

Lavoratori della conoscenza

Protagonisti, politiche, territori

Torino Internazionale

2009 **Associazione Torino Internazionale**
via Mercantini 5, 10121 Torino
www.torino-internazionale.org

PROGETTO EDITORIALE

Annalisa Magone, Roberta Balma Mion

DESIGN

Marianna Mazzaferro

FOTOGRAFIA IN COPERTINA

Fantasma di encefalo e midollo spinale in palline di sughero e filo di ferro, 1883 F.R. Büchi
Museo di Anatomia Umana “Luigi Rolando” dell’Università di Torino

*I tre lavori di ricerca alla base del volume sono stati realizzati grazie al contributo
del Comitato Territoriale UniCredit Torino-Canavese*

INDICE

7	Prefazione GIUSEPPE BERTA
11	Società e lavoratori della conoscenza a Torino SALVATORE COMINU - STEFANO MUSSO
13	Introduzione
15	Un fenomeno evidente e un problema di confini
17	I lavoratori della conoscenza sono un gruppo omogeneo?
19	Produrre, trattare, utilizzare conoscenza
21	Un gruppo stratificato
22	Lavoratori della conoscenza e classi medie
24	Lavoratori della conoscenza tra classe e cultura
	PRIMA PARTE
26	Lavoro qualificato e struttura delle professioni
26	Lavoro qualificato e aree metropolitane
29	Il confronto tra città
35	La domanda di lavoro negli anni più recenti
35	La domanda delle imprese: i dati Excelsior
39	I dati delle “dichiarazioni obbligatorie” ai CPI
42	Lavoro qualificato e mix produttivo
49	Lavoro qualificato e innovazione
57	La struttura professionale in provincia di Torino (1997-2007).
60	Le professioni qualificate
62	Le professioni intermedie
63	Le professioni non qualificate
64	Confronti settoriali
66	Industria
71	Costruzioni
72	Le attività di servizi
77	Lavoro dipendente e indipendente
81	Quanti sono i lavoratori della conoscenza?
	SECONDA PARTE
85	Lavoratori della conoscenza e metropoli
86	Reti sociali e produzione di conoscenza
88	La città come ambiente emblematico
91	Tra metamorfosi industriale e terziarizzazione dell'economia
97	L'emergere dei senza colletto
101	I problemi della rappresentanza
106	Riferimenti bibliografici

111 **Design e creatività sull'asse Torino-Milano**

CONSORZIO AASTER

113 **Introduzione**

114 **Il lavoro creativo nel design che cambia**

117 **I principali risultati**

117 Il design "esploso"

117 Il design dentro l'impresa

117 L'industria design-based

119 Il design si terziarizza

119 Design e lavoro creativo

120 La metropoli come spazio produttivo

120 Politiche urbane e politiche industriali

120 Valori e appartenenza di classe

121 Una composizione sociale sotto stress

121 Reti transaziendali e scambi comunitari

122 Lavoro creativo e beni collettivi per la competitività

PRIMA PARTE

123 **Il design nelle imprese**

123 **L'impresa come mente collettiva**

124 L'élite delle grandi marche

126 Il design come vettore del mutamento organizzativo

127 Grandi firme e design di massa

129 La formazione

130 **Territori del design: l'asse Torino-Milano**

SECONDA PARTE

132 **Designer indipendenti e lavoro creativo**

133 **I lavoratori autonomi della creatività come attori economici**

134 Caratteristiche delle imprese e del mercato

139 Le reti personali e quelle dell'impresa

143 **Gli ostacoli percepiti e la domanda di politiche pubbliche**

145 **Il rapporto con la dimensione metropolitana**

148 **I lavoratori autonomi della creatività come attori sociali**

148 Il lavoro

151 Identità e appartenenza

153 **I valori: verso un'etica no collar?**

156 **Riferimenti bibliografici**

157	Innovazione, design e management. Strategie e politiche per il sistema-Piemonte
	ROBERTO VERGANTI
159	Introduzione
159	L'ambito e le domande di ricerca
161	I risultati
162	Design, innovazione e sviluppo
162	Le definizioni di design
168	Design e innovazione
170	Il design nelle strategie di innovazione delle imprese
171	Il valore dell'innovazione design-driven per le imprese e il territorio
176	L'analisi: domande e metodo
176	Le domande di ricerca
177	Il metodo
178	La forza e la peculiarità del design locale
178	Il caso Alessi Family Follows Fiction
187	Il caso Fiat Panda
194	Sintesi: i punti di forza del design locale
196	Il confronto con i casi internazionali
196	Le sfide
197	I casi internazionali
203	Le implicazioni per le politiche del sistema-Piemonte
203	Gli spazi d'azione
205	Le politiche territoriali per il design: approcci a confronto
206	Linee di intervento

Prefazione

GIUSEPPE BERTA

Torino, come la società italiana nel suo complesso, conosce da anni e anni un vasto e generalizzato processo di terziarizzazione. Anche il profilo di quello che un tempo è stato il più nitido e coeso modello urbano a forte impronta industriale – la città della «composizione demografica razionale» cara a Gramsci – si è così stemperato, concedendo progressivamente spazio a un impasto più composito ed eterogeneo, inevitabilmente sfumato come tendono a essere i sistemi omologati dalla presenza terziaria. Rappresentare e analizzare Torino senza prestare attenzione al suo vasto bacino terziario è quindi operazione impossibile, anche se la tentazione di rifugiarsi rapidamente dentro i confini, mobili ma pur sempre più marcati, della cittadella industriale è ricorrente. Come in un gioco di chiaroscuri, le linee della concentrazione produttiva dell'industria risaltano nel contrasto con l'arcipelago un po' indistinto dell'universo terziario. D'altronde, questa componente del sistema locale rimane tuttora la meno strutturata e polarizzata e il suo peso accresciuto non ha corrisposto a una più precisa specializzazione e qualificazione. Occorre perciò lavorare per rassodare la struttura e la composizione interna della formazione terziaria, per conformarla in modo tale da consentirle di essere un effettivo pilastro dello sviluppo di Torino, quale i tempi la spingono a diventare.

Torino Internazionale ha deciso di accingersi a questo compito in primo luogo cercando di cogliere le identità più specifiche che si sono formate e che convivono, spesso ancora confusamente nella nostra percezione, nell'invaso del terziario. Anzitutto, vorremmo che questa categoria – così estesa e onnicomprensiva – non costituisca più una realtà che si definisce in negativo, per differenza e per sottrazione rispetto alle altre. Parliamo ancora di agricoltura e di industria in un'accezione positiva, laddove stentiamo ad assegnare consistenza e sedimentazione a un universo che sarebbe ora di cominciare a declinare al plurale, affrontando il ruolo di differenti terziari.

Abbiamo scelto allora di avviare questa ricognizione partendo dai lavoratori della conoscenza. Ma non per una moda, che induce a calcare sul termine «conoscenza» anche quando i suoi contorni permangono vaghi e incerti. E non soltanto perché, in una società che ambirebbe a fondare progressivamente i suoi circuiti di produzione della ricchezza sul sapere, i lavoratori della conoscenza non possono non essere un soggetto collettivo privilegiato. E nemmeno per la retorica usuale che invoca una meritocrazia fondata sul talento individuale e sulla sua valorizzazione o per l'esaltazione della funzione che hanno i creativi in una società condannata a essere innovativa pena la sua decadenza.

Questi elementi difficilmente reggono al vaglio empirico e appaiono presto per quelle che sono: formule retoriche o strumenti di una comunicazione che stenta a esercitare presa sul reale. I lavoratori e le attività della conoscenza che illustrano i materiali di ricerca raccolti in questa pubblicazione sono invece un soggetto metropolitano distinguibile e analizzabile criticamente. Non possono essere scambiati con il grappolo di produttori scientifici di altissima specializzazione coi quali vengono spesso identificati i *knowledge workers* urbani che qui ci interessano: non lavorano in laboratori sofisticati ad alta intensità di investimento su cui indugia chi va alla ricerca di nuove immagini neotecnologiche della società. I lavoratori della conoscenza, al contrario, sono ravvisabili in quel non esiguo strato di operatori – che lavorano individualmente o in gruppo, all'interno di strutture di impresa o in forme associative, con rapporti di lavoro subordinato o formalmente autonomi – coinvolti in un processo di elaborazione, organizzazione e diffusione del sapere. Sovente si tratta di lavoratori giovani, anche se l'età non costituisce certo il discrimine fondamentale: si può diventare a cinquant'anni lavoratori della conoscenza come operatori individuali sul mercato del lavoro perché è venuta meno l'impresa in cui ci si è formati. Oppure lo si diviene alla fine del corso di studi, mossi dalla necessità di trovare il modo per crearsi un reddito. Oppure lo si è, con piena consapevolezza di ruolo, con un orgoglio professionale che discende da una pratica lavorativa sperimentata, tale da garantire un mercato solido o una catena di committenze capace di reggere e di ispessirsi col tempo.

Qual è il denominatore comune per questo strato (o strati) di lavoratori? Sono tanti, ma forse in questa sede vale la pena di segnalarne uno soprattutto: la centralità della condizione metropolitana. Il sistema di relazioni assicurato dal radicamento in un'area metropolitana è la vera forma organizzativa dei *knowledge workers*, superiore in questo senso ai tradizionali assetti d'impresa. È la città, la trama dei rapporti urbani, a offrire ai lavoratori della conoscenza il fondamento indispensabile allo sviluppo non solo delle loro attività, ma del loro mercato stesso, e a suggerire i percorsi formativi che essi sono costretti a esplorare e praticare per mantenere i loro *skills* e per incrementare le loro *capabilities*. Tutto ciò è stato finora il portato spontaneo della trasformazione dell'economia e della società: o meglio, è il prodotto che deriva dalla combinazione di tanti sforzi individuali con alcuni effetti, spesso inintenzionali, derivanti dal cambiamento urbano. Ora è tempo di compiere un salto di qualità: occorre dedicarsi a un'opera di infrastrutturazione del sistema urbano che permetta ai lavoratori della conoscenza di crescere e di irrobustire la loro professionalità e la loro situazione di mercato.

La crisi, da questo punto di vista, è davvero, fuor di retorica, un'opportunità. Perché sospinge a battere nuove strade nello sviluppo metropolitano e perché obbliga a valorizzare risorse locali relegate ancora nell'ombra. Per creare alternative economiche e nuovi sbocchi professionali.

Ma, nel caso dei lavoratori della conoscenza, il livello urbano, se è fondamentale, non è l'unico. L'altra dimensione – senza la quale non si raggiungeranno progressi importanti e durevoli – sta nell'attivazione di politiche di sostegno al lavoro e di welfare che siano rivolte a questi nuclei professionali. Se non vogliamo continuare a parlare all'infinito di precarietà e di flessibilità, naturalmente con la deprecazione un po' inane richiesta dai principi della *political correctness*, allora è il momento di mettere mano a una ricostruzione dell'edificio del welfare che non trascuri più un soggetto che è cresciuto ed è certamente destinato a crescere.

Le tre ricerche pubblicate in questo volume, interrogandosi sul profilo dei *knowledge workers* e su due terreni chiave in cui essi operano, la creatività e il design, mostrano paradigmaticamente luci e ombre di un settore economico che è anche un mondo sociale. Con questi materiali di ricerca, Torino Internazionale intende recare un contributo fattivo al tema dei lavoratori della conoscenza, nella persuasione che essi siano già un protagonista del nuovo sistema urbano e un capitale su cui investire per il futuro.

Società e lavoratori della conoscenza a Torino

SALVATORE COMINU - STEFANO MUSSO

Febbraio 2009

Introduzione

Il documento che segue si propone di sviluppare alcune riflessioni sul mutamento del lavoro nell'area torinese: contiene dati, osservazioni, suggestioni inerenti le figure che una ormai vasta letteratura definisce lavoratori della conoscenza. Scopo primario di questo contributo (basato sulla disamina di dati statistici ufficiali e analisi secondarie di materiali di ricerca, oltre che sulla letteratura prodotta sull'argomento) è contribuire ad alimentare il dibattito locale sui temi trattati e fornire contestualmente alcuni spunti per future iniziative di ricerca sul campo.

In specifico le domande alla base di questo contributo sono così riassumibili:

- j` La categoria di lavoratori della conoscenza ricopre un posto importante nell'area degli studi organizzativi e – in tempi più recenti – nella riflessione sul mutamento sociale; la professionalizzazione del lavoro e la centralità dei lavoratori qualificati nel nuovo capitalismo sono tendenze generali o presentano specificità territoriali? Le differenze sono significative solo tra realtà nazionali o si riscontrano divari anche tra aree subnazionali? Le differenze territoriali sono spiegate dalle specializzazioni produttive e dalla storia economica dei territori?
- j` Qual è il peso dei lavoratori della conoscenza nell'economia torinese? Senza cadere in eccessi misurativi, è utile valutarne la consistenza quantitativa, anche in chiave comparativa con le altre aree urbane del paese.
- j` Quali sono le attività con una maggiore concentrazione di lavoratori della conoscenza nel sistema produttivo locale?

Accanto a queste domande il contributo si propone di offrire alcune considerazioni in relazione ad alcuni interrogativi che attraversano il dibattito sull'economia e sulla società della conoscenza.

- j` I lavoratori della conoscenza costituiscono, in tendenza, un gruppo sociale omogeneo (detto chiaramente, una “quasi classe sociale”), come sembra emergere da alcuni dei principali contributi teorici offerti sull'argomento, o viceversa all'interno di questa grande area del lavoro contemporaneo possiamo distinguere più frazioni di knowledge worker – che ci impediscono di considerarli in modo unitario?
- j` Si riscontrano nella nostra città orientamenti coalizionali, embrioni organizzativi, forme di partecipazione o di rappresentanza che hanno per protagonisti attori a vario titolo ascrivibili al mondo dei lavoratori della conoscenza?
- j` Per quali ragioni, infine, è possibile affermare che i lavoratori della conoscenza costituiscono figure emblematiche della metropoli contemporanea?

Per quanto, per ragioni che saranno chiarite nel documento, gli autori di questo contributo ritengono priva di consistenza la sovrapposizione tra *lavoro qualificato* (misurabile in termini quantitativi attraverso l'analisi della gerarchia professionale) e *lavoro della conoscenza* (categoria che incorpora dimensioni qualitative e con valenze socio-politiche), qualsiasi tentativo di sviluppare gli interrogativi suesposti deve poggiare su una robusta base empirica. Una parte significativa del contributo sarà dedicata pertanto all'analisi della struttura professionale dell'area torinese. Problemi di adeguatezza e di aggiornamento della base informativa pubblica resa disponibile dal sistema statistico nazionale rendono solo relativamente affidabili i dati utilizzati in questa sede. In ogni caso, considerato che il documento non risponde a finalità di tipo statistico, si è scelto di utilizzarli: siamo interessati ai fenomeni e alla loro tendenza, prima che alla loro misurazione.

La sezione dedicata all'analisi della struttura occupazionale è introdotta da un capitolo in cui sono proposti alcuni elementi d'inquadramento e una breve disamina critica della categoria di lavoratori della conoscenza. In questa parte del documento si è tentato di offrire una cornice interpretativa dei processi che costituiscono la base del loro progressivo affermarsi, nel nuovo capitalismo.

Si sono proposti, inoltre, alcuni criteri per una loro possibile classificazione, in grado di coglierne le stratificazioni interne e restituirne l'articolazione, certamente più complessa di quanto una rappresentazione onnicomprensiva potrebbe suggerire.

Nella sezione conclusiva del documento sono sviluppate alcune linee di riflessione dedicate al rapporto che lega ampi strati di lavoratori della conoscenza all'ambiente metropolitano, evidenziando nel contempo alcuni elementi che lasciano intuire un loro possibile protagonismo sociale, nonché un possibile coinvolgimento nei processi formativi di una nuova identità per la Torino dei prossimi anni.

Un fenomeno evidente e un problema di confini

Società della conoscenza, economia della conoscenza e lavoratori della conoscenza sono espressioni ormai acquisite da una vasta letteratura che in questa sede ripercorreremo solo limitatamente agli scopi di questo contributo¹. In sede introduttiva è opportuno evidenziare che la varietà di significati attribuiti alla categoria di *knowledge worker* nei diversi contributi teorici è rivelatrice (oltre che dei diversi orientamenti degli autori) della molteplicità dei fattori a monte della nuova grande trasformazione iniziata negli anni settanta del secolo scorso. In generale si riscontra un sostanziale accordo, tra gli studiosi che hanno affrontato l'argomento, sull'importanza acquisita dalla conoscenza nel ridefinire forme di produzione e caratteristiche del lavoro nel capitalismo "post" (fordista, taylorista, keynesiano, ecc.).

La conoscenza ha sempre costituito il presupposto dell'attività economica e di riflesso altrettanto si può dire dell'esistenza dei lavoratori della conoscenza - anche prima che così fossero definiti. Tra un approccio propenso a sottolineare la discontinuità del mutamento e un secondo che tende a rimarcare gli elementi di continuità è bene far proprio, a vantaggio di un'analisi radicata nei processi empiricamente osservabili, un orientamento prudente: per dirla con una battuta, per ogni nuovo *softwarista* impegnato fino a tarda sera a cercare la soluzione di un problema vi è un ragazzo che gli porta una pizza express. L'importanza acquisita dalla produzione e dal trattamento della conoscenza appare in ogni caso in stretta relazione con l'affermarsi pressoché simultaneo di più processi, tra loro variamente collegati:

- j¹ L'avvento delle ICT, tecnologie a uso multiplo che hanno consentito di rivoluzionare le coordinate spazio-temporali del ciclo produttivo, registrare e codificare conoscenza favorendone la circolazione, rompere le rigidità della distribuzione, simulare processi complessi, rendere più produttivi i lavoratori qualificati e svalorizzare contestualmente il lavoro di quelli meno qualificati o più sostituibili.
- j² La loro applicazione alla produzione flessibile di manufatti e servizi sempre meno standardizzati, in mercati di sostituzione ricchi ed esigenti, meno stabili e prevedibili di un tempo, e fortemente competitivi; citando l'economista Daniel Cohen, come «l'elettricità ha aiutato Ford a realizzare il programma taylorista, l'informatica permette a Wal-Mart di realizzare il programma toyotista» (Cohen, 2007).
- j³ L'incremento quantitativo e il correlato mutamento qualitativo dei consumi, con l'affermarsi di nuovi valori simbolici ed esperienziali incorporati nelle merci materiali e immateriali. La rapidità dell'innovazione e l'accorciamento del ciclo di vita dei prodotti, che rende in molti settori più remunerativi gli investimenti in capitale intangibile (nel lavoro vivo) che quelli in capitale fisso.

¹ Per tutti, Foray (2006); Thurow, (1996); Butera - Donati - Cesaria (1987); Butera - Bagnara - Cesaria - Di Guardo (2008). Un'analisi storica della genesi del concetto di lavoratori della conoscenza, dai *Kopfarbeiter* di Lederer ai *brain workers* di Tawney ai *knowledge workers* di Drucker agli analisti di simboli di Reich, è in Bologna (2006).

- L'emergere di modelli organizzativi basati sul decentramento di rischi e responsabilità e la parziale ricomposizione di quella frattura tra fasi ideative, progettuali ed esecutive – tra lavoro manuale e lavoro intellettuale – che costituiva cifra e pilastro fondante dell'organizzazione taylorista del lavoro.
- L'affermarsi di un modello, che taluni definiscono «antropogenetico» (di «produzione dell'uomo attraverso l'uomo») che trova testimonianza nella crescita relativa dei consumi legati a istruzione, cultura, salute, benessere (Marazzi, 2005).
- La scolarizzazione di massa che ha ampliato l'offerta di lavoratori istruiti e che ambiscono a svolgere attività coerenti con gli investimenti educativi compiuti.
- La crisi di consenso e la delegittimazione, presso ampie aree della società, del modello di organizzazione sociale e delle politiche redistributive che costituivano l'impalcatura della società industriale di massa.

Sul versante delle organizzazioni produttive, negli ultimi trent'anni si è prodotta una forte accelerazione nella trasformazione delle fonti del vantaggio competitivo delle imprese il cui successo, secondo molti economisti, dipende sempre più dalla capacità di produrre in anticipo e utilizzare meglio risorse di conoscenza (Porter, 1998). Il peso relativo dei knowledge worker cresce in relazione anche ai processi di seguito sinteticamente descritti:

- Con l'affermarsi della società industriale e dell'organizzazione taylorista/fordista, i lavoratori in possesso di *skill* tecnici formalizzati hanno esteso i propri ranghi lungo una linea discendente nella stratificazione sociale, mentre si assottigliavano i lavoratori che applicavano conoscenze/abilità manuali: il taylorismo/fordismo presuppone infatti un ampliamento della gerarchia intermedia che studia il lavoro, lo proceduralizza, predispone gli impianti per la conduzione da parte di manodopera generica; nel post-fordismo (usiamo questo termine per comodità espositiva), l'automazione flessibile, connessa all'applicazione ai cicli produttivi delle ICT, consente notevoli risparmi di lavoro manuale e nel contempo accentua la presenza di tecnici e professionisti.
- Il travaso di popolazione attiva dal settore secondario al terziario, che comporta un aumento di occupazioni non manuali, si accompagna, all'interno dell'attività manifatturiera, a una modifica rilevante nella composizione della forza lavoro (se negli anni cinquanta alla Fiat vi erano cinque operai per ogni impiegato, negli anni novanta il rapporto è solo due a uno).
- La creazione più intensa di occupazione, sia dipendente sia autonoma, avviene oggi nelle attività ad alta intensità di conoscenza laddove la quota di occupazione manuale si riduce.

I lavoratori della conoscenza sono un gruppo omogeneo?

Preso atto della loro considerevole crescita quantitativa, occorre chiedersi se questa radicale trasformazione del lavoro generi l'effetto di rendere tra loro "simili" i lavoratori più istruiti e qualificati: per porre la questione in modo esplicito, i lavoratori della conoscenza sono un gruppo sociale tendenzialmente omogeneo?

Come è evidente, la risposta discende anche dai criteri utilizzati per delimitare i confini di questo gruppo. Studiosi con diverse provenienze disciplinari hanno indagato l'insieme o parte dei mutamenti intervenuti tra il capitalismo fordista-keynesiano e il nuovo capitalismo, fornendone varie definizioni: secondo i casi e gli autori si è parlato di passaggio da un'economia industriale a una post-industriale (Bell, 1973), ovvero dal fordismo al post-fordismo (tra gli altri Romano - Rullani, 1998; Bonomi, 1997; Accornero, 2001), dell'affermarsi di un regime di accumulazione flessibile (Harvey, 1993), di una età informazionale (Castells, 2002) o ancora di transizione a un capitalismo cognitivo (Cillario, 1990; Fumagalli, 2007; Vercellone, 2006) o a un'economia dell'immateriale (Gorz, 2003).

Analogamente, la letteratura sui cambiamenti del lavoro si è concentrata su oggetti differenti ma in parte sovrapposti: analisti dei simboli (Reich, 1992), knowledge worker (Drucker, 1994 e tanti altri), professionisti nelle organizzazioni (Butera, 1997 e 2008), classe creativa (Florida, 2003), *networker* (Knights - Murray - Wilcott, 1993), lavoratori cognitivi (Cillario, 1990 e con significati differenti Fumagalli, 2007; Vercellone, 2006), lavoratori autonomi di seconda generazione (Bologna, 1997 e 2007), capitalisti personali (Bonomi - Rullani, 2005), sono solo alcune delle tante definizioni di volta in volta adottate per denominare specifici gruppi o frazioni centrali del lavoro contemporaneo. Queste definizioni, che alludono a prospettive teoriche non assimilabili e talvolta antitetiche, hanno di volta in volta focalizzato l'attenzione su specifici processi e attori. L'eterogeneità non si spiega però solo con i diversi sguardi e temporalità delle analisi, ma anche con la profonda articolazione del lavoro nel nuovo capitalismo.

Aggregato dai contorni incerti, i lavoratori della conoscenza sono difficilmente identificabili attraverso le statistiche sulle professioni – basate su classificazioni costruite in epoche in cui professione e status sociale erano di norma più congruenti di oggi, anni in cui libero professionista può parimenti indicare l'archistar di fama mondiale e il webmaster iscritto alla gestione parasubordinati dell'INPS. Gli stessi settori ad alta intensità di conoscenza non occupano solo élite specializzate: molteplici sono infatti gli attori operanti nella filiera della conoscenza (Rullani, 2004). I lavoratori della conoscenza possono dunque moltiplicarsi "verso il basso": conoscenze tacite e competenze operative hanno assunto nuovo rilievo anche nella produzione manifatturiera, con l'introduzione dei modelli organizzativi di *high involvement* (o *performance work systems*, finalizzati alla qualità totale sull'esempio toyotista, che richiedono anche ai "colletti blu" competenze che li avvicinano ai *white collar*; nella fabbrica integrata, con la produzione snella a gerarchia piatta che delega responsabi-

lità in modo verticale, si affidano anche a lavoratori di basso inquadramento mansioni che richiedono scambi comunicativi, competenze relazionali e responsabilità dello svolgimento di una fase, per quanto limitata, del funzionamento organizzativo.

Alcuni autori, tra cui uno dei maggiori studiosi italiani di tematiche organizzative e del lavoro, Federico Butera, basano le loro analisi su una definizione molto ampia di lavoratore della conoscenza². La base empirica che porta a rispondere positivamente alla domanda (posta nell'introduzione del suo ultimo libro *Knowledge Working*) sull'utilità di mettere nella stessa categoria un «aggregato così vasto e internamente articolato» (Butera - Bagnara - Cesaria - Di Guardo, 2008), è ricercata soprattutto nell'ipotesi per cui l'accresciuto bisogno di conoscenze da parte delle imprese indica l'affermarsi di un nuovo modello organizzativo, cui corrispondono più elementi comuni (possesso di conoscenze generalmente certificate, responsabilità di gestire processi di lavoro immateriali e incerti, natura del lavoro, rapporto con le organizzazioni, necessità per essere valorizzati di nuove alleanze tra organizzazioni e *workplace within*) alle nuove professioni non considerate riduttivamente come semplici set di attività.

Pure acquisendo questo punto di vista e considerando che quella di lavoratore della conoscenza, «anche quando guardandoci dentro sembra che si sbricioli», è una delle categorie che hanno rappresentato «qualcosa di importante nella storia delle scienze sociali»³, non si possono ignorare i (tanti) fattori che concorrono a differenziare quel lavoro qualificato che in Italia include ormai il 40% delle forze di lavoro. L'impressione è che la stessa individuazione di un'area del knowledge working, se non si basa su appartenenze percepite o su una convergente allocazione di risorse di autonomia, status, reddito, finisca con l'essere di relativa utilità. In questo senso, osservare qualitativamente i diversi modi di essere lavoratori della conoscenza, combinando variabili economiche e culturali, può risultare attività più proficua che definirne la soglia. Assunta la tendenza verso un'economia che pone al centro le facoltà umane del lavoro, occorre osservare se proprio questa nuova qualità del produrre non sia infatti alla base di nuove diseguaglianze, non solo rispetto alle occupazioni senza qualità ma all'interno dello stesso lavoro qualificato.

2 L'esigenza di quantificare l'incidenza dei "lavoratori della conoscenza" è stata affrontata in questi lavori includendo i primi tre grandi gruppi della classificazione ISTAT delle professioni – imprenditori e manager (primo gruppo) professioni ad alta specializzazione (secondo gruppo) e tecnici qualificati (terzo gruppo).

3 Questo invito rivolto dalla sociologa Adriana Luciano nel corso di un recente dibattito pubblico organizzato dall'IRES Piemonte e Torino Internazionale (*Lavoro, lavoratori, società della conoscenza*, Dicembre 2008).

Produrre, trattare, utilizzare conoscenza

Se la conoscenza è il principale motore dell'accumulazione, la posizione occupata nel ciclo produzione-trasmissione-utilizzo⁴ di conoscenza può costituire un predittore delle condizioni di autorità, desiderabilità, autonomia, reddito dei lavoratori.

Il processo di creazione e utilizzo di conoscenza è senz'altro più complesso di quanto suggerito da questa rappresentazione a tre stadi; essa tuttavia contribuisce a distinguere tre processi, correlati e in parte sovrapposti, che se trattati in modo separato possono squadernare un concetto che sembra indicare un campo eccessivamente ampio di oggetti (e di attori che lo abitano). Questi processi sono approssimativamente descrivibili distinguendo un'economia fondata sulla conoscenza, un'economia della conoscenza, un'economia della produzione dei lavoratori della conoscenza.

