

MILANO PER L'IMPRESA L'IMPRESA PER MILANO

Ottorino Beltrami

Presidente dell'Associazione Industriale Lombarda

Milano è una città aperta, innovativa, che gratifica il lavoro e premia la professionalità. Prima ancora che per vocazione, Milano è dunque una città industriale per definizione. Milano è città aperta: ma non solo e tanto perché centro di intensi scambi di merci, servizi, capitali, tecnologie; non solo e tanto per esperienze storiche che la ricollegano all'Europa, o a qualche sua parte. L'apertura di Milano è quella che si esprime nel suo stesso nome, nella cultura della sua gente che si rinnova quasi per intero ogni due o tre generazioni, nella sua capacità di non considerare nulla o nessuno straniero ("foresto", come dicono a Venezia) o comunque estraneo, finché mostri disponibilità al cambiamento.

A Milano un imprenditore, un dirigente, un quadro, uno specialista o anche un uomo di cultura occupa il posto che sa meritarsi e fintanto che sa meritarselo. Non si è qualcuno, a Milano, per il casato e neppure per il proprio passato, ma per quanto si è e ci si dimostra capaci di continuare ad essere.

L'apertura di Milano è totale per gli intraprendenti, gli innovatori, i capaci. Milano non ha e non chiede una qualsiasi caratterizzazione etnica, culturale, di linguaggio, di nome. Cittadini milanesi non si diventa dopo tre generazioni, ma immediatamente. Al tempo stesso, però, non è che questa cittadinanza conferisca particolari diritti: chi resta è perché accetta ed è accettato, ma nel fondo nulla lo lega a niente. Milano sembra una città popolata da

cittadini del mondo. Forse è essa stessa una città del mondo, ancor prima di essere una città lombarda, italiana, europea. Lo è sempre stata, lo è tuttora: e questo la rende, appunto per definizione, una città dell'industria: di un'attività, cioè, che, al contrario dell'agricoltura, non è ormai più legata ad una particolare localizzazione.

Il connotato di Milano come città innovativa è, per così dire, un corollario di questo suo modo di essere aperta. Ci sono, specialmente in Italia, città di più gloriose tradizioni, più colte, in un certo senso più civili di Milano. Non ne conosco nessuna, come Milano, dove ci sia altrettanta disponibilità all'innovazione e al cambiamento.

Probabilmente le due cose sono legate. Ma chi non è industriale e perfino chi, pur essendolo da sempre, non necessariamente identifica nell'industria l'espressione più nobile dell'umanità, può forse attribuire ad altre città il primato in altri campi e attività: ma deve riconoscere che in pochi luoghi, forse in nessun altro in Italia, l'ambiente, la cultura, lo stile di vita sono così industriali, o ottimali per l'industria, come a Milano.

Infine, la gente: dal più umile operaio all'imprenditore di maggior successo. Non è – come sarebbe facile insinuare – soltanto disposta, per dirla con il linguaggio dei mercanti del '200, a "cumular dinari" – o, come qui si dice, a "fà danèe". Il piacere dell'intraprendere, del rischiare, del tentare strade nuove si coniuga con la consapevolezza che nulla è più effimero, appunto,

del "cumular dinari", se dietro non c'è un obiettivo, una strategia e, dunque, una cultura.

Credo che non siano molte le città, almeno italiane, che in pochi decenni dell'era industriale hanno dato vita, per iniziativa di imprenditori privati, a ben tre Università. Nè sono molte le città, inteso il termine nel senso territoriale non ristretto che dirò tra poco, che vantano le tradizioni di Milano in materia di scuole professionali, istituzioni "d'arti e mestieri", iniziative così numerose e articolate di formazione di professionalità. Nè ci si può fermar qui: case, ospedali, ricoveri e molte altre che oggi si chiamerebbero "infrastrutture sociali" sono nate a Milano insieme all'industria.

Questo non è successo a caso, nè per mero paternalismo — il che, per inciso, non mi sentirei di considerare spregiativamente — non fosse che per la radice stessa del sostantivo. La cultura, la

scienza e perfino le arti hanno da sempre definito a Milano un modo globale, totalizzante di essere "industriale", che non si limita al creare ricchezza, ma coglie in questa proverbiale laboriosità uno strumento, e al tempo stesso, uno stile di realizzazione dell'uomo. Che dunque, di questo singolare e complesso processo, resta protagonista e artefice del proprio destino.

Ecco perché Milano è città industriale. Ma occorre ora aggiungere che lo è in senso un po' anomalo, Milano è una città capace di essere industriale anche senza ciminiera.

