



QUADERNI
FONDAZIONE
FIERA MILANO

n.3
Ottobre 2002

Editore
Fondazione Fiera Milano
Largo Domodossola 1
20145 Milano

**Direttore
responsabile**
Mariella Governo

*In attesa
di registrazione
da parte
del Tribunale
di Milano*

Le immagini che illustrano
questo Quaderno sono tratte
dal progetto prescelto
da Sviluppo Sistema Fiera SpA
per il Nuovo Polo di Fiera Milano.
Il progetto,
presentato da Astaldi SpA,
è stato realizzato dall'architetto
Massimiliano Fuksas.

4

Spazi d'insieme

Luigi Roth

12

**I soggetti rappresentativi
e la logica della rappresentanza**

Giuseppe De Rita

20

Quale città, la città di Milano?

Piero Borghini

30

**La formazione come momento
di confronto e di consenso**

Adriano De Maio

38

**Un Master per la gestione
di sistemi complessi**

Claudio Artusi

44

**La raffineria di Rho-Pero:
un terreno restituito al territorio**

Gilberto Callera

50

**Il discorso della convivenza
e la comunicazione della città**

Gian Piero Jacobelli

**QUADERNI
FONDAZIONE
FIERA MILANO**

3 / OTTOBRE
2002

**Spazi
d'insieme**

**La città
tra convivenza
e progetto**

Spazi d'insieme

Luigi Roth

Presidente
Fondazione Fiera Milano

S'era detto, nella presentazione del primo di questi Quaderni, che sarebbe stata una riflessione *in progress*, attenta a cogliere e per quanto possibile a interpretare i cambiamenti che giorno per giorno si manifestano tra le pieghe di un processo di modernizzazione nel quale sono coinvolti tutti gli ambiti tradizionali del vivere in comunità, dalla casa alla città, dalla città alla nazione, dalla nazione al mondo. Non una riflessione astratta e teorica, soprattutto non una riflessione dall'esterno, in quanto il suo punto di vista era quello di un protagonista molto particolare della vita economica, sociale e culturale, come Fondazione Fiera Milano, in cui confluiscono e devono trovare una sintesi operativa proprio i momenti più caratteristici, perché apparentemente contraddittori, di questa modernizzazione: il locale e il globale, il reale e il virtuale. Senza dimenticare l'ovvia esigenza di armonizzare, in questa sintesi operativa, le due istanze del contesto e del progetto, dal momento che la Fondazione si trova prioritariamente impegnata nella realizzazione della nuova Fiera Milano e ciò comporta una duplice capacità di innovazione, rivolta sia all'esistente sia a ciò che ancora non esiste.

Responsabilità locale e responsabilità globale

Questa riflessione, in quel primo Quaderno, si era configurata come una sorta di manifesto programmatico, al quale sovente torniamo come a un punto di riferimento in cui tenere congiunte le cose fatte e quelle da fare. Il secondo Quaderno ha quindi affrontato una delle due facce del problema, quella del rapporto tra il locale e il globale. Si era a ridosso della tragica aggressione dell'11 settembre e fu inevitabile che alla concorde volontà di cogliere le possibili conciliazioni tra l'interesse particolare e l'interesse generale si associasse la preoccupazione per la persistenza di fattori che tali conciliazioni tendevano a contrastare in maniera sempre più conflittuale e dirimente. Fu proprio in occasione del convegno di cui quel secondo Quaderno pubblicò gli atti, che risuonò alto e pacato



l'autorevole insegnamento del Cardinale Martini sulla nozione di responsabilità come riconoscimento dell'altro e come reciprocità di una speranza che gli eventi di quei giorni rischiavano di rendere disperata. Ricordare in questa sede le parole dell'allora Arcivescovo di Milano vale come un saluto e un ringraziamento per l'impegno profuso sino a poche settimane fa nella diocesi che è stata sua e che oggi passa nelle mani altrettanto paterne e sollecite del Cardinale Tettamanzi. Ma vale anche come un richiamo non casuale alle considerazioni sintetizzate nel titolo del nuovo libro del Cardinale Martini, "Verso Gerusalemme", secondo cui ancora una volta un luogo è sacro se e in quanto riesce a diventare un luogo per tutti, simbolo universale della convivenza pacifica tra popoli di culture e religioni diverse.

In effetti, nell'ambito del nuovo ruolo che Fiera Milano assumeva con la creazione della Fondazione, in ragione di un programma non soltanto di razionalizzazione organizzativa, ma anche di consolidamento e di confluenza istituzionale, si stava palesando l'importanza della dimensione spaziale in quanto dimensione dell'incontro e del confronto: una dimensione che andava oltre lo stesso concetto di territorio, inteso come realtà geografica ed ecologica, per assumere una connotazione autenticamente "politica", in quanto luogo di fluida, ma stringente connettività sociale.

Né si trattava di una generica proiezione speculativa, bensì della individuazione di uno specifico scenario operativo: "Il futuro della Fiera di Milano", si affermava nelle conclusioni di quel documento, "è affidato alla sua capacità di configurarsi concretamente, di agire e di sapersi presentare come spazio pubblico, aperto al massimo grado. Uno spazio che, fisicamente individuabile dai cittadini come una, o più d'una, speciale localizzazione della città, raccolga e renda visibili tanti altri luoghi non facilmente raggiungibili e utilizzabili, trasformando in luoghi dotati di significato i "non luoghi" che si stanno moltiplicando nelle più deteriori modalità della odierna convivenza economica, sociale e, in particolare, urbana".

Dal disegno urbano al disegno umano

Da allora, nonostante sia passato soltanto qualche mese, molto è stato fatto su questa strada programmatica, dal varo del progetto per il Nuovo Polo di Fiera Milano alla prefigurazione delle infrastrutture materiali e immateriali – viabilità, trasporti, reti – che sono indispensabile per attivare, sostenere e sviluppare i rapporti tra le persone e il territorio. E molto è stato fatto anche per approfondire e consolidare gli apparati concettuali di questo eccezionale lavoro progettuale, che concerne al tempo stesso un disegno urbano e un disegno umano.

Di questi passi in avanti sul piano dei pensieri oltre che delle azioni vuole essere testimonianza questo terzo Quaderno, che si propone di esplorare le problematiche connesse a quella che potremmo definire come una originale e ancora poco meditata sensibilità per lo spazio. Per uno spazio che non chiude, separa, costringe, come era sembrato nel secolo appena trascorso, in cui tutta la speculazione filosofica si era orientata sul tempo e sulla sua funzione di articolazione dei fattori fondamentali di una civiltà in movimento: l'identità e la differenza, la possibilità di restare se stessi e la possibilità di cambiare. Per uno spazio che torna a proporsi come la condizione di possibilità di ogni incontro possibile, anche se tra l'incontro e l'intesa ne passa: ci si può incontrare e dirsi addio, come suggeriva il proverbiale scetticismo popolare, e ci si può incontrare per cominciare a costruire insieme.

"Spazi di insieme" abbiamo appunto voluto chiamare questi spazi, che – la casa, la strada, il quartiere, la città, la regione, la nazione, il continente, il mondo – nella loro apparente e consequenziale scalarità in realtà suggeriscono diverse e complementari modalità di entrare in rapporto con gli altri, più che mere occasioni fisiche di convivenza.

Si tratta senza dubbio di una maniera di pensare che recupera e attualizza antichi modelli, in forza dei quali l'uomo

torna a essere rappresentato come un “animale politico”, secondo la celebre definizione aristotelica, che tuttavia, a torto o a ragione, sino a quando prevalse la finalità di rimuoverne le eccessive tendenze particolaristiche, si continuò a tradurre come “animale sociale”. Ma il fatto che l’uomo non possa vivere senza la compagnia degli altri uomini non costituisce, almeno secondo Aristotele, una caratteristica specificamente umana, in quanto anche la grande parte degli animali, per vivere, deve vivere insieme. La vita politica è un’altra cosa e presuppone l’uscita dalle comunità originarie e la nascita della *polis*, della città intesa come l’esito di una partecipazione non naturale, ma culturale e, soprattutto, come il radicamento di questa partecipazione nel posto in cui le scelte di tanti uomini diversi convergono per dare origine a una comunità.

In questa prospettiva, l’etica non si basa più sulla conformità rigorosa e determinante di un modo di essere, ma sulle concorrenze e sulle opzioni potenziali, quando si dimostrano capaci di confluire in una scelta comune e in un posto comune, dando origine alle tante imprese che l’uomo può compiere insieme e che non poteva compiere da solo. Etica e politica, quindi, tendono a coincidere, come la forma e il contenuto di un progetto di vita, basato sulla possibilità e sulla capacità della “città degli uomini” di creare affinità, interessi convergenti, sinergie, e di proporsi come luogo di compensazione e di soddisfazione tanto dei bisogni materiali quanto di quelli spirituali.

Le forme simboliche di una nuova cultura

Certo, per passare dall’individualismo della “esperienza del tempo”, spesso tormentata e tormentosa, alla socialità di una “esperienza dello spazio”, ricca di luci e di ombre, ma perciò tanto più concreta e coinvolgente, nella misura in cui consente di ritrovarsi insieme conciliando nei fatti le inevitabili disparità e divergenze, sono neces-

sarie nuove forme di rappresentanza e nuove forme di rappresentazione simbolica.

Nei mesi scorsi, Fondazione Fiera Milano ha chiamato a raccolta varie personalità del mondo della cultura, delle istituzioni, delle imprese, perché si rendessero interpreti della tensione progettuale che, da qualche anno sta nuovamente attraversando e sollecitando la città di Milano, anche grazie alle prospettive inaugurate dalla realizzazione della nuova Fiera. Da questi colloqui, tanto più vivaci e stimolanti quanto più informali, sono emerse alcune parole chiave, intorno alle quali hanno preso corpo gli interventi di questo Quaderno: l’importanza dei luoghi dello scambio come luoghi dell’incontro, l’importanza dell’incontro come ineludibile condizione per ascoltarsi reciprocamente, l’importanza che dall’ascolto scaturisca una cultura della comunicazione in grado di tradurre in nuovi modelli formativi e gestionali l’interpretazione dei sistemi complessi in cui viviamo, contribuendo a porre su nuove basi le relazioni tra uomini le cui radici comuni vanno ricercate non tanto nel passato, quanto nel futuro. In particolare, si intende, nel futuro di una Milano chiamata a diventare, sempre più e sempre meglio, la città dei suoi cittadini, che siano anche cittadini del mondo.

Forse è questo il paradosso creativo che Emilio Tadini chiamava, in una sua poesia, “il tempio velato del quotidiano”, un segreto che può al tempo stesso rendere prigionieri o emancipare e che può essere rivelato soltanto dalla riflessione congiunta di quanti, volendo qualcosa, la vogliono insieme.

Emilio Tadini non è più tra noi e questo Quaderno, tra l’altro, vuole costituire l’occasione di un ricordo e di un omaggio rivolto a un grande intellettuale che amava Milano e che è sempre stato un sincero e partecipe amico di Fiera Milano, alla quale ha offerto alcune delle sue più suggestive raffigurazioni. Quelle che, come notava lo stesso Tadini, sono diventate “la vera lingua della città”.



I soggetti rappresentativi e la logica della rappresentanza

Giuseppe De Rita

Segretario
Generale
Fondazione
CENSIS

È oggettivamente difficile individuare il ruolo che la logica e i soggetti della rappresentanza possono svolgere nella tensione al nuovo, progettuale e di vita comunitaria, che sembra animare in questo periodo Milano, dopo un lungo periodo di latenza e di non contraddittorie fughe in avanti.

La cultura milanese e quella lombarda hanno storicamente incubato la rappresentanza, se è vero come è vero che il sindacato dei lavoratori e l'associazionismo imprenditoriale nascono proprio nella temperie della società milanese e lombarda di fine Ottocento. E hanno continuato a crescere e portar frutto di coesione sociale e civile per tutto il secolo appena terminato.

Gli ultimi decenni hanno però eroso progressivamente il portato storico della rappresentanza, che appare oggi rattappata sia sul versante del mondo del lavoro sia su quello dell'imprenditoria. Sarebbe forse facile attribuirne le colpe alle strategie dei diversi organismi rappresentativi, ma sarebbe al tempo stesso ingeneroso e scorretto. La caduta del valore (e della prassi) della rappresentanza è dovuta infatti a fattori storici complessi e verosimilmente non padroneggiabili dai soggetti rappresentativi. Vorrei citarne i cinque a mio avviso più importanti, per poi riflettere sullo spazio che resta agibile per chi è portatore di interessi economici e sociali.