Economia fondata sulla conoscenza

Con questa espressione ci si riferirà alla funzione acquisita dalle conoscenze incorporate nel "lavoro vivo" nella produzione di beni e servizi. In questa prospettiva, lavoratori della conoscenza sono tutti coloro che detengono competenze, attitudini per contribuire in modo personale allo sviluppo dei processi produttivi. Riferendosi a questa nuova qualità del lavoro si può legittimamente affermare che «tendenzialmente quasi tutti possono essere considerati lavoratori della conoscenza» (Rullani, 2008). La mobilitazione delle facoltà mentali, affettive, comunicative del lavoro costituisce infatti il principale discrimine rispetto alla separazione tra mansioni esecutive e intellettuali che informava l'organizzazione taylorista. Per esemplificare, agli occupati in servizi *face to face*, dagli addetti vendita ai telefonisti dei call center al lavoro sociale, si richiede di mobilitare facoltà comunicative e relazionali, interpretare situazioni e desideri, esprimersi con adeguata proprietà e coerentemente al ruolo richiesto. Nessuno potrebbe oggi immaginare uffici con impiegati che non sappiano usare il PC oppure hostess che non parlano inglese. La categoria di lavoro della conoscenza (o cognitivo), in questa prospettiva, è tanto più utile quanto più è utilizzata come «filigrana per osservare l'intero spettro delle forme di produzione e di lavoro nella loro compresenza [...] e non tanto per individuare uno specifico settore di forza-lavoro», né per demarcare i lavori creativi dai *mcjob* (Roggero, 2009).

Economia della conoscenza

Con questa categoria ci si può riferire ai processi di creazione, trattamento, codifica, stoccaggio e diffusione di nuove conoscenze. Su queste basi, lavoratori della conoscenza possono essere definiti coloro che operano all'interno di organizzazioni o unità il cui fine è generare nuova conoscenza (o in senso assoluto – *under the sun*

⁴ Utilizziamo questi termini come sostituti dei concetti di *knowledge builder* (creatori, analizzatori e fornitori di conoscenza), *knowledge steward* (attività che attengono lo stoccaggio, la conservazione, la distribuzione e la circolazione di conoscenza) e *knowledge applier* (coloro che utilizzano lo stock di conoscenze possedute per il raggiungimento degli obiettivi) proposta tra gli altri da R. Bauer e J. Dahlquist, citati in Bologna (2007).

– o relativamente alle organizzazioni in cui operano) o trattare – codificare, operativizzare, trasferire, immagazzinare, riprodurre – conoscenze esistenti per renderle utilizzabili a livello industriale. Una popolazione certamente in crescita, ma senza dubbio più ristretta del 40% degli occupati. Rientrano probabilmente in questa definizione gli «agenti del cambiamento» nelle organizzazioni industriali (Carter, 1994), la cui funzione è quella di predisporre i mutamenti tecnologici, organizzativi e di prodotto; le istituzioni della conoscenza in senso stretto; alcune attività creative del settore culturale, dell'editoria e dei media; quelle professioni che richiedono una base cognitiva e di sapere che consenta di affrontare e risolvere problemi non routinari o con elevato grado di responsabilità e d'incertezza. Forse questa definizione è riduttiva, ma non si rischia, in alternativa, di cadere «in una vuota retorica dove il CNEL dichiara che il 35% degli occupati sono knowledge worker in un paese dove i lavoratori laureati sono il 12% del totale» (Bologna, 2007) – e dove gli investimenti collettivi in formazione, apprendimento, ricerca, sono inferiori a quelli degli altri paesi sviluppati?

Produzione dei lavoratori della conoscenza

Ci si riferisce al ruolo assunto dalla «produzione dell'uomo attraverso l'uomo», ossia a quel modello «antropogenetico» (Marazzi, 2005) che pone al centro le funzioni volte a riprodurre la forma più importante di capitale dell'economia fondata sulla conoscenza, la persona stessa con le sue facoltà mentali, relazionali, affettive. Rientra in questa prospettiva anche la nozione di «biocapitalismo» proposta da altri autori (Codeluppi, 2008).⁵ È opportuno considerare separatamente questo processo poiché ci consente di individuare una specifica frazione di lavoratori della conoscenza, corrispondente indicativamente ai settori dell'istruzione, della sanità, della cultura e dell'informazione (riassumibile con l'acronimo di ICE *Economy, Information Culture Education*) che ricopre una crescente importanza nell'ambito delle economie urbane e che delinea probabilmente soggetti con più visibili affinità socioculturali.

È all'incrocio tra questi processi che prende forma dunque una possibile distinzione tra: i) lavoratori che creano e analizzano conoscenza ii) lavoratori che trattano e trasmettono conoscenza rendendola disponibile per utilizzi industriali iii) lavoratori qualificati che utilizzano conoscenza, disponendo degli strumenti in grado d'interpretarla e iv) lavoratori che “producono i produttori”. L'apparente razionalità di questo schema perde consistenza qualora lo si utilizzi per demarcare gruppi a reciproca esclusione. La letteratura sull'economia della conoscenza attribuisce infatti grande importanza ai processi generativi di conoscenza e apprendimento *offshore*:

i' L'apprendimento basato sul *learning by doing* (Arrow, 1962).

ii' La creazione di conoscenza basata sulle competenze degli utilizzatori e partico-

⁵ Ossia, un modello in cui si produce valore sfruttando le dimensioni mentali, relazionali, affettive del corpo. L'autore evidenzia che in questo modello le imprese devono sfruttare idee e cervelli, ma anche che il cervello “lavora” oltre l'orario, nel tempo libero in cui si costruisce, mantiene, rinnova l'identità del lavoratore.

larmente dei *lead user* (Burns - Light, 2007; Frank, 1997).

- j Le conoscenze generate all'esterno delle imprese, nelle comunità professionali trasversali alle organizzazioni (David, 2002), nelle reti sociali cooperative (tra gli altri, Benkler, 2007) nonché in quelle generate dai consumatori medesimi, funzione a suo tempo intuita attraverso la nozione di *prosumer* (Toffler, 1987).

Inoltre il lavoro dei singoli knowledge worker raramente si compone di soli atti creativi; esso include normalmente attività di routine, di relazione, di promozione, di socializzazione, di ricerca dati, di comunicazione e via di seguito (Sims Taylor, 1998); ciò significa che nella stessa figura possono essere ricomprese mansioni e operazioni che richiedono un differente grado di qualificazione e costringono il lavoratore a fare zapping (Cohen, 2000) tra una mansione e l'altra. La creazione di conoscenza, dunque, non è un'esclusiva dei *professional* o dei ricercatori, ma si ritrova spalmata lungo le fasi del ciclo produttivo e nell'interazione tra ambienti aziendali e sociali, disseminata in una molteplicità di reti – locali e globali, formali e informali.

Un gruppo stratificato

L'esperienza dei knowledge worker è stata perlopiù descritta assumendo di volta in volta singole frazioni di lavoratori. Alcuni studiosi li disegnano come nuova élite laddove sul versante opposto è proposta l'immagine dei *net slaves* (schiavi della rete), vittime delle forme de-regolamentate di funzionamento del mercato del lavoro (Lessard - Baldwin, 2000)⁶. Proprio questa divaricazione è rivelatrice di differenze verticali oltre che di un paradosso: la contraddizione tra l'importanza delle conoscenze possedute e la svalorizzazione (anche salariale e occupazionale) che colpisce ampi strati di lavoratori qualificati. Basta "surfare" qualche ora tra i tanti blog di lavoratori cognitivi per rendersene conto. Tale svalorizzazione non è generalizzata; è più evidente, ad esempio, nelle attività di servizi che comportano la compresenza di fornitore e acquirente – che limita la possibilità di recuperare efficienza attraverso la tecnologia (malattia dei costi di Baumol). Anche figure per definizione di lavoro intellettuale, come gli insegnanti, sono interessate da un progressivo declassamento e da perdita di reputazione; una recente ricerca sulla desiderabilità sociale delle professioni in Italia (Meraviglia - Accornero, 2007) collocava gli insegnanti della scuola primaria dietro impiegati e idraulici e quelli della scuola secondaria appena al di sopra. Un dato che avvalorava la lapidaria affermazione della sociologa americana Beverly Silver, quando afferma: gli insegnanti sono proletari! (Silver, 2007).

In genere ricerche empiriche e letteratura evidenziano come, accanto alla qualità delle conoscenze detenute e alla loro desiderabilità da parte delle organizzazioni che le utilizzano, un ulteriore fattore di differenziazione sia costituito dai modi in cui le prestazioni sono regolate. Le caratteristiche dei regimi di welfare e di quelli rego-

⁶ Dobbiamo questa osservazione al confronto con l'autrice di un lavoro di ricerca, tuttora in corso, sui lavoratori autonomi della conoscenza a Torino curato da Emiliana Armano (Armano, Draft, 2008).

lativi del mercato del lavoro, in altre parole, contribuiscono a rendere più marcata quella polarizzazione tra *precariato* e *capitalismo personale* (Rullani - Bonomi, 2005) che da dieci anni e oltre connota la riflessione sulle cosiddette nuove professioni. Ciò che interessa notare, nell'analisi del lavoro parasubordinato e del "popolo delle partite IVA" (che hanno quasi sempre come protagonisti lavoratori istruiti e spesso alte specializzazioni), è che se una parte di esso – composto da giovani in fase di transizione verso occupazioni più stabili e remunerate – può essere analizzato facendo riferimento a «nuove strategie di ceto medio»⁷ (Barbera - Negri - Zanetti, 2008) finalizzate a una conversione sul lungo periodo vantaggiosa del capitale culturale in capitale economico, per altri il rischio di un imprigionamento, che si accompagna a una progressiva svalutazione delle competenze possedute (Magatti - Fullin, 2002; Bertolini, 2002) è altrettanto reale. Le ricerche effettuate nella nostra città sulla composizione di free lance, liberi professionisti, collaboratori dei settori culturali e creativi, suggeriscono in ogni caso di considerare la forte ambivalenza della categoria di flessibilità, come proposto tra gli altri da Luc Boltanski ed Ève Chiappello (Boltanski - Chiappello, 1999). I due sociologi hanno richiamato l'attenzione sul ribaltamento di significato della flessibilità tra gli anni settanta e novanta: da minaccia alla stabilità delle gerarchie di potere (anni settanta), la flessibilità è diventata negli anni novanta ricetta salvifica per le politiche del lavoro. I confini tra autovalorizzazione e precarietà risultano dunque piuttosto permeabili (Roggero, 2009). Altre analisi spiegano proprio con l'intermittenza e la flessibilità della produzione cognitiva la propensione all'infedeltà nei confronti delle aziende delle nuove figure del lavoro (Ross, 2006; Sennett, 2007). Si tratta di un dibattito che naturalmente travalica l'area del lavoro atipico.

Lavoratori della conoscenza e classi medie

Il bersaglio di molte delle proposte teoriche che si sono misurate sul tema eccede ampiamente il campo degli studi organizzativi, per coinvolgere più in generale l'analisi della società e l'organizzazione delle classi, la rappresentanza degli interessi, gli effetti istituzionali. La riflessione sui lavoratori della conoscenza, in particolare, si sovrappone e compenetra con la prospettiva che indaga tenuta e deriva delle classi medie nel nuovo capitalismo. La questione è stata proposta in numerose pubblicazioni; da Massimo Gaggi e Edoardo Narduzzi (2006), nonché – in forme e con prospettive differenti – da Sergio Bologna (2007), che analizza parabola e destino della *middle class* in connessione con l'affermarsi di quello che definisce lavoro autonomo di seconda generazione. La definizione di ceto medio o classe media (al plurale o al singolare) è da sempre argomento vischioso che combina aspetti attinenti alla posizione sul mercato del lavoro (la "posizione di classe"), fattori che rinviano

⁷ Ossia, alla preferenza attribuita da giovani qualificati verso posizioni lavorative in tendenza più prestigiose o ambite dal ceto medio, procrastinando l'accesso a un'occupazione stabile a favore di impieghi incerti e discontinui ma coerenti con il titolo di studio posseduto e in prospettiva più capaci di offrire prospettive interessanti.

a comportamenti di ceto e altri che interrogano la nozione di cittadinanza sociale; la sua trattazione reclama pertanto un approccio volto a declinare insieme queste dimensioni (Bagnasco, 2008). Tale considerazione, si potrebbe notare, è reversibile: anche l'attribuzione di un ruolo sociale trainante ai lavoratori della conoscenza dovrebbe basarsi, oltre che sulla loro posizione nel mercato del lavoro, su variabili sociali, orientamenti culturali, interessi di gruppo. Le interazioni tra i due oggetti d'indagine sono insomma più che evidenti e finanche esplicitati dagli autori che hanno apportato alcuni dei contributi più significativi al tema.

Già Drucker sosteneva che, seppure fossero ancora una minoranza sul totale della forza-lavoro, i lavoratori della conoscenza imprimessero sulla società il loro volere, la loro leadership, il loro profilo sociale. Un ruolo, dunque, che non è rilevante tanto sul piano quantitativo quanto su quello qualitativo: benché non ancora classe dominante, essi potevano già ritenersi infatti classe trainante (*leading class*).

La classe creativa è definita da Florida come un cluster di persone che hanno interessi comuni e tendono a pensare e comportarsi in modo simile – e quindi focalizzando il problema dell'identità delle figure emergenti del lavoro. Non a caso egli pone in discussione i criteri di classificazione basati su livello di formazione, contenuto del lavoro, inquadramento giuridico, linearità della corrispondenza tra *skill* e titolo di studio. Per dirla in altri termini Florida pone il problematico rapporto tra classe creativa in sé e classe creativa per sé.

Al problema non si sottrae, a ben vedere, neanche l'analisi di Butera (2008), nella misura in cui, certo con minore ottimismo rispetto alla visione di Drucker, pone l'accento sulla «esclusione dei lavoratori della conoscenza» dai processi regolativi, concludendo che quella dei knowledge worker è una categoria sociale a rischio: centrali nelle organizzazioni, marginali nella formazione delle politiche. Esplicito, infine, il punto di vista di Sergio Bologna sull'argomento, che parla apertamente di «distruzione del ceto medio» (Bologna, 2007).

Nell'exkursus sulla carriera del concetto di ceto medio nelle scienze sociali proposto in una recente pubblicazione da Arnaldo Bagnasco (Bagnasco e altri, 2008), è di particolare utilità – ai fini del nostro discorso – riflettere sulla compresenza di più *middle class* definite oltre che dalla posizione occupazionale da variabili di tipo culturale e comportamenti di ceto. La differenza (Berger, 1994) tra una classe media che lavora nel settore industriale (ma che per estensione possiamo fare coincidere con i settori di mercato in senso ampio) e una seconda che vive «a ridosso dell'economia pubblica», ci sembra di una certa utilità anche per fare emergere differenze tra frazioni diverse di lavoratori della conoscenza. Non si propone qui di importare meccanicamente queste classificazioni, né di postulare relazioni deterministiche tra posizione professionale e visioni del mondo, orientamenti culturali, ecc. È tuttavia del tutto scontato che questi abbiano una funzione importante nell'orientare le biografie professionali, l'approccio al lavoro e gli obiettivi di carriera degli individui.

Lavoratori della conoscenza tra classe e cultura

L'insieme delle argomentazioni sopra esposte rafforza l'ipotesi per cui la combinazione tra posizioni occupazionali, valori, reti sociali contribuisce a dare forma, nel mondo del lavoro qualificato e cognitivo, a più «campi organizzativi» (Powell - DiMaggio, 2000) in grado di strutturare – ma anche diversificare – identità e cerchie di riconoscimento dei lavoratori della conoscenza. È da sottolineare, a corollario di questa riflessione, che in molte ricerche empiriche i lavoratori della conoscenza – o frazioni di lavoro a vario titolo inscrivibili in questa categoria – sono trattati più come “esito” della ristrutturazione organizzativa e tecnologica che come portatori di idee, aspettative, valori, opinioni, ecc. È viceversa da ritenere che la categoria di knowledge worker sia più utile per l'analisi del cambiamento sociale che non come misura economica del nuovo capitalismo; la semplice sovrapposizione tra *economia* della conoscenza e *società* della conoscenza può infatti produrre cortocircuiti analitici in cui la seconda viene re-interpretata attraverso la prima.

La transizione al post-fordismo non è stata trainata solo da fenomeni macroeconomici e dall'esigenza delle imprese di recuperare margini di profitto erosi dalla rigidità della produzione di massa. Altrettanta importanza è da attribuire alla molteplicità dei percorsi soggettivi che hanno prodotto la crisi dei meccanismi di accumulazione e dei dispositivi di consenso del fordismo-keynesismo. Dalla critica della disciplina di fabbrica a quella dei movimenti delle donne nei confronti della divisione di genere dei ruoli sociali, dall'emergere di nuove tensioni tra domanda d'individualizzazione e società di massa (Paci, 2005) al ruolo svolto dalle culture giovanili nel fare emergere nuovi stili di vita e modelli di consumo; soprattutto, la scolarizzazione di massa e gli investimenti educativi di milioni di giovani di origine popolare, operaia o di *lower middle class*, che hanno individuato nell'accesso ai livelli superiori d'istruzione un canale di mobilità sociale che li ha spinti a ricercare occupazioni più gratificanti e coerenti con le loro aspettative – «la catena di montaggio fu concepita per una popolazione di analfabeti [...] sono stati i progressi in campo educativo a minare le fondamenta del fordismo» (Cohen, 2007). Lo spirito del nuovo capitalismo non potrebbe essere analizzato senza considerare il rapporto conflittuale che ha segnato la transizione: in questo senso rischia di essere astratto il riferimento a una società della conoscenza che non radichi la riflessione in questo background che ne ha fornito la matrice.

Sul versante micro, tale prospettiva può essere declinata facendo riferimento ai tanti che hanno scelto di orientarsi verso attività in cui ricercare una combinazione ottimale tra qualità del lavoro e reddito, tra creatività e gratificazioni materiali: quante imprese culturali e dot.com degli anni novanta hanno questa genesi?

Quante *sindromi di Archimede* (Bianco - Luciano, 1982) hanno portato tecnici e professionisti al di fuori di organizzazioni in cui non si sentivano realizzati? Che ruolo ha ricoperto l'utopia di una liberazione *nel* lavoro nell'orientare centinaia di migliaia di giovani verso i settori *high-tech* dove potevano (o ritenevano di potere) ricomporre

creatività e reddito, individualità e senso di appartenenza? Perché il dilemma irrisolto di molti management è la fidelizzazione dei propri *core workers*, di cui paventano il continuo rischio della slealtà (Sennett, 2007, Ross, 2006) e del furto di sapere? Quale sostrato culturale si cela dietro documenti come il *Cluetrain manifesto* che negli scorsi anni è stato tradotto in decine di lingue divenendo il decalogo on line di milioni di lavoratori globali della conoscenza?⁸

L'insieme di queste considerazioni ha l'obiettivo di ipotizzare che la progressiva centralità acquisita nei cicli produttivi dai lavoratori qualificati, nonché il loro evidente incremento quantitativo, è contestuale alla crescita di confini (gerarchici, culturali, regolativi) che striano internamente questa composizione. A differenza del passato, il possesso di competenze qualificate non è sufficiente a garantire l'accesso a un'élite integrata e pienamente inclusa nei dispositivi di cittadinanza sociale. Concentrare l'attenzione su questi confini può di conseguenza assumere il valore di scelta metodologica funzionale all'analisi sia delle convergenze sia dei processi di differenziazione nel campo dei lavoratori istruiti e qualificati. In secondo luogo si è suggerita l'ipotesi, affatto originale, per la quale analizzare identità e formazione dei lavoratori della conoscenza implichi una superiore attenzione – rispetto al passato – al gioco tra ciò che avviene all'interno e all'esterno delle imprese.

Con l'espressione di lavoratori della conoscenza, in sintesi, non ci riferiamo solo a una variabile dipendente dal ciclo economico ma anche ad una forza sociale che ha contribuito in modo determinante all'affermarsi di nuovi paradigmi produttivi e nuove identità del lavoro. Il cambiamento della struttura occupazionale, di conseguenza, è da reinterpretare investigando i nessi tra lavoro e non lavoro, anche alla luce dello sfumare dei confini tra sfere – lavoro, tempo libero, partecipazione, vita quotidiana – che nella società industriale apparivano molto più separate e identificabili di oggi. Senza questo sforzo di traduzione i 200.000 lavoratori ad alta qualificazione di Torino restano una somma di posizioni individuali tra loro sconnesse. Questa prospettiva potrebbe alimentare un programma di ricerca dedicato la cui definizione prescinde dagli obiettivi di questo contributo; le considerazioni esposte in questo paragrafo introduttivo, tuttavia, più che abbozzare le risposte a quesiti impegnativi come quelli proposti, si propongono di offrire – incrociando le riflessioni suggeriteci dalla lettura dei dati empirici e spunti analitici presenti in letteratura – un repertorio di temi al servizio di un possibile lavoro sul campo. Come tali vanno dunque interpretati e accolti.

8 Il *Cluetrain manifesto* è un vero e proprio programma in 95 punti di riforma del linguaggio e del modello di business proposto nel 1999 da un piccolo gruppo di comunicatori (tra cui Rick Levine, già consulente IBM), che in questi anni ha spopolato nel web, tradotto in decine di lingue e assunto come riferimento per la riforma del *business as usual*.

PRIMA PARTE

Lavoro qualificato e struttura delle professioni

La definizione quantitativa dei lavoratori della conoscenza non è complicata solo dai problemi teorici illustrati in sede introduttiva, ma anche dall'adeguatezza dei dati disponibili. La classificazione ufficiale delle professioni ISTAT in uso fino al 2007 identifica in maniera più sfocata di un tempo il contenuto effettivo del lavoro, gli *skill* detenuti, la posizione sociale. Pure tenendo sullo sfondo questa problematica, la professione rimane (in ogni caso) un attendibile predittore dello status, del reddito, delle disuguaglianze e di altre variabili tradizionalmente utilizzate per l'analisi della stratificazione sociale. L'appartenenza a un grande gruppo professionale è un'informazione insufficiente a collocare con certezza i soggetti lavorativi nella gerarchia sociale, ma certamente ne costituisce (all'interno della base statistica pubblica) l'indicatore più prossimo. D'altra parte, il confronto tra realtà metropolitane e la stessa analisi delle tendenze più recenti nella struttura delle professioni sconta i limiti di aggiornamento dei dati medesimi⁹.

È inteso, alla luce di quanto finora argomentato, che la quota di occupati in attività qualificate non delinea in sé un campo dei lavoratori della conoscenza. È altrettanto indubbio, però, che le caratteristiche normalmente attribuite ai lavoratori della conoscenza si ritrovano più facilmente all'interno dei gruppi professionali corrispondenti alle attività dei dirigenti e imprenditori (primo grande gruppo professionale) dei professionisti e delle alte specializzazioni (secondo gruppo) e anche dei tecnici qualificati (terzo gruppo). Con tutte le riserve del caso è quindi utile osservare i movimenti nella parte alta della stratificazione professionale, senza con questo negare che (per potere, reddito, reputazione e tendenzialmente anche per livello delle conoscenze detenute) le distanze tra questi gruppi di lavoratori siano ragguardevoli.

Lavoro qualificato e aree metropolitane

L'ipotesi di una particolare concentrazione di professioni intellettuali nelle aree urbane è confermata dalla distribuzione dei gruppi professionali nelle province italiane (TAB 1): sono infatti le province che ospitano grandi centri, e particolarmente conurbazioni metropolitane, ad avere una maggiore incidenza di occupati appartenenti ai primi tre grandi gruppi della classificazione ISTAT delle professioni.

In particolare le prime cinque città e sette delle prime dieci sono province con capoluoghi metropolitani. Torino, in questa graduatoria, figura solo al 24° posto, alle spalle di alcuni centri minori del Nord e del Centro-Sud. Questo dato, che segnala

⁹ Le informazioni più attendibili a livello comunale o provinciale sono infatti risalenti al Censimento Generale della Popolazione del 2001.

TAB.1 GRADUATORIA PROVINCIALE PER INCIDENZA DEGLI OCCUPATI NEI PRIMI TRE GRANDI GRUPPI DELLA SCALA PROFESSIONALE SUL TOTALE DEGLI OCCUPATI (PRIME 30 E ULTIME 20 POSIZIONI)

PROVINCIA	TECNICI	PROFESSIONISTI	IMPRENDITORI	TOTAL PRIMI TRE
Roma	21,30	14,31	10,31	45,92
Genova	20,01	12,42	11,58	44,00
Trieste	20,27	12,33	11,30	43,90
Milano	20,50	11,46	11,41	43,38
Bologna	19,02	11,70	11,56	42,28
Terni	19,11	10,45	11,59	41,15
Pescara	17,79	11,50	11,74	41,03
Napoli	17,63	12,80	10,58	41,01
L'Aquila	18,35	11,77	10,47	40,58
Firenze	17,55	10,55	12,33	40,43
Palermo	17,49	12,75	9,77	40,02
La Spezia	19,15	9,50	11,16	39,81
Catania	17,50	12,30	9,79	39,58
Parma	17,93	9,78	11,76	39,47
Messina	16,89	12,75	9,77	39,40
Perugia	17,80	9,90	11,70	39,40
Savona	17,69	9,39	11,96	39,05
Pisa	16,66	10,76	11,56	38,98
Massa-Carrara	17,99	9,10	11,63	38,72
Gorizia	18,90	8,68	11,13	38,72
Catanzaro	17,21	11,68	9,72	38,62
Ancona	17,98	9,56	11,07	38,60
Reggio Calabria	16,31	12,85	9,39	38,56
Torino	18,60	9,60	10,31	38,51
Rimini	16,56	8,36	13,50	38,41
Padova	16,77	9,33	12,21	38,31
Piacenza	18,21	8,78	11,30	38,29
Livorno	17,69	9,12	11,45	38,26
Trento	18,50	8,47	11,17	38,13
Isernia	17,34	10,87	9,88	38,09
Lecce	14,54	10,24	9,69	34,47
Imperia*	15,12	7,77	11,51	34,40
Pistoia	14,85	6,72	12,72	34,29
Vicenza	15,72	6,64	11,87	34,24
Verbania*	16,25	6,72	10,85	33,82
Foggia	14,72	9,93	9,06	33,71
Mantova	15,55	6,76	10,93	33,24

Bergamo*	15,62	6,71	10,75	33,08
Biella*	15,29	6,11	11,67	33,07
Brescia*	15,32	6,71	10,99	33,02
Vercelli*	16,10	6,89	9,94	32,92
Bolzano	14,38	6,60	11,84	32,83
Asti*	15,82	6,61	10,36	32,78
Ragusa	14,24	8,76	9,16	32,15
Nuoro	14,07	8,43	9,58	32,09
Oristano	14,55	7,81	9,31	31,67
Rovigo	15,14	6,45	10,03	31,62
Taranto	14,21	8,92	8,40	31,54
Cuneo*	14,87	6,31	10,06	31,24
Brindisi	14,15	7,91	8,74	30,80
Totale				37,99

Fonte *Nostra elaborazione su dati censimento generale della popolazione e delle abitazioni, ISTAT, 2001.*

IN GRASSETTO LE PROVINCE CON GRANDI COMUNI
*PROVINCE DEL NORD-OVEST

un lievemente minore peso nella distribuzione degli occupati delle professioni qualificate, si spiega con la comparativamente elevata percentuale, nel 2001, delle professioni operaie e degli occupati nell'industria. È di un certo interesse osservare che tra le ultime venti posizioni (le province con minore incidenza di lavoro qualificato) compaiono numerose aree del Nord-Ovest e ben quattro province piemontesi (Verbania, Biella, Asti e – al penultimo posto nazionale – Cuneo, forse il territorio regionale che negli ultimi anni si è distinto per le migliori performance economiche). Ciò conferma che la distribuzione per gruppi professionali non può essere usata come *proxy* della competitività territoriale (altre province assai dinamiche sul piano delle performance – Vicenza, Bergamo, Brescia – figurano come Cuneo nella parte bassa della graduatoria). Questo dato suggerisce però un'ipotesi: il Nord-Ovest è la parte del paese caratterizzata dalla presenza di centri urbani di dimensioni medio-grandi (Genova, Torino) e grandi (Milano), che sembrano assolvere una funzione catalizzatrice dei lavoratori più istruiti e qualificati. La discontinuità tra composizione sociale urbana ed extra-urbana sembra assumere maggiormente, qui, la fisionomia di una frattura, non riscontrabile nei territori a urbanizzazione diffusa.