Per lunga tradizione il capoluogo, senza rinunciare ad essere esso stesso sede di fabbriche, è infatti soprattutto epicentro di un *continuum* industriale territorialmente assai più vasto del comune.

In quest'ultimo è soprattutto privilegiata la localizzazione di funzioni di tipo superiore che, pur indiscutibilmen-

te industriali, non lo sono necessariamente in senso fisico.

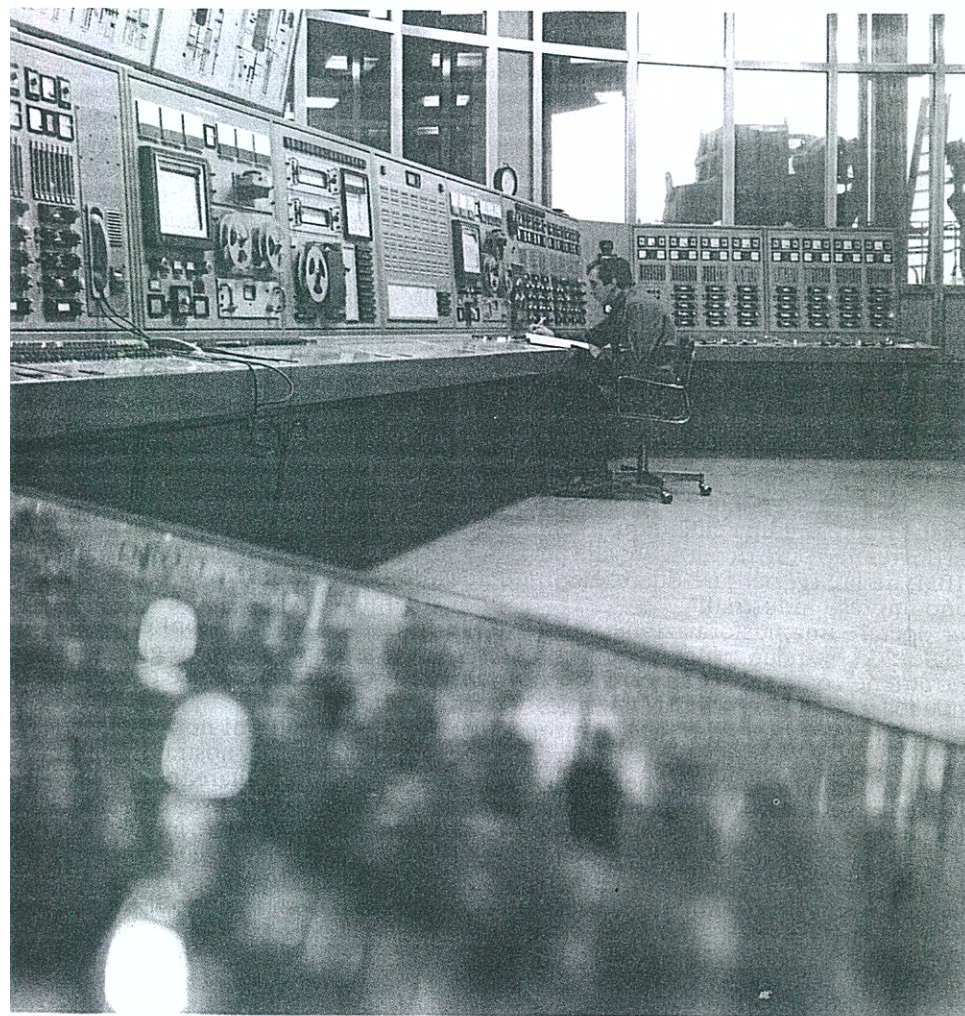
Vorrei ricordare, a titolo soltanto esemplificativo, la continuità con Milano di quell'area di vecchia tradizione industriale che è l'Alto Milanese, un tempo a vocazione prevalentemente tessile-cotoniero e che del capoluogo era veramente una propaggine. Vorrei ricordare ancora le tradizioni siderurgiche e meccaniche della zona a nord-est e della Brianza fino a Lecco, quella alimentare del sud-est e via dicendo.

Il modello di sviluppo fu, un tempo, quello della grande industria a cui facevano corona una serie di piccole aziende con essa più o meno direttamente collegate. Più di recente si è gradualmente realizzato un processo di decentramento, ispirato soprattutto dalla necessità di recuperare flessibilità, che ha prodotto una sostanziale ridistribuzione sia funzionale, che territoriale delle imprese industriali. Molte di esse sono rimaste collegate con aziende milanesi, altre hanno iniziato a operare autonomamente sul mercato nazionale e internazionale. Anche urbanisticamente ne è derivata una crescita, se si vuole disordinata, ma certamente tumultuosa, che ha ormai praticamente saturato il territorio, portandosi dietro una rapidissima crescita delle residenze e della popolazione.

