranieri per avere acquisito la cittadinanza italiana (erano 888 nel 2009). Il numero degli stranieri che abitano nella provincia comasca è cresciuto a un ritmo costante e ben superiore rispetto a quello dei cittadini italiani. Tra il 2001 e il 2010 sono più che triplicati: l'incremento è stato del +226,2%, in linea con il dato regionale. Come visibile nel grafico seguente, l'incidenza della popolazione straniera residente a Como è passata dal 2,7% del 2001 al 7,9% del 2010, dato decisamente inferiore a quello medio lombardo, passato dal 3,6% al 10,7%.

Fig. 3 — Serie storica delle iscrizioni dall'estero, cancellazioni per l'estero e conseguente saldo migratorio esterno. Confronti territoriali. Anni 2001-2010.

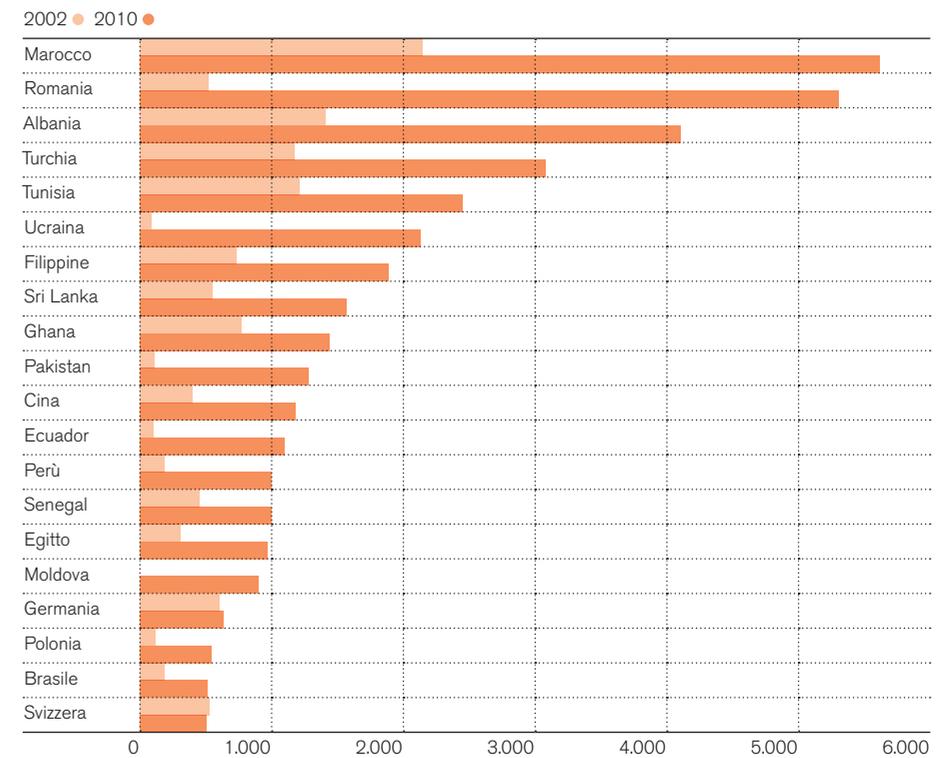


Fonte. Istat.

Dall'analisi dei dati sulla popolazione straniera classificata per Paese di cittadinanza emerge, in estrema sintesi, come la principale comunità presente in provincia sia quella marocchina, con 5.642 individui, equivalente all'11,9% del totale. Seguono per importanza i romeni (11,3%), gli albanesi (8,7%), i turchi (6,5%) e i tunisini (5,2%). Tra il 2002 e il 2010 alcuni gruppi hanno registrato delle vere e proprie impennate: il

numero dei romeni è quasi decuplicato, quello degli ucraini è cresciuto del +3461,7%, quello dei pachistani e degli equadoregni rispettivamente del +1.482% e del 1.087%. Al contrario, altre comunità sono rimaste pressoché stabili.