In breve, questo confronto provinciale propone tre osservazioni:

- i' La tendenza alla concentrazione dei lavoratori più istruiti e che occupano i gradini superiori della scala professionale nei centri urbani di maggiori dimensioni, che lascia intuire un certo grado di divisione territoriale del lavoro tra aree urbane e aree provinciali.
- i' Queste differenze sono trainate soprattutto dai professionisti e dai profili tecnici qualificati; molto meno dagli imprenditori e dai manager – è anzi da ipotizzare

che proprio la fuoriuscita dalle aree metropolitane di importanti componenti di produzione industriale, nonché la vivacità imprenditoriale di molte aree “di provincia”, favorisca una maggiore diffusione territoriale di queste figure.

- Per quanto evidenti, la differenza nella distribuzione dei gruppi professionali non legittima l'idea di una polarizzazione radicale tra città e territorio: tra Torino e Vercelli, per dire, non ci sono le fratture che dividono *metroamerica* e *retroamerica*.

Il confronto tra città

Preso atto della connotazione prevalentemente urbana, più esplicita nel Nord-Ovest, dei lavoratori a elevata qualificazione, si procederà ora a verificare i) se le maggiori città italiane presentano una struttura occupazionale più o meno omogenea e ii) gli scostamenti di Torino rispetto agli altri centri inclusi nel confronto. È possibile, purtroppo, effettuare comparazioni attendibili di livello comunale esclusivamente riferendosi ai decennali Censimenti della Popolazione e delle Abitazioni. Il più recente data ormai otto anni, arco temporale in cui l'espansione dei gruppi più qualificati è proceduta in termini accelerati.¹⁰

La comparazione è stata condotta sia relativamente al numero di occupati per grande gruppo professionale, sia relativamente alla loro distribuzione percentuale. Le due elaborazioni propongono considerazioni differenti.

Sotto il profilo meramente quantitativo, come si può notare (TAB 2), Torino al 2001 costituiva la terza concentrazione italiana per quasi tutti i gruppi professionali. Il dato, banalmente, discende dalle dimensioni delle città e dai differenti tassi di occupazione a livello territoriale. Nel 2001 risiedevano nel comune di Torino oltre 150.000 lavoratori a qualificazione elevata o medio-alta. Un numero distante dal mezzo milione circa di Roma e dai quasi 300.000 di Milano, ma decisamente superiore a Napoli, Genova, Bologna e alle altre città italiane. A livello metropolitano, si poteva stimare una concentrazione di circa 200.000 occupati qualificati.

L'analisi della distribuzione percentuale degli occupati per gruppo professionale, evidenzia anzi tutto (TAB 3) che le strutture professionali dei centri esaminati non divergono in misura significativa. La forbice tra valori massimi e minimi per ciascun gruppo è relativamente contenuta, se si eccettua quello maggiormente collegato agli obiettivi di questo contributo, quello dei professionisti a elevata specializzazione.

¹⁰ È inoltre da notare che il Censimento della popolazione offre indicazioni attendibili sull'occupazione dei residenti, ma che queste non possono essere riferite al sistema produttivo locale. Per quanto il fenomeno del pendolarismo extra-provinciale, sempre secondo i dati dell'Istituto Statistico Nazionale, sia nel nostro paese relativamente contenuto è tuttavia da considerare che i) una quota rilevante di residenti esterni al sistema metropolitano si reca quotidianamente al lavoro in città; ii) in tutti i centri che ospitano sedi universitarie, istituzioni scientifiche e della ricerca, centri direzionali, attività artistiche e culturali, non è irrilevante la quota di residenti temporanei non iscritti all'anagrafe locale; iii) una quota non trascurabile di residenti nell'area metropolitana torinese si reca quotidianamente al lavoro all'esterno, e particolarmente verso l'area milanese.

TAB.2 NUMERO DI OCCUPATI PER GRANDE GRUPPO PROFESSIONALE NEI MAGGIORI COMUNI ITALIANI (%) 2001.

	A	B	C	D	E	F	G	H	I	L	TOT
Roma	102,8	38,9	76,1	4,3	139,6	123,0	222,0	167,9	105,5	22,5	1002,5
Milano	63,5	22,6	42,9	1,6	68,9	57,7	117,3	100,9	65,7	3,1	544,2
Torino	45,5	23,9	44,8	1,2	45,5	34,6	68,1	47,2	35,9	3,0	349,7
Napoli	32,0	13,0	25,3	1,9	31,0	21,5	46,2	44,3	26,0	2,5	243,8
Genova	24,1	12,6	24,2	0,7	34,3	23,1	46,4	30,8	24,8	2,3	223,3
Bologna	15,4	7,9	15,2	0,5	20,8	16,5	33,3	30,2	19,0	1,1	160,0
Palermo	24,2	8,5	17,1	1,2	26,7	18,6	34,9	28,9	18,5	4,4	183,0
Firenze	15,5	6,5	14,3	0,6	22,0	14,5	29,2	24,9	18,3	1,4	147,0
Verona	12,4	6,3	12,2	0,9	14,8	10,5	21,3	14,2	12,0	1,0	105,6
Venezia	11,0	7,1	10,5	0,6	19,1	10,9	20,2	13,9	13,1	0,9	107,3
Padova	7,6	3,7	7,6	0,3	10,8	7,9	18,0	18,1	10,9	1,2	86,0
Bari	11,3	5,1	10,4	0,7	13,1	8,5	18,7	16,8	11,1	2,4	98,2
Brescia	9,0	4,9	9,6	0,4	10,5	7,3	16,1	11,5	9,2	0,4	79,0
Trieste	8,0	4,7	8,3	0,3	13,8	9,1	16,8	10,6	9,2	1,2	82,1

Fonte *Nostra elaborazione su dati censimento generale della popolazione e delle abitazioni, ISTAT, 2001.*

- A SVOLGE UN LAVORO OPERAIO O DI SERVIZIO NON SPECIALIZZATO
- B È ADDETTO A IMPIANTI FISSI DI PRODUZIONE, A MACCHINARI, A LINEE DI MONTAGGIO O CONDUCE VEICOLI
- C SVOLGE UN'ATTIVITÀ ARTIGIANALE O OPERAIA QUALIFICATA
- D COLTIVA PIANTE E/O ALLEVA ANIMALI
- E SVOLGE UN'ATTIVITÀ DI VENDITA AL PUBBLICO O DI SERVIZIO ALLE PERSONE
- F SVOLGE UN'ATTIVITÀ IMPIEGATIZIA DI TIPO NON TECNICO
- G SVOLGE UN'ATTIVITÀ TECNICA, AMMINISTRATIVA, SPORTIVA O ARTISTICA A MEDIA QUALIFICAZIONE
- H SVOLGE UN'ATTIVITÀ ORGANIZZATIVA TECNICA INTELLETTUALE SCIENTIFICA O ARTISTICA AD ELEVATA SPECIALIZZAZIONE
- I GESTISCE UN'IMPRESA O DIRIGE IL LAVORO DI STRUTTURE ORGANIZZATIVE COMPLESSE
- L LAVORA COME UFFICIALE SOTTUFFICIALE ALLIEVO O VOLONTARIO NELLE FORZE ARMATE

È dunque la rilevanza di questi che imprime alla composizione sociale delle città un profilo più o meno orientato verso le alte professioni.

Torino nel 2001 deteneva ancora la percentuale più elevata di operai semi-qualificati (addetti macchina e conduttori di impianti – gli eredi del terzo livello operaio del fordismo) e qualificati (operai specializzati e lavoratori autonomi dell'artigianato), laddove nelle posizioni superiori, e particolarmente tra i professionisti, appariva relativamente distanziata da centri come Milano, Bologna, Napoli e Padova (città con la più alta percentuale di occupati in questo gruppo, il 21% circa, effetto del ruolo ricoperto dall'Università). Nelle professioni intermedie spicca la percentuale di città come Venezia, Trieste, Genova nelle attività legate al commercio, laddove a Roma mantiene un peso rilevante il gruppo degli impiegati. Sempre all'interno degli strati intermedi, a Torino, Brescia e Verona il gruppo degli artigiani e degli operai specializzati è più rappresentato che altrove. È possibile quindi verificare come

la relativa convergenza delle strutture occupazionali costituisca l'esito aggregato di mix produttivi e specializzazioni differenti. Nel complesso, però, si può affermare che le grandi città tendono più a somigliarsi che a differenziarsi.

TAB.3 DISTRIBUZIONE DEGLI OCCUPATI PER GRANDE GRUPPO PROFESSIONALE NEI MAGGIORI COMUNI ITALIANI (%),

	A	B	C	D	E	F	G	H	I	L	TOT
Roma	10,26	3,88	7,59	0,43	13,92	12,27	22,14	16,75	10,52	2,25	100,00
Milano	11,67	4,15	7,88	0,29	12,67	10,61	21,55	18,54	12,07	0,57	100,00
Torino	13,01	6,85	12,81	0,33	13,01	9,88	19,48	13,50	10,27	0,85	100,00
Napoli	13,12	5,33	10,36	0,80	12,74	8,82	18,97	18,16	10,67	1,04	100,00
Genova	10,80	5,63	10,85	0,33	15,36	10,37	20,77	13,77	11,09	1,02	100,00
Bologna	9,65	4,95	9,53	0,32	12,99	10,31	20,80	18,89	11,85	0,71	100,00
Palermo	13,25	4,62	9,34	0,63	14,61	10,15	19,07	15,81	10,10	2,42	100,00
Firenze	10,54	4,44	9,73	0,38	14,95	9,83	19,85	16,93	12,42	0,93	100,00
Verona	11,76	5,98	11,53	0,88	14,00	9,94	20,21	13,40	11,34	0,96	100,00
Venezia	10,23	6,64	9,82	0,54	17,79	10,20	18,79	12,95	12,24	0,80	100,00
Padova	8,86	4,30	8,78	0,33	12,55	9,13	20,90	21,05	12,71	1,39	100,00
Bari	11,49	5,20	10,63	0,73	13,35	8,61	19,08	17,14	11,35	2,43	100,00
Brescia	11,37	6,23	12,20	0,45	13,26	9,27	20,44	14,58	11,66	0,54	100,00
Trieste	9,79	5,67	10,17	0,32	16,84	11,03	20,46	12,97	11,23	1,52	100,00

Fonte *Nostra elaborazione su dati censimento generale della popolazione e delle abitazioni, ISTAT, 2001.*

- A SVOLGE UN LAVORO OPERAIO O DI SERVIZIO NON SPECIALIZZATO
- B È ADDETTO A IMPIANTI FISSI DI PRODUZIONE, A MACCHINARI, A LINEE DI MONTAGGIO O CONDUCE VEICOLI
- C SVOLGE UN'ATTIVITÀ ARTIGIANALE O OPERAIA QUALIFICATA
- D COLTIVA PIANTE E/O ALLEVA ANIMALI
- E SVOLGE UN'ATTIVITÀ DI VENDITA AL PUBBLICO O DI SERVIZIO ALLE PERSONE
- F SVOLGE UN'ATTIVITÀ IMPIEGATIZIA DI TIPO NON TECNICO
- G SVOLGE UN'ATTIVITÀ TECNICA, AMMINISTRATIVA, SPORTIVA O ARTISTICA A MEDIA QUALIFICAZIONE
- H SVOLGE UN'ATTIVITÀ ORGANIZZATIVA TECNICA INTELLETTUALE SCIENTIFICA O ARTISTICA AD ELEVATA SPECIALIZZAZIONE
- I GESTISCE UN'IMPRESA O DIRIGE IL LAVORO DI STRUTTURE ORGANIZZATIVE COMPLESSE
- L LAVORA COME UFFICIALE SOTTUFFICIALE ALLIEVO O VOLONTARIO NELLE FORZE ARMATE

Accorpendo i nove grandi gruppi in tre categorie professionali (professioni non qualificate, professioni intermedie, professioni qualificate) si può osservare che:

- i In tutte le città considerate il gruppo più numeroso nel 2001 era già costituito dalle professioni qualificate (incluso tra queste anche i tecnici qualificati) e in tutti i casi la loro percentuale sul totale era largamente superiore al 40%; per Padova, Milano, Bologna aveva superato la metà degli occupati totali, quota a cui erano ormai prossime anche Roma e Firenze.
- j La percentuale di occupati negli ultimi due gruppi professionali (lavoratori non qualificati, operai semi-specializzati – autisti, addetti macchina, conduttori di

impianti) ovunque era inferiore al 20% del totale – percentuale peraltro sfiorata esclusivamente da Torino.

- j Le professioni intermedie (lavoratori autonomi del commercio e dell'artigianato, impiegati, addetti vendita e ai servizi personali, operai specializzati) in tutte le città era compresa tra il 30% e il 38%.

Riepilogando, la composizione delle professioni nei grandi centri urbani, pure considerando le differenze e gli scostamenti riscontrabili in ciascuna città, tende ad assumere una fisionomia in cui le professioni qualificate si avvicinano alla metà degli occupati, le professioni intermedie occupano un terzo abbondante delle posizioni complessive, quelle non qualificate (ufficiali) sono ridotte al 15-16% (che secondo le interpretazioni può essere considerato residuale o, più realisticamente, coincidente con la quota di impiegati in *macjobs* mal retribuiti o non in grado di assicurare piene condizioni di integrazione sociale).

TAB.4 DISTRIBUZIONE % DEGLI OCCUPATI PER LIVELLO DI QUALIFICAZIONE NEI MAGGIORI COMUNI ITALIANI, 2001.

	PROFESSIONI NON QUALIFICATE	PROFESSIONI INTERMEDIE	PROFESSIONI QUALIFICATE	FORZE ARMATE	TOTALE
Padova	13,16	30,78	54,66	1,39	100,00
Milano	15,82	31,44	52,16	0,57	100,00
Bologna	14,60	33,14	51,54	0,71	100,00
Roma	14,13	34,21	49,41	2,25	100,00
Firenze	14,98	34,90	49,19	0,93	100,00
Napoli	18,45	32,72	47,79	1,04	100,00
Bari	16,69	33,31	47,57	2,43	100,00
Brescia	17,60	35,18	46,68	0,54	100,00
Genova	16,43	36,91	45,63	1,02	100,00
Palermo	17,87	34,73	44,98	2,42	100,00
Verona	17,75	36,35	44,95	0,96	100,00
Trieste	15,46	38,37	44,66	1,52	100,00
Venezia	16,87	38,35	43,99	0,80	100,00
Torino	19,85	36,04	43,26	0,85	100,00
Nord-Ovest	21,89	39,38	38,06	0,67	100,00
Nord-Est	21,65	40,61	36,77	0,98	100,00
Italia Centrale	19,10	38,73	40,28	1,89	100,00
Sud Italia	22,71	37,82	37,07	2,40	100,00
Isole	21,28	38,69	37,55	2,48	100,00
Italia	21,37	39,17	37,99	1,47	100,00

FONTE *Nostra elaborazione su dati censimento generale della popolazione e delle abitazioni, ISTAT, 2001.*

Altre suggestioni derivano dalla comparazione tra dati comunali e provinciali. La composizione del lavoro nei centri urbani differisce sensibilmente da quella riscontrabile sul territorio extra-urbano, dove in genere la quota di occupati nelle professioni intermedie è ancora superiore a quella di tecnici, imprenditori, professionisti e dirigenti; la percentuale di occupati in mansioni poco qualificate (nell'industria e nei servizi) è inoltre vicina o pari a un quarto complessivo degli occupati. Le differenze tra comuni capoluogo e province in alcuni casi sono molto più accentuate. In qualche situazione tali scostamenti dipendono dal rapporto tra occupati residenti nel capoluogo e occupati provinciali: Genova, Roma e ancor più Trieste sono province in cui gli occupati metropolitani sono la larga maggioranza degli addetti provinciali; sul versante opposto, il ridotto peso occupazionale dei comuni capoluogo nelle province di Brescia e Padova nel Nord, e Bari nel Sud, è alla base delle evidenti discontinuità tra composizione professionale cittadina e territoriale. Torino sembra meno "separata" dal proprio hinterland provinciale di quanto non siano centri come Bologna, Milano, Firenze e Venezia, dove i gruppi più qualificati sono nettamente più concentrati (come peraltro a Brescia e Padova) nel capoluogo.

TAB.5 INCIDENZA LAVORATORI QUALIFICATI SU TOTALE DEGLI OCCUPATI

	COMUNE	PROVINCIA	DIFFERENZA	% OCCUPATI RESIDENTI NEL CAPOLUOGO
Padova	54,66	38,31	16,35	23,09
Brescia	46,68	33,02	13,66	16,49
Bari	47,57	35,92	11,65	20,67
Verona	44,95	35,07	9,88	29,34
Bologna	51,54	42,28	9,26	38,56
Milano	52,16	43,38	8,78	33,04
Firenze	49,19	40,43	8,76	37,01
Venezia	43,99	36,48	7,51	31,96
Napoli	47,79	41,01	6,78	32,79
Palermo	44,98	40,02	4,96	59,03
Torino	43,26	38,51	4,75	38,87
Roma	49,41	45,92	3,49	70,88
Genova	45,63	44,00	1,63	69,87
Trieste	44,66	43,90	0,76	86,57

FORNTE *Nostra elaborazione su dati censimento generale della popolazione e delle abitazioni, ISTAT, 2001.*

Oltre che dal mix produttivo e dalla presenza di istituzioni di rilevanza extra-locale, dunque la quota di lavoratori qualificati dipende anche dalle caratteristiche residenziali del tessuto metropolitano e dal modo in cui i differenti gruppi sociali si distribuiscono sul territorio: all'interno della città, tra quartieri, ma anche tra *core* urbano e cintura periurbana. Nello specifico caso torinese, si può ipotizzare che i) la presenza di soluzioni abitative a costi comparativamente vantaggiosi (rispetto alle maggiori città italiane)¹¹ abbia contenuto i fenomeni di espulsione dalla città dei ceti meno abbienti e fornito alla popolazione di immigrati stranieri opportunità insediative nei quartieri centrali e che ii) alcuni comuni della prima e seconda cintura – come Rivoli, Avigliana, Moncalieri, i comuni collinari, San Mauro – abbiano assorbito, negli anni in cui il Comune di Torino perdeva residenti (tutti gli anni ottanta e novanta), un flusso di de-urbanizzazione composto, almeno in parte, da lavoratori qualificati. Concludendo:

- i · Nel complesso, la struttura delle professioni di Torino mostra maggiori affinità con centri quali Genova, Venezia o medie città al centro di territori industriali come Verona e Brescia, che non con quella dei due *hub* metropolitani nazionali (Roma e Milano), o di medie città terziarie come Firenze e Bologna: una comparativamente minore incidenza di occupati ad alta qualificazione, a fronte della presenza non residuale di lavoratori dequalificati e di uno zoccolo duro di *blue collar* (generico o specializzato).
- i · Più marcata, viceversa, l'incidenza di occupati ad alta qualificazione nell'unica vera *global city* nazionale (Milano), nella capitale, nelle città universitarie (Padova, Bologna, in parte Firenze), ma anche in centri del Sud, come Napoli e Bari, il cui sviluppo è in parte correlato anche alla concentrazione di funzioni collettive che servono l'intero Mezzogiorno peninsulare.
- i · Queste differenze sono importanti, ma non devono essere enfatizzate; non delineano specificità territoriali in termini netti, laddove il dato su cui riflettere appare piuttosto la tendenza, comune alle maggiori aree urbane, a catalizzare (o mantenere) lavoratori più qualificati e tendenzialmente con migliori disponibilità di reddito, che a loro volta – attraverso i loro modelli di consumo e stili di vita – tendono a conformare lo spazio urbano coerentemente alle loro caratteristiche. Questi temi, che sono da ritenere d'importanza cruciale per la riflessione che investe la relazione tra lavoratori della conoscenza e metropoli, saranno ripresi e sviluppati nella seconda parte del documento.

¹¹ Le periodiche rilevazioni dell'Osservatorio immobiliare urbano dell'Associazione Agenti Immobiliari (FIAIP) sul costo degli appartamenti nelle città italiane evidenzia che solo a Bari, tra i grandi centri, le abitazioni costano meno che a Torino (cfr. www.fiaip.it).

La domanda di lavoro negli anni più recenti

Preso atto della rilevanza acquisita dai lavoratori più qualificati occorre interrogarsi sull'evoluzione più recente della struttura professionale nei centri urbani. Il periodo 2001-2008, per Torino e in genere per il paese, è stato interessato da importanti trasformazioni economiche, che hanno coinvolto comparti produttivi, modelli di business, organizzazioni produttive. Non si dispone, per gli anni più recenti, di dati comparabili con quelli del Censimento delle Abitazioni del 2001.¹² Allo scopo di effettuare confronti territoriali si utilizzeranno pertanto le seguenti fonti: i) i dati relativi alle previsioni di assunzione fornite dalle imprese nell'ambito dell'indagine Excelsior, realizzata da Unioncamere al termine del 2007 (con previsioni sul 2008), che consente utili comparazioni tra aree provinciali; ii) i dati relativi agli avviamenti al lavoro provenienti dai CPI delle province di Torino, Genova e Milano nel 2007.

La domanda delle imprese: i dati Excelsior

Le previsioni raccolte dall'indagine Excelsior al termine del 2007 (relative al 2008) offrono un'apprezzabile *proxy* del fabbisogno occupazionale delle imprese private. Il dato sconta i limiti di ogni indagine previsionale; inoltre consente di indagare le tendenze del settore privato e unicamente per la componente del lavoro dipendente. A fronte di questi limiti, consente di effettuare comparazioni di livello provinciale nonché di dettagliare il fabbisogno per gruppi professionali.

Come si può notare le previsioni manifestate a fine 2007 ponevano Torino come terzo bacino nazionale di reclutamento per dirigenti, professionisti e tecnici, ma anche per impiegati, professioni del commercio, operai esecutivi. Precedono Torino, in questi gruppi professionali, solo Milano e Roma (su numeri ovviamente più cospicui). Le indicazioni più importanti provengono dall'analisi della distribuzione dei profili per grande gruppo e per gruppo professionale (TAB 7,8):

i) In tutte le città considerate sono più richieste le professioni di livello intermedio; all'interno di queste prevalgono le professioni del commercio, del settore turistico e dei servizi alla persona (in altre parole, addetti vendita e personale back office della distribuzione, addetti all'accoglienza, cuochi, baristi, acconciatori, estetisti, assistenti domiciliari e via di seguito); in alcuni centri, come Firenze e Venezia, la domanda di profili intermedi sfiora il 60% del totale, ma anche nelle province di Bologna, Brescia, Verona, Padova e Bari supera la metà; a Torino, come a Milano e Genova, la domanda di profili intermedi appare più contenuta e distribuita tra impiegati, operai specializzati e professioni del commercio e dei servizi (quest'ultimo, comunque, rimane il gruppo più numeroso).

¹² La fonte che consentirebbe un confronto delle strutture professionali è la RCFL dell'ISTAT, ma i criteri adottati per la selezione del campione nazionale non permettono di utilizzare questi dati per effettuare confronti provinciali.

TAB.6 PREVISIONI DI ASSUNZIONE PER GRANDE GRUPPO PROFESSIONALE NELLE PROVINCE CON GRANDI CENTRI URBANI, 2008.

	TO	MI	GE	BO	BS	VR	PD	VE	FI	RM	NA	BA
Dirigenti	130	440	30	60	80	30	30	30	30	290	30	50
Professioni intellettuali	2280	6690	750	1040	550	710	580	480	660	5070	1420	530
Professioni tecniche	6660	21370	2460	3630	3430	2140	2410	2170	2860	12400	5140	2070
Impiegati	3940	10400	1610	2680	2180	2050	2420	1660	2580	8010	2920	2230
Professionisti del commercio	5860	16940	2380	4540	3700	3460	2700	4570	4580	13650	5250	2910
Artigiani/Operai specializzati	4320	8690	1670	3350	4780	2120	2440	2390	2930	10380	5250	5420
Operai generici	4880	7000	1030	2140	3290	1990	1810	1610	1370	4340	4240	2830
Professioni non qualificate	4270	7510	1860	2880	2120	1810	1480	1730	2080	10310	4330	2830
Totale	32340	79040	11790	20320	20130	14310	13870	14640	17090	64450	28580	18870

TAB.7 DISTRIBUZIONE PERCENTUALE DELLE PREVISIONI DI ASSUNZIONE PER GRANDE GRUPPO PROFESSIONALE NELLE PROVINCE CON GRANDI CENTRI URBANI, 2008.

	TO	MI	GE	BO	BS	VR	PD	VE	FI	RM	NA	BA
Dirigenti	0,40	0,56	0,25	0,30	0,40	0,21	0,22	0,20	0,18	0,45	0,10	0,26
Professioni intellettuali	7,05	8,46	6,36	5,12	2,73	4,96	4,18	3,28	3,86	7,87	4,97	2,81
Professioni tecniche	20,59	27,04	20,87	17,86	17,04	14,95	17,38	14,82	16,73	19,24	17,98	10,97
PROFESSIONI QUALIFICATE	28,05	36,06	27,48	23,28	20,17	20,13	21,77	18,31	20,77	27,56	23,06	14,04
Impiegati	12,18	13,16	13,66	13,19	10,83	14,33	17,45	11,34	15,10	12,43	10,22	11,82
Profess. commercio e servizi persona	18,12	21,43	20,19	22,34	18,38	24,18	19,47	31,22	26,80	21,18	18,37	15,42
Artigiani/Operai specializzati	13,36	10,99	14,16	16,49	23,75	14,81	17,59	16,33	17,14	16,11	18,37	28,72
PROFESSIONI INTERMEDIE	43,66	45,58	48,01	52,02	52,96	53,32	54,51	58,88	59,04	49,71	46,96	55,96
Operai generici	15,09	8,86	8,74	10,53	16,34	13,91	13,05	11,00	8,02	6,73	14,84	15,00
Professioni non qualificate	13,20	9,50	15,78	14,17	10,53	12,65	10,67	11,82	12,17	16,00	15,15	15,00
PROFESSIONI NON QUALIFICATE	28,29	18,36	24,51	24,70	26,88	26,55	23,72	22,81	20,19	22,73	29,99	29,99
Totale	100,0											

FONTE: *Nostra elaborazione su dati indagine Excelsior, Unioncamere 2008.*

- j Con l'eccezione di Milano, la domanda di lavoro non qualificato assorbe tra il 20% e il 30% della richiesta complessiva; nelle province che mantengono una base industriale significativa – Brescia, Verona, Padova, Torino e anche Bari – all'interno delle professioni non qualificate prevale la domanda di operai generici (addetti macchina, conduttori impianti), negli altri centri prevale la richiesta di lavoratori non qualificati dei servizi.
- j Infine, per quanto attiene la domanda di lavoro qualificato (rientrante nei primi tre grandi gruppi professionali), spicca il dato di Milano (36% della domanda complessiva); al secondo posto c'è Torino (28%), con percentuali di poco superiori a Roma e Genova; molto più distanziate le altre province.

I dati Excelsior sembrano smentire l'ipotesi di un mercato del lavoro urbano orientato prevalentemente verso professioni qualificate; se così fosse, infatti, i nuovi ingressi dovrebbero essere concentrati negli strati alti. Si tratta di una smentita parziale: l'indagine intercetta i fabbisogni delle imprese, ma esclude il settore pubblico (dove la percentuale di qualificazioni medio-alte è cospicua) e le posizioni da lavoro indipendente (tra cui imprenditori e liberi professionisti); in secondo luogo, nelle organizzazioni d'impresa "qualificati si diventa" attraverso carriere interne e sedimentazione di competenze apprese *on the job*: coloro che oggi entrano come impiegati, operai specializzati, addetti ai servizi (sovente con titoli universitari) potrebbero domani divenire tecnici, professionisti, dirigenti. Questi dati, tuttavia, confermano che i mercati del lavoro urbani continuano a domandare figure poco qualificate; è da ritenere che l'area di queste attività, infatti, superi la percentuale (in sé relativamente contenuta) ricavata sulla base di questa classificazione, sconfinando nell'area intermedia dove sono inclusi camerieri, portieri, addetti all'informazione e all'accoglienza dei clienti, cassieri, bigliettai, venditori a domicilio, hostess, telefonisti, controllori, ecc. Per quanto attiene alla nostra ricognizione, è da osservare che il dato torinese mostra alcune specificità. In primo luogo, a fine 2007 il sistema produttivo locale domandava profili professionali più qualificati di quasi tutte le province considerate. È probabile, in altre parole, che negli anni più recenti l'area metropolitana torinese abbia accentuato quella connotazione "urbana" che trova nell'elevata percentuale di lavoratori qualificati uno dei principali indicatori, riducendo o colmando le distanze rispetto a territori che qualche anno addietro apparivano più caratterizzati in questo senso. Il secondo dato, che fa di Torino il più "duale" dei centri considerati, è che se – escludendo Milano – il capoluogo piemontese domanda una quota più elevata di lavoro qualificato, escludendo Napoli e Bari è anche quello che assorbe la più alta percentuale di lavoro dequalificato.