Il policentrismo imprenditoriale e territoriale

Il primo fattore è certamente la crescita del policentrismo imprenditoriale e territoriale. Il processo di sviluppo degli ultimi decenni si è realizzato in una moltiplicazione di piccole e piccolissime imprese diffuse sul territorio: questo da un lato ha comportato una moltiplicazione degli interessi (quasi una loro personalizzazione) che mal si combina in schemi, procedure, culture di rappresentanza; e dall'altro ha comportato una crescita forte dei problemi di tipo territoriale (dai problemi ambientali a quelli delle infrastrutture, della logistica e dei servizi) che anch'essi mal si combinano con gli schemi classici della rappresentanza sociale. In particolare, il peso crescente del territorio ha avuto effetti non solo profondi, ma visibili, solo che si pensi che nell'alto tasso di territorialità della vita

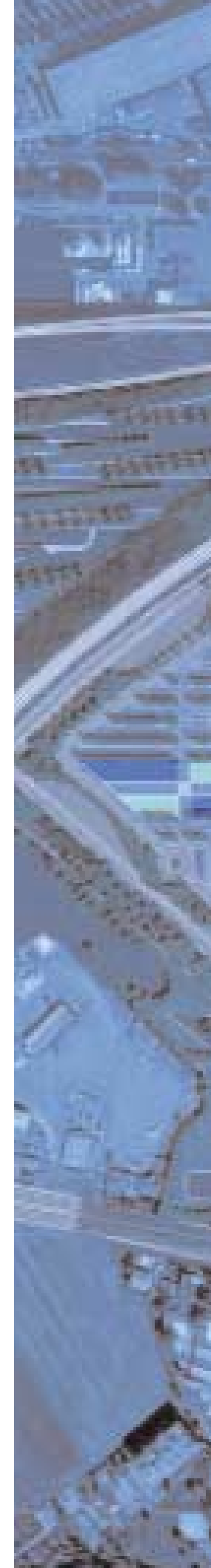
nella vasta area metropolitana milanese è cresciuta una diversa logica di rappresentanza (politica ed etnica insieme); e tutti sappiamo quali tensioni alla marginalizzazione dei sindacati e delle tradizionali associazioni imprenditoriali abbiano animato la vicenda leghista. Non c'è del resto da spendere troppe parole per far capire che il policentrismo, imprenditoriale e territoriale, ha di fatto ridotto il ruolo dei classici soggetti di rappresentanza.

Il policentrismo istituzionale

Questo fenomeno è stato accompagnato da un secondo importante fattore, che indicherei nella crescita del policentrismo istituzionale. Ricordiamoci tutti che la Lombardia è una grande e complessa regione, che per molti anni ha ruotato su una indiscussa centralità di Milano, ma che nel tempo ha visto crescere i poteri, anche istituzionali, delle diverse realtà locali. I Comuni, le Comunità montane, le Province, anche perché sollecitati dalla politica regionale (occorre riconoscerlo in un periodo in cui troppo si indulge a parlare di centralismo regionale), hanno via via acquistato ruolo e potere; ed accanto a loro trovano sempre più spazio le cosiddette "autonomie funzionali" (Camere di commercio, Università, Fiere ecc.). Ciò produce un grande policentrismo istituzionale e, conseguentemente, un crescente peso del dialogo e della concertazione fra i diversi poteri locali; per cui la logica di rappresentanza che finisce per vincere è quella agita dagli enti subregionali verso i contenuti e le procedure dell'azione regionale. Non a caso nella redazione dei nuovi statuti regionali (non solo quindi in Lombardia) si dà attenzione alle esigenze di riconoscere la rappresentanza delle istituzioni locali (Consigli delle autonomie elettive o di quelle funzionali) molto più di quanto si dia attenzione alle istanze di rappresentanza del sindacato e delle associazioni imprenditoriali.

La terziarizzazione della società

Un terzo fattore di caduta del valore della rappresentanza sociale è quello, ormai consolidato, della progressiva terziarizzazione



della società milanese e, più generalmente, lombarda. Basta a tal proposito solo ricordare che la esplosione e il successo della rappresentanza sociale sono avvenuti sulla base degli interessi e dei conflitti del mondo industriale: il sindacato è stato per molti decenni sindacato operaio, l'associazionismo imprenditoriale è stato nel tempo centrato sull'industria, i conflitti e le contrattazioni hanno vissuto nell'onda grande dello sviluppo tecnologico e produttivo dell'industria, vero *ring* della lotta di classe tipica della civiltà industriale. Poi, a partire dagli anni Settanta la Lombardia, e in modo accentuato ed esplosivo Milano, hanno vissuto un processo intenso di sviluppo del terziario: sono cresciute le attività finanziarie, sono cresciute le iniziative di terziario avanzato (dalla consulenza alla pubblicità), sono cresciute le attività commerciali e di grande e piccola logistica; è cresciuta cioè un'economia che metteva in secondo piano l'industria, la fabbrica, l'organizzazione fordista del lavoro, le stesse figure (dell'industriale o dell'operaio) che avevano fatto da riferimento e da base dei tradizionali soggetti di rappresentanza. Tanto più che i nuovi protagonisti terziari, anche quando non scivolavano nel rampantismo e nell'egoismo solipsistico, sono andati elaborando valori e schemi di comportamento (di relazione, di successo esternalizzato, di rapido profitto) che erano in contraddizione con l'impegno tendenzialmente di coesione e integrazione sociale che era stato alla base della rappresentanza tradizionale.

L'individualizzazione del lavoro

Del resto la terziarizzazione (ma a pensarci bene anche la segmentazione molecolare di tutte le attività economiche, non esclusa l'industria) ha visto crescere, quasi in contemporanea, un altro importante processo: l'individualizzazione del lavoro. Chi conosce lo sviluppo più recente di Milano, nell'industria come nel terziario o nella selva delle più disparate attività di servizio, sa che la cifra vincente di tale sviluppo è stata ed è la moltiplicazione dello spirito di iniziativa individuale, dove il singolo mette nel lavoro indipendente, nell'attività professionale e spes-

so nell'impresa, la propria competenza professionale, la propria capacità di lavoro, le proprie propensioni psicologiche al rischio, lo stesso gusto del "far da sé" e di sentirsi padrone del proprio destino di lavoro e di guadagno. Cosciché, in una società segnata pesantemente dal lavoro individuale qual è quella milanese, il rapporto con i soggetti di rappresentanza si esterna fino a diventare o insignificante o inesistente. Da una recentissima ricerca CENSIS per la Regione Lombardia si constata infatti che la grande maggioranza dei lavoratori individuali (il 63,8%) dichiara di non avere contatti con il sindacato o con un'organizzazione di categoria professionale e imprenditoriale; in particolare il 45,1% per mancanza di interesse e il 18,7% perché non ha occasione di rapporto con queste strutture. E, cosa forse ancora più significativa, del restante 36,2% che ammette di aver rapporto con il sindacato o l'associazione di categoria, il 24,1% dichiara di essere iscritto, ma di non partecipare alle attività; cosicché una prassi di rappresentanza è relegata a quel 6,7% che è iscritto a partecipare alle attività e a quel 6,7% che partecipa alle attività pur non essendo iscritto. La cosa può non piacere ai tradizionali soggetti della rappresentanza (che mantengono una quota meno frustrante di rappresentatività nel mondo del lavoro dipendente e delle aziende industriali medio-grandi), ma la realtà è questa. E non è destinata a migliorare se è vero che nei giovani il disinteresse verso i meccanismi della rappresentanza passa al 75,5%, contro la citata media complessiva del 63,8%.

Le politiche sociali e le responsabilità private

Del resto, una struttura dell'impresa e del lavoro così segmentata e molecolare come è quella lombarda e milanese, finisce per modificare nel profondo quel che era il compito principale della rappresentanza: la difesa dei diritti e degli interessi o attraverso la contrattazione collettiva o attraverso la pressione ad avere un generalizzato *welfare state* a copertura dei bisogni sociali. Leggendo, e neppure in filigrana, quel che sta avvenendo in Lombardia e a Milano, si constata facilmente da un lato che la

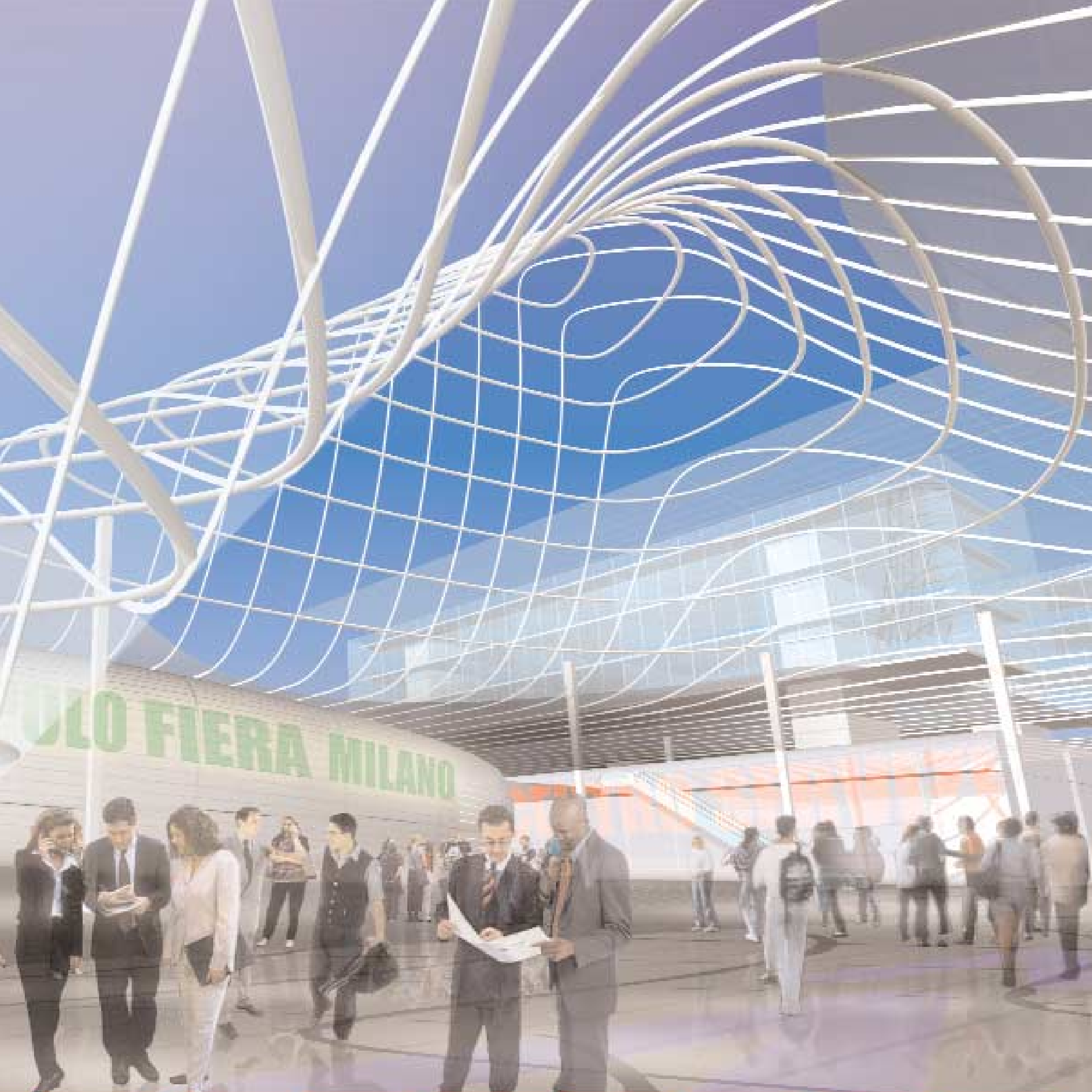
forza della contrattazione collettiva è ormai intaccata dalla voglia generalizzata di far valere individualmente le proprie competenze professionali e le proprie capacità di lavoro, se è vero che anche nel lavoro dipendente si sviluppano fenomenologie di contrattazioni individuali anche a livello medio basso, senza dover dare spazio alle forme più alte di *bonus*, di premio, di *stock-option*. E, dall'altro lato, la copertura dei bisogni sociali tende ad attuarsi in forme sempre più sganciate dall'esclusività tradizionale del *welfare* pubblico strenuamente caro ai soggetti della rappresentanza: una crescente propensione all'impegno privato nella sanità, una crescente attenzione alle coperture assicurative, una fede diffusa nella prospettiva di farsi un patrimonio e una rendita mobiliare, una forte tensione a confidare nel lavoro sociale, volontario, *non profit*, di significativo radicamento nella coesione sociale comunitaria. Cosicché non è un caso che di fronte a una politica sociale regionale ispirata a un *welfare* leggero e di forte coinvolgimento privato, le stesse rappresentanze sindacali dichiarano per il 50% di condividerla pienamente mentre l'altro 50% si attesta ancora in una difesa a oltranza della filosofia tradizionale della piena responsabilità pubblica in materia di copertura dei bisogni (e dei diritti sociali).