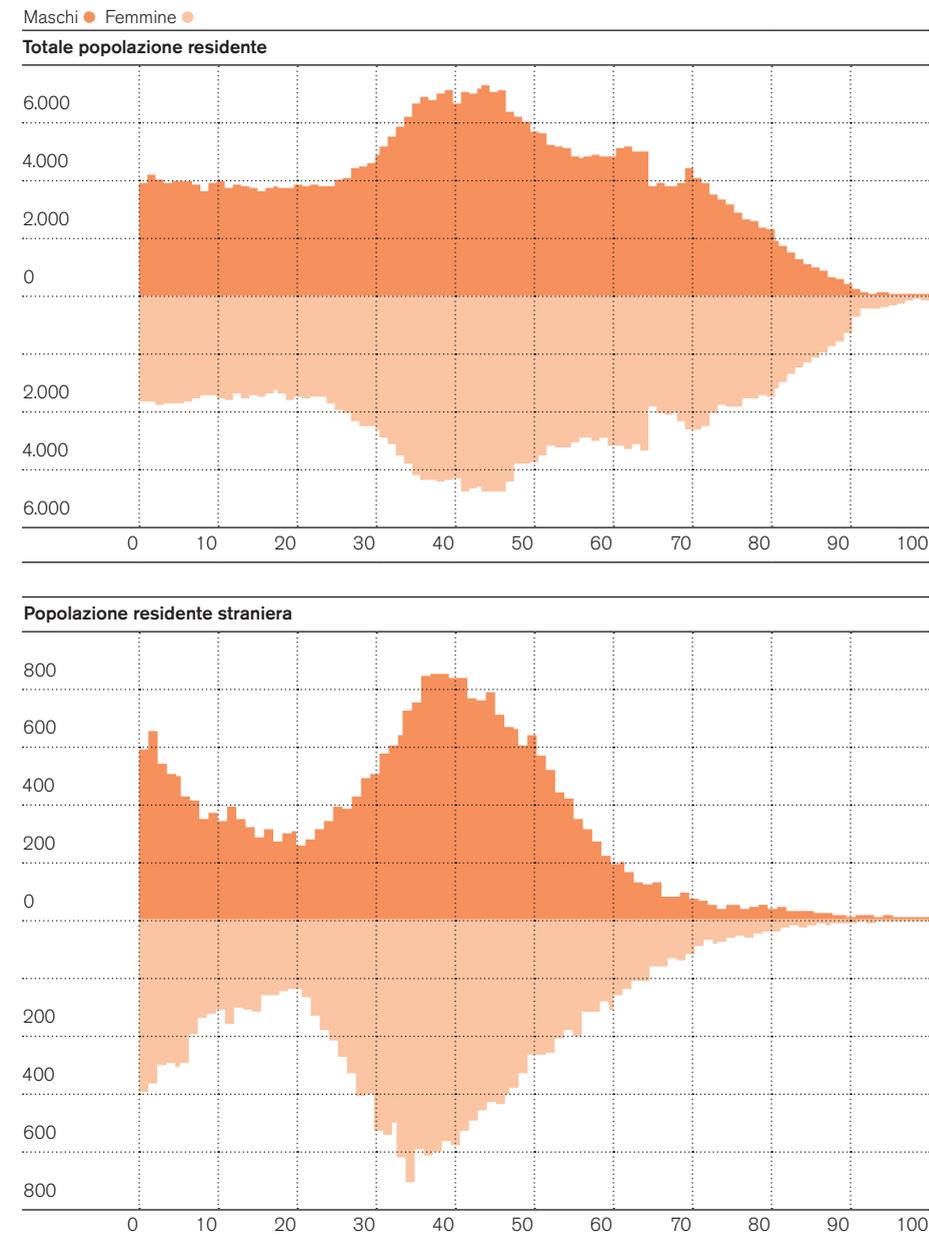
Fig. 4 — Graduatoria delle prime 20 cittadinanze presenti a Como. Confronto 2002-2010.



Fonte. Elaborazione su dati Istat.

La differente struttura della popolazione straniera rispetto al totale dei residenti è ben rappresentata dalla piramide delle età che, per la popolazione straniera, risulta nettamente schiacciata verso il basso con due picchi, uno intorno alla fascia dei trentenni e l'altra in corrispondenza dei loro discendenti. Questa differenza si traduce necessariamente in un diverso quadro degli indicatori demografici. A titolo di esempio, là dove il totale della popolazione residente comasca registra un tasso di natalità pari a 9,6 ogni 1000 abitanti, il sottogruppo degli stranieri tocca il 22,3 per mille.

Fig. 5 – Piramide dell'età in provincia di Como.



Fonte. Istat.

Questa differenza si traduce necessariamente in un diverso quadro degli indicatori demografici. A titolo di esempio, là dove il totale della popolazione residente comasca registra un tasso di natalità pari a 9,6 ogni 1000 abitanti, il sottogruppo degli stranieri tocca il 22,3 per mille.

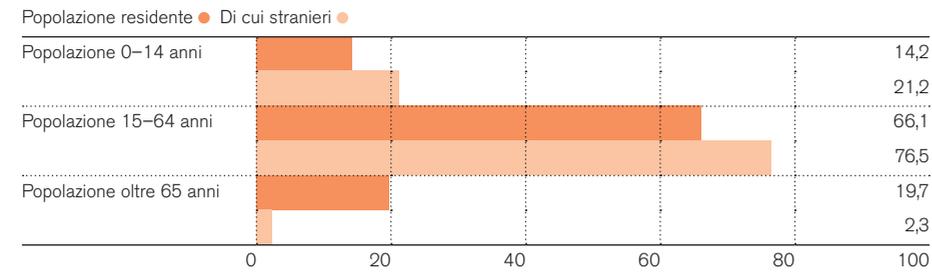
Tab. 4 – Principali indicatori demografici (per mille residenti).