TAB8 DISTRIBUZIONE PERCENTUALE DELLE PREVISIONI DI ASSUNZIONE NEI PRIMI TRE GRANDI GRUPPI PROFESSIONALI NELLE PROVINCE CON GRANDI CENTRI URBANI, 2008.

	TO	MI	GE	BO	BS	VR	PD	VE	FI	RM	NA	BA
A	1,3	1,5	0,9	1,3	1,7	1,0	1,0	0,7	0,8	1,6	0,5	1,9
B	0,1	0,1	0,0	0,0	0,2	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
C	7,8	9,9	9,0	10,8	3,2	7,3	7,0	3,4	6,5	12,7	4,1	6,0
D	6,5	3,2	3,4	3,2	1,7	1,7	4,6	5,2	4,8	3,0	4,4	2,6
E	0,3	0,3	3,4	0,4	2,5	1,0	0,3	0,4	0,6	1,9	5,0	0,8
F	0,1	0,2	0,0	0,0	0,2	0,0	0,3	0,4	0,0	0,2	0,9	0,4
G	9,3	9,8	6,8	7,2	5,9	14,6	6,3	8,2	6,5	10,5	5,0	9,4
H	1,3	0,1	0,6	0,6	0,0	0,0	0,7	0,4	0,3	0,4	2,3	0,8
I	24,2	18,9	17,6	23,4	17,7	14,2	19,5	15,7	19,7	23,0	16,6	20,8
L	2,9	3,6	1,2	4,2	4,4	2,1	7,0	3,7	3,7	4,7	3,6	4,2
M	37,8	49,5	49,4	37,3	57,6	53,1	48,3	52,6	48,5	35,4	50,5	41,9
N	8,4	2,9	7,7	11,6	4,7	4,9	5,0	9,3	8,7	6,7	7,1	11,3
Totale	100,0											

- A SVOLGE UN LAVORO OPERAIO O DI SERVIZIO NON SPECIALIZZATO
 B È ADDETTO A IMPIANTI FISSI DI PRODUZIONE, A MACCHINARI, A LINEE DI MONTAGGIO O CONDUGGE VEICOLI
 C SVOLGE UN'ATTIVITÀ ARTIGIANALE O OPERAIA QUALIFICATA
 D COLTIVA PIANTE E/O ALLEVA ANIMALI
 E SVOLGE UN'ATTIVITÀ DI VENDITA AL PUBBLICO O DI SERVIZIO ALLE PERSONE
 F SVOLGE UN'ATTIVITÀ IMPIEGATIZIA DI TIPO NON TECNICO
 G SVOLGE UN'ATTIVITÀ TECNICA, AMMINISTRATIVA, SPORTIVA O ARTISTICA A MEDIA QUALIFICAZIONE
 H SVOLGE UN'ATTIVITÀ ORGANIZZATIVA, TECNICA INTELLETTUALE SCIENTIFICA O ARTISTICA AD ELEVATA SPECIALIZZAZIONE
 I GESTISCE UN'IMPRESA O DIRIGE IL LAVORO DI STRUTTURE ORGANIZZATIVE COMPLESSE
 L LAVORA COME UFFICIALE, ALLIEVO O VOLONTARIO NELLE FORZE ARMATE

Limitando l'osservazione alla parte "superiore" della gerarchia professionale, si osserva che, in termini quantitativi, il gruppo più richiesto in provincia di Torino è costituito dalle professioni tecniche nell'amministrazione e nelle attività finanziarie e commerciali, che assorbe il 38% circa della domanda di lavoro qualificato (rientrano in questo gruppo tecnici e agenti bancari e assicurativi, agenti e rappresentanti di commercio, immobiliari, promotori finanziari, agenti e tecnici pubblicitari e del marketing, ma anche contabili, tecnici amministrativi e del trattamento delle informazioni); le professioni qualificate, in altri termini, nell'area delle attività commerciali e di quella che negli USA è definita *FIRE economy* (*Finance, Insurance, Real Estate*). Pure trattandosi del più numeroso, è da rimarcare come questo gruppo incida assai meno – sullo stock della domanda di lavoro qualificato – che in quasi tutte le altre province. Al secondo posto troviamo le professioni tecniche nelle scienze naturali, ingegneria ed assimilate (ossia, i tecnici legati alle produzioni industriali variamente intese); un quarto circa della domanda è costituito da questo gruppo – in nessuna altra provincia si registra una quota così elevata. Analoga considerazione è riferibile al gruppo professionale degli ingegneri e architetti, che assorbe il 6,5% della domanda qualificata, una percentuale assai più elevata che in tutte le altre province. Parrebbe, combinando questi segnali, che la tendenziale qualificazione dell'occupazione torinese veda, in termini comparativi, una minore rilevanza delle professioni legate alla finanza, al marketing, alla vendita, al trattamento dei dati legati alla circolazione del denaro (comunque il gruppo più numeroso) e un maggiore peso di quelle legate alla produzione industriale – indipendentemente dal fatto che la domanda sia espressa da imprese di trasformazione in senso stretto. Questi segni distintivi non sono da enfatizzare, pena leggere le trasformazioni nella struttura professionale restando prigionieri dello schema per cui ogni cambiamento a Torino origina dall'evoluzione del suo sistema manifatturiero. Anche nel capoluogo piemontese la domanda di lavoro qualificato si orienta verso figure che operano nell'area del marketing, della vendita, dei servizi finanziario-assicurativi o immobiliari, mentre per quanto attiene alle professioni più specializzate (rientranti nel secondo grande gruppo professionale), la domanda di specialisti in scienze umane, sociali e gestionali (dove rientrano sia professioni della cultura, dell'editoria, del giornalismo, sia di area giuridica, economica, organizzativa) e di specialisti in scienze matematiche, fisiche e assimilati (dove, accanto a fisici e chimici, è alta la quota di informatici specialisti) supera quella degli ingegneri industriali.

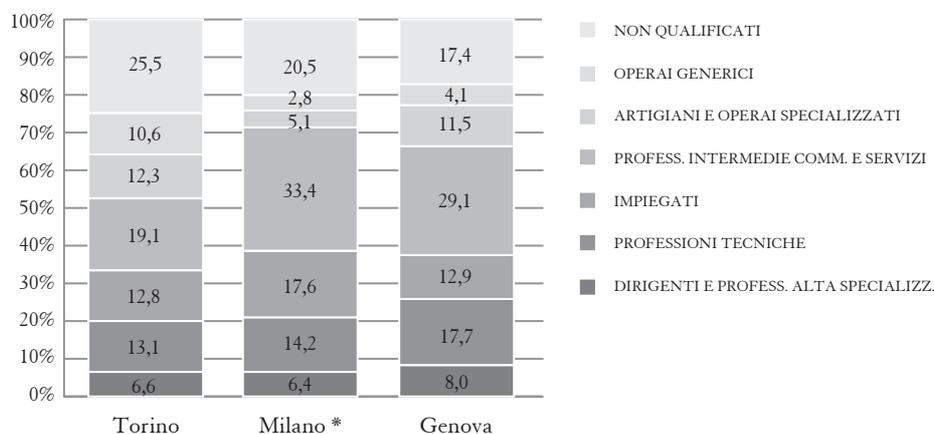
I dati delle "dichiarazioni obbligatorie" ai CPI

In teoria più attendibili dell'indagine Excelsior, l'analisi dei dati forniti dai CPI relativamente alle dichiarazioni obbligatorie delle imprese in sede di assunzione, mostrano in realtà limiti legati alla genericità di molte dichiarazioni che non con-

sentono un'attendibile collocazione del lavoratore avviato nella classificazione professionale.¹³ L'analisi delle procedure di avviamento al lavoro nel 2007 sulla base dei dati forniti dai CPI provinciali confermano nella sostanza le tendenze dell'indagine Excelsior. Dal confronto con le altre due province metropolitane del Nord-Ovest, nel 2007 si riscontra che la quota di assunzioni qualificate, per Torino e Milano, si attesta intorno al 20% complessivo, mentre è risultata più ampia per Genova (25%). Le differenze che meritano di essere segnalate sono:

- i La più marcata polarizzazione degli avviamenti dell'area torinese tra posizioni qualificate e non qualificate, con una fascia intermedia ridotta rispetto alle altre due province.
- ii Il 36% delle procedure nell'area torinese hanno interessato posizioni non qualificate, una percentuale decisamente più elevata di Genova (21,5%) e Milano (23,3%); ciò si spiega solo in parte con la domanda di lavoro operaio dequalificato, poiché oltre un quarto delle procedure complessive a Torino sono avvenute tra le professioni non qualificate dei servizi.
- iii Nell'area intermedia, Torino e Genova assorbono quote di operai specializzati assai più elevate di Milano, dove sono viceversa più elevate la quota di impiegati esecutivi e quella delle professioni del commercio, della ristorazione e del settore alberghiero; quest'ultimo gruppo è il più numeroso per tutte e tre le città, ma a Torino è decisamente più contenuto rispetto alle altre.

GRAF.1 PROCEDURE D'ASSUNZIONE PER GRANDE GRUPPO PROFESSIONALE NELLE PROVINCE DEL NORD-OVEST, 2007.



Fonte *Nostra elaborazione su dati CPI Torino, Milano, Genova* * DATI DEL 2006

13 In questo senso i referenti dei CPI provinciali ne sconsigliano l'utilizzo. Inoltre è possibile che sui dati incida significativamente uno sfasamento tra tipo di professione effettivamente domandata e inquadramento del neo-assunto. In sede previsionale le imprese potrebbero segnalare più correttamente il tipo di mansione di cui effettivamente necessitano, mentre in sede di reclutamento e inquadramento negli organici potrebbero "svalutare" tale fabbisogno.

Come si può osservare nel dettaglio sottostante è stato soprattutto il ramo manifatturiero che nell'anno considerato ha assorbito a Torino una percentuale rilevante di manodopera generica e non qualificata (praticamente il 55% del totale), laddove nell'area dei servizi un quarto delle assunzioni è avvenuta nei gruppi più qualificati. È interessante rilevare inoltre che le procedure d'assunzione delle classi anagrafiche più mature tendono a essere più polarizzate tra mansioni a bassa e ad elevata qualificazione, mentre i più giovani tendono a essere inquadrati perlopiù (oltre metà dei casi) nelle posizioni intermedie. Come è intuitivo, i cittadini stranieri occupano le posizioni inferiori (quasi il 60% di loro è avviato in professioni non qualificate), ma inizia a non essere trascurabile il loro inserimento nei livelli intermedi (particolarmente nelle professioni operaie specializzate). In lieve vantaggio è risultata la componente femminile nell'accesso alle posizioni più qualificate.

TAB.9 PROCEDURE D'ASSUNZIONE PER GRANDE GRUPPO PROFESSIONALE PER SETTORE, ETÀ, CITTADINANZA E GENERE IN PROVINCIA DI TORINO, 2007

	ALTA SPECIALIZZ.	TECNICI	IMPIEGATI ESECUTIVI	VENDITE E SERVIZI FAMIGLIE	OPERAI E ARTIGIANI SPECIALIZZ.	OPERAI COMUNI	NON QUALIFICATI
Agricoltura	0,6	5,8	1,3	2,1	41,6	1,0	47,6
Industria	2,0	6,0	8,4	1,8	27,3	26,2	28,4
Servizi	8,6	16,2	14,8	26,5	5,6	4,2	24,1
15-24 anni	2,1	8,9	15,1	27,4	13,0	10,6	22,8
25-34 anni	7,2	16,7	15,4	16,3	10,9	10,0	23,6
35-49 anni	8,5	13,1	9,7	16,0	12,8	11,9	28,1
50 e oltre	9,6	9,6	7,1	17,8	14,6	8,9	32,3
Cittadini stranieri	1,1	2,9	3,4	12,8	21,5	12,3	46,0
Cittadini italiani	7,9	15,4	15,0	20,5	10,2	10,3	20,8
Uomini	6,4	10,5	9,5	13,1	19,4	14,9	26,1
Donne	6,8	15,5	16,0	24,7	5,4	6,5	25,0
Totale	6,6	13,1	12,8	19,0	12,3	10,6	25,5

FONTE *Elaborazione ORML su dati amministrazione provinciale*

Lavoro qualificato e mix produttivo

Le differenze nella composizione della forza-lavoro per gruppi professionali tra le maggiori città italiane – non eccessive ma comunque esistenti – trovano la prima e immediata spiegazione nei loro diversi mix produttivi. In particolare:

- L'incidenza dei profili tecnici qualificati risulta in relazione positiva con la percentuale di addetti dei servizi alle imprese, del settore bancario, delle attività di costruzioni e (in modo più incerto) degli altri servizi.
- L'incidenza del lavoro professionale ad alta specializzazione è fortemente correlata al numero di addetti nel settore pubblico, mentre è in relazione negativa con la percentuale di addetti dell'industria.
- L'incidenza di imprenditori e alti dirigenti è positivamente correlata con il settore dei servizi alle imprese, delle banche e delle attività industriali, mentre è in rapporto negativo con la percentuale di addetti dei servizi pubblici.

Questi dati sono da leggere rifuggendo dalla tentazione di individuare rapporti troppo rigidi: correlazione non implica causalità e la composizione del mix produttivo non sempre è un predittore del grado di qualificazione del lavoro a livello territoriale¹⁴.

Il confronto della distribuzione settoriale degli occupati nel settore privato al 2005 tra Torino e le altre province metropolitane del paese evidenzia:

- Una maggiore incidenza delle attività manifatturiere rispetto alle altre maggiori città; solo nella provincia di Torino esse impiegavano il 30% degli occupati del settore privato (particolarmente evidente la specializzazione metalmeccanica, mentre Torino presenta percentuali molto basse di addetti ai settori “leggeri”); più “industriale” di Torino è l'occupazione di Brescia e Padova, mentre la percentuale di addetti alla manifattura di Verona e Bologna è simile al capoluogo piemontese.
- Una specializzazione accentuata nei servizi qualificati alla produzione (inferiore solo a Milano e Roma), maggiore rispetto a quasi tutti gli altri centri considerati.
- Una comparativamente minore incidenza degli occupati in attività commerciali e turistiche, nonché nei trasporti e nelle comunicazioni. Nella media dei principali centri urbani gli altri settori.

¹⁴ Altre analisi multivariate sconsigliano infatti un approccio semplificato. Ad esempio, l'elevata incidenza, nel valore aggiunto provinciale, del comparto industriale, non predice assolutamente una scarsa incidenza delle figure qualificate.

TAB.10 DISTRIBUZIONE ADDETTI ALLE UNITÀ LOCALI PER SETTORE DI ATTIVITÀ NELLE PROVINCE ITALIANE CON GRANDI CENTRI URBANI. DATI PROVINCIALI 2005

	A	B	C	D	E	MAN	F	G	H	I	L	M	N	O	P
TO	3,9	2,6	20,5	2,4	0,9	30,3	8,9	17,4	4,6	7,4	5,4	17,4	3,8	2,3	2,5
MI	4,2	4,2	10,8	2,9	0,6	22,7	6,9	19,5	4,7	7,8	8,1	21,3	3,4	3,5	2,1
BS	7,8	2,4	24,1	3,0	0,7	38,0	11,5	16,7	5,4	4,4	4,8	12,3	3,2	1,5	2,2
GE	3,3	1,4	9,3	2,4	0,8	17,2	9,5	21,3	6,9	12,7	6,6	15,9	4,2	2,0	3,3
VR	10,1	1,6	11,2	5,7	0,5	29,1	9,8	20,1	6,7	7,9	5,5	11,7	3,3	3,5	2,4
VE	7,4	2,2	8,9	3,7	0,9	23,1	10,8	19,5	11,4	9,5	4,9	12,4	3,3	1,9	3,0
PD	9,5	2,3	14,8	5,6	0,5	32,7	9,3	20,0	5,7	6,3	5,5	13,3	3,1	1,7	2,2
TS	4,7	0,9	7,5	1,4	0,9	15,4	8,2	19,8	6,8	11,9	9,9	17,4	5,5	2,3	2,7
BO	5,4	2,1	17,2	3,8	0,8	29,3	8,1	18,4	5,7	8,4	6,1	15,3	4,4	2,3	1,9
FI	11,8	2,3	7,4	4,4	0,6	26,5	9,2	20,7	7,1	7,4	6,0	14,4	4,0	2,1	2,6
RM	2,1	1,3	2,9	1,6	0,8	8,7	9,0	19,9	7,1	12,3	7,0	22,7	5,1	5,1	2,9
NA	6,8	0,9	7,6	1,9	1,0	18,2	10,0	24,6	6,3	10,8	3,5	15,3	5,5	2,0	3,5
BA	10,1	1,0	6,9	4,9	0,9	23,8	12,9	24,3	4,8	7,5	3,6	14,1	3,9	1,6	3,2
PA	4,4	0,4	4,2	2,4	1,6	13,0	10,2	26,8	6,4	11,1	4,5	14,6	6,9	2,0	4,3

FONTE *Nostra elaborazione su archivio ASIA, ISTAT, 2008*

A	MANIFATTURE LEGGERE (ALIM., TAC, CARTA, LEGNO)
B	CHIMICA, GOMMA, PLASTICA
C	METALMECCANICA (LAVORAZIONI, MACCHINE, MEZZI DI TRASPORTO)
D	ALTRE INDUSTRIE (CERAMICHE-VETRO, MOBILI, APPARECCHI MEDICALI, GIOIELLI, ALTRO)
E	ENERGIA ACQUA GAS
MAN	TOTALE SETTORE MANIFATTURIERO
F	COSTRUZIONI
G	COMMERCIO E RIPARAZIONI
H	ALBERGHI, RISTORANTI, BAR
I	TRASPORTI E COMUNICAZIONI
L	FINANZA, ASSICURAZIONI, REAL ESTATE
M	INFORMATICA, R&S, SERVIZI ALLE IMPRESE
N	ISTRUZIONE E SANITÀ PRIVATI
O	EDITORIA, CULTURA, SPORT
P	ALTRI SERVIZI COLLETTIVI E PERSONALI

Limitando l'osservazione alla situazione dei comuni capoluogo (e utilizzando i dati del Censimento della Popolazione), nel 2001 nel comune di Torino gli addetti ai servizi qualificati del terziario erano complessivamente il 14,7% del totale (4,6% nel credito, assicurazioni, intermediazione monetaria e finanziaria; 3,5% nell'informatica e attività connesse, ricerca e sviluppo; 6,6% nelle attività professionali e di consulenza, studi legali di progettazione, di mercato, contabilità). Una percentuale decisamente inferiore a quella di Milano, che arrivava al 22,4%, ma sostanzialmente allineata a Genova, Verona, Brescia e Firenze, con uno scarto ridotto rispetto a Bologna (17,0%) e Roma (16,6%). Inferiore era a Torino la percentuale di addetti in infrastrutture turistiche, e nel commercio all'ingrosso e al dettaglio (22,5% contro il

24,4% di Milano e il 28,8% di Genova), mentre l'insieme dell'industria siderurgica, metalmeccanica, elettronica e la fabbricazione di mezzi di trasporto raggiungeva a Torino ancora il 16,2%, contro il 6,4% di Milano e l'8,9% di Genova.

TAB.11 DISTRIBUZIONE OCCUPATI RESIDENTI PER SETTORE DI ATTIVITÀ IN ALCUNI DEI PRINCIPALI COMUNI ITALIANI

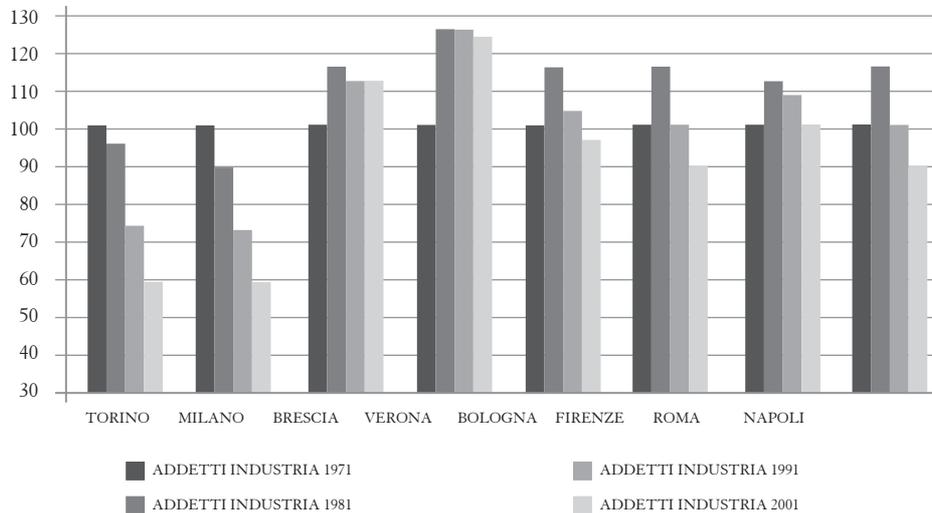
	TO	VR	BS	GE	MI	BO	FI	RM
AGRICOLTURA E PESCA	1,3	2,1	1,3	1,1	1,1	1,0	1,2	1,5
INDUSTRIA	26,0	21,0	25,4	16,1	17,7	19,1	16,6	11,0
Estrazione	0,2	0,2	0,2	0,3	0,3	0,1	0,1	0,4
Alimentare	1,2	3,7	1,3	1,1	1,2	1,3	0,9	1,0
Tessile, Abbigliamento, Calzature	1,8	2,4	2,1	1,0	2,1	2,2	4,3	1,2
Legno, Carta, Stampa, Editoria	1,8	3,6	1,7	1,0	2,5	2,0	1,9	1,3
Chimica, Petrolchimica, Gomma/Plastica	2,7	2,2	2,0	1,8	3,4	1,8	1,7	1,4
Lavorazione minerali non metalliferi	0,5	0,9	0,6	0,4	0,4	0,3	0,5	0,4
Sider, Metalmecc, Elettron, Mezzi trasporto	16,2	6,6	15,6	8,9	6,4	10,0	5,3	3,8
Mobili e altre industrie	0,7	0,8	0,9	0,6	0,7	0,7	1,2	0,6
Energia, acqua e gas	0,8	0,7	1,0	0,9	0,7	0,6	0,7	0,9
COSTRUZIONI E IMPIANTI	5,9	5,8	5,1	6,7	4,7	4,7	5,0	5,3
COMM, HOTEL E RISTO, RIPAR, TRASP, COM	22,5	25,6	22,7	28,8	24,4	25,3	27,2	25,5
Comm. e Riparazioni auto	2,5	3,0	2,7	2,7	2,1	2,1	2,2	2,5
Comm. ingrosso/GDO	3,6	4,4	4,6	4,1	5,0	4,6	4,4	3,0
Comm. dettaglio, riparaz. (esclusi auto)	7,7	7,9	8,1	9,7	7,3	8,1	9,2	7,7
Alberghi, campeggi, bar, ristoranti, ecc.	3,6	4,5	3,8	4,3	4,6	4,2	6,1	4,8
Trasporti, Logistica, Poste e TLC	5,0	5,8	3,6	8,1	5,3	6,3	5,4	7,5
FIERE, SERVIZI PROD E/O CONSUMO	14,6	14,6	14,4	13,6	22,4	17,0	15,0	16,6
Credito, assicurazioni, intermediazione	4,6	5,3	4,9	4,7	7,6	5,3	5,0	5,6
Informatica, R&S	3,5	2,2	2,1	2,3	4,7	2,7	2,2	4,6
Attività profess. e consulenza, RE e Noleggio	6,6	7,1	7,4	6,6	10,1	9,0	7,8	6,4
SERVIZI SOCIALI E ALLE PERSONE	29,7	30,8	31,0	33,5	29,5	32,9	34,9	39,6
Pubblica amministrazione centrale e locale	7,2	6,6	6,2	9,1	5,6	7,8	9,0	15,1
Istruzione e formazione pubblica e privata	7,6	8,2	9,0	7,5	7,5	8,6	9,2	8,3
Sanità e assistenza sociale pubblica e privata	8,0	8,5	10,2	10,3	7,2	9,6	8,6	8,4
Organizz. associative, politiche e sindacali	0,6	1,0	0,7	0,5	0,6	0,8	0,6	0,9
Attività ricreative, culturali e sportive	1,4	1,6	1,1	1,3	2,2	1,9	2,3	2,2
Altre attività di servizi	2,5	3,0	2,3	2,8	2,3	2,1	2,7	2,3
Servizi domestici	2,4	1,9	1,4	2,0	4,2	1,9	2,5	2,4
Organizzazioni extraterritoriali	0,1	0,1	0,0	0,1	0,1	0,1	0,1	0,6
Totale	100							

FONTE *Nostra elaborazione su censimento generale popolazione e abitazioni, ISTAT, 2001*

La stessa base informativa mostra che Torino condivide con Milano (che però ha specializzazioni più marcate nella finanza, nel settore immobiliare e nei servizi qualificati) un comparativamente minore peso nell'occupazione "pubblica" (pubblico impiego, sanità e istruzione) rispetto a quasi tutte le maggiori città italiane: 22,8% degli occupati, nel 2001, a Torino (20,3% a Milano), a fronte di percentuali come 31,8% a Roma, 26,9% a Genova, 26,8% a Firenze, 26% a Bologna e 25,4% anche a Brescia. La combinazione derivante da questo dato e dalla maggiore quota di occupati nell'industria in senso stretto, offre una prima spiegazione della (lievemente) inferiore incidenza del lavoro qualificato a Torino, nel 2001, rispetto a centri come Bologna, Firenze, Genova, Roma (mentre rispetto a Milano la differenza è spiegata, come si è detto, dall'importanza acquisita nel capoluogo lombardo dai servizi qualificati nel settore privato).

La trasformazione del lavoro e della sua composizione sociale ha accompagnato a Torino la profonda riconfigurazione del mix produttivo degli anni novanta e proseguita nel decennio in corso. Normalmente si è soliti riferirsi a questa tendenza con le categorie, che delineano processi correlati ma non coincidenti di i) terziarizzazione dell'economia, che rimanda all'accresciuta importanza dei servizi o delle produzioni immateriali e di ii) metamorfosi industriale (Berta, 2007), termine che focalizza piuttosto l'attenzione sulla differente combinazione dei fattori produttivi nell'industria, che incorpora molteplici funzioni "terziarie", senza che ciò implichi rivolgimenti significativi nelle specializzazioni distintive dell'area. Adottando tale punto di vista e situandolo in una prospettiva di lungo periodo, è da osservare che Torino condivide con le altre metropoli del Nord-Ovest il trend che, nei trenta anni compresi tra il 1971 e il 2001, ha visto dimezzare il suo esercito industriale; in altre province a industrializzazione più recente (Bologna, Firenze) ciò è avvenuto su scala limitata, mentre in altri casi ancora (Brescia, Verona) gli addetti industriali dagli anni ottanta ai giorni nostri sono rimasti stabili, ma sono più numerosi che all'inizio degli anni settanta.