La gestione partecipata del sistema

Policentrismo economico, policentrismo istituzionale, terziarizzazione, individualizzazione del lavoro, responsabilità private in un *welfare* leggero: questi cinque grandi processi socioeconomici e sociopolitici hanno cambiato nel profondo la società lombarda e quella milanese in particolare; e hanno oggettivamente messo in ombra il ruolo, il peso, il valore sociopolitico delle rappresentanze d'interessi, di quelle sindacali come di quelle imprenditoriali. Si può continuare a garantire a esse (e la Regione Lombardia correttamente lo ha fatto) uno spazio e un potere di concertazione; ma è evidente che, al di là della pur necessaria ritualità di tale esercizio, il ruolo che è riservato agli organismi di rappresentanza non è quello tradizionale della prospettiva e della

difesa di interessi specifici, ma è quello di una più generale (e forse generica) partecipazione alla strategia complessiva dello sviluppo dell'economia e della società locali. Tali organismi diventano soggetti incardinati in logiche di gestione partecipata del sistema più che in logiche di rappresentanza degli interessi. Basta scorrere i risultati di alcune ricerche sulla classe dirigente lombarda e milanese per cogliere questo cambiamento d'ottica. All'interno di tale classe i dirigenti delle rappresentanze sociali sono quelli che (rispetto ai dirigenti degli enti locali, delle autonomie funzionali, delle aziende) più si dichiarano attenti all'identità complessiva del sistema socioeconomico locale, al destino europeo della città e della regione, al ruolo di cerniera fra Italia ed Europa che esse già svolgono o possono svolgere nel prossimo futuro, all'ammodernamento delle reti infrastrutturali e delle piattaforme logistiche, all'efficienza dei servizi pubblici, al bisogno di tenere alto il livello complessivo di coesione sociale, all'esigenza di lavorare con gli immigrati in termini di progressiva integrazione più che di più o meno conflittuale consistenza.

C'è da domandarsi se questo silenzioso, ma profondo cambiamento di pelle e di ruolo (da soggetto sistemico più che da soggetto di rappresentanza) sia un guadagno o una perdita. In chi, come me, ha sempre creduto nel primato dei corpi intermedi e nel valore della rappresentanza l'evoluzione in atto desta qualche preoccupazione, nel sospetto che la mancanza di impulsi e canali di partecipazione lasci la società lombarda e milanese in una situazione di "indistinta moltitudine", aperta ad attraversamenti e forse regressioni di tipo emotivo e senza reali sbocchi di potere. Ma nella mia anima e mestiere di ricercatore c'è solido il convincimento che l'evoluzione reale delle cose non può essere contrastata con la sola volontà o con le sole pur legittime preoccupazioni che essa produce. Per questo ritengo che nel prossimo futuro ci sarà essenzialmente da accompagnare la nuova configurazione di soggetto sistemico che le tradizionali organizzazioni di rappresentanza vanno assumendo. Con un'attenzione costante comunque, pur se da "pensiero laterale", all'esigenza di ridare a esse senso partecipativo interno e quindi reale rappresentatività.



Quale città, la città di Milano?

**Piero
Borghini**

Fondazione
Fiera Milano

“Che cos’è, oggi, Milano?” Se si pone così la domanda ciascuno di noi che abitiamo, viviamo e anche soltanto usiamo Milano, pensa di conoscere la risposta. E di conoscerla anche troppo bene. Se ci si prova però a rispondere in modo concreto, la cosa diventa molto più difficile. Un po’ come la questione del tempo in San Agostino.

Il fatto è che le città, tutte le città, sono organismi viventi, fatti di muri e di strade, ma ancor più di relazioni tra gli uomini. La dimensione urbanistica non le esaurisce, ma si limita a riassumere tutte le altre, altrettanto importanti, che in essa convivono e che ne rappresentano, per così dire, l’anima: la dimensione economica, quella sociale e quella culturale. E così come in San Agostino il tempo, che è una dimensione dell’anima, un suo modo di essere, esiste ed è reale soltanto in quanto è reale ed esiste l’anima, anche le città sono reali ed esistono in quanto sono reali ed esistono i cittadini, ossia l’insieme delle relazioni sociali che le determinano. È questo ciò che rende difficile, ogni volta, rispondere alla domanda di cosa sia una città.

La città più città d’Italia, ovvero...

Soprattutto se questa città si chiama Milano, una città che si è sempre caratterizzata, specie in epoca contemporanea, per la sua estrema dinamicità, apertura e mobilità economica e sociale, sino a farne un elemento distintivo della propria identità. “La città più città d’Italia”, la definì genialmente, da questo punto di vista, Giovanni Verga, mentre Umberto Saba, convinto che “nulla riposa della vita come la vita”, vi faceva addirittura la villeggiatura (in Piazza del Duomo).

Questa dinamicità e vocazione al cambiamento, legate per altro al gusto del lavoro, contribuiscono a dare di Milano un’immagine, da un lato molto solida e chiara (tutti sappiamo cos’è Milano), ma dall’altro lato anche molto sfuggente (nessuno sa mai veramente, e sino in fondo, che cosa stia succedendo e che cosa stia cambiando). Soprattutto nelle fasi di profonda crisi, in cui tutto viene messo in discussione e tutto si trasforma sino quasi a scomparire.

“Esisterà, poi, Milano?”, si chiedeva infatti Vittorio Emanuele Parsi sul primo numero (1997) della rivista “Città e società”. E a buon diritto, dal suo punto di vista, poiché, esaminando lo stato della città, gli sembrava di cogliere solo il segno di un fallimento, anzi di molteplici fallimenti: fallimento della dimensione metropolitana (“l’anima metropolitana di Milano non c’è perché ha fallito nel riuscire a integrare al corpo antico della città e alle sue storiche periferie i nuovi territori che avrebbero potuto alimentarla”), fallimento della dimensione civile (“di questa cittadinanza condivisa, e ancor più della sua percezione, oggi resta piuttosto poco”) e fallimento, infine, della dimensione progettuale e politica (“una città che non crede più nel suo ruolo”). Una città, insomma, incapace di sottrarsi al destino, che su ogni città moderna incombe, di trasformarsi in “non luogo”, in spazio anonimo reso tale dai comportamenti anonimi di chi lo frequenta. Che rischia di scomparire.

Lo stesso problema, lo stesso rischio viene messo in evidenza anche da Piero Bassetti nel suo lungo saggio “Milanesi senza Milano”. Un saggio del 1999, assai diverso però, per impostazione, dall’articolo di Parsi, molto più ampio, più “ottimista”, più attento, cioè, a mettere in evidenza i successi ottenuti, la dinamicità della società civile, le straordinarie possibilità che a Milano si offrono, oltre ai ritardi e ai fallimenti. Ma che, tuttavia, sul punto di fondo, sul punto cioè del rischio che Milano, perdendo la propria identità, la propria anima, rischi di scomparire, è convergente. Anche se, con tipico orgoglio meneghino, rovescia il teorema: non è Milano che rischia di scomparire perché sono scomparsi i Milanesi, ridotti ad anonima moltitudine, sono piuttosto questi ultimi, più vivi e attivi che mai, che rischiano di venire privati della loro città, ormai fisicamente e istituzionalmente inadeguata a contenerli (e accontentarli) tutti.

A ogni modo, che siano i Milanesi a essere rimasti senza Milano, o viceversa, poco cambia. Resta il fatto che la vecchia Milano non c’è più e che rispondere alla domanda su che cosa sia diventata è molto difficile, da qualunque punto di vista la si guardi.

“Milan City of Fragments”. Milano, città di frammenti: così la defi-



nisce un sociologo inglese, John Foot, nell'ultimo libro di una certa ampiezza apparso su Milano ("Milan since the miracle. City, Culture and Identity", Berg, 2001). E questa non è una definizione di comodo, utilizzata per poter meglio descrivere una realtà multiforme. È piuttosto un giudizio: Milano è indescrivibile nel suo insieme perché, come tale, non esiste. O meglio, esiste soltanto per frammenti, esiste con le sue sterminate periferie, esiste come città ... fallita, come *failed city* ("This immense failed city was – and is – the habitat of the vast majority of Milan's residents"). La città fallita è la città e il suo fallimento non è tanto architettonico o frutto di una pianificazione sbagliata, quanto, piuttosto, culturale, politico, sociale.

Con ciò si ritorna al punto (di partenza o di arrivo) che sembra dominare molte visioni e molti giudizi sulla Milano di oggi.

Un bruco che si sta trasformando in farfalla

Ma è proprio così? Personalmente credo di no. Milano non è una città fallita (ma possono fallire, poi, le città?). Milano sta piuttosto vivendo una fase di profonda trasformazione. Come un'adolescente in piena tempesta ormonale oppure, per usare l'efficace immagine di Piero Bassetti, come un bruco che si sta trasformando in farfalla. Nel primo caso sta cercando di acquisire una nuova maturità (un fatto insieme di testa e di cuore), nel secondo sta cercando di imparare a volare (un fatto soprattutto di testa). Comunque sia – e personalmente penso che anche per le città il cuore sappia a volte cose che la ragione non sa – si sta trasformando.

Una trasformazione epocale, si potrebbe dire, che disorienta e insieme costringe a riflettere. Ci vorrebbe un nuovo Bonvesin de la Riva, uno di quelli capaci di fare il punto, insomma, anche se il suo sguardo così analitico su Milano era rivolto piuttosto al passato che al futuro e la sua Milano, con la rigorosa divisione in *ordines*, la centralità della sfera spirituale nelle varie manifestazioni della vita quotidiana, l'importanza delle tradizioni, delle gerarchie e delle convenzioni, è una città ancora completamen-

te medievale. E medievale è lo spazio geografico "senza chiaroscuri" in cui è compressa, tra i Comuni rivali di Lodi, Pavia, Como e Cremona, in un tempo in cui, invece, le Signorie già premono per disegnare spazi geografici più vasti.

Certo, Bonvesin de la Riva di tutto ciò è ignaro, ma la Milano del 1288 che egli così amorevolmente e così analiticamente descrive (gli abitanti, i moggi di grano, i carri di fieno e quelli di legna, le Chiese, le armi, le professioni, la qualità dell'aria e quella delle acque e via dicendo), quella Milano, delle cui "meraviglie" riempie con tanta minuziosa precisione le pagine del suo libro e che egli non solo non vorrebbe scambiare con nessun'altra città al mondo, ma, soprattutto, non vorrebbe cambiare in nulla, appare già, ai nostri occhi di lettori moderni, per quello che effettivamente era: una città in crisi di identità ("mi sono accorto che non soltanto gli stranieri, ma anche i miei stessi concittadini dormono, per dir così, nel deserto dell'ignoranza, e non conoscono le meraviglie di Milano") e al tempo stesso una poderosa macchina in movimento per entrare da protagonista nell'epoca moderna. Con tutte le incomprensioni e le inquietudini che, allora come oggi, accompagnano sempre ogni cambiamento radicale.

Dobbiamo ripartire anche noi, dunque, dalla geografia e dalla politica, dall'economia, dalle professioni, dalla cultura, dalle istituzioni, dalla qualità delle acque e dell'aria, dalla mobilità e dai collegamenti per capire che cosa sta veramente succedendo a Milano. E proiettare tutto ciò non verso un mitico passato "comunale", destinato comunque a scomparire, ma verso il futuro, per quanto incerto possa apparirci.