Totale popolazione residente	Como	Lombardia	Italia
Tasso natalità	9,6	9,9	9,3
Tasso mortalità	9,0	9,1	9,7
Tasso di crescita naturale	0,6	0,8	-0,4
Tasso migratorio esterno	5,7	8,6	6,3
Tasso di crescita totale	8,3	9,3	4,7
Indice di vecchiaia	138,9	141,1	144,5
Indice di dipendenza strutturale	51,3	52,2	52,3
Indice di dipendenza strutturale anziani	29,8	30,5	30,9

Di cui popolazione straniera	Como	Lombardia	Italia
Tasso natalità	22,3	22,5	19,9
Tasso mortalità	1,4	1,1	1,2
Tasso di crescita naturale	20,9	21,4	18,6
Tasso migratorio esterno	102,4	107,6	121,9
Tasso di crescita totale	118,3	118,3	123,3
Indice di vecchiaia	11,0	9,1	12,4
Indice di dipendenza strutturale	30,7	30,3	26,9
Indice di dipendenza strutturale anziani	3,0	2,5	3,0

Fonte. Istat.

Fig. 6 — *Composizione percentuale per fasce d'età: confronto tra il totale della popolazione residente e la componente straniera. Anno 2010.*



Fonte. Istat.

Tab. 5 — *Popolazione di 15 anni e oltre classificata per massimo titolo di studio conseguito e provincia. Media 2010 (valori assoluti, composizione percentuale variazione rispetto al 2009)*

	Como	Lombardia	Italia
Valori assoluti			
Nessuno titolo o licenza elementare	103.762	1.724.471	12.012.890
Licenza media (o avviamento professionale)	165.817	2.696.440	16.395.523
Diploma di scuola superiore	175.934	2.959.390	17.457.352
Titolo universitario	57.596	1.014.514	5.705.435
Totale	503.109	8.394.815	51.571.201
Percentuali			
Nessuno titolo o licenza elementare	20,6	20,5	23,3
Licenza media (o avviamento professionale)	33,0	32,1	31,8
Diploma di scuola superiore	35,0	35,3	33,9
Titolo universitario	11,4	12,1	11,1
Totale	100,0	100,0	100,0
Variazione percentuale 2010/2009			
Nessuno titolo o licenza elementare	-4,4	-1,3	-3,0
Licenza media (o avviamento professionale)	-1,1	0,0	0,7
Diploma di scuola superiore	3,1	1,7	2,2
Titolo universitario	8,5	3,3	2,3
Totale	0,8	0,7	0,5

Fonte. Elaborazione Unioncamere su dati Istat.

Tab. 6 — *Alunni con cittadinanza non italiana nati in Italia per ordine di scuola e provincia. Valori assoluti e percentuale sul totale alunni. A.s. 2010/11*

	Como	Lombardia	Italia
Infanzia			
Valori assoluti	1.771	37.835	144.628
Valori percentuali	10,4	13,7	8,6
Primaria			
Valori assoluti	2.672	64.037	254.644
Valori percentuali	10,1	14,0	9,0
Secondaria di primo livello			
Valori assoluti	1.743	38.261	158.261
Valori percentuali	10,3	13,7	8,8
Secondaria di secondo livello			
Valori assoluti	1.111	32.918	153.513
Valori percentuali	5,8	9,0	5,8
Totale			
Valori assoluti	7.387	173.051	711.046
Valori percentuali	9,2	12,5	7,9

Fonte. Miur.

Tab. 7 – *Alunni con cittadinanza non italiana nati in Italia per ordine di scuola e territorio. Valori assoluti e percentuale sul totale alunni con cittadinanza non italiana. A.s. 2010/11*

	Como	Lombardia	Italia
Infanzia			
Cittadini non italiani, nati in Italia	1.450	30.895	113.292
Incidenza % sul totale stranieri	81,9	81,7	78,3
Primaria			
Cittadini non italiani, nati in Italia	1.504	37.641	134.782
Incidenza % sul totale stranieri	54,5	58,8	52,9
Secondaria di primo livello			
Cittadini non italiani, nati in Italia	451	10.769	37.673
Incidenza % sul totale stranieri	25,9	28,1	23,8
Secondaria di secondo livello			
Cittadini non italiani, nati in Italia	81	3.936	13.818
Incidenza % sul totale stranieri	7,3	12,0	9,0
Totale			
Cittadini non italiani, nati in Italia	3.486	83.241	299.565
Incidenza % sul totale stranieri	47,2	48,1	42,1

Fonte: Miur.