GRAF.2 ADDETTI INDUSTRIA 1971-2001 (INDICE 1971=100)



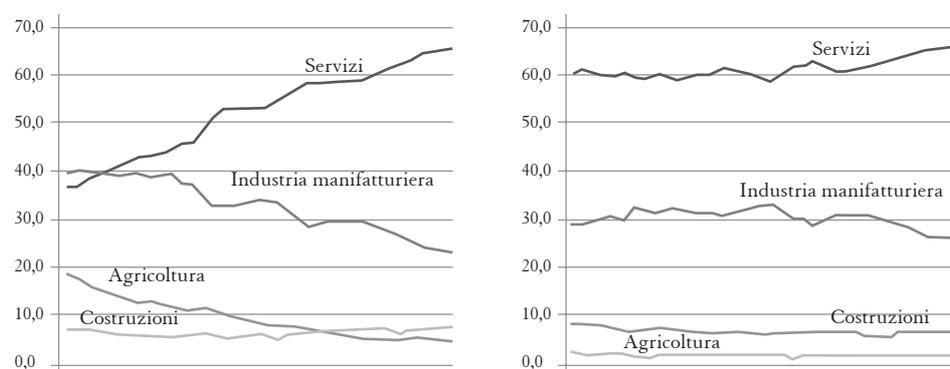
Fonte Berta - Pichierri, *Libro bianco Nord-Ovest*, 2007

La transizione torinese è stata trainata, si è detto, soprattutto dalla crescita dei servizi alla produzione, in virtù dell'*outsourcing* di attività precedentemente interne alle aziende, dello sviluppo delle IT, dell'ampliamento degli *asset* immateriali (ricerca, progettazione, design, formazione, comunicazione, finanza) da incorporare nel ciclo produttivo. Questo fino a ieri. La crisi globale, le incertezze sul futuro dell'impresa leader e sul suo legame con il territorio, la crisi che ha portato praticamente alla scomparsa o rischia di porre fine ad alcuni storici marchi dello stile, la rottura del paradigma tecnologico che probabilmente imporrà riconversioni e innovazioni accelerate, la probabile polarizzazione del mercato dell'auto tra prodotti *low cost* e nicchie di prodotti evoluti e costosi, sono tutti fattori che affollano di incognite il futuro dell'industria di riferimento dell'area. Non si può in questo senso omettere che, adottando la prospettiva della "metamorfosi", l'eventuale assottigliamento o ritirata di pezzi importanti di apparato industriale comporterà ricadute anche nel settore dei servizi qualificati.

Questa prospettiva è restituita efficacemente dall'osservazione comparata della composizione occupazionale e del valore aggiunto per settore nel periodo 1970-2006 a livello regionale. Mentre le curve relative all'occupazione nell'industria e nei servizi hanno avuto, a partire dalla seconda metà degli anni settanta un andamento sostanzialmente divergente, potremmo dire a compensazione reciproca, quelle relative al valore aggiunto hanno seguito, almeno fino alla seconda metà degli anni novanta un andamento diverso, all'insegna della relativa stabilità. Per molti anni, si può concludere, l'incremento occupazionale nei servizi e il contemporaneo assottigliamento

dell'occupazione industriale sono avvenuti nel quadro di una sostanziale stabilità della quota di valore aggiunto attribuibile ai due settori: detto altrimenti, la crescita dei servizi non scalfiva la centralità, nei processi di creazione del valore, del settore industriale – risultando probabilmente legata, in larga parte, alla crescente importanza delle attività di servizi all'interno della trasformazione manifatturiera. A partire dalla seconda metà degli anni novanta, tuttavia, il trend cambia e i due andamenti (occupazione e valore aggiunto) tendono a convergere.

GRAF.3 SERIE STORICHE 1970-2006: OCCUPATI E VALORE AGGIUNTO IN PIEMONTE PER SETTORE ECONOMICO



FONTE IRES Piemonte, 2008

Sarebbe limitativo ridurre la transizione di Torino allo sviluppo del terziario più legato all'industria. L'area vanta importanti numeri nelle IT (non circoscrivibili ai servizi alle imprese industriali), nei servizi pubblici e in quelli finanziari, in città sono insediate importanti funzioni dei maggiori gruppi bancari nazionali, gruppi assicurativi, importanti operatori dell'editoria, della pubblicità e del design. Nel campo dell'*entertainment* e della cultura, inoltre, la città ha sviluppato in questi anni un sistema in qualche caso (ad es. nel sistema museale e nell'arte contemporanea, nel cinema d'animazione) ai vertici nazionali. Meno rilevante, ad oggi, è l'industria dei contenuti culturali (cinema, audio-video, musica, creazioni artistiche, *lifestyle* ecc.), ma anche su questo versante si registrano fermenti fino a pochi anni addietro impensabili (CCIAA - CNA, 2005). È all'interno di questa duplice tendenza (metamorfosi industriale e terziarizzazione dell'economia) che sono dunque da leggere qualificazione degli occupati torinesi e specificità del territorio.

Vi sono anche altri aspetti da tenere sotto osservazione e che potrebbero contribuire in qualche misura a spiegare alcuni scostamenti della struttura professionale di Torino rispetto alle altre città. Tra questi merita qualche considerazione supplementare la questione dimensionale delle imprese e l'ipotesi per cui il territorio torinese starebbe transitando da una "struttura a clessidra" (Berta - Pichierri, 2007), divisa tra

grandi concentrazioni e pulviscolo microimprenditoriale, a una struttura a cipolla, in cui è accresciuta l'importanza delle medie imprese. La tradizionale immagine della *company town* e la forza sociale e politica dei suoi attori collettivi (le grandi organizzazioni del capitale e del lavoro), ha posto infatti in secondo piano la rilevanza (anche nel periodo fordista) del capitalismo minore che operava nei servizi urbani e di prossimità, ma anche nella fornitura per la produzione di massa.¹⁵ Parliamo comunque di una composizione (per limitarsi all'artigianato) che conta oggi circa 65.000 imprese e 145.000 addetti a livello provinciale.¹⁶ È da notare che i titolari di piccolissime imprese, nelle statistiche delle professioni, non compaiono come imprenditori (correttamente, si potrebbe aggiungere).¹⁷ Vi compaiono invece i titolari di imprese più strutturate (es. tra i dieci e i cinquanta addetti), una tipologia che nel sistema produttivo torinese – seppure importante – impiega una quota di occupati minore rispetto a Milano, Brescia, Verona, Venezia, Bologna, Firenze, risultando vicina a quelle di Genova, Roma e Napoli (intorno al 25% degli occupati industriali, a fronte del 28-30% circa degli altri centri considerati). Nel 2005 gli addetti industriali della provincia di Torino nella media impresa erano percentualmente inferiori rispetto agli altri territori industriali del Nord (Brescia, Verona, Bologna) e a Milano – sebbene superiori a quelli di Genova, Venezia, del Centro e del Mezzogiorno. È plausibile, anche se il dato necessita di verifiche empiriche, che la composizione degli occupati nella media impresa veda una quota di lavoratori qualificati lievemente superiore a quella delle grandi concentrazioni. La situazione è senz'altro in evoluzione, con la crescita dimensionale e il consolidamento organizzativo e di mercato di molte ex piccole imprese, nel settore automotive e non. D'altra parte, Torino ha una quota percentuale di occupati in organizzazioni medio-grandi dei servizi inferiore a Roma e Milano, ma decisamente superiore a tutte le altre città.

15 Peculiarità del modello fordista non era infatti tanto l'assenza della piccola impresa, quanto il ruolo poco rilevante dell'azienda di medie dimensioni (Michelsons, 2001). L'impresa artigiana, in realtà, ha rappresentato un elemento centrale del modello della città-fabbrica, fornendo l'articolazione delle attività e dei servizi necessari al funzionamento della macchina fordista da cui, in ultima istanza, finiva per dipendere.

16 Sistema Informativo dell'Artigianato in Piemonte, dati on line.

17 Recentemente Sergio Bologna (2007) ha evidenziato come il lavoratore autonomo sia del tutto ideologicamente assimilato, nelle statistiche e nel discorso pubblico, all'imprenditore. In esso si presentano unificati i ruoli che nell'impresa capitalistica sono tendenzialmente divisi, l'investitore, il manager, il salariato.

TAB.12 OCCUPATI NELLE UNITÀ LOCALI PER CLASSE DI ADDETTI, 2005

	TO	MI	BS	VR	VE	GE	BO	FI	RM	NA
INDUSTRIA										
un addetto	8,06	8,10	6,81	9,47	9,29	11,40	7,08	10,35	13,57	11,29
2-9 addetti	24,51	25,99	28,51	29,24	30,05	34,57	24,88	35,22	35,58	35,96
10-19 addetti	12,29	13,96	17,76	15,42	16,07	13,91	14,66	17,59	13,34	14,40
20-49 addetti	12,19	15,36	16,99	15,26	17,05	12,37	15,00	14,91	11,09	12,81
50-249 addetti	19,75	22,61	22,02	21,04	16,42	11,32	24,54	14,36	12,95	12,10
250 addetti e oltre	23,20	13,97	7,91	9,58	11,13	16,44	13,84	7,57	13,46	13,44
SERVIZI										
un addetto	19,35	17,81	20,30	17,92	16,45	19,08	19,44	19,71	19,83	26,69
2-9 addetti	34,62	27,50	41,05	36,85	38,77	36,85	33,25	36,10	26,08	32,37
10-19 addetti	8,94	9,39	10,07	11,04	11,98	9,71	10,57	10,61	8,46	8,97
20-49 addetti	9,03	10,59	9,11	10,29	11,23	9,82	10,45	10,11	8,61	8,30
50-249 addetti	16,21	19,05	12,91	13,54	13,16	14,12	15,18	13,76	15,42	11,99
250 addetti e oltre	11,85	15,66	6,56	10,37	8,41	10,41	11,10	9,71	21,60	11,70

Fonte *Atlante della competitività delle Province, Istituto Tagliacarne*

Lavoro qualificato e innovazione

La disponibilità e diffusione di lavoratori qualificati è certamente condizione importante per assicurare risorse e competenze ai sistemi produttivi. In sé, tuttavia, non può essere utilizzata come *proxy* della “competitività territoriale” né come indicatore del suo grado di sviluppo. La “competitività” territoriale è difficilmente misurabile mediante indicatori sintetici e ricomprende normalmente una pluralità di dimensioni analitiche. Se adottassimo come misura la produttività del lavoro, esprimibile attraverso il valore aggiunto per unità di lavoro (ULA) potremmo facilmente osservare, attraverso semplici modelli di analisi multivariata, che in assenza di altre dimensioni, una percentuale elevata di lavoratori qualificati non costituisce in sé un predittore del valore aggiunto.¹⁸ L’elevata quota di posizioni qualificate potrebbe paradossalmente dipendere da un sovradimensionamento del settore pubblico; ospedali inefficienti impiegano quote di professionisti analoghe ai centri d’eccellenza. L’elenco potrebbe proseguire.

In secondo luogo, l’elevata incidenza di lavoratori qualificati non costituisce necessariamente un marcatore tra economie innovative e stagnanti. Solo la combinazione virtuosa dei fattori e il modo in cui sono coordinati, com’è stato notato, consente di fare della ricchezza di sapere una condizione dello sviluppo (Boffo - Calderini

¹⁸ Questo in virtù della elevata percentuale di lavoratori qualificati nei settori ad alta intensità di conoscenza, la cui produttività pro capite è nettamente inferiore a quella riscontrabile in alcuni settori *capital intensive*, come l’industria di base (esempio, la siderurgia).

- Gagliardi, 2005): per delineare un posizionamento territoriale alto nella *knowledge economy* non basta avere tanti *professional*, ma anche verificare cosa fanno e qual è il grado di radicamento della loro capacità innovativa sul territorio. Le ricerche di *benchmark* territoriale relative all'innovazione normalmente utilizzano, allo scopo di comparare i diversi sistemi regionali¹⁹ o metropolitani,²⁰ indici sintetici costruiti mediante la combinazione di set di variabili che includono normalmente livello di scolarità della popolazione, occupazione in settori ad alta tecnologia, presenza di attività di R&S, diffusione delle nuove tecnologie, produzione scientifica e brevettuale.²¹ Pure con le riserve esprimibili sulle graduatorie territoriali e sull'abuso di indici che tale approccio comporta, una panoramica sui risultati di alcune analisi possono fornire alcuni utili elementi di diagnosi relativi al posizionamento dell'area torinese (e del Piemonte) nell'economia della conoscenza.

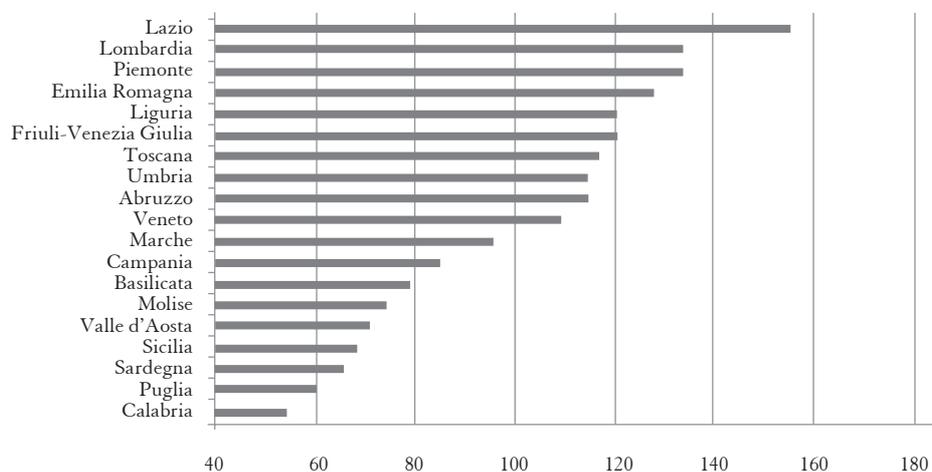
Secondo la più recente elaborazione del Regional Innovation Scoreboard (dati relativi al 2006), che confronta 208 regioni europee, nessuna regione italiana rientra nei primi trenta posti della graduatoria continentale; solo il Lazio (44°) figura tra le prime 50, mentre altre cinque regioni compaiono nella metà superiore: Lombardia (71°) e Piemonte (73°), con il medesimo *score*, Emilia-Romagna (81°), e più distanziate Liguria e Friuli Venezia-Giulia. Per contro, ben otto regioni italiane sono tra le ultime cinquanta. Il posizionamento del 2006 conferma che il Piemonte si colloca in posizione intermedia su scala europea, «con nessuno degli indicatori specifici che evidenzia profili di particolare criticità né di eccellenza» (Boffo - Calderini - Gagliardi, 2005). Su scala nazionale ciò equivale a un posizionamento “di vertice”: se si esclude il Lazio (il cui dato è influenzato, come in tutti questi tipi di graduatoria, dalla forte presenza di sedi di enti nazionali), il Piemonte risulta, insieme alla Lombardia e lievemente al di sopra dell'Emilia-Romagna, tra le regioni che formano l'eccellenza nazionale – di un paese che, su questo versante, presenta tuttavia evidenti divari dalle aree forti dell'Europa.

19 È il caso di indagini periodiche come, per citare una delle più note, il Regional Innovation Scoreboard della Commissione Europea.

20 È il caso di rapporti dell'OECD, *Competitive cities in the global economy*, che confronta indicatori economici di 80 aree metropolitane nel mondo.

21 Il citato Regional Innovation Scoreboard della Commissione Europea utilizza, ad esempio, 11 variabili: Popolazione con istruzione post-secondaria; Nuovi laureati in S&I (per 1000 di 20-29enni); Partecipazione in attività di formazione; Occupazione in settore manifatturiero a medio-alta e alta tecnologia; Occupazione in servizi ad alta tecnologia; Addetti in R&S per 1000 abitanti; Spese in R&S di enti pubblici; Spese in R&S di imprese private; Richieste di brevetti presso UEB; Richieste di brevetti *high-tech* presso UEB; Grado di utilizzo di internet (% di famiglie).

GRAF.4 SCORE DELL'INNOVAZIONE NELLE REGIONI ITALIANE (INDICE ITALIA=100)



FONTE *Nostra elaborazione su dati EC, Regional Innovation Scoreboard, 2006*

Se confrontassimo questo dato con quello del 1995, costruito con indicatori lievemente differenti, osserveremo tuttavia che, pure mantenendosi nell'area alta, il Piemonte in dieci anni ha ridotto il proprio vantaggio sui *followers* e perso il "primato" nazionale (IPI, 2003).

Tra i punti di forza riconosciuti al sistema regionale piemontese le diverse indagini comparative citano normalmente la spesa in R&S delle imprese e l'occupazione in settori manifatturieri a medio-alta e alta tecnologia, ma nel panorama italiano l'area si distingue in positivo anche per attività brevettuale e occupazione nei servizi *high-tech*. Naturalmente la quota di occupati nei settori ad alta tecnologia dipende dalle definizioni in tal senso fornite.²² Secondo altre letture il Piemonte, nonostante sia tra le regioni europee in cui i servizi alla produzione hanno conosciuto (a partire dagli anni novanta) uno sviluppo più intenso, appare in relativo ritardo nei servizi *knowledge intensive*, mentre è ai vertici europei per incidenza dell'industria a tecnologia medio-alta (Buran, 2004).

²² Gli autori di un altro *scoreboard* dell'innovazione nelle regioni europee (Cooke - De Laurentis, 2003) criticano i criteri adottati in tal senso dall'OECD che escludono l'industria dell'automotive dai settori ad alta tecnologia. I due autori motivano la loro critica evidenziando la crescente connotazione *knowledge intensive* di molti componenti chiave e di sistemi nei moderni equipaggiamenti del trasporto terrestre e le convergenze tecnologiche con l'industria aerospaziale, inclusa dall'OECD tra i settori *high-tech* («Certainly semiconductors, computers, software and the like are standard components of contemporary vehicles of all kinds [...] motor racing vehicles habitually embody aerospace technologies...»). I loro criteri, per la cronaca, posizionerebbero il Piemonte tra le prime dieci regioni europee per indice d'innovazione. È da notare che nella "tassonomia di Pavitt" la classificazione dei settori merceologici compiuta sulla base di fonti e natura delle opportunità tecnologiche e delle innovazioni, dell'intensità della ricerca e sviluppo e della tipologia dei flussi di conoscenza (*knowledge*), l'industria dei mezzi di trasporto non compare tra i settori *science based* (come la chimica, la farmaceutica, l'elettronica) ma tra quelli a *elevata intensità di scala* (Pavitt, 1984).

TAB.13 QUOTA DI OCCUPATI IN SETTORI HIGH-TECH (2006)

	QUOTA DI OCCUPATI IN INDUSTRIE A MEDIO-ALTA E ALTA TECNOLOGIA	QUOTA DI OCCUPATI IN SERVIZI A MEDIO-ALTA E ALTA TECNOLOGIA
Piemonte e Valle d'Aosta	11,8	3,9
Liguria	6,1	3,0
Lombardia	10,5	3,8
Trentino-Alto Adige	4,2	2,4
Veneto	10,6	2,1
Friuli-Venezia Giulia	9,0	2,5
Emilia Romagna	11,3	2,8
Toscana	4,5	2,7
Umbria	6,6	2,8
Marche	8,8	2,6
Lazio	5,3	5,0
Abruzzo	7,3	2,3
Molise	6,9	0,0
Campania	3,9	2,4
Puglia	3,7	1,7
Basilicata	6,9	1,9
Calabria	1,7	1,3
Sicilia	2,3	2,2
Sardegna	2,3	1,9
Italia	7,4	3,0

FONTE *Filas, 2007 (citata in IRES Scenari, 2008)*

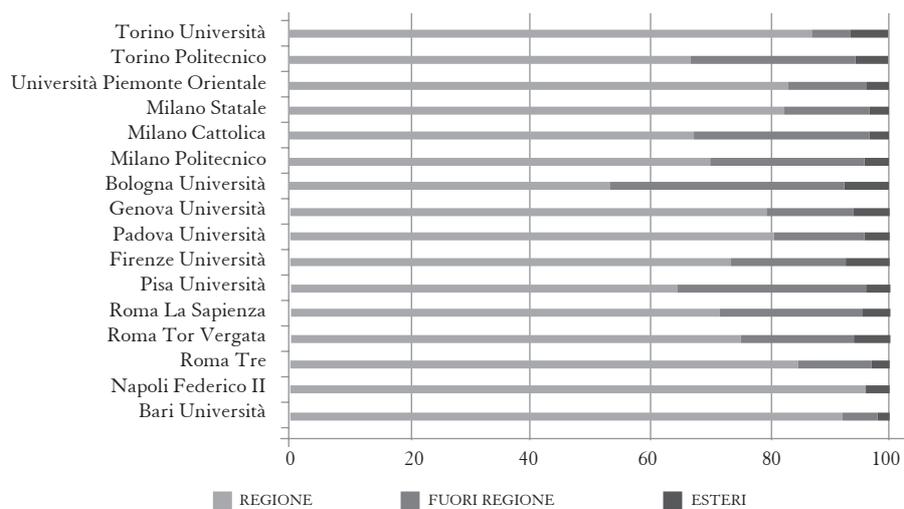
Il sistema della ricerca piemontese, nel contesto di un paese in cui l'incidenza della spesa totale in R&S è pari a circa l'1% del PIL (con una media UE vicino al 2%)²³ risulta in posizione di leadership nazionale, con l'1,6% – si consideri che in Lombardia è l'1,1% (ISTAT, 2004). Il peso della ricerca privata, svolta cioè o da istituti di ricerca privati o da centri di ricerca aziendali, costituisce da solo il 23% del totale della ricerca nazionale privata, e avvicina il dato piemontese a quello europeo. Anche per questo dato il posizionamento dell'area torinese (gran parte della R&S regionale è concentrata nel capoluogo) è da leggere nel tempo. Nel periodo 1994-2004 l'incidenza nazionale della spesa in R&S del Piemonte è diminuita, passando dal 15,4% al 12,5% del totale, in virtù del progressivo restringimento della componente privata (IRES Scenari, 2008). In secondo luogo, la “produttività” di questo sistema (misurata con il numero dei brevetti depositati dalle imprese presso l'EPO), che pure pone il

23 ISTAT, La ricerca e sviluppo in Italia 2000-2003.

Piemonte tra le regioni italiane di testa, appare statica, almeno se comparata a quella della vicina Milano e al «rimarчевole allargamento dell'attività brevettuale mondiale e nazionale» (Boffo - Calderini - Gagliardi, 2005).

Torino può vantare una buona concentrazione di istituzioni formative, pubbliche e private. La città, oltre ai due principali atenei, ospita alcuni importanti centri formativi di rilevanza nazionale e internazionale.²⁴ Alla qualità riconosciuta degli atenei, almeno in ambito nazionale, non corrisponde una altrettanto sviluppata capacità di attrazione di studenti: il saldo tra residenti iscritti fuori dal Piemonte e iscritti provenienti da altre regioni è infatti negativo (sebbene questo dato dipenda dalla maggiore vicinanza e accessibilità, per tutte le province "orientali", delle facoltà genovesi e milanesi). Come mostra il grafico sottostante, la capacità attrattiva degli atenei torinesi in realtà non si discosta, nel complesso, da quella delle maggiori università italiane – meno sviluppata quella dell'Università degli Studi, il cui bacino di attrazione è prevalentemente regionale ma con una buona quota di studenti stranieri, mentre il rapporto tra studenti regionali ed extra-regionali del Politecnico è simile a quello di Milano Cattolica, Normale di Pisa, Roma Sapienza.

GRAF.5 IMMATRICOLATI NEGLI ATENEI PIEMONTESI E PRINCIPALI ATENEI ITALIANI PER RESIDENZA DEGLI ISCRITTI, 2006-2007



FONTE *Nostra elaborazione su dati MIUR, 2007*

²⁴ Tra i principali si citano l'Istituto Europeo di Design, Centro di Formazione dell'OIL, l'ETF, l'ICER, l'Istituto Universitario di Studi Europei e la sede dell'European School of Management) e alcune *corporate school* del settore privato – importante, in questo senso, è la recente apertura di UniManagement, la scuola dedicata alla formazione dei quadri di tutto il gruppo UniCredit.

Negli ultimi anni il Politecnico ha incrementato la propria apertura internazionale, divenendo meta di alcuni importanti centri di ricerca privati,²⁵ e implementando una strategia che guarda oltre i confini regionali (l'alleanza con il Politecnico di Milano) e nazionali – apertura di una sede a Shanghai, cui dovrebbero a breve seguire altre operazioni estere. L'ateneo ha inoltre sviluppato la propria capacità di attrarre iscritti da altre regioni e dall'estero – raggiungendo nell'anno accademico 2008-2009 il 12% di iscritti stranieri. Meno rilevante, in questo senso, la capacità attrattiva del primo ateneo ma è nostra opinione che non si possano comparare, su questi indicatori, realtà con bacini potenziali e offerte formative così differenti.

In sostanza, lo scenario della capacità d'innovazione e il posizionamento di Torino nella produzione di conoscenza restituiscono l'immagine di una realtà metropolitana che occupa posizioni di vertice nel contesto nazionale e appare in linea con gli standard europei. Nel contempo alcune delle indagini citate (Boffo - Calderini - Gagliardi, 2005; Vitali, 2008) convergono nella valutazione di una progressiva contrazione, negli ultimi dieci anni, dei vantaggi differenziali di Torino e del Piemonte nei confronti delle altre regioni sviluppate del paese. Altre conferme di questa tendenza provengono da analisi più recenti, come quella curata dalla Fondazione Rosselli (Fondazione Rosselli 2007), che confrontava il Piemonte con altre quattro regioni italiane (Lazio, Lombardia, Emilia Romagna e Toscana) e otto regioni europee di eccellenza,²⁶ utilizzando una struttura degli indicatori articolata in cinque macro-aree (tecnologie, risorse, sistema finanziario, ricerca scientifica, risorse umane). I risultati emersi dal confronto vedeva le cinque regioni italiane occupare le ultime cinque posizioni del ranking riassuntivo, con il Piemonte preceduto da Lombardia e Emilia-Romagna e davanti a Lazio e Toscana.²⁷

Ricollegandosi al nostro oggetto d'indagine, la disamina delle indagini territoriali comparative realizzate in questi anni sui sistemi innovativi e della conoscenza, evidenzia alcuni aspetti.

- i Le regioni italiane in posizione relativamente vantaggiosa nei processi d'innovazione sono quelle che ospitano centri di grandi (Milano, Roma), medio-grandi (Torino), medie (Bologna, Genova, in parte Firenze) dimensioni, laddove altri contesti del Centro-Nord (Veneto, Marche) privi di poli urbani significativi sembrano in questo senso svantaggiati.
- j Proprio la posizione di leadership esercitata da Torino fino a qualche anno addietro, in un periodo in cui la quota percentuale di lavoratori qualificati era,

25 La recente dismissione del Centro Ricerche Motorola ha suscitato un ampio dibattito, nella stampa e nelle istituzioni cittadine, sull'opportunità di destinare risorse pubbliche volte ad attrarre questo tipo di organizzazioni. È comunque da notare che la lista delle grandi imprese nazionali e multinazionali che negli ultimi anni hanno aperto o richiesto di aprire una sede di ricerca a Torino è assai ampia.

26 Baden Wurttemberg, Bayern, Ile de France, Rhone-Alpes, Madrid, Wien, Stockholm, Etela-Suomi.

27 In particolare, il Piemonte evidenziava un vantaggio relativo, rispetto alle altre quattro regioni, nell'area tecnologica (in cui era preceduta dalla Lombardia) e nelle risorse per la ricerca (dove era al primo posto); era in posizione intermedia nell'area ricerca scientifica e all'ultimo posto negli indicatori relativi al sistema finanziario e alle risorse umane.

seppure di poco, inferiore a quella di altri centri urbani, testimonia come questo dato non possa essere utilizzato, da solo, come indicatore della capacità territoriale di sviluppare innovazione e conoscenza.

- j La perdita relativa di posizioni avviene negli anni in cui Torino: i) accresce sensibilmente la quota di lavoro qualificato; ii) sostituisce in modo rilevante occupazione industriale con occupazione nei servizi.

Queste constatazioni non si prefiggono naturalmente di ipotizzare correlazioni di segno inverso a quelle che s'intendono confutare. Detto chiaramente, come il posizionamento alto nell'economia della conoscenza non è in necessaria relazione con la specializzazione nei servizi, non lo è neanche con la presenza di industrie manifatturiere. Non sono la specializzazione produttiva né la percentuale di lavoro qualificato a fornire la misura della performance territoriale e della capacità di creare innovazione; semmai può esserlo il modo in cui conoscenza e specializzazione produttiva si combinano generando processi virtuosi e affermando il sistema locale come polo trainante. Questi dati sembrano suggerirci che la Torino industriale produceva più risorse cognitive e d'innovazione di quella differenziata e terziaria di oggi, che pure mantiene una posizione importante nel panorama italiano.

È in questa logica che sono da porre in primo piano, per l'oggettiva rilevanza che tali problematiche comportano nella prospettiva della società della conoscenza, due criticità considerate da tutti gli studi sul sistema torinese: l'andamento demografico del territorio e la scolarizzazione della popolazione residente. Tali criticità assumono un rilievo cruciale, se reinterprete alla luce della categoria di «capacità di assorbimento di conoscenza» che secondo alcuni autori (Foray, 2007) costituisce una delle variabili più attendibili per misurare il potenziale innovativo dei territori.