Oggi non è la Signoria che incombe, oggi il nuovo spazio geopolitico ed economico in cui Milano si colloca è quello determinato dalla fine della guerra fredda e dalla globalizzazione. In questo contesto l'Europa è diventata più grande, più unita (nonostante tutto), più forte, più aperta e, al tempo stesso, il Mediterraneo è tornato a essere un mare centrale per i traffici con l'Asia, uscendo da una secolare marginalizzazione. Ebbene, Milano si trova al centro di tutto ciò. È sicuramente il più saldo degli anelli che legano l'Italia all'Europa, ma è anche, contem-



poraneamente, il tramite essenziale per i rapporti tra il Nord ed il Sud del Continente. I suoi porti di riferimento non sono più solo Genova e Trieste ma, sempre di più, Gioia Tauro. Milano è di nuovo centrale, non solo rispetto alla Padania, ma anche rispetto a un ambito molto più vasto. “Se ci fosse un Diocleziano europeo”, scrive Piero Bassetti, “potrebbe essere tentato di porre ancora una volta qui la sua capitale”.

Stare nel mezzo

Capitale o non capitale, comunque, Milano sta ancora una volta “nel mezzo”, come dice l’etimologia del suo nome. Nel mezzo della Padania, nel mezzo, cioè, di una delle più importanti aree economiche del mondo, ma nel mezzo anche dei complicati processi sociali che questo privilegio comporta (primo fra tutti quello dell’immigrazione), che richiedono un approccio aperto e pragmatico insieme e anche un poco di memoria storica.

Questa ondata migratoria che Milano conosce non è certo la prima della sua storia recente. Tra il '51 ed il '63 sono venute a Milano in cerca di lavoro e vi hanno trovato casa circa 400.000 persone. La stragrande maggioranza veniva dalla Lombardia e dal Nord dell’Italia, il resto dal Centro e dal Sud. Contrariamente a quanto si potrebbe pensare, questo fatto non ha reso le cose più facili rispetto a oggi. È stato comunque un processo doloroso e difficile, che ha cambiato profondamente la città, ma è stato anche il motore principale del miracolo economico, e non solo di quello milanese.

Allora gli immigrati arrivavano tutti alla Stazione Centrale, “luogo” per eccellenza, se mai ve n’è stato uno, della città di Milano, porta d’accesso e simbolo insieme della sua capacità di accogliere e di dare lavoro. Le loro esperienze erano legate a quelle di milioni di emigranti italiani in terra straniera. Oggi tutto questo non c’è più. Questa memoria è svanita. I nuovi immigrati arrivano in cento modi diversi attraverso cento strade diverse e, nonostante la retorica di certi scrittori e registi, hanno poco in comune con l’emigrazione italiana sia all’estero sia interna.

“*Needed but non welcome*” (necessari ma non graditi), come scrive giustamente John Foot, la città dà loro lavoro, ma fa molta fatica ad accoglierli. Eppure è questo un passaggio assolutamente cruciale se si vuole salvare l’identità più profonda di Milano. “Chi viene a Milano, e lavora, è un uomo libero”, scriveva nell’XI secolo il vescovo Ariberto di Intimiano. Non è più così? Ciò che è accaduto e sta accadendo a Milano in questi anni di passaggio dall’economia industriale a quella post-industriale, alla *new economy* e ai servizi, è stato più volte analizzato e descritto. Sappiamo tutto, o quasi. E sappiamo comunque di aver scampato il destino di tante altre città industriali (o, per meglio dire, mono-industriali) che hanno vissuto in modo estremamente drammatico questo passaggio, mentre a Milano i prezzi sociali e umani pagati sono stati relativamente lievi.

Milano anche qui si è fatta forte di quella che Alberto Savinio chiamava la sua “mediocrità”, ossia il suo equilibrio di valori. Mai troppo di niente. Per cui nessun aspetto della sua vita produttiva, culturale o politica è mai così forte da trascinare tutto il resto nella sua crisi. E così è stato anche questa volta. Anche se non può bastarci aver evitato una Caporetto economica e sociale. Se si vuol vincere la “guerra” che i processi di globalizzazione in atto ci impongono, occorre saper ricomporre a un livello più alto quell’equilibrio, connettendo di nuovo l’economia al territorio, alla società e alle istituzioni. A Savinio Milano appariva “mediocre” come l’Atene di Pericle: una *polis* compiuta e autosufficiente, in cui nulla era praticamente da cambiare. A noi Milano non può non apparire, invece, che come una *polis* in fase di profonda e drammatica trasformazione, che deve rivedere tutto, a partire dalla sua dimensione spaziale.

È stupefacente quanto contraddittoria possa apparire l’immagine che Milano dà di sé a seconda del punto di vista da cui la si guarda. Recentemente (ottobre '99), si è tenuta a Los Angeles una Conferenza internazionale dedicata alle così dette *global-city regions*, in cui si è fatto il punto della ricerca mondiale su questo argomento. Ebbene, Milano figura in due diverse graduatorie presentate nella relazione dello studioso inglese Peter Hall. Nella



prima, in cui le grandi città vengono classificate secondo i tradizionali criteri di popolazione, banche, quartieri generali di multinazionali, Borsa, traffico aereo, giochi olimpici e... concerti dei Rolling Stones, Milano figura con Roma al 29°, 30° posto. Nella seconda graduatoria, in cui i criteri di classificazione riguardano invece i servizi, e in particolare quelli finanziari, legali e pubblicitari (*accountancy, advertising, banking and law*), Milano figura addirittura al 9° posto, in una ristretta fascia di dieci città denominate *Alpha World Cities*, dopo Los Angeles e prima di Singapore.

Le città-regioni globali e il problema della governance

Questo cosa significa per Milano? Significa che Milano è entrata nel novero delle così dette *global city-regions*, ossia di quelle realtà territoriali a dimensione ormai più che cittadina (alcune di esse, per esempio Toronto, sono di fatto a dimensione soprannazionale) che, per effetto della globalizzazione, ma anche come contraltare, stanno emergendo in varie parti del mondo. Esse rappresentano i nuovi motori dell'economia mondiale, i luoghi cioè dell'innovazione e della produttività, integralmente connessi nell'economia globale, ma al tempo stesso dotati di una propria irriducibile identità.

Ora il problema principale di queste città-regioni globali (di tutte, non solo di Milano) è la così detta *governance*, ossia la forma di governo, la capacità della sua classe dirigente di coordinare, di agevolare, di mettere in rete le diverse funzioni che si esercitano sul territorio. Di attrarvi e di far circolare uomini e idee. D'attrarre e di esportare capitali. È la funzione stessa della città e delle istituzioni adatte a rappresentarla e a governarla che sta cambiando in tutto il mondo e che deve cambiare anche a Milano, a cominciare dalle sue dimensioni.

Certo, che oggi Milano sia molto più grande dei propri confini amministrativi è un fatto talmente scontato che tutti gli studi che la riguardano, anche per compararla ad altre capitali europee (da ultima, l'eccellente ricerca del CERTeT Bocconi "Milano capitale europea: tra slogan e realtà") prendono in considerazione

come minimo l'area provinciale. Ma, accanto a questo, c'è anche la questione dei contenuti, ossia dei problemi che devono essere affrontati e risolti a questa nuova scala. Nonché quella, tutt'altro che secondaria, del tipo di potere che, a questo livello e per questi fini, può e deve essere esercitato.

Un insieme molto complesso di questioni dalla cui soluzione dipende il destino di Milano e, in ultima analisi, anche il problema della sua identità, così pericolosamente in bilico, come abbiamo visto, tra "la città più città d'Italia" e il "non luogo". Ora, che Milano continui a essere, sotto il profilo economico, un "caso" di successo, è fuori discussione e lo conferma anche la ricerca del CERTeT Bocconi, citata prima. Che sia anche, però, una "città" di successo, intendendo con questo una città capace di fornire non solo servizi alla produzione, ma anche servizi ai cittadini (sia i propri sia quelli che vi vengono per lavoro, affari e/o divertimento) è invece questione tutt'altro che risolta. Eppure è proprio da essa che dipende, in ultima analisi, lo stesso successo economico, che potrebbe altrimenti rivelarsi più effimero di quanto non si creda.

È, in sostanza, la questione della "qualità della vita", che non vuol dire soltanto qualità ambientale e urbana, pur importantissime entrambe, ma vuol dire anche qualità sociale. Ossia qualità ed efficienza di quel complesso di beni relazionali (culture, rapporti cooperativi, connessioni sistemiche, servizi) che caratterizzano il clima sociale complessivo della città e, alla fine, ne determinano anche la *performance* economica.

Ora, è proprio a questo livello che possono e debbono ricomporsi, in prima istanza, gli equilibri della città-regione. Molti temono che, per fare ciò, sia necessario dare vita a nuovi, oppressivi poteri. Una specie di super Comune che, secondo la tradizionale organizzazione piramidale del potere (l'unica che molto spesso riusciamo a immaginare, per altro), schiaccerà tutti gli altri. Una gigantomania istituzionale, funzionale solo alla costruzione di nuove, grandi opere. Tanto che c'è già chi, alla "grande Milano", vorrebbe contrapporre una "Milano minima".

Ma le cose non stanno così. Non necessariamente, almeno. Come è stato giustamente osservato, il problema non sta tanto



in un cambiamento “di scala” delle istituzioni, quanto in un cambiamento “di natura” del potere. Un potere non più di comando diretto o di mero controllo del territorio, ma un potere di coordinamento e di indirizzo delle funzioni che sul territorio si esercitano e delle istituzioni (in particolare le Fondazioni) che queste funzioni governano.

Un buon esempio ci viene a questo proposito da Londra, una grande metropoli, la più grande città-regione d'Europa che, nella sua storia, non ha mai avuto un sindaco. Adesso ne ha uno eletto direttamente dai cittadini, Ken Livingstone, che, pur non essendo dotato di grandi poteri, tranne che sulla Metropolitana (che per altro avrebbe il compito di privatizzare), ha però messo a punto un vastissimo piano di sviluppo della città-regione, che ha “proposto” al Governo, agli investitori nazionali ed esteri, ai diversi Comuni (*boroughs*) di cui Londra è costituita, agli amministratori delle *public utilities* e a tutti coloro cui può interessare. Un piano colossale di infrastrutture di trasporto, insediamenti abitativi e produttivi, verde e servizi per un valore di 160 miliardi di sterline. Una scelta di governo, anzi, da governo nazionale. Sarà interessante vedere come le cose evolveranno, ma l'esempio è sicuramente significativo.

Insomma, gira e rigira, quando si parla di *polis*, anche nelle sue forme più nuove e inedite, è pur sempre di politica che si torna a parlare, di governo. Ed è bene che sia così, perché l'anima della città, della *polis*, in ultima analisi, è la sua politica. Anche per una città sedicente “impolitica” come Milano, che però è sempre stata, in Italia, la capitale dell'innovazione in questo campo, proprio perché a Milano la politica non si presenta mai da sola, ma è sempre accompagnata dall'economia, quindi reca in sé tutti gli stimoli del cambiamento.

Conoscere Milano, quindi, e amare Milano. Per poterla governare, per salvarne l'anima. Esattamente come diceva Bonvesin de la Riva: “Ho scritto questo mio libro sperando che i miei concittadini, vedendosi in questo specchio, conoscano di quale grande patria siano figli, e mai dunque tralignino dalla nobiltà dei costumi, né su siffatta patria gettino fango e infamia in modo infame governando”.



La formazione come momento di confronto e di consenso

Adriano De Maio

Rettore
Politecnico
di Milano

La formazione ha avuto sempre, in tutte le civiltà, un posto di grande rilievo nella vita sociale, sia nei momenti meno formalizzati, per esempio quelli che avvengono in famiglia o nelle micro-comunità, sia negli aspetti più formalizzati, come quelli che compaiono nelle rappresentazioni delle civiltà più antiche fino all'attuale sistema scolastico dei Paesi industrializzati, passando dalle scuole di filosofia e di retorica alle botteghe delle arti e mestieri, alle università attuali.

Non si vuole qui fare un'analisi storica del significato della formazione. Quello che preme è innanzitutto individuare alcune invarianti che caratterizzano il processo formativo, indipendentemente dal contenuto specifico, dalle modalità e dalle metodiche adottate, dagli strumenti, dalla qualificazione dei maestri e degli allievi, dal contesto. In secondo luogo si desidera mettere in evidenza il ruolo della formazione nel momento attuale, contestualizzando le caratteristiche prima evidenziate.

Le caratteristiche del processo formativo

Un qualsiasi processo formativo gode, a mio avviso, di tre aspetti che lo connotano e lo contraddistinguono.