Malgrado questo processo centrifugo, Milano ha conservato però il suo ruolo epicentrico: ovviamente, cambiando le connotazioni. Non è solo una questione di servizi, più o meno avanzati, che a Milano sono più addensati; e neppure è questione soltanto di configurazione di talune infrastrutture, per esempio di trasporto. Il ruolo epicentrico di Milano industriale non ha alcun risvolto di tipo gerarchico tra il capoluogo e la periferia, nè tra aziende grandi e piccole.

La diaspora delle ciminiere ha fatto parlare di terziarizzazione di Milano; altri vi hanno visto addirittura la conseguenza di una sua deindustrializzazione, misurata in termini occupazionali. Milano starebbe cioè avviandosi a rinunciare ad essere una città industriale per divenire una città terziaria. Spero che non mi si accuserà, in quanto presidente degli industriali, di totale deformazione professionale, se affermo che non sono d'accordo nè sull'una, nè sull'altra proposizione.

Vorrei dire, per cominciare, che misurare la deindustrializzazione sulla base dell'occupazione nell'industria, implica che si assumano implicitamente come valide almeno due ipotesi. La prima è quella della costanza delle funzioni



di produzione; la seconda è che basti una perdita di posti di lavoro per affermare che in un'area l'industria sta declinando.

Trovo piuttosto ardito ipotizzare, anche implicitamente, che le funzioni di produzione sono rimaste costanti in questi anni di innovazioni tecnologiche così diffuse e rapide. Mi pare per ciò sorprendente che ci si stupisca se, quando un fattore diventa relativamente caro, si sfruttano tutte le innovazioni di processo e tutte le flessibilità consentite dalle funzioni di produzione per ridurre l'uso di quel fattore e sostituirlo con altri che, sia pure in senso relativo, sono meno cari.

È accaduto per l'energia, non si vede perché non sarebbe dovuto accadere per talune categorie del fattore lavoro, divenute care, in rapporto al loro rendimento in termini di prodotto, rispetto ad altri fattori produttivi. Chi si sognerebbe di rimpiangere gli sterratori, quando sono disponibili macchine per il movimento di terra capaci di certe prestazioni a un costo orario non comparabile? Ma è deindustrializzazione, questa? Parlare di deindustrializzazione semplicemente calcolando di quanto l'occupazione nell'industria si è ridotta rispetto a un anno base, significa d'altra parte assumere che in tale anno il livello dell'occupazione fosse, date sempre certe funzioni di produzione, ottimale. Anche questa ipotesi mi sembra un po' ardita. Che per un complesso di ragioni l'industria milanese avesse accumulato nel corso degli anni '70 un eccesso di manodopera rispetto a quelle che erano già allora le sue necessità, è un dato di fatto sul quale è difficile non convenire. Ma se così è, e indipendentemente dagli effetti sulla occupazione delle innovazioni, la perdita di occupazione di questi anni diventa, entro certi limiti, semplicemente un recupero di livelli ottimali di manodopera occupata. Qualsiasi riferimento a processi di deindustrializzazione è dunque improprio, se si ferma qui.

A giudicare da una serie di elementi, che nelle pagine successive alcuni autorevoli specialisti hanno puntualizzato con grande efficacia, non mi pare d'altronde che si possa definire quella milanese un'industria in fase di declino. Ma qui sarà opportuno intendersi. Recuperando la funzione di epicentro non gerarchico di un'area industriale che travalica i suoi confini comunali, Milano ha continuato a svolgere la sua funzione di città industriale concentrando le sue risorse umane, finanziarie e tecnologiche nello sviluppo di certe "funzioni superiori" connaturate

"Rispetto a tutte le altre città del mondo, Milano mi sembra la più splendida. Tanto nella città quanto nel contado, ogni giorno la sua popolazione diventa più grande.

Quanti uomini abitino in una così grande città li conti chi può. Se lo saprà fare fino in fondo, io credo che arriverebbero ad un numero di circa 200.000, giacché è stato calcolato che solo in città ogni giorno si consumano 1.200 moggi di grano e anche più. Nella sola città vi sono 120 giurisperiti in entrambi i diritti, canonico e civile, ci sono più di 1.500 notai e 600 messi comunali. I medici, comunemente detti "fisici", sono 28; 150 sono i chirurghi di vario tipo.