Tralasciando il problema demografico e concentrandoci sulla scolarizzazione, occorre (adottando una prospettiva di lungo periodo) inquadrare la riflessione sulle profonde trasformazioni dell'economia locale cui sono corrisposti notevoli cambiamenti nella qualità della composizione professionale dei lavoratori. Innanzitutto si possono osservare i notevoli passi avanti nei tassi di scolarizzazione dei giovani torinesi: in provincia, i giovani tra i 14 e i 18 anni iscritti alle scuole superiori erano solo il 15,7% nel 1951, ma sono cresciuti al 46,5% nel 1971 per arrivare oggi al 90%. Ancora più rapido è stato l'incremento dell'istruzione universitaria: gli iscritti agli atenei piemontesi, messi a confronto con i giovani 20-24enni della regione, sono balzati dal 6% dei primi anni sessanta al 13% del 1971-72, al 25% del 1991-92, per superare oggi il 40%. Quanto ai titoli di studio di chi lavora, il 16,6% degli attivi nel 2001 era ormai in possesso della laurea, il 2,3% di un diploma universitario o di formazione professionale terziaria, il 39,6% di diploma secondario superiore: in complesso, l'istruzione superiore era posseduta dal 60% degli attivi. Tra questi, imprenditori e liberi professionisti registravano naturalmente la situazione più rosea: tra di essi, il 48% possedeva la laurea, il 40% il diploma. Ma anche tra il personale dipendente si

aveva il 16% di laureati e il 40% per cento di diplomati. Livelli più bassi si registravano tra i lavoratori in proprio, dove sono numerosi gli addetti al terziario tradizionale (esercenti, artigiani): qui la laurea riguardava solo il 7%, il diploma il 31%. La più ampia partecipazione delle donne al mercato del lavoro ha contribuito al fenomeno, in quanto le forze di lavoro femminili hanno titoli di studio mediamente superiori a quelli maschili: nel 2002 gli uomini laureati sono il 10,6% contro il 12,8% delle donne, i diplomati il 29,4% contro il 33,5% delle diplomate, e anche tra i possessori di qualifica professionale le donne superano gli uomini con il 10,5% contro il 6,8%. Se ancora nel 1993 ben due attivi su tre possedevano al massimo la licenza media inferiore (63,3%), con il ricambio generazionale nelle forze di lavoro, a distanza di dieci anni, si è passati a meno del 40%. Di converso, diplomati e laureati sono passati dal 29,4% all'odierno 51%. Nonostante questo balzo in avanti, il confronto del Piemonte (che presenta livelli di scolarità complessivi inferiori a quelli del capoluogo) con altri sistemi regionali vede la regione in relativo svantaggio, sebbene la situazione sia migliorata rispetto a qualche anno prima.

TAB.14 FORZE DI LAVORO E POPOLAZIONE RESIDENTI DI 15 ANNI E OLTRE PER REGIONE E TITOLO DI STUDIO (X 1.000), 2007

	FORZE DI LAVORO					POPOLAZIONE RESIDENTE				
	A	B	C	D	E	A	B	C	D	E
Piemonte	5,9	33,5	9,7	36,0	14,9	24,5	32,6	7,1	26,2	9,6
Lombardia	5,8	32,4	10,2	35,8	15,8	22,6	31,7	7,8	26,9	11,0
Liguria	5,9	29,4	6,8	40,0	17,9	23,4	30,2	5,7	28,8	12,0
Veneto	6,1	33,0	12,9	34,4	13,6	25,8	31,1	9,2	24,8	9,2
E. Romagna	7,2	31,2	9,6	36,1	15,9	27,3	28,4	6,8	26,6	10,9
Toscana	10,1	33,3	5,3	35,2	16,0	29,8	29,4	4,0	25,7	11,0
Lazio	4,6	25,7	4,6	44,1	21,0	19,8	27,6	4,1	34,3	14,2
Campania	10,4	36,2	3,5	35,2	14,7	27,7	35,3	2,6	25,9	8,5
Puglia	10,6	35,8	4,0	35,5	14,1	29,6	33,7	2,8	25,6	8,3
Nord-Ovest	5,9	32,4	9,7	36,3	15,7	23,2	31,9	7,3	26,9	10,7
Nord-Est	6,4	32,2	11,9	35,0	14,6	25,7	30,3	8,4	25,6	10,0
Centro	6,7	29,2	5,3	40,6	18,3	24,6	28,2	4,3	30,4	12,4
Sud	9,9	35,5	3,3	36,4	14,8	28,7	33,8	2,4	26,5	8,7
Italia	7,3	32,6	7,4	36,9	15,7	25,9	31,5	5,2	27,2	10,2

FONTE *Elaborazione ORML su dati ISTAT*

- A SENZA TITOLO O CON LICENZA ELEMENTARE
- B SCUOLA MEDIA INFERIORE
- C QUALIFICA PROFESSIONALE
- D SCUOLA MEDIA SUPERIORE
- E FORMAZIONE UNIVERSITARIA

Il tasso d'iscrizione universitaria nel periodo 2001-2006 è cresciuto dal 27,5% al 34,5%, con un ritmo superiore a quello nazionale, che comunque rimane assai più elevato (da 35,9% a 41,4%). Il dato piemontese presenta affinità con la situazione del Veneto (dove al 2006 era 32,5%) e della Lombardia (37,5%), risultando nettamente inferiore a regioni come l'Emilia Romagna (61,1%), la Toscana (55,8%) e il Friuli (49,6%), per limitarsi alle regioni del Centro-Nord.²⁸ L'analisi delle tendenze ha confermato che nella prima parte del decennio in corso nel Piemonte si è registrato un parziale recupero nei confronti del dato nazionale, con un andamento dei titoli di studio universitario più sostenuto della media italiana; negli ultimi anni, tuttavia, tale tendenza sembra essere rientrata, con un sostanziale allineamento del dato piemontese a quello nazionale.

La struttura professionale in provincia di Torino (1997-2007)

In questo paragrafo si abbandonerà la prospettiva della comparazione territoriale, per focalizzare l'attenzione sui mutamenti della struttura delle professioni nell'area torinese nel corso degli ultimi dieci anni. Scopo di questa elaborazione è fornire una misura indicativa dei mutamenti che hanno trasformato la composizione metropolitana del lavoro, nonché evidenziare quali gruppi professionali e quali settori economici hanno fornito gli apporti più significativi a questo trend. La base informativa utilizzata per questa analisi è costituita dai dati elementari a base provinciale provenienti dalla RCFL.²⁹ Questa fonte consente analisi molto dettagliate sulle caratteristiche degli occupati, ma è da precisare che in virtù dei criteri di campionamento utilizzati dall'istituto nazionale di statistica per la rilevazione i risultati delle RCFL non sono rappresentativi del livello provinciale. D'altra parte, per quanto rientra nei fini di questo contributo, forniscono indicazioni tendenziali sufficientemente affidabili, sebbene cifre e percentuali non siano sempre attendibili.³⁰

I dati che saranno presentati sono da acquisire, dunque, tenendo conto di queste avvertenze preliminari. Nel quadro di un incremento occupazionale (legato all'incremento dei tassi di partecipazione e di occupazione) di quasi 80.000 unità, nel 2007 il mercato del lavoro aveva guadagnato rispetto a dieci anni prima quasi 150.000 occupati in attività qualificate e ridotto contestualmente gli addetti alle professioni intermedie e non qualificate.

28 Dati MIUR.

29 I dati per l'analisi sono stati resi disponibili da Mauro Durando dell'Osservatorio Regionale del Mercato del Lavoro (ORML) cui vanno i nostri ringraziamenti. Si specifica che le elaborazioni qui illustrate – nonché eventuali imprecisioni – sono da imputare unicamente agli autori del documento e non allo staff dell'Osservatorio.

30 In particolare, come sarà immediatamente visibile a coloro che s'interessano di problematiche del mercato del lavoro nella nostra regione, i dati relativi al gruppo degli imprenditori e dei dirigenti appare nettamente sottodimensionato, se comparato alle indicazioni precedentemente illustrate del Censimento della Popolazione del 2001. Per converso, appare sovradimensionato il gruppo dei tecnici.

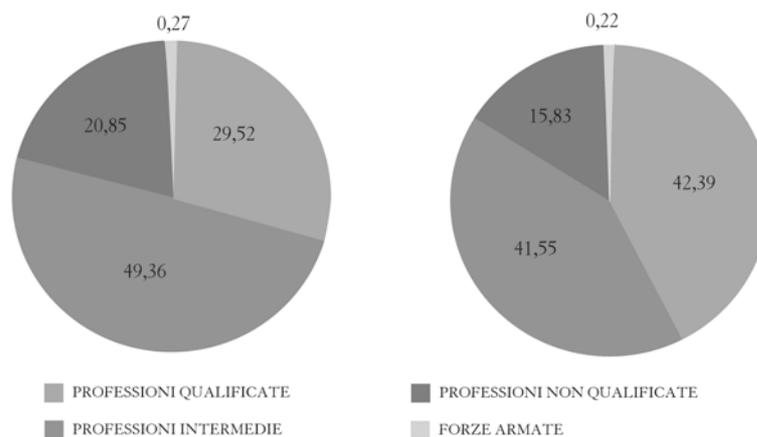
TAB.15 OCCUPATI PER GRANDE GRUPPO PROFESSIONALE IN PROVINCIA DI TORINO 1997 E 2007

	2007		1997		Δ 07-97	
	N°	%	N°	%	N°	%
Legislatori, dirigenti e imprenditori	37008	3,87	27341	3,11	9668	0,76
Professioni intellettuali, scient. e elevata specializzazione	106120	11,09	55010	6,26	51110	4,83
Professioni tecniche	262556	27,44	177131	20,15	85425	7,28
Impiegati	102815	10,74	131319	14,94	-28504	-4,20
Professioni qualificate commercio e servizi	129861	13,57	133552	15,19	-3691	-1,62
Artigiani, operai specializz. e agricoltori	165001	17,24	169021	19,23	-4020	-1,99
Conduttori di impianti e addetti a macchinari fissi e mobili	90862	9,49	119358	13,58	-28496	-4,09
Professioni non qualificate	60648	6,34	63870	7,27	-3222	-0,93
Forze armate	2121	0,22	2349	0,27	-229	-0,05
Totale	956993	100,00	878951	100,00	78042	0,00
Professioni Qualificate	405685	42,39	259482	29,52	146203	
Professioni Intermedie	397678	41,55	433892	49,36	-36214	
Professioni non qualificate	151510	15,83	183228	20,85	-31718	
Forze armate	2121	0,22	2349	0,27	-229	
Totale	956993	100,00	878951	100,00	78042	

FONTE: *Nostra elaborazione su dati ORML*

Questa trasformazione è stata trainata dalla crescita delle professioni tecniche e dei professionisti, a fronte della rimarchevole contrazione degli impiegati e degli operai generici. Dal punto di vista dell'incidenza sull'occupazione totale, in dieci anni le professioni qualificate sono passate dal 30% circa al 42% del totale.

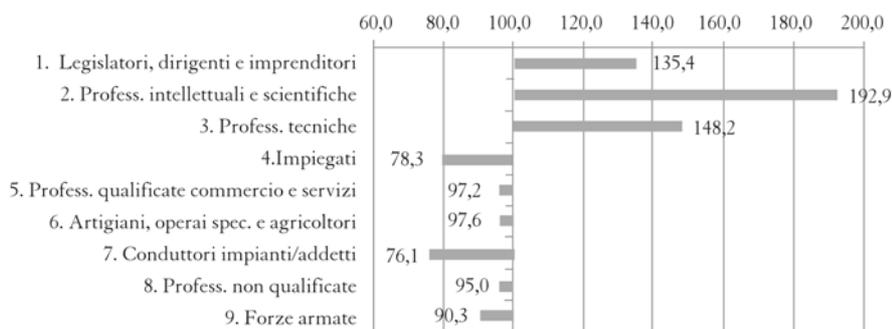
GRAF.6 DISTRIBUZIONE OCCUPATI PER LIVELLO DI QUALIFICAZIONE IN PROVINCIA DI TORINO



FONTE *Nostra elaborazione su dati ORML*

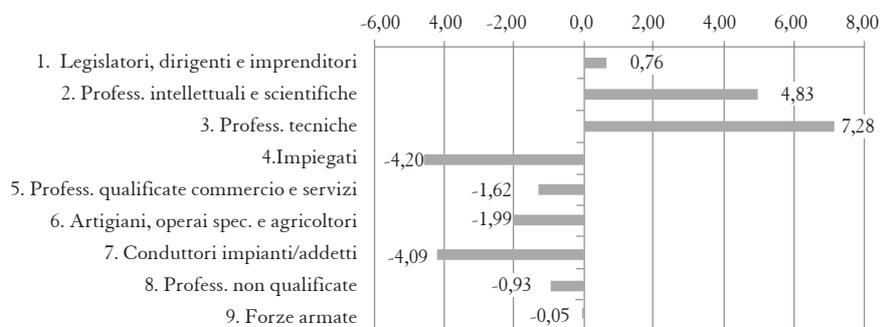
Il grafico successivo evidenzia l'entità degli incrementi relativi di ciascun gruppo professionale, mentre il grafico 8 illustra le differenze intervenute nel peso percentuale dei medesimi gruppi rispetto al totale degli occupati.

GRAF.7 EVOLUZIONE DEGLI OCCUPATI NEI GRANDI GRUPPI PROFESSIONALI, 1997-2007 (1997=100)



FONTE *Nostra elaborazione su dati ORML*

GRAF.8 DIFFERENZA TRA % DEI GRANDI GRUPPI PROFESSIONALI SUL TOTALE DEGLI OCCUPATI TRA 1997 E 2007



FONTE *Nostra elaborazione su dati ORML*

I tre grandi gruppi corrispondenti alle posizioni qualificate sono cresciuti sia per numero di occupati sia per incidenza. In termini relativi, il gruppo che ha incrementato maggiormente gli occupati è quello dei professionisti, praticamente raddoppiati, mentre il gruppo che più è cresciuto in termini percentuali è costituito dai tecnici qualificati. Tutti gli altri gruppi hanno ridotto il numero degli occupati e il loro peso specifico nella struttura occupazionale. Si può ipotizzare che questa tendenza sia più accentuata nel *core* urbano, dove probabilmente la quota di lavoratori qualificati si avvicina ormai alla metà del totale.

Le professioni qualificate

Tenuto conto del sicuro sottodimensionamento (all'interno della base dati in esame) del gruppo dei dirigenti e imprenditori, l'attenzione sarà da concentrare soprattutto sugli strati del lavoro professionale e delle attività tecniche superiori (queste ultime probabilmente sovradimensionate). Per numerosità, il gruppo più consistente è costituito dai tecnici di tipo amministrativo, finanziario e contabile (con circa 120.000 addetti provinciali), seguiti dai tecnici industriali e dai tecnici nei servizi pubblici e alle persone (in cui rientrano anche assistenti sociali, tecnici del settore culturale, formatori, ecc.).

Nella fascia più specializzata (tralasciando dirigenti e imprenditori) il gruppo più numeroso è costituito dagli specialisti in scienze umane, sociali e gestionali (professioni "creative", della cultura, dell'editoria e alte professioni di area giuridica, economica, organizzativa), seguito dal gruppo dei docenti, ricercatori e insegnanti.

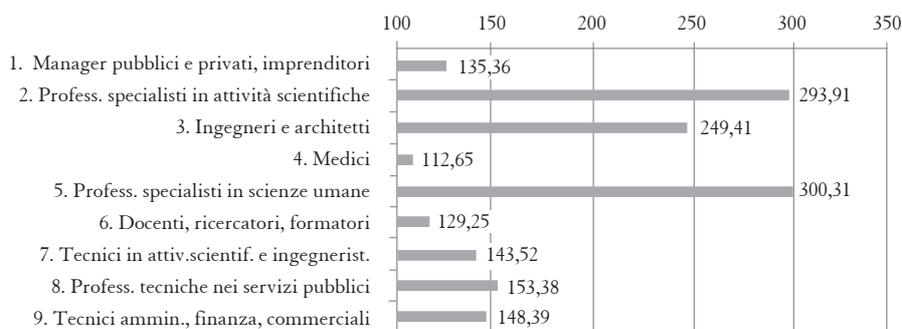
TAB.16 OCCUPATI PER GRUPPO PROFESSIONALE NELLE PROFESSIONI QUALIFICATE IN PROVINCIA DI TORINO, 1997-2007 (NUMERO E % SU TOTALE OCCUPATI PROVINCIALI)

	1997		2007	
	N°	%	N°	%
Manager pubblici e privati, Imprenditori	27341	3,11	37008	3,87
Professionisti specialisti in attività scientifiche	4184	0,48	12296	1,28
Ingegneri e architetti	6942	0,79	17313	1,81
Medici	9481	1,08	10680	1,12
Profess. specialisti in scienze umane, sociali, gestionali	12489	1,42	37507	3,92
Docenti, ricercatori e insegnanti	21915	2,49	28325	2,96
Tecnici in attività scientifiche e ingegneristiche	51786	5,89	74322	7,77
Professioni tecniche nei servizi pubblici, medici, personali	44779	5,09	68680	7,18
Tecnici amministrativi, finanza, commerciali, contabili	80565	9,17	119554	12,49

FONTE *Nostra elaborazione su dati ORML*

Come si può osservare dal grafico sottostante, tutte le occupazioni a elevata o medio-alta specializzazione negli ultimi dieci anni sono stati interessati da un incremento per numero degli addetti e incidenza sul totale degli occupati. Sul versante strettamente quantitativo, sia gli specialisti in scienze umane, giuridiche, economiche, sia quelli legati ad attività scientifiche, sono praticamente triplicati di numero. Anche ingegneri e architetti sono più che raddoppiati. Il gruppo che viceversa ha incrementato in modo più consistente il proprio peso specifico sull'occupazione totale è costituito dai tecnici amministrativi, commerciali, finanziari.

GRAF.9 EVOLUZIONE DEGLI OCCUPATI NEI GRUPPI PROFESSIONALI QUALIFICATI, 1997-2007 (1997=100)



FONTE *Nostra elaborazione su dati ORML*

Sulla base delle tendenze rilevate, dunque, i fenomeni che più hanno influito nella progressiva qualificazione del lavoro nell'area torinese sono stati:

- j L'ascesa dei tecnici qualificati nelle funzioni generali, commerciali e di vendita, dei settori finanziario e immobiliare, nei servizi pubblici, sociali, culturali e di quelli tecnico-industriali; questa crescita compensa il declino delle funzioni impiegatizie tradizionali: si può affermare che in virtù della combinazione di più fattori (introduzione delle tecnologie informatiche, sviluppo delle attività organizzative e di trattamento informazioni, del mercato assicurativo-finanziario e in generale dei servizi collegati alla vendita) tale evoluzione segnala un processo di qualificazione delle occupazioni intermedie.
- j L'incremento delle posizioni altamente specializzate e dei *professionals*: sebbene quantitativamente meno importante dell'esplosione dei profili tecnici superiori, è all'interno di questa area che si è registrata una più significativa impennata delle posizioni, sia nell'ambito delle «professioni organizzative» (Butera, 2008) sia nel mondo della ricerca e della formazione, tra gli ingegneri e gli architetti e nel settore dei servizi e produzioni culturali; una crescita, dunque, che appare legata all'importanza acquisita dalle funzioni specialistiche e intelligenti all'interno delle grandi organizzazioni, ma anche (in certa misura) alla differenziazione del tessuto delle attività urbane.

Le professioni intermedie

Nel quadro di una generale contrazione quantitativa, il confronto intra-decennale per gruppi professionali fa emergere differenze piuttosto marcate all'interno delle professioni intermedie, un aggregato eterogeneo dove accanto alle figure tradizionali della piccola borghesia (commercianti, artigiani) e dei ceti impiegatizi, figurano operai specializzati, professioni legate alla vendita e ai servizi personali, figure in crescita numerica come gli addetti ai call center. Non c'è stato, negli ultimi dieci anni, un calo generalizzato di tutti i gruppi intermedi, ma piuttosto un declino accelerato di alcuni profili, contestuale alla tenuta e perfino alla crescita di altri.

TAB. 17 OCCUPATI PER GRUPPO PROFESSIONALE NELLE PROFESSIONI INTERMEDIE IN PROVINCIA DI TORINO, 1997-2007 (NUMERO E % SU TOTALE OCCUPATI PROVINCIALI)

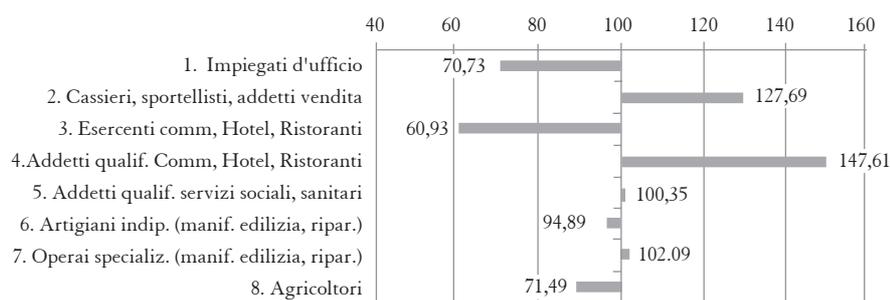
	1997		2007	
	N°	%	N°	%
Impiegati d'ufficio	113883	12,96	80551	8,42
Cassieri, sportellisti, addetti vendita	17435	1,98	22264	2,33
Esercenti attività commerciali, alberghiere, turistiche ⁽ⁱ⁾	56553	6,43	34460	3,60
Addetti qualif. Commercio, Hotel, Ristoranti ^(d)	38372	4,37	56640	5,92
Profess. qualif. servizi sociali, sanitari, culturali, personali	38627	4,39	38762	4,05
Artigiani indipendenti (manifattura, edilizia, riparazioni) ⁽ⁱ⁾	51332	5,84	48709	5,09
Operai specializzati (manifattura, edilizia, riparazioni) ^(d)	105085	11,96	107282	11,21
Agricoltori	12604	1,43	9010	0,94

(i) INDIPENDENTI

(d) DIPENDENTI

Il declino delle professioni intermedie appare in stretta relazione con la drastica diminuzione degli impiegati d'ufficio (come si è detto) e degli esercenti autonomi del commercio. Dei primi si è detto: la razionalizzazione del lavoro impiegatizio, nonché la parziale riconversione di una sua parte in mansioni tecniche di più elevata qualificazione, è certamente alla base dei processi che hanno visto, in dieci anni, la scomparsa di oltre 30.000 impiegati. Il secondo fenomeno è legato alla riorganizzazione del settore distributivo, dove si è assistito a una selezione degli operatori tradizionali, con la piccola distribuzione spinta a riconvertire i modelli di business e orientarsi verso nuovi target e soluzioni, a fronte della considerevole crescita degli occupati dipendenti, addetti vendita e cassieri della grande distribuzione, cuochi, camerieri, baristi, e via di seguito nel settore della ristorazione e degli esercizi di somministrazione. È da segnalare che gli altri gruppi intermedi, sotto il profilo dello stock di occupati (dove si osserva un piccolo incremento degli operai specializzati a fronte di una certa flessione degli artigiani industriali), e dell'incidenza occupazionale, mantengono a grandi linee le posizioni di dieci anni prima.

GRAF.10 EVOLUZIONE DEGLI OCCUPATI NEI GRUPPI PROFESSIONALI INTERMEDI, 1997-2007 (1997=100)



FONTE *Nostra elaborazione su dati ORML*

Le professioni non qualificate

Poche viceversa le osservazioni relative alle professioni non qualificate: negli ultimi dieci anni quest'area (che come si è detto continua ad assorbire una percentuale tutt'altro che residuale di nuova occupazione) si è decisamente assottigliata, in virtù della drastica riduzione quantitativa degli operai non qualificati. È da notare che il peso delle figure non qualificate che operano nei servizi operativi e alla persona appare viceversa in solo lievissimo calo.

TAB.18 OCCUPATI PER GRUPPO PROFESSIONALE NELLE PROFESSIONI NON QUALIFICATE IN PROVINCIA DI TORINO, 1997-2007 (NUMERO E % SU TOTALE OCCUPATI PROVINCIALI)

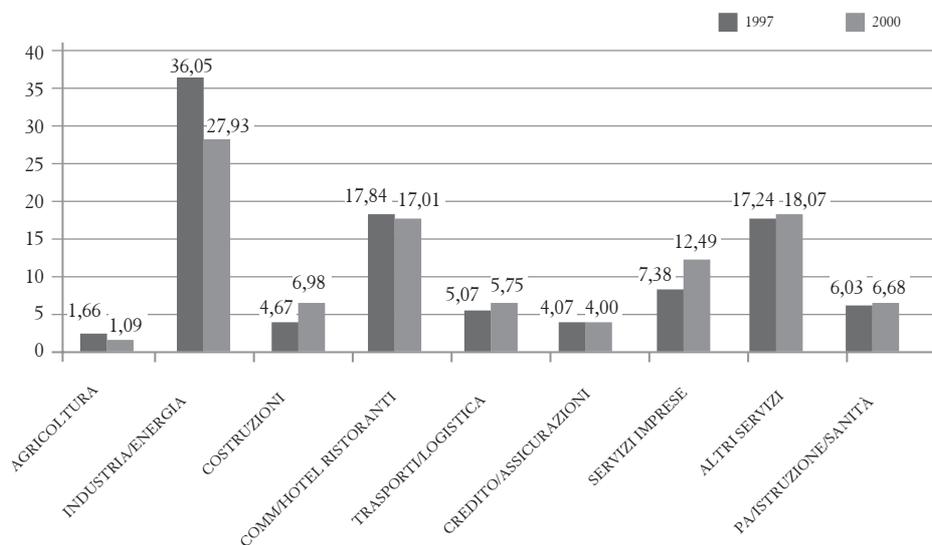
	1997		2007	
	N°	%	N°	%
Conducenti di impianti e addetti macchina	91205	10,38	64733	6,76
Autisti e conducenti	28154	3,20	26129	2,73
Professioni non qualificate	63870	7,27	60648	6,34

Confronti settoriali

Utilizzando la stessa base dati, in questo paragrafo saranno affrontate le seguenti questioni: come si distribuiscono i lavoratori qualificati nei diversi settori economici? Quali di questi hanno guidato la trasformazione?

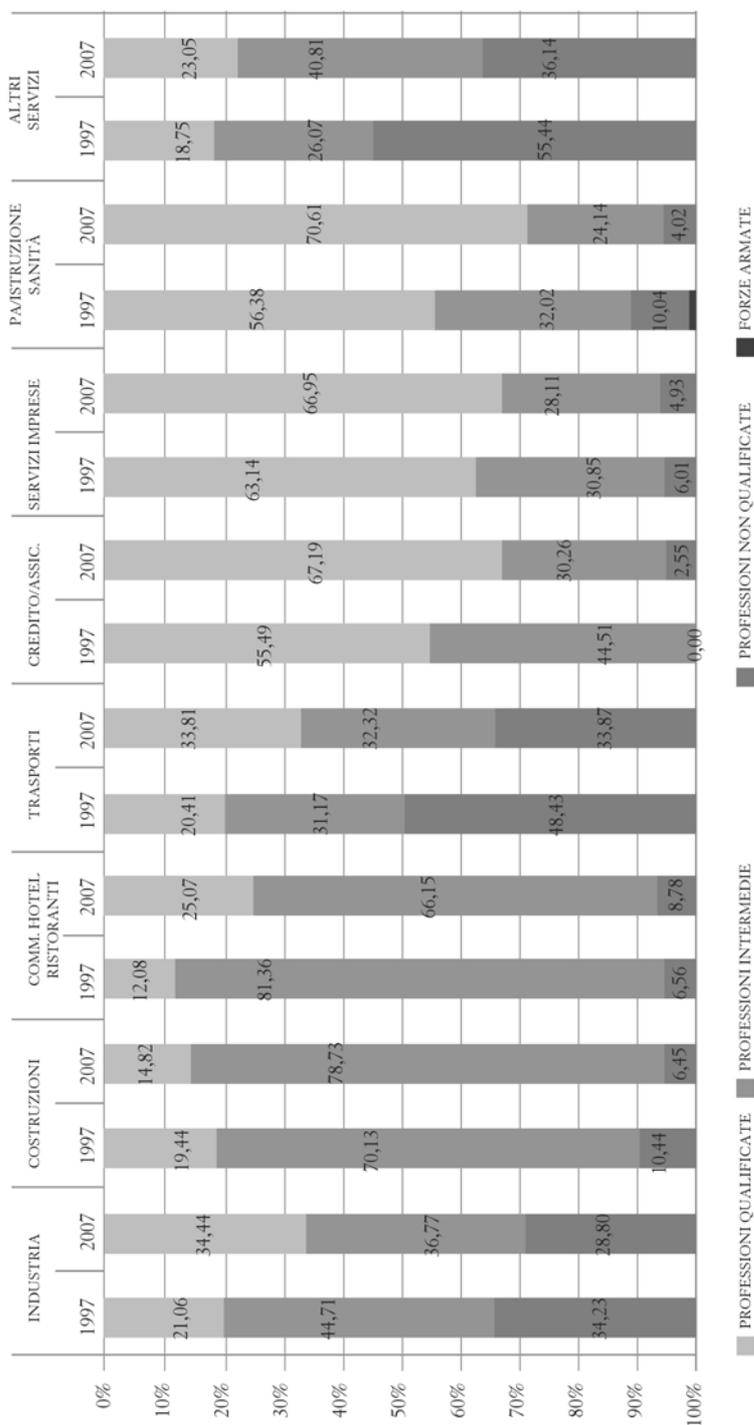
Negli ultimi dieci anni il territorio provinciale ha assistito a un'ulteriore dimagrimento dell'occupazione industriale, ormai stabilmente al di sotto del 30% degli addetti complessivi. Del tutto speculare l'andamento degli occupati nei servizi alle imprese – attività di informatica, consulenza, comunicazione, design, pubblicità, ecc. – che nello stesso periodo ha incrementato il proprio peso di circa cinque punti percentuali. Meno rilevanti, nel complesso, i cambiamenti negli altri settori: sono cresciuti in modo sensibile gli occupati nel settore edile, in misura contenuta nei servizi logistici, nei servizi pubblici (che includono istruzione e sanità) e negli altri servizi personali, sociali, culturali; in lieve flessione gli occupati nel commercio e nel settore alberghiero e della ristorazione, relativamente stabile l'incidenza degli addetti del settore bancario e dei servizi assicurativi.