Innanzitutto una trasmissione di "sapere" che può essere più o meno formalizzato. Ovviamente, a seconda del grado di codificazione delle conoscenze, il metodo adottato è diverso e differente è anche il modo con cui ci si accerta dell'avvenuto recepimento del sapere stesso. L'accertamento si basa su livelli diversi a seconda di quello che l'allievo è chiamato a fare: diverso è il caso in cui venga richiesto a chi impara di svolgere un lavoro operativo e coordinato da altri ovvero quando ci si deve accertare che il discepolo possa essere a sua volta maestro.

Il secondo aspetto riguarda lo sviluppo di "capacità": dal saper decidere in tempi rapidi, in condizioni ad alto rischio, alla percezione degli elementi caratterizzanti un determinato ambiente, dall'analisi alla sintesi.

Il terzo aspetto riguarda l'adeguamento a un comportamento giudicato positivo dalla comunità in cui si opera. In molti casi questo

aspetto formativo non è esplicitato, ma avviene attraverso l'erogazione di sanzioni, sia positive sia negative. È ben nota la teoria che sostiene che uno dei motivi, forse il principale, per cui nelle scuole, all'epoca della rivoluzione industriale, si introdusse l'orario rigidamente scandito, di inizio e fine della giornata scolastica e del susseguirsi delle lezioni e degli intervalli, sia stato legato alla necessità di introdurre e di consolidare un comportamento "verso il tempo" coerente con l'organizzazione industriale (artificiale, rigida e convenzionale) molto lontana da quella di tradizione pastorale e agricola (naturale, flessibile, legata alla specifica situazione). Questi tre aspetti normalmente non sono fra loro scindibili, ma anzi si integrano in modo molto complesso. Si può dire che l'efficacia di un sistema formativo è legata proprio alla coerenza "interna" di questi tre aspetti, che in alcuni momenti potrebbero risultare addirittura contraddittori. Per esempio il rigore della disciplina sembrerebbe mal conciliarsi con l'obiettivo di sviluppare una capacità critica: la bontà di una scuola consiste appunto nel rendere fra loro ammissibili indicazioni a prima vista incoerenti.

Anche se è vero che queste sono caratteristiche invarianti di ogni processo formativo, è altrettanto vero che ciascuna di esse si connota in modo diverso a seconda del contesto in cui si trova.

La scuola e la società della conoscenza

Sta diventando sempre più condivisa l'affermazione che stiamo vivendo nella società della conoscenza. Quanto affermato e analizzato da Carlo Cattaneo più di un secolo e mezzo fa è diventato di dominio comune. La ricchezza di una comunità è fortemente condizionata dall'intelligenza e dalla volontà: la trasmissione e l'arricchimento del sapere diventano quindi le fonti primarie dello sviluppo. Sicuramente il possesso di materie prime è importante, ma è il modo di saperle utilizzare che aggiunge valore, così come la sempre più ampia sostituzione di macchine alla forza lavoro, da un lato, rende meno rilevante la disponibilità di manodopera di non alta qualificazione e, dall'altro, tende a ricomporre il lavoro che era frazionato in un insieme di diversi compiti. Alcune mansioni sono



addirittura scomparse, a partire da quelle di “livello intermedio” tipiche dell’impiegato d’ordine, e altre stanno tendenzialmente per farlo. Rimangono al contrario alcune mansioni di più basso livello per le quali è difficile o troppo costosa la sostituibilità con le macchine, che aprono un problema nuovo che avevamo storicamente visto in modo parzialmente edulcorato: l’immigrazione di manodopera dequalificata. Su questo aspetto vi è un largo consenso, a parole. Ma quando si passa ai fatti sembra di assistere a una storia radicalmente diversa. Quanto più è diventata importante la trasmissione di sapere tanto più si è abbassato il ruolo sociale dei formatori, degli insegnanti, a tutti i livelli. Dalla stima e dallo *status* nella comunità alla retribuzione.

Molto probabilmente questo è in larga misura paradossalmente dovuto allo stesso “successo” della formazione: dall’essere un piccolo gruppo, gli insegnanti sono diventati un gran numero e questo lo si può vedere a tutti i livelli: dalla scuola elementare all’università. Da qui una sempre minore capacità competitiva della scuola rispetto ad altri mercati del lavoro con, mediamente, un degrado delle competenze del corpo insegnante. Questo è tanto più sentito per le discipline cosiddette scientifiche e tecniche in cui è più forte l’offerta del mercato del lavoro. Quindi la preparazione degli studenti diminuisce, il che rende meno attraente e possibile il proseguimento degli studi in campi tecnico-scientifici che sono, al contrario, quelli che presentano una maggiore richiesta e in cui il divario fra domanda e offerta è maggiore. Ma è anche più in generale l’approccio di tipo scientifico che viene svantaggiato e questo ha un riflesso anche sulle capacità e i comportamenti, in misura rilevante.

Cosa può significare tutto ciò nel futuro? Se non intervengono correzioni radicali i possibili scenari sono due. O si arriverà ad un degrado generalizzato nella formazione, il che abbasserà il livello di competitività del Sistema Paese, ovvero si genereranno divisioni nella scuola: da un lato quella di massa, che poco richiede ai giovani, ma che poco dà, e dall’altro lato quella di *élite*, in buona misura per censo e in una certa percentuale anche per i talenti straordinari. Al di là di valutazioni ideologiche e politiche,

non vi è chi non veda come questi scenari portino a un’enorme perdita di potenzialità e di opportunità. È necessario invertire rapidamente la rotta, ma questo richiede una severa selezione degli insegnati, sentieri di carriera differenziati in base alla qualità, richiesta di un maggiore impegno con adeguate retribuzioni, assegnazione di risorse alle scuole in base agli effettivi risultati ottenuti, valutazione quindi (e classificazioni) delle scuole stesse. Siamo pronti per fare un salto di questo tipo?

Accettare le diversità

Ma c’è un ulteriore aspetto su cui intendo brevemente soffermarmi ed è legato a quello che considero un errore generato da una facile demagogia. Quando si afferma che è necessario formare di più più persone, questo non significa dire che tutti dobbiamo seguire percorsi formativi uguali.

Non tutti hanno le stesse capacità e la stessa volontà. Perché tutti dobbiamo essere uguali, forzatamente, quando siamo tutti diversi? La scuola vuol dire accettare la diversità, anche da questo punto di vista. Il problema è: “non anticipare troppo”. Tutti d’accordo. Ma quando è il “troppo”? L’uniformità, se vista come “media” scontenta tutti. La pressione è tale che, naturalmente, si tende ad abbassare l’asticella. Se poi si vuole ridurre al massimo la selezione, allora diventa evidente che si vuole mantenere la “formazione a convoglio” e tutti sanno che la velocità del convoglio è data dalla velocità della nave più lenta. Quante occasioni sprecate. L’importante è non attribuire, a priori, un valore (positivo o negativo) a determinate caratteristiche. Riflettiamo su questo senza pregiudizi e apriamo una discussione critica.

Il rapporto tra scuola e lavoro

Infine, su questo argomento, sulla trasmissione di conoscenze, desidero fare un’ulteriore osservazione a proposito del rapporto tra scuola e lavoro. Non voglio qui analizzare la convenienza a svolgere tirocini o ad alternare periodi di formazione a periodi di



lavoro. Desidero fare alcune considerazioni sull'età di entrata nel mondo del lavoro. Da un lato, si osserva un aumento della percentuale di ragazze e ragazzi che non concludono le scuole dell'obbligo o che comunque non proseguono la scuola. I più interpretano questo fenomeno nel senso di una più marcata differenziazione nostra rispetto ad altri Paesi occidentali. Ciò è vero, ma non sempre sono indagate le cause. Tento un'interpretazione: si ritiene che il "costo" di un'ulteriore permanenza nella scuola sia superiore al "valore aggiunto" apportato dalle conoscenze. Non è un caso che il fenomeno si verifichi sia in zone povere sia in quelle in cui si è in presenza di pieno impiego. Allora è la "qualità" della scuola il punto debole ed è su questo che bisogna intervenire. Dall'altra parte si nota un eccessivo ritardo di entrata nel mondo del lavoro, da parte dei laureati. L'attuale riforma universitaria ha, fra gli altri, proprio lo scopo di attenuare questa deficienza, ma ad oggi non si è in grado di dire se questo obiettivo sarà raggiunto o meno.

La competitività in una società basata sulla conoscenza si fonda principalmente, anche se non esclusivamente, sulle capacità di innovare. Per poter innovare, in forma non casuale e non episodica, occorre avere una forte curiosità, una elevata capacità critica e possedere un metodo d'analisi e di valutazione, l'insoddisfazione permanente, nel senso di tendere costantemente al miglioramento, il non ritenere di possedere la verità assoluta. Questo è un compito fondamentale della scuola di oggi relativamente all'invariante che abbiamo chiamato "sviluppo delle capacità".

A tal riguardo desidero evidenziare un fenomeno che, a mio avviso, si sta verificando in modo diffuso e che, in modo forse un po' troppo banale, chiamo "tendenza al fondamentalismo". Con questo intendo l'accentuazione di posizioni estreme da un lato e, contemporaneamente, il porre tutto il bene (il giusto) da un lato e tutto il male (da combattere a tutti i costi) dall'altro. Questo è un modo di vedere la realtà molto distante da un approccio che si può chiamare scientifico. La realtà è molto più complessa di quanto non si riesca mai a schematizzare. È difficile che una soluzione, qualunque essa sia, porti soltanto a benefici senza costi, o viceversa. Il

"fondamentalismo" è molto infantile. È tipico del passaggio all'età adulta rendersi conto che la realtà è sempre grigia, più o meno chiara o scura, ma non è mai completamente bianca o nera. Anzi il metodo scientifico consiste proprio nel porsi in un atteggiamento di dubbio costante, nel cercare situazioni in cui l'assunto si verifichi falso, nel criticare se stessi. Questo è compito della scuola: insinuare il dubbio, stimolare la curiosità, far vedere la ricchezza della complessità. Confrontarsi con gli altri, sostenere le proprie idee senza mancare di rispetto all'altro, ma pretendendo uguale rispetto, senza complessi aprioristici di inferiorità o di superiorità. Quanto la scuola sta rispondendo a tutti questi compiti?

L'importanza del rendere conto

A metà fra capacità e comportamenti, uno degli aspetti che più mi sta a cuore è l'assunzione di responsabilità che ha, come complemento, l'obbligo di "rendere conto". Responsabilità significa accettare di decidere, essere consapevoli che la decisione presa può avere effetti sia positivi sia negativi e che, in entrambi i casi, si deve essere pronti ad accettarne le conseguenze. Soltanto così si migliora. La scuola è l'ambiente che più si presta a un rafforzamento del senso di responsabilità in quanto è molto di più e di diverso dalle famiglie, ma è un ambiente in cui è comunque sempre ampia la possibilità di recuperare. Al contrario sembra che, attualmente, nelle scuole si faccia di tutto per deresponsabilizzare, in stretta connivenza con le famiglie. I debiti formativi non si pagano mai, fino all'esame finale (in cui tutti o quasi vengono promossi), si saltano giorni di scuola e non si recuperano, quando si ha una valutazione negativa ci si rivolge addirittura al TAR. All'università, oltre all'orientamento, giustissimo, si destinano risorse all'accompagnamento, al tutoraggio, al recupero. Ho sentito parlare di "ragazzi di 30 anni". Quando si diventa donne e uomini? Essere responsabili e rendere conto: le due facce della stessa medaglia che individuano anche il modo d'essere di una intera comunità. Il grande Eduardo De Filippo, a 80 anni, diceva che si sentiva giovane perché rivendicava il diritto di sbagliare,

ma, in questa affermazione, era implicito anche l'accettazione del fatto di pagare eventualmente per lo sbaglio.

Il comportamento, infine. Il vivere civile, il confronto, la ricerca del consenso, non a tutti i costi, ma come modalità di verificare se stessi innanzitutto e gli altri, il dialogo aperto che non significa rinunciare ai propri valori, il difendere la propria storia e la propria cultura, senza presunzione ma anche senza rinunce. Le radici della sicurezza e la sicurezza delle radici.