Tab. 8 – *Studenti universitari iscritti negli Atenei con sede didattica a Como al 31 luglio 2011. Graduatoria delle prime province di residenza e Paesi di provenienza*

Insubria			
Cittadinanza	Provenienza geografica	Numero studenti	incidenza % sul totale
Italiana		2.986	94,3
	Como	1.734	54,8
	Varese	579	18,3
	Milano	268	8,5
	Lecco	127	4,0
	Barletta A.T.	61	1,9
	Italiani residenti estero	47	1,5
	Sondrio	35	1,1
	Verbanio C. O.	11	0,3

continua →

	Agrigento	10	0,3
	Salerno	7	0,2
Straniera		179	5,7
	Svizzera	53	1,7
	Albania	26	0,8
	Romania	14	0,4
	Marocco	7	0,2
	Bulgaria	6	0,2
	Ecuador	6	0,2
	Turchia	5	0,2
	Perù	4	0,1
	Ucraina	4	0,1
	El Salvador	3	0,1
Totale		3.165	100,00

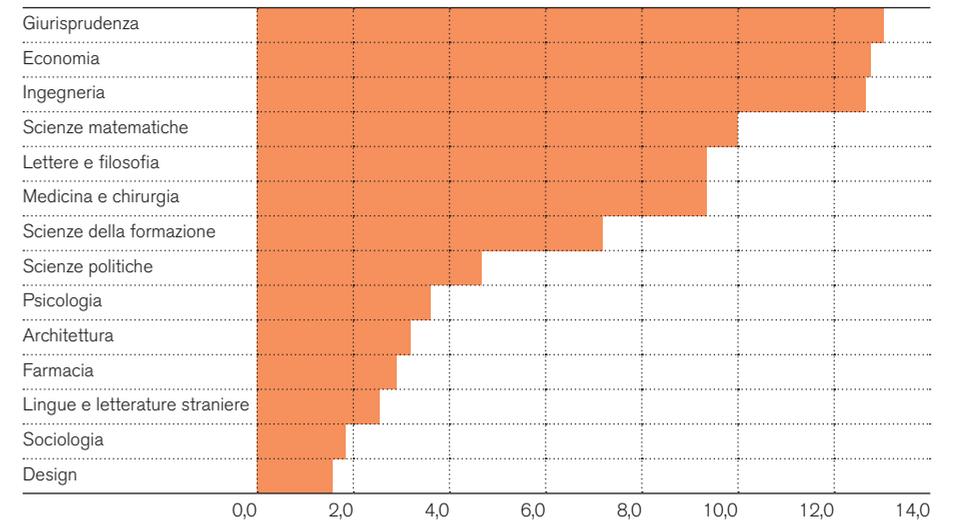
Milano Politecnico

Cittadinanza	Provenienza geografica	Numero studenti	incidenza % sul totale	
Italiana		1.003	71,3	
	Como	438	31,2	
	Milano	103	7,3	
	Varese	79	5,6	
	Monza e Brianza	62	4,4	
	Lecco	51	3,6	
	Bergamo	21	1,5	
	Brescia	17	1,2	
	Novara	11	0,8	
	Verona	10	0,7	
	Sondrio	10	0,7	
	Straniera		403	28,7
		Turchia	89	6,3
	Iran	63	4,5	
	Cina	63	4,5	
	Colombia	28	2,0	
	India	21	1,5	
	Pakistan	16	1,1	
	Russia	13	0,9	
	Messico	11	0,8	
	Bangladesh	10	0,7	
	Vietnam	9	0,6	
Totale		1.406	100,00	

continua →

Novedrate e Campus			
Cittadinanza	Provenienza geografica	Numero studenti	incidenza % sul totale
Italiana		6.024	99,0
	Roma	667	11,0
	Milano	489	8,0
	Napoli	297	4,9
	Salerno	170	2,8
	Catania	160	2,6
	Torino	159	2,6
	Palermo	141	2,3
	Bari	139	2,3
	Como	132	2,2
	Varese	128	2,1
	Cosenza	118	1,9
	Lecce	103	1,7
	Caserta	97	1,6
	Brescia	96	1,6
	Messina	90	1,5
Straniera		63	1,0
	Romania	17	0,3
	Albania	10	0,2
	Svizzera	6	0,1
	Ucraina	3	0,0
	Ecuador	3	0,0
		6.087	100,00

Fig. 7 — *Studenti comaschi iscritti all'Università negli anni 2010 e 2011. Graduatoria per area di studi e ateneo preferenziale.*



Fonte. Elaborazione su dati Istat.

Finito di stampare
nel mese di marzo 2013
© Camera di Commercio Industria Artigianato e Agricoltura di Como