GRAF.11 DISTRIBUZIONE OCCUPATI PER SETTORE ECONOMICO IN PROVINCIA DI TORINO



Fonte: *Nostra elaborazione su dati ORML*

GRAF.12 DISTRIBUZIONE OCCUPATI PER LIVELLO DI QUALIFICAZIONE NEI SETTORI ECONOMICI IN PROVINCIA DI TORINO, 1997 E 2007



FONTE: *Nostra elaborazione su dati ORML*

Questo mutamento del mix produttivo è stato accompagnato da più intense trasformazioni nella composizione professionale all'interno dei singoli rami d'attività: nel periodo osservato la componente qualificata del lavoro è cresciuta (in termini percentuali) all'interno di pressoché tutti i settori.

I settori che si distinguono per una elevata percentuale di lavoratori qualificati sono: i) le attività di credito e assicurazione, ii) di servizi alla produzione, iii) i servizi pubblici (pubblica amministrazione, istruzione, sanità). Come si vedrà nel successivo dettaglio, mentre nelle attività finanziarie e assicurative prevalgono i profili tecnici, all'interno degli altri due settori è particolarmente elevata la quota di professionisti ad alta specializzazione. In tutti gli altri la percentuale di qualificati è inferiore alla media; è relativamente elevata all'interno del settore industriale e nei trasporti – in entrambi i casi corrisponde a circa un terzo degli occupati complessivi, mentre dieci anni prima superava di poco il 20%.

Ricapitolando, si può pertanto concludere che:

- i' La qualificazione del lavoro è stata certamente trainata dall'accresciuto peso, nel mix produttivo metropolitano, delle attività che incorporano un superiore contenuto cognitivo e che normalmente impiegano personale qualificato (è il caso dei servizi alle imprese).
- i' Altrettanto rilevanti sono però le trasformazioni della composizione professionale all'interno di quasi tutti i settori, compreso il manifatturiero; dunque, l'osservazione dei cambiamenti inerenti al mix produttivo deve procedere parallelamente all'analisi delle trasformazioni organizzative in tutti i settori economici.
- i' Alcune prerogative del tessuto produttivo provinciale, come la perdita o il ridimensionamento dei *big player* del settore bancario e delle comunicazioni, i costanti mutamenti organizzativi e degli assetti proprietari (leggasi passaggio di proprietà a gruppi multinazionali) del settore industriale, l'affermarsi di un importante segmento di servizi qualificati alla produzione, il ruolo ricoperto dalle costruzioni nell'ultimo decennio (grandi opere e settore immobiliare) hanno prodotto effetti significativi sia nella struttura professionale della provincia, sia nel determinare alcune prerogative dell'occupazione torinese che, pure seguendo lo stesso trend delle principali aree urbane del paese, vede una relativamente minore incidenza di lavoro qualificato che altri centri, particolarmente Milano.

Industria

Per l'importanza ricoperta nella storia economica di Torino i cambiamenti che insistono sul comparto industriale – e particolarmente sull'industria più torinese di tutte, la produzione automobilistica – da sempre assumono, nel dibattito pubblico e nell'analisi degli studiosi, un rilievo speciale. Una parte delle imprese industriali del territorio nel corso degli ultimi quindici anni ha qualificato le fonti del vantaggio competitivo, iniettando nel ciclo componenti intelligenti; l'ibridazione tra attività trasformative e conoscenze scientifico-tecnologiche, creative, immateriali rende pro-

blematica, per alcune di esse, la stessa demarcazione tra settori: è difficile pensare, per ricorrere a qualche esempio, a Italdesign, Carcerano, Pininfarina – per quanto attiene il segmento *engineering & styling* – come ad aziende manifatturiere. Nel contempo, l'idea che tutte le produzioni industriali siano evolute nella direzione di una “manifattura intelligente” appare del tutto priva di fondamento. Intendiamo con ciò focalizzare l'attenzione sul fatto per cui riferirsi alla produzione industriale, oggi, non delinea affatto un universo tecnologico e organizzativo omogeneo.

Negli ultimi dieci anni gli occupati “manifatturieri” della provincia, come si è visto, sono ulteriormente diminuiti; nel contempo è cambiata la struttura delle professioni industriali. Pesano maggiormente i profili tecnici (che costituiscono oggi un quarto circa degli addetti totali, 9% più di dieci anni prima) e sono quasi triplicate le alte specializzazioni, che nel complesso costituiscono però il 5% scarso del totale. Per quanto in costante riduzione, le professioni operaie (contando insieme specializzati e generici) costituivano ancora, nel 2007, il 55% del totale degli occupati, mentre il decremento più significativo si è riscontrato in questo periodo tra gli impiegati esecutivi (più che dimezzati nel giro di un decennio).

TAB.19 OCCUPATI PER GRANDE GRUPPO PROFESSIONALE NEL SETTORE INDUSTRIALE, 2007. NUMERO, PERCENTUALE, DIFFERENZA RISPETTO AL 1997

	2007	Δ 07-97*	% 2007	Δ % 07-97
Dirigenti e imprenditori	11946	107,14	4,47	0,95
Professioni intellettuali e scientifiche a elevata specializz.	13061	272,88	4,89	3,38
Professioni tecniche	67052	131,98	25,08	9,05
Impiegati	21853	47,29	8,17	-6,41
Addetti qualificati attività commerciali e servizi	7898	172,10	2,95	1,51
Artigiani e operai specializzati	68538	75,44	25,64	-3,04
Conducenti impianti addetti macchina conducenti	65306	67,96	24,43	-5,90
Professioni non qualificate	11671	94,45	4,37	0,47
Totale	267325	84,37	100,00	0,00

*N° INDICE (1997=100)

Il comparto automotive

Secondo i dati raccolti dall'Osservatorio sulla componentistica (OCP, 2007) in Piemonte hanno sede 956 società di capitali, che occupano più di 140.000 addetti (pari al 56,7 per cento del settore) di cui quasi 100.000 nella regione. Secondo altre ricerche [IPL - OPML, 2003] le imprese attive nella filiera auto erano, al 2003, 1222 nella sola provincia di Torino, con 74.000 addetti circa.

Le grandi imprese impiegano ancora molti lavoratori direttamente nella produzione. Nelle sedi Fiat il 67% del personale è impegnato nel *manufacturing*, l'8% nelle fasi di *engineering & design*, il 10% in marketing e commerciale, il 6% nel con-

trollo qualità, l'1% nei servizi finanziari; a questo si aggiunge l'elevata età media dei dipendenti, superiore ai 40 anni (Volpato, 2008). La situazione non cambia se si guarda al sistema della componentistica, anzi: una ricerca realizzata nel 2006 dal Gruppo Dirigenti Fiat nel settore automotive mostrava che i quattro quinti dello stock di occupati (dalle 73 aziende incluse nel campione) era addetto a funzioni legate alla produzione diretta (72% operai e 7% impiegati), contro il 6% di addetti alla progettazione, il 4% alla qualità, il 3% al commerciale, l'8% ad altre funzioni. Un dato che trova riscontro anche nell'analisi per titolo di studio: il 64% degli addetti disponeva della sola scuola dell'obbligo, laddove la quota di personale laureato era assestata intorno al 6%.³¹

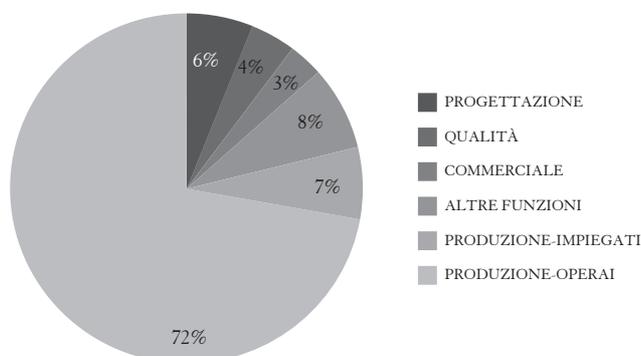
Negli scorsi anni molti componentisti hanno ricercato nuove opportunità, crescendo sotto il profilo dimensionale e incrementando il loro grado di autonomia. Un processo non certo idilliaco, che ha portato al ridimensionamento e alla chiusura molte aziende meno efficaci nel diversificare mercato e clienti. L'indagine 2006 dello stesso Osservatorio ha evidenziato che oltre il 40% delle imprese consultate dichiara investimenti significativi in attività di R&S e che oltre la metà di queste (261) possiede un laboratorio dedicato a questo scopo, 85 hanno personale specializzato in laboratori esterni e 119 acquistano sul mercato servizi di questo tipo, infine 65 hanno progetti con centri di ricerca pubblici o privati. Anche il rapporto con le università sembra decollare, poiché 92 imprese hanno già attivato progetti di R&S con esse, mentre rimane problematico l'impiego di ricercatori universitari nelle aziende.

La relativamente scarsa qualificazione delle forze di lavoro potrebbe essere interpretata come un retaggio dell'organizzazione fordista ma va anche messa in relazione all'età media piuttosto elevata delle maestranze. L'organizzazione fordista aveva allargato la base della piramide sociale con larghi strati di operai poco qualificati e poco istruiti, immessi in massa nei lavori a catena: i bassi livelli di scolarità non costituivano, negli anni del miracolo economico e ancora negli anni settanta, un impedimento al lavoro stabile e relativamente ben retribuito, così che i figli di quegli operai hanno avuto la tendenza a lasciare la scuola anzitempo, convinti che il mercato del lavoro avrebbe continuato a riprodurre il modello che aveva funzionato per i padri.³²

31 Sempre nel 2006 la formazione ha coinvolto il 41,4% del personale con una media di 1,82 giornate di formazione pro-capite. Cfr. la ricerca promossa da Torino Internazionale e condotta dal Gruppo Dirigenti Fiat, *Dentro l'Automotive. Indagine sullo stato dell'arte e sulle prospettive dell'industria dell'indotto autoveicolistico in Torino e Piemonte*, Torino, 2008, mimeo, p.7.

32 M.L. Bianco, *Cultura tecnologica e società locale dopo il fordismo*, in «Stato e mercato», aprile 1991; Città di Torino, *Osservatorio su formazione e lavoro primo rapporto 1997*, Torino, 1997; Regione Piemonte - IRES Piemonte, *Il sistema Istruzione in Piemonte. Le tendenze degli anni Novanta dalla scuola materna all'università*, Torino, IRES Piemonte, 1998.

GRAF.13 DISTRIBUZIONE PERSONALE PER FUNZIONE AZIENDALE NEL SETTORE AUTOMOTIVE



FONTE Gruppo Dirigenti Fiat, Torino Internazionale, *Dentro l'automotive*, ricerca, 2006

Il lavoro nella media impresa

L'evoluzione dell'occupazione industriale nel complesso (non circoscritta al comparto auto) è da porre in relazione anche a uno dei fenomeni impostisi all'attenzione degli osservatori negli ultimi anni: l'emergere della media impresa come impresa di riferimento del tessuto manifatturiero. Questa ipotesi trae forza dalla progressiva de-strutturazione dei grandi aggregati: il peso dell'occupazione nelle grandi imprese in Piemonte passa infatti dal 29% del totale del 1971 al 13% del 2001 (nel comparto manifatturiero dal 42% al 19%).³³ Proprio questa composizione appare, secondo questo punto di vista, in grado di raccogliere l'eredità industriale delle grandi imprese; in Piemonte, è da osservare, è insediato il 9,2% delle medie imprese italiane,³⁴ quarta regione dietro Lombardia, Veneto ed Emilia-Romagna. Se la riorganizzazione del panorama industriale dell'Italia del Nord sembra imperniarsi sul ruolo del capitalismo "meso", appare nondimeno necessario un approfondimento analitico sulle caratteristiche della media impresa e della forza lavoro che impiega.³⁵ Un'indagine esplorativa (in corso) promossa dall'Osservatorio Provinciale del Mercato del Lavoro di Torino, tenta di offrire alcune indicazioni relative alla composizione del lavoro all'interno di un piccolo campione di imprese industriali di medie dimensioni dell'area torinese.³⁶ Limitata ampiezza (60 imprese hanno risposto all'iniziativa, per

33 Berta - Pichierri (2007)

34 Mediobanca - Unioncamere, *Le medie imprese industriali italiane 1996-2003* (2006).

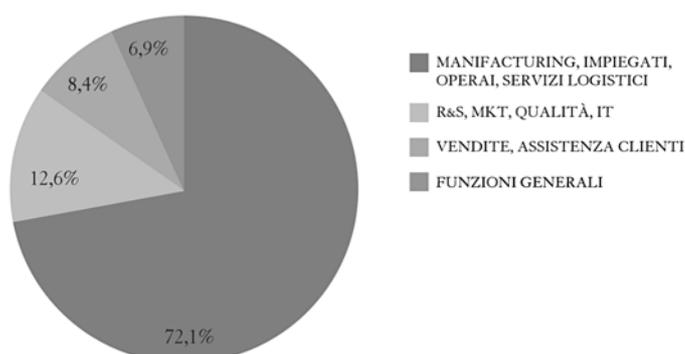
35 Appare in questo senso legittima la richiesta espressa da Sergio Bologna in un articolo pubblicato su un quotidiano nazionale, in cui l'autore domanda «Torniamo alla media impresa [...] Qual è il livello di qualificazione/ scolarizzazione della forza lavoro? Quali sono le funzioni esternalizzate e che incidenza hanno sul costo? Insomma, la forza lavoro di questa media impresa che fisionomia ha? E i lavoratori della conoscenza? Vorremmo almeno un numero, per capire la loro incidenza nella media impresa competitiva».

36 I dati qui presentati sono provvisori. Si ringraziano Anna Tavella, coordinatrice della ricerca e Daniele Doria, responsabile per l'OPML, per aver reso disponibili alcune anteprime.

circa 10.000 addetti complessivi) e carattere esplorativo dell'indagine sconsigliano di generalizzare le indicazioni di questa rilevazione, che ci sembrano in ogni caso di un certo interesse.

- Le medie imprese³⁷ incluse nel campione impiegano una quota molto elevata (superiore al 40%) di operai generici, mentre il 22% circa è costituito da operai specializzati; la componente tecnico-professionale, nel complesso si aggira intorno al 20% complessivo degli addetti;
- I ricercatori hanno indagato la quota di addetti impegnata in attività di *manufacturing*, distinguendola da quelli a funzioni commerciali e di assistenza clienti, dalle funzioni generali e dalle funzioni cognitive (ricerca, sviluppo prodotti e processi, qualità, marketing, sistema informativo) di supporto al ciclo e predisposizione dei cambiamenti tecnologici, organizzativi, di prodotto e di mercato; con qualche approssimazione, tale percentuale può essere fatta coincidere con la nozione di «agenti di cambiamento» proposta da alcuni autori (Carter, 1994) che hanno utilizzato il dato come indicatore del grado di innovazione e conoscenza incorporato nell'industria manifatturiera. La quota di addetti alle attività di *manufacturing* è risultata lievemente minore che nell'indagine del Gruppo Dirigenti Fiat sul settore automotive, ma parimenti elevata (72% circa del totale); gli occupati definibili come agenti di cambiamento sono pari al 12-13%; il resto si divide tra funzioni di vendita e *customer care* e funzioni generali tecnico-amministrative.
- L'analisi delle funzioni cui sono destinati i neoassunti, tra i quali sono lievemente meno numerosi gli addetti al *manufacturing* (64%) e più rappresentati quelli occupati nelle attività "immateriali" legate all'innovazione, alla vendita e alla gestione, segnala un progressivo processo di "cognitivizzazione" del lavoro.

GRAF.14 DISTRIBUZIONE PERSONALE PER FUNZIONE AZIENDALE NELLE MEDIE IMPRESE INDUSTRIALI IN PROVINCIA DI TORINO



FONTE OPML, Cooperativa Antilia, L'occupazione nelle medie imprese industriali, ricerca in corso.

37 Per esplicita scelta dei ricercatori, l'indagine è stata rivolta a medie imprese industriali senza criteri di selezione dei settori, laddove costituiva criterio di selezione la proprietà dell'impresa – italiana – e la presenza di attività di trasformazione.

Costruzioni

Il comparto delle costruzioni nei dieci anni considerati ha incrementato del 60% gli occupati; questa espansione si riflette nel significativo incremento delle figure operarie specializzate e non, delle posizioni indipendenti (artigiani e piccoli imprenditori), ma non in misura analoga nel lavoro qualificato. Anzi, pure a fronte di un incremento quantitativo, tecnici e professionisti ad alta specializzazione hanno ridotto il loro peso nella composizione per livelli professionali del settore.

Il dato è da porre in relazione all'importanza acquisita dal settore edile nella realizzazione di grandi opere, nel settore immobiliare, nei progetti di riqualificazione e manutenzione del tessuto urbano. Questo sviluppo ha mobilitato un ampio bacino di manodopera specializzata e generica, nonché favorito la crescita di partite IVA; per le caratteristiche organizzative del settore, viceversa, le funzioni più qualificate sono meno diffuse all'interno dell'impresa di costruzioni; funzioni di alta specializzazione tecnica, professionale e creative si trovano a monte della realizzazione materiale – negli studi professionali e di progettazione e nelle società immobiliari che sviluppano e ingegnerizzano i progetti.

TAB.20 OCCUPATI PER GRANDE GRUPPO PROFESSIONALE NEL SETTORE DELLE COSTRUZIONI, 2007. NUMERO, PERCENTUALE, DIFFERENZA RISPETTO AL 1997

	2007	Δ 07-97*	% 2007	$\Delta\%$ 07-97
Dirigenti e imprenditori	3509	142,12	5,26	-0,76
Professioni intellettuali e scientifiche a elevata specializz.	1887	106,36	2,83	-1,50
Professioni tecniche	4495	120,62	6,73	-2,35
Impiegati	2085	117,20	3,12	-1,21
Addetti qualificati attività commerciali e servizi			0,00	
Artigiani e operai specializzati	50475	187,09	75,61	9,82
Conduttori impianti addetti macchina conducenti	2420	189,87	3,63	0,52
Professioni non qualificate	1889	62,84	2,83	-4,50
Totale	66760	162,79	100,00	0,00

* N° INDICE (1997=100)

Le attività di servizi

A partire dagli anni ottanta il sistema produttivo torinese ha seguito il trend comune al Nord Italia, assumendo una fisionomia “terziaria” con il progressivo spostamento di occupati e valore nell’area dei servizi. Considerando insieme il settore immobiliare, le ICT, la consulenza e i servizi professionali e di ricerca, tra il 1991 e il 2001 si sono creati oltre 60.000 occupati aggiuntivi.³⁸ Nel fare riferimento al ruolo accresciuto di tutte le attività che non comportano trasformazione materiale, occorre considerare tuttavia che la terziarizzazione è da leggersi in una prospettiva complessa, che tenga presente le combinazioni tra conoscenze sedimentate sul territorio e l’emergere di nuovi *asset*. In questo senso, le osservazioni sull’occupazione nei servizi è necessariamente da situare nei diversi rami che compongono il settore.

Commercio, alberghi e ristoranti

Nel decennio 1997-2007 il numero degli addetti nelle attività distributive e del settore turistico ha subito poche variazioni. La stabilità dello stock cela però una riorganizzazione significativa del comparto, cui corrispondono cambiamenti importanti della struttura professionale. Diminuisce la presenza del piccolo commercio (e dei piccoli commercianti indipendenti) a favore della grande distribuzione organizzata o delle catene distributive promosse da *brand* internazionali e nazionali. Il mondo degli esercenti autonomi tende a riposizionarsi: la fonte del vantaggio si sposta dalla prossimità territoriale alla specializzazione, al presidio di mercati di nicchia, alla funzione consulenziale nei confronti del cliente-consumatore. Il fenomeno della cosiddetta *movida* urbana, più che riflettersi in significativi mutamenti quantitativi degli addetti a locali, ristoranti, potrebbe aver favorito una più accentuata differenziazione del profilo dei locali e la connotazione di molti esercizi, più che in termini di distribuzione commerciale o di somministrazione variamente intesa, in luoghi di consumo esperienziale.³⁹ Questi mutamenti della struttura distributiva sembrano riflettersi in ogni caso nella crescita relativa delle posizioni più qualificate, che in dieci anni sono più che triplicate (alte specializzazioni) o raddoppiate (dirigenti e profili tecnici), raggiungendo una quota pari al 25% circa del totale, ma anche degli impiegati esecutivi (tra cui rientrano cassieri, addetti all’accoglienza, addetti alla gestione di stock, approvvigionamenti, gestione amministrativa dei trasporti, aiuti contabili, tutte figure tipiche della grande distribuzione).

38 Dati Censimento Intermedio dell’Industria e dei Servizi 1991 e 2001, ISTAT.

39 È ascrivibile a questo tipo anche il più citato caso di innovazione nella distribuzione commerciale, il supermercato Eataly, che impiega una struttura differenziata di personale tradizionale (cassieri, ecc.), di “ricerca e sviluppo”, di controllo/monitoraggio della filiera e dei prodotti, di design relativo al *layout*. È importante segnalarlo, ma è importante anche notare che si tratta di un caso di successo con pochi eguali nel panorama cittadino.

TAB.21 OCCUPATI PER GRANDE GRUPPO PROFESSIONALE NEL COMMERCIO, NEI SETTORI ALBERGHIERO E DELLA RISTORAZIONE, 2007. NUMERO, PERCENTUALE, DIFFERENZA RISPETTO AL 1997

	2007	Δ 07-97*	% 2007	$\Delta\%$ 07-97
Dirigenti e imprenditori	7977	196,65	4,90	2,31
Professioni intellettuali e scientifiche a elevata specializz.	4706	338,96	2,89	2,01
Professioni tecniche	28132	208,37	17,28	8,67
Impiegati	13280	134,45	8,16	1,86
Addetti qualificati attività commerciali e servizi	76813	83,65	47,19	-11,38
Artigiani e operai specializzati	17585	68,03	10,80	-5,68
Conducenti impianti addetti macchina conducenti	2823	267,87	1,73	1,06
Professioni non qualificate	11469	124,20	7,05	1,16
Totale	162785	103,82	100,00	0,00

* N° INDICE (1997=100)

Trasporti e comunicazioni

Anche il settore dei trasporti, che non include (è bene ricordare) solo autotrasportatori ma anche taxisti, trasporto aereo e ferroviario, attività logistiche, gestione delle infrastrutture, attività di spedizioni, agenzie di viaggi nonché società operanti nelle telecomunicazioni fisse, mobili e satellitari, ha visto (come l'industria) un rapido incremento delle figure qualificate (oggi un terzo circa del totale occupati). Anche qui, come nel settore commerciale, un posto importante è ricoperto dagli impiegati (che in dieci anni sono cresciuti oltre il 40%), a discapito di operai specializzati, autisti e conducenti (in lieve contrazione). Il comparto, visto nell'insieme, pure non connotandosi come settore ad elevata intensità di conoscenza appare interessato da una qualificazione della forza-lavoro, che può essere spiegata dalla combinazione tra:

- i` Crescita delle attività gestionali nell'area logistica e tendenza delle maggiori imprese di trasporto a combinare servizi tradizionali con attività di pianificazione dei flussi merci.
- i` Crescita delle attività spedizioniere e di corriere, che implicano una quota rilevante di lavoro impiegatizio (ma anche tecnico) legato alla gestione delle informazioni.
- i` Razionalizzazione e informatizzazione dei servizi al pubblico nel trasporto delle persone, con riduzione del personale generico e incremento delle figure tecniche.
- i` Crescita dei servizi di agenzia.
- i` Cresciuta importanza, nelle sedi decentrate dei servizi di telefonia, dei profili tecnici e di assistenza, nonché di *customer care* (la provincia ospita alcuni importanti call center del settore), che potrebbe in parte spiegare l'incremento del gruppo degli impiegati (i telefonisti e gli addetti al trattamento dati rientrano infatti in questo gruppo).

TAB.22 OCCUPATI PER GRANDE GRUPPO PROFESSIONALE NEI TRASPORTI E NELLE COMUNICAZIONI. NUMERO, PERCENTUALE, DIFFERENZA RISPETTO AL 1997

	2007	Δ 07-97*	% 2007	$\Delta\%$ 07-97
Dirigenti e imprenditori	1505	218,06	2,74	1,19
Professioni intellettuali e scientifiche a elevata specializz.	2729	632,02	4,96	3,99
Professioni tecniche	14366	180,28	26,12	8,23
Impiegati	15617	143,60	28,39	3,98
Addetti qualificati attività commerciali e servizi	689	436,12	1,25	0,90
Artigiani e operai specializzati	1470	51,59	2,67	-3,72
Conducenti impianti addetti macchina conducenti	16331	90,30	29,69	-10,91
Professioni non qualificate	2298	65,87	4,18	-3,65
Totale	55005	123,47	100,00	0,00

* N° INDICE (1997=100)

Credito e Assicurazioni

Il 70% circa degli occupati in questo settore rientra nei primi tre gruppi della scala professionale (TAB 22). Lo sviluppo delle attività finanziarie e assicurative nell'ultimo decennio non ha avuto in Torino uno dei centri propulsivi. A fronte dell'indubbia crescita della domanda (almeno fino al famigerato settembre 2008), il capoluogo piemontese ha visto la perdita sostanziale di *headquarters* bancari, con lo spostamento di molte funzioni strategiche e direzionali a Milano. La crescita delle figure qualificate è avvenuta pertanto nel quadro di una sostanziale stabilità dello stock di occupati. Oltre la metà degli addetti si compone di tecnici, una categoria che nella fattispecie include tecnici bancari e finanziari, agenti assicurativi, promotori finanziari, periti, valutatori e liquidatori, e via di seguito; in dieci anni si è ridotta di oltre un terzo la popolazione impiegatizia, esito del processo di razionalizzazione delle reti, dell'incremento delle funzioni informatizzate, dello spostamento di personale alle funzioni di *back office*. Il settore bancario e assicurativo impiega però una quota relativamente contenuta di professionisti e di alte specializzazioni.