L'ultima osservazione riguarda la formazione come arricchimento della comunità attraverso l'attrazione e l'inserimento del forestiero, dell'estraneo, dell'immigrato. Lo affronterò nei due casi estremi. Da un lato gli immigrati che vengono a coprire posizioni umili, rifiutate da tutti. Spesso, anche se non sempre, hanno una cultura limitata e nulla sanno di noi, del nostro modo di vivere, delle nostre abitudini. La formazione e la scuola in questo caso possono giocare un ruolo fondamentale: dall'apprendimento della lingua a quello delle regole di base. Talvolta si trovano in una condizione difficile perché, involontariamente, si comportano in un modo che a noi appare "incivile", "barbaro". Il problema è quindi quello di educarli, non già presupponendo che noi siamo migliori di loro, ma perché queste sono le regole: chi va in casa di altri si deve adeguare alle regole. Il ritenere disdicevoli questi insegnamenti porta non già ad attenuare, ma ad inasprire l'incomprensione e le differenze. I nostri immigrati non hanno più avuto problemi quando hanno cominciato a parlare la lingua del posto e quando hanno accettato gli usi e i costumi locali, quando sono diventati cittadini. Questo mi pare debba essere fatto dalla scuola.

Al lato opposto stanno i talenti, i giovani brillanti, studenti e ricercatori attratti dalle grandi scuole. Questo è un arricchimento eccezionale che rimane nel tempo. Le grandi scuole e le attività di ricerca migliorano attraverso le diversità di provenienze culturali, di metodi, di approcci. E anche se questi giovani brillanti si disperdono nel mondo, rimangono sempre collegati alla comunità che li ha accolti. Ampliamo, dunque, la nostra capacità di attrazione! Questa è una sfida che vale la pena di tentare.



Un Master per la gestione di sistemi complessi

Claudio Artusi

Amministratore
Delegato
Sviluppo
Sistema Fiera

*“Chi è capace
di vedere l'intero è filosofo,
chi no, no”. (Platone)*

Alcune esperienze sono uniche. E devono essere vissute in nome della loro unicità. Quella di cui noi siamo protagonisti oggi è una di queste. Stiamo rimodellando il territorio intorno a noi, stiamo modificando profondamente i contorni di un'area produttiva, quella milanese, in termini economici, di infrastrutture, di rapporto tra persone e territorio e quindi anche tra persone e persone. Stiamo costruendo il polo fieristico più grande del mondo. Non essere coscienti di tutto questo finirebbe per risolversi in un'occasione perduta. Non replicabile.

Accanto all'unicità del progetto, esiste un altro genere di unicità. Quella della formazione, dell'esperienza delle persone che già da tempo stanno vivendo – e ancora a lungo vivranno – questa nuova ed esaltante possibilità di crescita. In un concetto allargato di formazione, tale esperienza sta profondamente arricchendo noi, che vi partecipiamo ogni giorno, ma anche deve contribuire a trasmettere l'unicità del suo processo ad altri. Ai giovani soprattutto, che ne saranno i protagonisti di domani. È questo il modo in cui ogni sistema si evolve, nei processi della natura e soprattutto nell'opera dell'uomo: comunica, diffonde nuove idee, nuove applicazioni e si garantisce la propria sopravvivenza, e la trasmissione dell'esclusività di ogni esperienza, in ogni essere umano.

La formazione come esperienza unica e irripetibile

Diciotto giovani, in prevalenza donne, scelti sulla base di caratteristiche di alto livello, stanno frequentando il Master ideato e organizzato da Fondazione Fiera Milano e Sviluppo Sistema Fiera, in collaborazione con l'Alta Scuola d'Economia e Relazioni Internazionali (ASERI) dell'Università Cattolica di Milano e con il patrocinio della Regione Lombardia. Un'occasione irripetibile di formazione concreta e diretta per

questi giovani laureati, che potranno seguire – con lezioni teoriche e con *stages* direttamente sul campo – la realizzazione di una delle grandi opere più importanti mai realizzate in Italia. Sono ingegneri, architetti, sociologi, urbanisti, economisti e giuristi, e dovranno apprendere l'arte di “stravolgere il territorio arricchendolo anziché mortificandolo”, nelle parole di Luigi Roth, presidente di Fondazione Fiera Milano, citate da Giancarlo Galli qualche mese fa su “Avvenire”.

Il valore che vogliamo trasmettere con questa esperienza del Master è che nel progetto del Nuovo Polo di Fiera Milano, scavo dopo scavo, mattone dopo mattone, ogni singola parte è tesa a costruire un insieme complesso, di cui riusciamo a intravedere le eccezionali potenzialità solo se ci concentriamo sui numeri, sulle proiezioni del volume d'affari, sulla grande varietà di imprese, di operatori e di visitatori che, dall'Italia e da tutto il mondo, passeranno in questa grande struttura.

A noi piace guardare così a quest'opera: un grande sistema di sviluppo che già da oggi sta coinvolgendo aziende private, amministrazioni pubbliche, professionisti e cittadini. Un sistema che deve essere considerato, misurato e gestito da tutte le angolature possibili: quelle economiche e sociali, urbanistiche e culturali. Bisogna pensare a esso come a un qualcosa di estremamente specifico, come è nella natura delle cose, senza però perderne una prospettiva più ampia ed evolutiva.

Formare attraverso la creazione di un modello

La scelta di impegnarsi nella formazione, nella nostra visione, deriva dalla certezza di essere degli innovatori in ciò che stiamo realizzando. E questa è una ricchezza che vogliamo condividere con i giovani.

Quando questo progetto è cominciato, infatti, per le modalità con cui abbiamo deciso di dargli inizio, si presentava differente dal modello di “grande opera” cui nel nostro Paese eravamo abituati. E abbiamo incontrato una certa diffidenza, al momento della gara per il Nuovo Polo, perché quella del *gene-*



ral contractor era una figura inusuale in Italia, in quel momento. Siamo stati anticipatori nel fare, ma anche interpreti attenti di ciò che il Governo aveva individuato nelle proprie linee strategiche, e poi confermato nella Legge Obiettivo. Oggi – a distanza di parecchi mesi – anche il nome di *general contractor* sembra diventato più familiare, non più una parola nota solo agli addetti ai lavori. E tra qualche tempo ancora, certamente, molti altri utilizzeranno questo modello per la realizzazione di opere pubbliche in Italia. In questo senso, il nostro modello ha “fatto formazione” e cultura, e siamo orgogliosi di esserne stati uno primi e principali motori.

Obiettivo: completezza e professionalità dell'individuo

Ogni luogo di formazione, ogni “accademia”, costituisce un'esperienza totalizzante. Oggi come nell'antichità. L'Accademia platonica, per esempio. Una scuola dove Platone insegnava, oltre alla filosofia, anche discipline di tipo scientifico, insieme con riflessioni di carattere etico e politico. Per utilizzare un linguaggio più vicino a quello contemporaneo, vi si faceva una formazione sistematica, su tutti i differenti e rilevanti aspetti della conoscenza. Così è avvenuto anche nelle accademie moderne, nate nel Rinascimento in Italia come libere associazioni di umanisti e artisti.

Ancora oggi noi ci ritroviamo in quest'idea antica di formazione, con solide e importanti radici nella storia, che possiede un valore irrinunciabile: quello del raggiungimento della “completezza” dell'individuo. Un individuo che deve essere erudito – nel senso più ampio del termine, che riguarda tanto il sapere quanto il fare – sia in competenze pratiche sia teoriche, perché la conoscenza è fatta di entrambe.

Siamo nella società della conoscenza. Una società in cui il possesso, la condivisione e la capacità di gestione delle informazioni è diventato un *asset* strategico. La società delle reti e della connettività, dove l'orizzonte è globale. Oltre alla conoscenza, la società in cui viviamo richiede un elevato grado di

professionalità. Se le informazioni sono diffuse a livello globale, anche la concorrenza lo è. L'accesso alle informazioni è potenzialmente senza limiti, quanto meno se lo si confronta con il passato. E la competizione non si gioca più sul terreno di chi possiede più informazioni o è in grado di accedervi più tempestivamente, ma sulla capacità di mettere in relazione le informazioni in modo non convenzionale e di utilizzarle nel modo più adeguato alle proprie esigenze.

Oltre che con l'utilizzo dell'informazione, il valore aggiunto di un progetto si ottiene con il concetto di *team*, di un gruppo di persone che lavora insieme e in armonia, in vista di un obiettivo. Proprio come il *team* che ha promosso e che oggi realizza il progetto del Nuovo Polo di Fiera Milano: tra le persone e in particolare tra gli addetti ai lavori nasce un'idea, la si discute, la si mette a punto, la si perfeziona, la si realizza e se ne esporta il modello – la *case history* – da applicare a situazioni analoghe. È questa la formazione, ma sarebbe più giusto dire la visione, che vogliamo e che ci sforziamo di dare ai giovani che stanno seguendo passo per passo il nostro lavoro.

Know-how al servizio del Paese

Applicato alla realtà nostra, quotidiana, l'idea di unicità ha prodotto in noi la consapevolezza che l'esperienza della realizzazione del Nuovo Polo di Fiera Milano dovesse essere condivisa, insegnata, trasmessa a un gruppo di giovani. Per questa ragione è nato il Master in Realizzazioni di Sistemi Territoriali Complessi.

I ragazzi che abbiamo selezionato, e che hanno già incominciato a lavorare in questo senso, saranno protagonisti con noi di un'esperienza unica: un percorso di formazione teso a creare sul campo figure professionali complete. Individui maturi, che possano ottenere in questo tempo dedicato al Master un'esperienza fatta di teoria e di pratica, di riflessione sui sistemi complessi, ma anche di competenza nel risolvere i tanti problemi imposti dal quotidiano operare.

Di persone come loro abbiamo bisogno per il progresso del settore fieristico. Ma anche per il progresso del Paese intero, che sempre più avrà bisogno di realizzare grandi opere, attraverso gruppi di persone specializzate.

Il nostro lavoro, ogni giorno, è quello di plasmare. Plasmare il territorio, modificarlo, fare crescere nuove strutture e seguire lo sviluppo delle infrastrutture correlate. Realizzare una grande opera, verificando gli effetti della sua creazione sulle persone, sulle comunità, sull'intera città di Milano e sulle aree limitrofe coinvolte.

Ogni giorno far crescere quella che sarà la nuova, più grande Fiera di Milano. E fare in modo che insieme, ogni giorno, crescano nuovi stimoli, nuovi obiettivi. Nuove idee, portate da coloro che oggi sono studenti, ma anche protagonisti del cambiamento.

Uno spettacolo senza repliche

Oggi come ieri, l'uomo è il motore dello scambio, ed è per l'uomo che lo scambio è nato, vive e sussiste. Scambio economico, ovviamente, ma anche scambio di conoscenze, di idee, di valori, di modelli culturali.

Ogni impresa moderna deve fare i conti con le esigenze dell'uomo, sia con le proprie risorse umane – patrimonio assai prezioso – sia con i propri interlocutori all'esterno: deve saperli ascoltare, interpretarne le esigenze e, dove possibile, soddisfarle con tutti i mezzi che ha a disposizione.

E deve saper costruire la propria successione, trasferendo le esperienze e formando i giovani, dando loro non soltanto delle indicazioni tecniche e operative, ma anche un respiro culturale più ampio ed elevato. Questo è il nostro obiettivo: condividere con i ragazzi del Master questo progetto unico, e tutte le esperienze concettuali e operative che ne deriveranno, facendo in modo che, a poco a poco, diventi anche un loro patrimonio. Non si costruisce un Nuovo Polo fieristico ogni anno: a dirla tutta, è uno spettacolo senza repliche.



La raffineria di Rho-Pero: un terreno restituito al territorio

**Gilberto
Callera**

Presidente
AgipPetroli

In una realtà in cui le risorse naturali sono sempre più contenute, gli spazi liberi più rari e l'ambiente sempre più minacciato, il recupero dei siti industriali dismessi diventa un aspetto qualificante e irrinunciabile dell'attività produttiva in generale e di quella petrolifera in particolare.

Il ciclo "petrolio uguale energia, uguale progresso, uguale sviluppo" non potrebbe concludersi positivamente se gli impianti produttivi, una volta esaurita la loro operatività, lasciassero sul territorio ferite profonde quali sarebbero ampi spazi deteriorati e abbandonati a un ulteriore progressivo degrado o a una sottoutilizzazione a causa del loro precedente uso industriale.

L'attenzione del Gruppo Eni alle tematiche dell'ambiente ormai non si limita più alla gestione dell'attività produttiva o alla qualità dei propri prodotti, ma guarda più in là, sul lungo termine, a una equilibrata coesistenza tra industria e ambiente circostante.