Le botteghe che vendono al minuto, in città sono sicuramente più di 1.000. Gli albergatori, che ospitano a pagamento i forestieri, sono circa 150. Se poi volessi elencare gli artigiani di ogni tipo, i tessitori di lana, di lino, di cotone, di seta, i calzolari, i conciatori di pelli, i sarti, i fabbri, i mercanti, gli ambulanti, i venditori all'asta, io credo che quanti mi leggono ammutolirebbero"

(Dalle "Meraviglie di Milano", di Bonvesin de la Riva, cronista milanese vissuto tra il XIII e il XIV sec.)

all'industria e irrinunciabili per la sua stessa sopravvivenza come città industriale.

Se è cambiata la specie di queste funzioni, non è tuttavia cambiato il ruolo di Milano come titolare delle stesse. Insomma, se si vuole dirlo con parole abbastanza imprecise, Milano continua ad essere "la testa" di un sistema industriale integrato, entro cui svolge certe funzioni. Che questo sistema sia ora assai più decentrato e diffuso, anche territorialmente, e che Milano svolga oggi funzioni diverse da quelle di un tempo, non toglie nulla al carattere di Milano come città industriale. Nè basta che vada oggi di moda definire "terziarie" queste funzioni per parlare, come oggi si fa spesso, di terziarizzazione di Milano; così come non basta che sia diminuita l'occupazione nell'industria, per autorizzare a concludere che è Milano che si sta deindustrializzando.

Mi pare infatti che questo modo di vedere le cose implichi una concezione assai riduttiva dell'industria, che sarebbe mera trasformazione "fisica" di una materia prima in semilavorato o di un semilavorato in prodotto finito. L'industria come fabbrica. L'industria come attività dove "ci si sporcano le mani". L'industria con un alto contenuto di manualità e di materialità del suo valore aggiunto. Se accettassimo questa concezione, potremmo convenire che Milano non è più una città industriale. Ma dovremmo pure riconoscere che nè l'IBM, nè la SIP, per fare due esempi, sono imprese industriali!

Per operare una trasformazione industriale e produrre un "valore aggiunto" che attiene concettualmente alla sfera della trasformazione, non basta svolgere soltanto operazioni fisiche. Occorre anche espletare tutta una serie di altre funzioni (dalla gestione del personale alla finanza, dalla progettazione al marketing, ecc.) che non perché immateriali si possono automaticamente definire terziarie, e che, al contrario, rimangono squisitamente industriali perché finalizzate a ottimizzare la "trasformazione economica", che è propria dell'industria.

Un'impresa che dedica la dovuta atten-

zione ai problemi del "cash management" non diventa per questo una banca. Questa attenzione è infatti finalizzata a valorizzare altre funzioni, con cui si integra nel contesto di quel sistema, appunto integrato, che si chiama "impresa". Quell'attenzione mira a massimizzarne il profitto, che è e resta "industriale". Che poi la gestione della tesoreria sia affidata a una sezione dell'impresa oppure decentrata a un'impresa esterna più o meno direttamente collegata, è una scelta che si fa su parametri di efficienza, ma che non è pertinente alla classificazione settoriale dell'impresa.

Se estendiamo il ragionamento del micro al macro, dobbiamo convenire che lo sviluppo a Milano di funzioni che ho definito superiori, non trasforma necessariamente Milano, anche se tali funzioni sono terziarie, da città industriale in città terziaria. Milano continua a svolgere funzioni superiori, sia pure di tipo terziario, al servizio dell'industria, con ciò assolvendo, in forma solo aggiornata alle necessità, il suo ruolo tradizionale di centro di un'area industriale integrata. Cioè di città industriale.

Se ora si guarda al domani, alle sue sfide e alle sue opportunità, sembra possibile concludere con una riflessione, tra le molte possibili. Se può essere tollerato altrove, non si può consentire che Milano non affronti futuro e sfide con una strategia. Essa soltanto può infatti consentire di utilizzare le molteplici sinergie che esistono tra la città e l'industria, tra le istituzioni e le imprese, tra la classe politica, gli esponenti della cultura, i tecnici e gli industriali.

A nome di questi ultimi non posso limitarmi a dichiarare la nostra disponibilità. Desidero sollecitare, e mi riservo di proporre, iniziative concrete, coordinate, non dispersive, mirate. Milano merita e può realizzare un programma a profilo alto e di grande respiro. L'augurio, ma soprattutto il proponimento, è che nessuno mai debba ricordarci come quelli che non fecero tutto il loro possibile per concepirlo e realizzarlo.