Una coesistenza che vada oltre il momento dell'attività produttiva e garantisca il recupero e l'adeguata utilizzazione delle aree industriali attraverso un loro ricongiungimento con il locale contesto urbanistico e sociale.

Più in generale, in un Paese attento alle istanze economiche e sociali, il recupero dei siti dismessi rappresenta un'importante opportunità di sviluppo prima ancora che un'esigenza di salvaguardia ambientale. La localizzazione degli impianti petroliferi, determinata dalla loro originaria funzione di basi di approvvigionamento di aree a vocazione prevalentemente industriale o densamente abitativa, e la crescita edificatoria verificatasi nel corso degli anni intorno a questi siti, hanno fatto sì che molti si siano trovati, una volta giunti alla fine del loro ciclo operativo, a rappresentare aree strategiche per lo sviluppo urbanistico o infrastrutturale di *hinterland* particolarmente vasti e importanti. La bonifica, il recupero e la destinazione del sito della raffineria AgipPetroli di Rho-Pero ad area insediativa del Nuovo Polo fieristico di Milano rappresentano, per l'ampiezza dell'area, il tipo e la rilevanza dell'intervento un'esperienza d'avanguardia nel panorama italiano. Un'esperienza che, attraverso il ricorso allo strumento dell'accordo di programma, ha visto il coin-

volgimento di più soggetti e amministrazioni locali (Regione, Provincia, Comuni) nella realizzazione di un più ampio e articolato progetto di riqualificazione urbanistica a servizio non soltanto del capoluogo lombardo e del suo *hinterland*, ma dell'intero Paese.

Quella della bonifica in particolare, i cui lavori sono stati coordinati dalla Regione e controllati e certificati dalla Provincia, è stata per me un'esperienza nella quale mi sono sentito coinvolto a livello personale: questa raffineria è stata infatti la sede del mio primo lavoro e ho personalmente partecipato all'avviamento di molti di quegli impianti che oggi ho visto demolire per lasciare spazio a nuove strutture, con una nuova funzione economica e sociale più adeguata alle attuali esigenze locali.

A fare da contraltare a questi ricordi c'è la consapevolezza e la soddisfazione di avere contribuito, come azienda impegnata nella ricerca di uno sviluppo sostenibile e del più razionale impiego di ogni tipo di risorsa, a garantire una continuità nell'utilizzazione del sito al servizio del territorio e della comunità.

La raffineria di Rho-Pero e i lavori di bonifica

Per anni la raffineria di Rho-Pero ha rappresentato una grande realtà industriale fornendo, direttamente e indirettamente, occupazione e sostegno allo sviluppo di una parte importante del Paese. L'inizio della sua costruzione risale ai primi anni Cinquanta e l'attività fu avviata nel 1953 con il nome della Società Condor. A quell'epoca lo stabilimento era in grado di lavorare 4,5 milioni di tonnellate annue di greggio ed era alimentato via oleodotto da Genova.

La sua massima espansione si ebbe negli anni 1967-68, quando la realizzazione degli impianti per la produzione di basi lubrificanti ne fece una raffineria a ciclo completo, in grado di assicurare l'approvvigionamento energetico dell'*hinterland* milanese negli anni del suo maggior sviluppo economico e industriale, occupando direttamente dai cinquecento ai seicento dipendenti e svolgendo un ruolo significativo nell'indotto.



Fin dall'inizio della sua attività la raffineria effettuò lavorazioni di volumi crescenti di greggio per conto della Shell, che finì con l'acquisirne il controllo. Nel 1974 confluì nella Italiana Petroli, la società dell'Eni che rilevò le attività della Shell quando questa abbandonò l'Italia. Nel 1987 passò sotto il controllo di AgipRaffinazione e fu chiusa nel 1992 nell'ambito di un piano organico di razionalizzazione delle attività industriali di AgipPetroli imposto dal mutato scenario petrolifero nazionale e dalla profonda crisi nel frattempo determinatasi nel settore della raffinazione a livello non solo europeo, ma addirittura mondiale.

Con la cessazione dell'attività industriale ci si è posti quindi il problema di un recupero ambientale del sito, che ponesse le basi per una sua più adeguata utilizzazione, con le finalità e le modalità prima evidenziate.

Un intervento progettuale e tecnologico di avanguardia

L'approccio seguito è stato quello di puntare su interventi di avanguardia, gestiti in modo integrato con il coinvolgimento, a tutti i livelli, degli enti preposti al controllo e alla certificazione della bonifica. L'incarico della elaborazione e realizzazione del progetto globale di bonifica è stato affidato alla Foster Wheeler Environmental Italia.

Nella scelta delle tecnologie da impiegare, si è fatto ricorso alle migliori disponibili e consolidate da anni di esperienza a livello mondiale, compresa, fra le altre, quella basata su interventi biologici *in situ*, a minimo impatto ambientale.

Tale tecnologia particolare, detta *bioremediation*, è basata sull'accelerazione delle capacità degradative dei microrganismi naturalmente presenti nelle matrici ambientali (suolo e acque sotterranee) nei confronti dei contaminanti che vengono convertiti, mediante reazioni chimiche e biologiche, in prodotti innocui.

Nella bonifica dell'area della raffineria di Rho-Pero si è fatto ricorso in particolare a tre diverse tecniche di *bioremediation*.

Attraverso la Soil Vapor Extraction sono state create nel sottosuolo sacche di vuoto che hanno favorito la rimozione dei contaminanti mediante una loro volatilizzazione. In sostanza, l'aspirazione di un flusso controllato dal sottosuolo ha richiamato nuova aria dalla superficie, favorendo processi di degradazione biologica, mentre i gas aspirati venivano trattati in superficie prima del loro rilascio in atmosfera.

Con la tecnica di *bioventing*, iniezione di aria a pressione, si è invece favorita l'ossigenazione del sottosuolo e la degradazione delle sostanze contaminanti a opera dei microrganismi in esso naturalmente presenti.

Con la tecnica di *biosparging* si è infine agito sulle falde acquifere mediante immissione diretta di aria e conseguente ossigenazione dell'acqua, accelerando così il potere degradativo della flora microbica in essa normalmente presente.

L'avvio della costruzione del Nuovo Polo fieristico di Milano su quest'area, così strettamente legata alla storia dello sviluppo e della crescita di tutto l'*hinterland*, è una prova concreta del progresso fatto in questi anni dal mondo industriale in tema di conciliabilità e flessibilità di adattamento tra esigenze diverse, produttive, sociali e ambientali, sulla strada di uno sviluppo sostenibile ispirato a un uso sempre più razionale e dinamico delle risorse, degli spazi liberi e dell'ambiente al servizio del cittadino e di tutta la comunità.

Il successo di questa operazione di riqualificazione illuminata, che ha pochi esempi nel panorama italiano, è, indubbiamente, il frutto di una efficace e proficua collaborazione tra l'Eni e tutte le Autorità interessate che, pur nel rispetto dei reciproci ruoli, hanno sempre perseguito l'obiettivo comune della valorizzazione dell'area e della sua restituzione al territorio.

In questo contesto, un'idea forte, perseguita con impegno e coraggio da Fondazione Fiera Milano e da questa supportata nella sua dimensione progettuale con la visione di chi guarda oltre il quotidiano, ha trovato la sua giusta dimensione e la linfa necessaria per trasformarsi in un concreto progetto di rinnovamento ecologico, economico, sociale e culturale.



Il discorso della convivenza e la comunicazione della città

Gian Piero Jacobelli

Consulente

Docente
Scienze della
Comunicazione
Università
"La Sapienza"
di Roma

Nonostante la pretesa chiarezza e incisività della saggezza popolare, ci sono proverbi che lasciano letteralmente interdetti, perché non si capisce a cosa vogliano alludere o perché alludono a qualche cosa di diverso da ciò che dichiarano. Si diceva una volta che una parola è poca e due sono troppe. Più che salomonica, questa è una sentenza che apparentemente non lascia alternative, se non il silenzio. Ma anche il silenzio spesso nasconde le intenzioni, dicendo in altro modo ciò che per definizione non dice.

In proposito, tra i tanti riferimenti possibili nell'intero arco della cultura occidentale, che sul silenzio ha sempre avuto tanto, forse troppo da dire, uno risulta particolarmente significativo ed eloquente, come spesso avviene per le fondamentali sintesi della cultura medievale, in cui da un lato si conclude la tradizione della riflessione sui libri sacri e dall'altro lato si inizia la speculazione moderna, con i suoi comandamenti di metodo e di coerenza. Tra le raccomandazioni monacali che, nel loro accorato e discusso epistolario, Abelardo rivolgeva a Eloisa, quella del silenzio occupa un posto di tutto rilievo, accanto alla povertà e alla castità. Questo silenzio, tuttavia, non è univoco, non ha una sola motivazione: si potrebbe definirlo, riprendendo classificazioni postume che giungono sino al Novecento, in primo luogo come un silenzio ascetico, per rimuovere l'eccesso di parole che assordano e confondono, in secondo luogo come un silenzio etico, in quanto disciplina del costitutivo bisogno che l'uomo ha di parlare, in terzo luogo come un silenzio gnostico, che rompe la vincolante connessione tra significante e significato, inaugurando l'interiore discorso con Dio.

Tre silenzi, anzi tre motivi di silenzio, per uno solo: la pretesa, che Abelardo non riesce a nascondere, di togliere la parola a Eloisa, quella parola che gli ricorda tenacemente, ossessivamente, disperatamente il loro passato, impossibile amore e che non lascia tregua alla nostalgia e al rimorso. Una parola è poco, perché da soli non si può fare un discorso. Ma due parole sono troppe, se si pretende di parlare di parlare da soli, di impedire all'altro la sua necessaria partecipazione discorsiva. Il vecchio

proverbio non è dunque così incoerente e insulso come poteva sembrare. Anzi, pone il dito nella piaga più profonda e dolente, più inguaribile e angosciata del pensiero occidentale, la piaga che si potrebbe definire del paradosso comunicativo. L'incomunicabilità è stata la grande ossessione del pensiero forte, quello debole accontentandosi di una generica e incontrovertibile porosità del discorso, che forse non riesce a dire tutto, ma, proprio perché senza pretese, riesce comunque a farsi intendere. Al contrario, ogni volta che si alzava la voce, ogni volta che si cercava di conferire a una affermazione la sua portata ontologica – nulla è filosoficamente, e antropologicamente, così complesso come la copula, la terza persona singolare del verbo essere, che unisce sempre, come notava Aristotele per i protagonisti della tragedia, cose destinate a restare separate – cascava l'asino, perché, come l'asino che s'impunta quando lo spingi, quanto più si cercava di fare luce tanto più si accecavano gli interlocutori.

Il paradosso della incomunicabilità

Il rapporto tra l'idea della comunicabilità e quella della incomunicabilità è così stringente che quanto più si afferma la prima tanto più si afferma la seconda e che, paradossalmente, gli studi più intelligenti e interessanti sulla comunicazione, al di là di quelli puramente descrittivi e tassonomici, sono proprio quelli sulla comunicazione fallita o quanto meno sulla comunicazione distorta: in una parola sulla sostanziale, anche se enigmatica identità tra la comunicazione e quello che Claude Shannon, l'inventore del codice digitale, chiamava il "rumore".

Non "dubito quindi sono", ma "sono, quindi dubito": come è possibile, si chiedevano qualche anno fa Dan Sperber e Deirdre Wilson, due autorevoli studiosi della "pertinenza", cioè della comune intenzione comunicativa, che "uno stimolo fisico prodotto da un individuo e percepito da un altro renda alcuni pensieri del secondo simili a quelli del primo, quando non esiste la minima somiglianza tra lo stimolo e i pensieri che esso mette in cor-

rispondenza?”. Una volta smossa, la valanga del dubbio non si ferma più e dal come, per cui si presuppone comunque che sia possibile, giunge a investire direttamente il cosa. “Gli altri capiscono ciò che diciamo o scriviamo? Noi capiamo gli altri?”, tornava a chiedersi qualche anno dopo il linguista americano Talbot J. Taylor, in uno studio di riferimento dedicato alla “incomprensione linguistica”, aggiungendo che “lo spettro dello scetticismo comunicativo si aggira nella critica testuale, ma anche nell’etica, nella teoria antropologica, nella giurisprudenza, nella teoria politica, nella filosofia della scienza”.

Non capirsi, ma potersi incontrare

La risposta di Taylor, che sul momento poteva sembrare velleitaria e pretenziosa, si è rivelata, con il tempo e con il progredire degli studi, piuttosto convincente e stimolante: il paradosso della incomunicabilità deriva dai radicati presupposti filosofici con cui si affronta il problema della comunicazione; è quindi necessario destabilizzare il metadiscorso intellettuale, il discorso sul discorso, dalle cui rigidità istituzionali deriverebbe l’incomprensione linguistica, per creare nuove possibilità discorsive.

In effetti, la ricerca antropologica sta tendenzialmente rimescolando le carte in tavola, rinunciando a discettare sul solipsismo esistenziale per poi trovarsi a concludere con un galileiano “Eppur si muove” che, dopo tante contrarie argomentazioni, suonava piuttosto ironico. Al contrario, ha preso il toro per le corna – dicevano i latini che *verba ligant homines, taurorum cornua funes* – facendo del non capirsi la condizione fondamentale del capirsi, almeno un poco, e spesso quel poco che basta. Per esempio, Franco La Cecla, riprendendo alcune suggestive argomentazioni di Wladimir Jankelevitch a proposito del malinteso, sembra ripercorrere proprio la strada revisionista indicata da Taylor: “La domanda che ci si pone non è: perché non ci si capisce? – domanda legittima a cui per secoli filosofi, logici, linguisti hanno cercato di dare risposta. E nemmeno quella più specifica del: come accade che non ci si capisca? – che studia i mecca-

nismi ermeneutici della incomprendimento. O, con una raffinatezza da studiosi della comunicazione: qual è il contenuto, l’informazione, il cosa non si riesce a comunicare? Si preferisce, invece, esplorare come, nelle pratiche sociali e culturali che la gente ha messo in atto in luoghi e tempi diversi, la stessa gente se l’è cavata col non capirsi”.

Talvolta il malinteso si ribalta nel suo contrario, in un’arte dell’intesa, che può nascere proprio perché non ci si capisce, come quasi quattro secoli fa aveva intuito Torquato Accetto nel suo straordinario elogio della dissimulazione onesta, di una ipocrisia che, alzando il livello della tolleranza e abbassando quello dello scontro, consente l’incontro. La Cecla sottolinea questa priorità dell’incontro – “le persone non si scambiano come i messaggi e le informazioni, ma si ricevono nel senso che si accolgono (o si respingono)” – rispetto alla stessa comunicazione che dell’incontro costituisce, per così dire, l’infrastruttura discorsiva.

Si raccontava in una delle tante piccole comunità ebraiche dell’Europa orientale che il signore del villaggio sfidò un rabbino al linguaggio dei segni: se avesse compreso quanto il signore intendeva dire, bene, altrimenti il rabbino e tutti gli altri ebrei sarebbero stati puniti. Dopo qualche comprensibile esitazione, la sfida ebbe inizio. Il signore alzò un dito in aria. Il rabbino ne alzò due. Il signore prese un formaggio bianco. Il rabbino gli mostrò un uovo. Il signore prese una manciata di chicchi e li gettò in terra. Il rabbino tirò fuori dalla sporta un pollo vivo che si gettò sui chicchi e li mangiò. “Risposta eccellente”, disse il signore, rendendo onore al rabbino, il quale successivamente, ai suoi che lo interrogavano, illustrò la sua versione della conversazione gestuale: “Prima mi ha mostrato un dito, per dirmi che voleva ficcarmelo nell’occhio. Allora gliene ho mostrati due, per dirgli che, se avesse osato farlo, io gli avrei accecato entrambi gli occhi. Poi mi ha mostrato un formaggio bianco: era per dimostrarmi che aveva di che mangiare, mentre io non avevo nulla. Allora, io ho tirato fuori un uovo, per dirgli che non avevo bisogno delle sue elemosine. Poi ha preso una manciata di chicchi e li ha sparsi per terra. Io ho pensato che fosse un peccato spre-

care tutti quei chicchi e ho estratto dalla mia sporta un pollo, che si è gettato sui chicchi e li ha mangiati tutti”. Anche il signore interpretò quanto era avvenuto, in questi altri termini: “Gli ho mostrato un dito per dirgli che vi è un solo re. Egli me ne ha mostrati due, per rispondermi che i re sono due, il re dei cieli e il re che regna in terra. Poi ho preso un formaggio bianco, per domandargli se fosse di capra bianca o nera. Egli mi ha mostrato un uovo, come per chiedermi se fosse di gallina bianca o bruna. Poi ho preso una manciata di chicchi e li ho gettati in terra per dirgli che il popolo ebraico era disperso ai quattro angoli del mondo. Per tutta risposta, ha preso una gallina che si è gettata sui chicchi e li ha mangiati tutti, come a dire: sì, ma un giorno verrà il Messia e tutti gli ebrei saranno riuniti in una sola e medesima terra!”.

Quale più evidente e ironica dimostrazione di quella che Ferdinand de Saussure, il padre riconosciuto della linguistica contemporanea, chiamava l'arbitrarietà del segno: una arbitrarietà di cui, dall'inizio, è possibile rilevare la duplice accezione, quella della relazione e quella della comunicazione? Arbitrarietà significa che le forme simboliche, quelle che danno senso alla vita, e in particolare il legame tra un significante e un significato, non sono dettate da una necessità ontologica, anche se qualche studioso argomenta che, almeno alla radice, derivano dalla natura o dalla cultura dell'uomo in quanto tale. Nulla impone che un pezzo di formaggio o un uovo indichino qualcosa da mangiare oppure il colore bianco, se non il contesto in cui vengono chiamati in causa. Ma, ed è il secondo insegnamento della drammatica e drammaturgica ironia ebraica, il contesto della comunicazione, che all'inizio non è lo stesso per entrambi gli interlocutori, divisi tra la dimensione politica e quella religiosa, finisce per diventarlo nei fatti, o nei gesti, nella misura in cui, comunicando, si riesce ad articolare un discorso in comune, il cui presupposto è quello di condividere almeno apparentemente una stessa visione del mondo. Con buona pace del povero rabbino e dei suoi fedeli, che possono ringraziare la sorte per averla scampata bella.

Dopo la constatazione, ricca di implicazioni comportamentali,

che comunicare non significa, non deve significare necessariamente capirsi, questa è l'altra fondamentale acquisizione teorica dello studio della comunicazione, che tende a trasformare il metalinguaggio discorsivo, secondo le indicazioni di Taylor. Nonostante la consolidata prevalenza della componente temporale nella analisi del linguaggio, se non altro perché la sua stessa struttura sintattica allude a una successione nel tempo, il cui unico punto di riferimento è quello del soggetto parlante, sta riemergendo una rimossa attenzione per quella che si potrebbe definire come la componente spaziale della comunicazione. Da un lato, tornano di attualità le aristoteliche “forme del tempo”, che sembrano raccontare una storia passo per passo mentre, da un punto di vista esterno agli eventi focalizzati, in realtà la rappresentano efficacemente tutta in una volta, come percorsi disegnati su una mappa concettuale. Dall'altro lato, acquista tutta la sua dovuta importanza quella griglia relazionale che ogni comunicazione presuppone, facendo coincidere il mondo con il corpo e il soggetto con l'insieme dei soggetti confluenti nei processi comunicativi, secondo quanto già osservava Ernst Cassirer nella sua “Filosofia delle forme simboliche”.

Vivere, rappresentare, comunicare lo spazio

Lo spazio vissuto si traduce nello spazio rappresentato e infine nello spazio comunicato e questa proiezione dello spazio nel discorso avviene sempre e non può non avvenire se non in presenza dell'altro, che costituisce il coautore di ogni discorso possibile. Ogni discorso, infatti, comporta la messa in scena di uno spazio di relazione in cui le cose e le persone sono disposte in ragione dei reciproci punti di vista, come nel caso della storiella ebraica, di una reciproca progettualità di sensi e dissensi, di incontri e di scontri, in cui tuttavia i soggetti coinvolti non possono fare a meno l'uno dell'altro, pena non tanto il non capirsi, quanto il non comunicare.

Comunicare comporta che gli spazi animati in cui costantemente si recita il proprio essere al mondo si intersechino, si sovrapp-

pongano, riescano almeno tendenzialmente a coincidere. A questo proposito, ha rilevato Michel Foucault, in una conferenza del 1984, che “quella attuale potrebbe essere considerata l’epoca dello spazio. Viviamo nell’epoca del simultaneo, nell’epoca della giustapposizione, nell’epoca del vicino e del lontano, del fianco a fianco, del disperso. Viviamo in un momento in cui il mondo si sperimenta, più che come un grande percorso che si sviluppa nel tempo, come un reticolo che incrocia dei punti e che intreccia la sua matassa. Nodi, connessioni, aree interstiziali sono gli assi portanti dell’organizzazione dello spazio che fa da supporto ed è supportata dalla società”.

L’interesse, la comunità e il “posto proprio”

Nella corrispondenza tra la dimensione spaziale e quella sociale, aggiunge Alberto Gasparini nella sua “Sociologia degli spazi”, “casa, paese, città, sistema di città possono essere considerati come nodi spaziali per la progettazione di felicità individuali e sociali”. In questo senso, la città costituisce, in tutto il corso della storia occidentale, dalla *polis* greca alla odierna megalopoli multifunzionale e multietnica, la più pertinente metafora della comunicazione, anzi qualcosa di più di una metafora, che per definizione porta fuori: una metonimia, una parte per il tutto, che per definizione porta dentro, con ogni conseguenza che nel bene e nel male questa incorporazione comporta. Da quando Weber, Durkheim e Simmel inaugurarono la riflessione sulla città concepita come un organismo vivente, come un corpo che deve trovare i propri equilibri interiori, la sociologia urbana ha elaborato un concetto di città come prodotto “di alleanze, conflitti, reti attive di individui e rispettivi interessi in contesa” (Vincenzo Ruggiero, “Movimenti nella città”), non un semplice luogo, “ma il risultato spaziale delle interazioni tra gruppi, tra questi e le istituzioni, le pratiche di governo, i rapporti produttivi e le modalità comunicative”. Questa tensione permanente implicita nell’organismo urbano dà origine a una tipica ambivalenza emotiva che caratterizza gli studi sulla città: affascinati dai meccanismi di tol-

leranza, che consentono vicinanze altrimenti inconcepibili, ma consapevoli della disattenzione reciproca in cui questi stessi meccanismi si risolvono, della impossibilità per gli abitanti della città di curarsi l’uno dell’altro.

La voglia e la paura di vivere insieme, la creazione e la dissoluzione della comunità, che nei classici della sociologia urbana vengono associate alla stessa formazione della città, tracciano le oscillazioni di un pendolo al tempo stesso emozionale e razionale, nel cui ambito, tuttavia, si configura un progetto possibile: “La città produce desideri inappagati e ansie snervanti. Offre la possibilità di aggirarsi tra spazi, gruppi e culture diverse, ma solo di rado fornisce appartenenza, identità, relazioni virtuose tra individui e tra questi e il loro ambiente. La città si manifesta come un universo di pura potenzialità, dove tutto è possibile, anche se, per molti, poco probabile”.

Anche da questo punto di vista, logico e topologico insieme, comunicare nella città significa comunicare la città, costruire un discorso comune, in cui al tempo stesso si esprime e si riflette la condizione di convivenza in cui ci si trova. Perciò un discorso sulla città non è un discorso qualsiasi, ma è, quanto meno nella civiltà occidentale, il discorso per eccellenza, il discorso del discorso, quello che fenomenologicamente traduce il senso del “corpo proprio” nel senso del “posto proprio” e, così facendo, nonostante tutto include anche l’altro, ciò che non siamo, ma che non possiamo non essere: “Finché tra gli uomini l’autentico e il bene avevano un luogo separato”, osserva Giorgio Agamben in una ispirata riflessione intitolata profeticamente “La comunità che viene”, “certo la vita sulla terra era infinitamente più bella; tuttavia l’appropriazione dell’improprio era per ciò stesso impossibile, perché ogni affermazione dell’autentico aveva come conseguenza la rimozione dell’improprio in un altro luogo, contro il quale la morale tornava ogni volta ad alzare le sue barriere”. In questo senso, conclude Agamben, il bene deve essere definito come “l’aver luogo del mondo”, con le sue determinazioni e i suoi limiti, e la salvezza come “l’avvenire del luogo a se stesso”.



Realizzazione editoriale

JAD
Roma

Progetto grafico

Carla Baffari

Coordinamento produttivo

Edizioni Fiera Milano

Stampa

ABPIÚ
Milano