Attività immobiliari e servizi alle imprese

È questa l'area in cui si è registrato il più forte incremento di occupati negli ultimi venti anni (TAB 23). Ciò è legato soprattutto alla crescita dei servizi alla produzione – informatica, ricerca, studi professionali, consulenza aziendale, marketing e comunicazione pubblicitaria, selezione personale, design, *engineering* e altre ancora. Anche in questo ramo, come nelle attività di credito, le professioni qualificate occupano la larga maggioranza degli addetti (quasi il 70%), ma a differenza del credito è molto più elevata l'incidenza del lavoro professionale ad alta specializzazione, corrispondente a un quarto circa del totale. Tutti i gruppi professionali rispetto al 1997, sono quantitativamente in espansione, ma i soli che hanno aumentato il loro peso

nella distribuzione interna (in un settore che peraltro già dieci anni prima occupava per oltre il 60% lavoratori qualificati) sono appunto le alte specializzazioni e gli addetti qualificati alle attività di vendita (incremento da collegare, probabilmente, al settore immobiliare). La diffusione di alte professionalità e competenze specialistiche non implica che quello dei servizi qualificati sia un settore caratterizzato da alti redditi; molte attività professionali e studi creativi di consulenza si caratterizzano infatti per instabilità e prospettive di reddito incerte.⁴⁰

TAB.23 OCCUPATI PER GRANDE GRUPPO PROFESSIONALE NEL CREDITO E NELLE ASSICURAZIONI, 2007. NUMERO, PERCENTUALE, DIFFERENZA RISPETTO AL 1997

	2007	Δ 07-97*	% 2007	$\Delta\%$ 07-97
Dirigenti e imprenditori	2201	91,87	5,74	-0,96
Professioni intellettuali e scientifiche a elevata specializz.	3090	254,40	8,06	4,66
Professioni tecniche	20459	126,16	53,38	8,00
Impiegati	10269	65,20	26,79	-17,29
Addetti qualificati attività commerciali e servizi	914		2,39	2,39
Artigiani e operai specializzati	415	271,80	1,08	0,65
Conducenti impianti addetti macchina conducenti	79		0,21	0,21
Professioni non qualificate	898		2,34	2,34
Totale	38324	107,26	100,00	0,00

* N° INDICE (1997=100)

TAB.24 OCCUPATI PER GRANDE GRUPPO PROFESSIONALE NEI SERVIZI ALLE IMPRESE, 2007. NUMERO, PERCENTUALE, DIFFERENZA RISPETTO AL 1997

	2007	Δ 07-97*	% 2007	$\Delta\%$ 07-97
Dirigenti e imprenditori	3831	112,46	3,20	-2,04
Professioni intellettuali e scientifiche a elevata specializz.	28524	292,95	23,86	8,85
Professioni tecniche	47690	171,34	39,89	-3,00
Impiegati	18502	145,21	15,48	-4,16
Addetti qualificati attività commerciali e servizi	4761	380,66	3,98	2,05
Artigiani e operai specializzati	10351	171,65	8,66	-0,63
Conducenti impianti addetti macchina conducenti	1211	204,90	1,01	0,10
Professioni non qualificate	4689	141,69	3,92	-1,18
Totale	119558	184,22	100,00	0,00

* N° INDICE (1997=100)

40 Anche il mondo delle IT non si connota come ambiente di professionisti ad elevata retribuzione media: una ricerca realizzata recentemente dall'OPML su un campione di 515 dipendenti di imprese informatiche della provincia di Torino, mostrava che il compenso mensile medio del settore oscillava tra i 1.100 euro del personale operativo e i 1.700 euro dei dirigenti, passando per i 1.300 euro del personale tecnico qualificato (Cavagnero - Grimaldi, 2008).

Pubblica amministrazione, servizi sociali e sanitari, istruzione

Il terzo grande bacino di lavoro qualificato, e certamente il più significativo per quanto attiene le alte specializzazioni, è costituito dai servizi pubblici – considerando che del settore fanno parte, oltre alle amministrazioni pubbliche locali e alle sedi decentrate dell'amministrazione statale, l'istruzione pubblica e privata (incluse le agenzie formative), la sanità, i servizi di assistenza sociale. Tra gli occupati in questi settori sono in forte crescita tutti i profili qualificati, che complessivamente superano il 70% degli addetti (dieci anni prima erano il 56%). I processi che possono spiegare questa evoluzione sono:

- i' La crescita quantitativa, nelle pubbliche amministrazioni, delle posizioni organizzative intermedie.
- i' L'incremento della popolazione universitaria, con relative accresciute esigenze di personale docente, ricercatori, tecnici – sebbene la posizione di molti sia caratterizzata da forte incertezza e da una diffusa percezione di precarietà.
- i' L'incremento dell'offerta formativa da parte di agenzie e scuole private; la corsa ai titoli e alle certificazioni delle competenze ha moltiplicato infatti la domanda di formatori.
- i' L'altrettanto rilevante incremento della domanda di servizi legati alla salute.
- i' La crescita degli operatori privati e soprattutto non profit nell'area dell'assistenza sociale; una parte significativa degli occupati in queste organizzazioni svolge mansioni tutt'altro che qualificate, ma nel corso degli anni si è assistito a una progressiva qualificazione del personale addetto a funzioni assistenziali ed educative (mansione per la quale è oggi normalmente richiesto un titolo universitario).

TAB.25 OCCUPATI PER GRANDE GRUPPO PROFESSIONALE NEI SERVIZI PUBBLICI, 2007. NUMERO, PERCENTUALE, DIFFERENZA RISPETTO AL 1997

	2007	Δ 07-97*	% 2007	$\Delta\%$ 07-97
Dirigenti e imprenditori	4074	199,90	2,36	1,01
Professioni intellettuali e scientifiche a elevata specializz.	46923	139,85	27,14	5,00
Professioni tecniche	71081	142,63	41,12	8,22
Impiegati	17983	62,02	10,40	-8,74
Addetti qualificati attività commerciali e servizi	20902	116,45	12,09	0,24
Artigiani e operai specializzati	2842	181,05	1,64	0,61
Conduuttori impianti addetti macchina conducenti	900	95,36	0,52	-0,10
Professioni non qualificate	6056	42,44	3,50	-5,92
Forze armate	2121	90,26	1,23	-0,32
Totale	172882	114,11	100,00	0,00

* N° INDICE (1997=100)

Altri servizi pubblici, personali, culturali

I circa 64.000 occupati in questo comparto operano in attività eterogenee, dai servizi collettivi relativamente poco qualificati (raccolta e smaltimento rifiuti) ai servizi personali (estetica, acconciatura, lavanderie, palestre, ecc.), dalle attività qualificate in ambito artistico, culturale, creativo (cinema, musica, radiotelevisione, audiovisivi, teatro, danza, letteratura, musei, discoteche, *entertainment*) ai servizi domestici. Nel complesso, gli altri servizi impiegano una quota relativamente modesta, ma comunque in forte crescita, di lavoro specializzato e di tecnici qualificati (il 23% complessivo). Le considerazioni spendibili su servizi collettivi, servizi personali e attività artistico-creative sono differenti: è probabile che all'interno di quest'ultimo gruppo di attività (circa 6.000 addetti, secondo le stime realizzate negli scorsi anni da un'indagine – CCIAA-CNA, 2006) la quota di qualificati sia comparabile a quella registrata nell'area dei servizi avanzati alle imprese.

TAB.26 OCCUPATI PER GRANDE GRUPPO PROFESSIONALE NEGLI ALTRI SERVIZI, 2007. NUMERO, PERCENTUALE, DIFFERENZA RISPETTO AL 1997

	2007	Δ 07-97*	% 2007	Δ % 07-97
Dirigenti e imprenditori	988	98,18	1,55	-0,35
Professioni intellettuali e scientifiche a elevata specializz.	5027	236,48	7,86	3,85
Professioni tecniche	8725	128,12	13,64	0,80
Impiegati	3226	65,94	5,04	-4,18
Addetti qualificati attività commerciali e servizi	17478	98,74	27,33	-6,05
Artigiani e operai specializzati	5399	279,47	8,44	4,80
Conducenti impianti addetti macchina conducenti	1685	137,00	2,63	0,32
Professioni non qualificate	21433	123,61	33,51	0,82
Totale	63961	120,60	100,00	0,00

* N° INDICE (1997=100)

Lavoro dipendente e indipendente

Altre considerazioni inerenti al mutamento della struttura professionale, infine, sono suggerite dall'analisi della posizione professionale degli occupati. Adottando una prospettiva di lungo periodo, è da notare che i lavoratori dipendenti, che nel pieno della società industriale, nel 1971, coprivano l'85,0% della popolazione attiva, nel 2001 sono scesi di quasi dieci punti, al 76,1%; per converso, imprenditori e liberi professionisti sono saliti dal 2,1% al 7,5%; lungo la stessa linea di tendenza, un leggero aumento è toccato anche ai lavoratori in proprio, passati dal 12,9% al 14,5%; infine, nelle rilevazioni statistiche sono comparsi i soci di cooperative, pari all'1,8% nel 2001. La dinamica più accentuata ha riguardato i liberi professionisti, che da

TAB.27 OCCUPATI DIPENDENTI E INDIPENDENTI PER POSIZIONE PROFESSIONALE

	DIRIGENTE LIBERI PROFESSIONISTI		LAVORAT. IN PROPRIO, SOCI COOP. COADIUVANTI		DIRIGENTI QUADRI E IMPIEGATI		OPERAI E ASSIMILATI		TOTALE	
	N°	%	N°	%	N°	%	N°	%	N°	%
Totale										
1993	62	3,6	423	24,6	568	33,0	666	38,7	1719	100,0
2003	147	8,1	367	20,0	706	38,5	612	33,4	1832	100,0
AGRICOLTURA										
1993	5	4,5	93	84,5	3	2,7	9	8,2	110	100,0
2003	11	15,7	50	71,4	3	4,3	6	8,6	70	100,0
INDUSTRIA										
1993	18	2,6	94	13,4	165	23,6	423	60,4	700	100,0
2003	38	5,5	105	15,3	179	26,0	366	53,2	688	100,0
SERVIZI										
1993	39	4,3	236	26,0	400	44,0	234	25,7	909	100,0
2003	99	9,2	212	19,7	523	48,7	240	22,3	1074	100,0

soli, nel 2001, sono arrivati a rappresentare il 5,2%: è questa la categoria nella quale si inserisce anche il “popolo delle partite IVA”, con una componente rilevante delle figure di lavoratori della conoscenza. È però da osservare che da molti anni le percentuali di lavoratori dipendenti e indipendenti appare relativamente stabile, con un rapporto approssimativo pari a 1:3.⁴¹

È però mutata considerevolmente, negli ultimi anni, la composizione interna al lavoro indipendente, con una progressiva diminuzione dei lavoratori in proprio (a grandi linee coincidenti con i lavoratori autonomi del commercio e dell’artigianato), a fronte, come si è detto, di una progressiva ascesa di imprenditori e liberi professionisti. Le principali tendenze in Piemonte, registrabili attraverso la posizione professionale delle forze di lavoro, possono essere riassunte attraverso i seguenti dati, riferiti alla regione tra il 1993 e il 2003. Le forze di lavoro passano, tra il 1993 e il 2003, da 1.719.000 a 1.832.000, con un leggero aumento, pari al 6,6%. Notevole è però il cambiamento della collocazione professionale delle forze di lavoro medesime: tra il 1993 e il 2003, imprenditori e liberi professionisti crescono rapidamente, passando da 62.000 a 147.000 con un aumento di oltre il doppio della loro quota sull’occupazione totale (dal 3,6% all’8,1%; indice riferito alla quota 1993=100: 225,0); i lavoratori in proprio, soci di cooperative e coadiuvanti diminuiscono da 423.000 a 367.000 (dal 24,6% al 20,0%, indice 86,8); dirigenti, quadri e impiegati crescono da 568.000 a 706.000 (dal 33,0% al 38,5%, indice 124,3); operai e assimilati scendono da 666.000 a 612.000 (dal 38,7% al 33,4%, indice 91,9).

Mentre diminuiscono anche in numero assoluto le figure dei lavoratori in proprio e degli operai, crescono dirigenti e impiegati, che nel 2003 superano i colletti blu, e registrano un balzo in avanti imprenditori e liberi professionisti. L’aumento delle categorie superiori dell’occupazione, tanto dipendente che indipendente, è particolarmente accentuato nei servizi, dove dirigenti e liberi professionisti raddoppiano la loro quota avvicinandosi al 10% degli addetti (9,2%), i colletti bianchi, a loro volta, si avvicinano al 60 per cento (57,8%). Nell’industria invece, pur in diminuzione, i colletti blu superano ancora il 50% degli addetti (53,2%). Nel 2003 i servizi, con il 58,6% del totale degli addetti, vedono una presenza superiore alla media degli imprenditori e liberi professionisti (67,3%), e dei dirigenti e impiegati (ben il 74%), mentre è pari alla media la presenza dei lavoratori in proprio (57,8%), e molto inferiore l’impiego di operai e assimilati (39,2%). Considerando l’insieme degli occupati indipendenti, mentre diminuiscono i lavoratori in proprio dall’87,2% al 71,4%, aumentano notevolmente gli imprenditori e liberi professionisti, dal 12,8% al 28,6%; tale aumento interessa soprattutto i servizi, dove si passa dal 14,2% al 31,8%, mentre nell’industria esso è più contenuto, dal 16,1% al 26,6%.

41 Secondo le elaborazioni compiute sul database dell’ORML, gli indipendenti (considerando i collaboratori iscritti alla cosiddetta gestione separata dell’INPS come indipendenti, circostanza relativamente opinabile) negli ultimi dieci anni in provincia di Torino sono scesi dal 24,9% al 23,8% del totale. La quota di indipendenti, per quanto soggetta a oscillazioni verso l’alto o verso il basso, rimane da diversi anni nel complesso stabile.

TAB.28 OCCUPATI INDIPENDENTI (%)

	IMPRENDITORI E LIBERI PROFESSIONISTI	LAVORATORI IN PROPRIO, SOCI COOPERATIVE E COADIUVANTI	TOTALE
Totale			
1993	12,8	87,2	100,0
2003	28,6	71,4	100,0
INDUSTRIA			
1993	16,1	83,9	100,0
2003	26,6	73,4	100,0
SERVIZI			
1993	14,2	85,8	100,0
2003	31,8	68,2	100,0

TAB.29 OCCUPATI DIPENDENTI (%)

	DIRIGENTI, QUADRI E IMPIEGATI	OPERAI ASSIMILATI	TOTALE
Totale			
1993	46,0	54,0	100,0
2003	56,5	46,5	100,0
INDUSTRIA			
1993	28,1	71,9	100,0
2003	32,8	67,2	100,0
SERVIZI			
1993	63,1	36,9	100,0
2003	68,5	31,4	100,0

Considerando l'insieme degli occupati dipendenti, dirigenti, quadri e impiegati accrescono la propria quota dal 46,0% al 53,5%, mentre operai e assimilati diminuiscono, in corrispondenza, dal 54,0% al 46,5%. La presenza delle categorie superiori è assai meno accentuata nell'industria che nei servizi; tuttavia l'aumento di dirigenti e impiegati è proporzionalmente più rapido nell'industria (dal 28,1% al 32,8%, indice 117) che non nei servizi (dal 63,1% al 68,5%, indice 109). Se dunque l'ampia specializzazione manifatturiera dell'economia regionale continua a mantenere elevata la presenza di colletti blu, nondimeno le attività industriali sono interessate da processi di terziarizzazione interna che accrescono la quota di colletti bianchi.

Quanto ai lavoratori atipici, pur protagonisti di una rapida crescita che li vede più che raddoppiare in Piemonte nel decennio, da 40.000 a 104.000, si mantengono all'in-

terno di quote limitate: l'incidenza dell'occupazione dipendente temporanea passa dal 3,2% al 7,9%, sempre dal 1993 al 2003, con un massimo in agricoltura, data l'elevata stagionalità (dal 6,5% al 12,3%) e un minimo nell'industria (dal 2,2% al 6,2%), mentre i servizi si collocano a metà strada (dal 4,2% al 9,0%) ma occupano il grosso (due terzi) dei lavoratori a termine, con 69.000 unità nel 2003 su un totale di 104.000. Il lavoro part-time a tempo indeterminato, in senso proprio non collocabile tra i contratti atipici, è cresciuto anch'esso, sia in termini assoluti (da 87.000 a 150.000), sia in incidenza (dal 5,1% all'8,2%); anche in questo caso sono i servizi a fare la parte del leone, con 118.000 lavoratori a tempo parziale nel 2003, per una incidenza del 10,9%. In questo senso è da notare che questi regimi contrattuali in Piemonte appaiono nel complesso meno diffusi che in altri contesti regionali. Il totale degli atipici, tra TD e parasubordinati, ammonta infatti all'8% del totale degli occupati, a fronte di una media italiana dell'11%; l'incidenza dei parasubordinati (occasionalità più contratti a progetto) è viceversa dell'1,5%, una quota decisamente inferiore al Lazio (3,7%), Lombardia (2,4%) e sotto la media nazionale (2%).⁴²

Quanti sono i lavoratori della conoscenza?

La consistenza quantitativa dei lavoratori ad alta qualificazione può essere utilizzata come misura della diffusione/importanza dei knowledge worker?

I problemi di confini richiamati in sede introduttiva si riverberano in valutazioni quantitative del peso dei lavoratori della conoscenza che divergono non poco, anche in dipendenza della differente definizione di questo aggregato proteiforme, nonché delle date di pubblicazione degli studi, che risentono di un panorama in rapida evoluzione. Così, agli inizi degli anni novanta, Peter Drucker considerava i lavoratori della conoscenza una minoranza, ancorché trainante, nel mondo del lavoro (Drucker, 1994), e Jeremy Rifkin (2006) collocava al 20% della popolazione attiva i lavoratori ad alta qualificazione – con una assai più ristretta élite cosmopolita che gestiva la nuova economia delle alte tecnologie beneficiandone in termini di ricchezza e potere. Anche altri tentativi di quantificazione utilizzano come base la distribuzione degli occupati per gruppi professionali: tra gli altri il citato lavoro di Butera “innalza le quote” dei lavoratori della conoscenza, riferite al 2005, a valori tra il 40 e il 50% (con l'Italia al 41%, la Francia al 43%, la Germania al 48%, il Regno Unito al 52%, la Spagna la 33,3%, ma con gli Stati Uniti fermi al 38,7%);⁴³ Emilio Reyneri, considerando l'occupazione giovanile – cioè le nuove leve del lavoro come una *proxy* della domanda di lavoro – valuta la percentuale di posizioni elevate (professionisti e tecnici) a non più del 20-23% in Italia e Spagna, contro il 30-34% in Francia e Germania (Reyneri, 2007).

⁴² Dati Censis su fonti ISTAT.

⁴³ Butera - Bagnara - Cesaria - Di Guardo, a cura di (2008).

Con la categoria di classe creativa l'economista americano Richard Florida indica un complesso di figure operanti in una vasta gamma di settori (scienza e ingegneria, architettura e design, arte, musica e spettacolo fino alle professioni più creative nei campi del diritto, del commercio, della finanza, della sanità). Florida e il suo gruppo di ricercatori offrono anche i criteri per "quantificare" la consistenza della classe creativa, con percentuali oscillanti tra il 13% di Italia e Portogallo e il 30% degli Stati Uniti (Florida, 2003). Nel rapporto denominato *L'Italia nell'era creativa* (Tinagli - Florida, 2005), i criteri di misurazione dell'indice di creatività sono applicati alle città capoluogo di provincia italiane. Lo studio muove dal modello delle cosiddette 3T (Talento, Tecnologia, Tolleranza), definendo un set di indicatori volti ad ottenere un indice relativo a ciascuna delle tre componenti, a loro volta convergenti nella definizione di un indice sintetico (appunto, l'indice di creatività). Non ci si soffermerà in questa sede sui problemi legati a questa metodologia, già ampiamente evidenziati in molte sedi e parzialmente accolti dalla stessa autrice. È in ogni caso utile fornire uno sguardo al posizionamento di Torino in questi indici: l'indice di Talento vede la città al 19° posto (ben piazzata sul versante della disponibilità di ricercatori, è "trainata" in basso dalla relativamente contenuta incidenza della "classe creativa" sulla popolazione);⁴⁴ l'indice relativo alla Tecnologia vede Torino al 3° posto, quello di Tolleranza al 17° posto, in virtù dell'apertura nei confronti del mondo omosessuale, ma anche dei ritardi sull'integrazione degli stranieri. L'indice complessivo, che combina le tre T, vede Torino al 7° posto, dietro Roma, Milano, Bologna, Trieste, Firenze e Genova; in pratica, le principali città del Centro-Nord.

Anche uno studio dell'Università Bocconi (2004), denominato "scena creativa", ha elaborato un modello comparativo tra le città italiane (limitato, in questo caso, ai soli capoluoghi regionali) basato sulle tre T, ma con indicatori differenti da quelli usati dal Creativity Group. In particolare, secondo i risultati di questa ricerca, Torino sarebbe la seconda città italiana per innovazione (rapporto brevetti città/brevetti Italia), al terzo posto per indice *high-tech* (HT città/HT Italia), *bohemien*,⁴⁵ *talento* (laureati città/laureati Italia), *melting pot* (stranieri città/stranieri Italia) e al 4° posto per *presenza gay*. È interessante inoltre osservare il posizionamento nell'ambito del modello che i ricercatori hanno definito delle due S, relativo a numero e incidenza delle imprese *high symbolic* (editoria, consulenza economica e legale, architettura, pubblicità, cinema, radio & TV, cultura) e dello *spettacolo*. Per numero d'addetti, l'indicatore HS pone Torino al 3° posto, dietro Milano e Roma. Al tempo stesso occorre rilevare che la città, almeno al confronto di altre realtà urbane (Firenze, Bologna, Napoli, Genova, ecc.), appare poco "specializzata" nei settori ad elevato contenuto simbolico/immateriale. Per quanto discutibili per metodologia e indicato-

44 Ultima tra le grandi città, in una classifica che vede Roma in testa (24,62%) e città come Messina, Reggio Calabria, L'Aquila, Cosenza e Catanzaro nei primi 25 posti.

45 Corrisponde alla categoria "Arts, design, entertainment, sports and media" utilizzata per la classificazione delle attività economiche dall'U.S. Census Bureau.

ri utilizzati, queste ricerche evidenziano alcune prerogative del contesto torinese che probabilmente “centrano” il bersaglio. I dati confermano che la transizione terziaria e post-fordista della città ha generato una crescita dell'importanza di questi settori, più dinamica nell'area dei servizi tecnologici e terziari, meno evidente nelle attività che interessano in modo specifico l'area della cultura e dell'*entertainment*.

Altre indagini prediligono viceversa utilizzare il criterio degli occupati nei settori *knowledge intensive* (si è già riferito della difficoltà e divergenze nei criteri di scelta dei medesimi): è il caso dell'OECD, della European Commission che elabora lo *scoreboard* dell'innovazione e di altri analoghi rapporti. Nelle graduatorie compilate attraverso questi criteri, di norma, Torino e il Piemonte occupano posizioni di vertice nel panorama nazionale (OECD, 2002; Regional Innovation Scoreboard, 2006), in virtù della buona concentrazione delle cosiddette funzioni superiori, caratterizzate da elevata qualificazione e livello decisionale in settori ad alto contenuto tecnologico, di ricerca o di servizi. Proprio l'elevata concentrazione di tali funzioni, secondo quanto proposto da alcuni autori (Berta - Pichierri, 2007) è in qualche misura qualificante dell'idea stessa di città. Una recente ricerca sulle politiche urbane ha calcolato il tasso di concentrazione e la dinamica di queste funzioni negli ultimi dieci anni nelle città italiane. In questa graduatoria Torino rappresenta, sia per consistenza numerica sia per grado di specializzazione, il terzo polo italiano.

TAB.30 INCIDENZA DEGLI ADDETTI ALLE FUNZIONI METROPOLITANE SUPERIORI NELLE AREE URBANE ITALIANE

	PESO % ADDETTI ALLE FUNZIONI SUPERIORI	VARIAZIONE % ADDETTI ALLE FUNZIONI SUPERIORI	VARIAZIONE % TOTALE ADDETTI (1991-2001)
ITALIA	16,5	43,2	8,0
AREE URBANE	19,9	42,6	8,7
di cui Milano	30,3	37,5	8,1
di cui Roma	27,8	47,5	15,5
di cui Torino	22,3	34,6	1,2
di cui Bologna	21,9	40,0	5,2
di cui Firenze	21,0	27,6	4,2
di cui Genova	20,1	25,5	0,4
di cui Verona	19,8	55,0	16,8
di cui Napoli	19,6	36,4	5,1
di cui Brescia	18,5	70,1	18,1
di cui Palermo	18,3	25,7	-0,5

FONTE *Politiche economiche e per la competitività di città e di reti urbane nella futura programmazione comunitaria in regioni OB2, ricerca a cura di M. Cremaschi, 2006, Istituto ricerche e interventi sociali di Prato*

In sostanza, l'individuazione quantitativa di un campo dei lavoratori della conoscenza appare tutt'altro che scontata. Non si procederà in questa sede a fornire ulteriori misure: le circa 400.000 posizioni di lavoro qualificato della provincia di Torino sono infatti aggregabili secondo criteri più o meno restrittivi, accorpando settori, incrociando qualifiche e attività, sulla base della definizione adottata. È importante richiamare in questo senso alcune delle considerazioni proposte in sede introduttiva rispetto alla molteplicità delle forme d'impiego, dei modi di stare sul mercato, delle dimensioni culturali che differenziano il mondo del knowledge working. Nel settore industriale torinese sono impiegati circa 90.000 lavoratori qualificati; di questi, basandoci sulle indicazioni fornite dalle ricerche empiriche citate in precedenza, si può stimare che circa 30.000 costituiscono l'élite cognitiva specializzata che opera nell'area dell'innovazione industriale, in rapporto più o meno strutturato con i consulenti e i fornitori di servizi avanzati alla produzione. Questo mondo, per valori professionali e interessi di gruppo, è probabilmente assai distante dai lavoratori della conoscenza del settore pubblico, dell'istruzione e della sanità, che a livello provinciale si compone di 50.000 posizioni dirigenziali o altamente specializzate (inclusi i 10.000 medici iscritti all'Ordine). A sua volta, nel campo dei servizi culturali e creativi, a livello provinciale opera una popolazione stimabile in circa 40.000 addetti (CCIAA - CNA, 2005), tra i quali si può ipotizzare una larga presenza di lavoratori della conoscenza; questo mondo, che pure presenta contiguità con il settore pubblico e talvolta opera nelle filiere dei business tradizionali, per stile di vita e valori professionali ha caratteristiche non assimilabili, per esempio, a quelli che troveremmo facilmente indagando tra i 25.000 tecnici e professionisti del settore bancario e assicurativo.

SECONDA PARTE

Lavoratori della conoscenza e metropoli

In quale senso è possibile affermare che i lavoratori della conoscenza «stanno alla metropoli come l'operaio fordista stava alla catena di montaggio»? (Berta, 2007)

Al di là degli elementi problematici presenti nella sua analisi, uno degli aspetti di maggiore interesse proposto dagli studi di Richard Florida consiste proprio nell'aver stabilito un nesso tra la dimensione creativa del lavoro e l'ambiente socioculturale in cui è inserito. La sua classe creativa, in altri termini, non è "sradicata" poiché necessita di una adeguata infrastruttura sociale. Florida non è stato il primo a porre l'accento sulla relazione tra lavoro creativo e ambiente urbano; altri hanno evidenziato l'impatto dei *professional* nella definizione di una nuova immagine della città – come «macchina per l'intrattenimento» (Lloyd - Clark, 2001) – o sul ruolo dei nuovi *bohémien* nei processi di *gentrification* dei centri storici (Lloyd, 2006); altre analisi insistono sull'importanza delle attività culturali (pubbliche e industriali) nell'affermarsi di spazi urbani emblematici, i «quartieri culturali» (Roodhouse, 2006). A Florida si deve però, forse, il tentativo di stabilire una correlazione più esplicita tra città e lavoro creativo.

Espandendo il campo di osservazione dai creativi alla più generale composizione dei lavoratori della conoscenza, è da osservare che vi sono numerosi fattori che spiegano la concentrazione nelle aree urbane delle attività più qualificate. Da secoli nelle città hanno sede le organizzazioni pubbliche e i servizi collettivi (università, amministrazione, grandi strutture ospedaliere, ecc.) che impiegano una rilevante quantità di lavoro qualificato e professionale. Le politiche di welfare del Novecento hanno inoltre rappresentato un potente fattore di strutturazione delle città (Le Galès, 2002) stabilizzando, anche in quelle a prevalente vocazione industriale come Torino, un vasto strato intermedio economicamente garantito e culturalmente evoluto. Alcune istituzioni sono in continua espansione. È cresciuto in modo rimarchevole, per esempio, il numero degli studenti universitari: l'accesso di massa all'istruzione superiore ha riversato nelle città un grande numero di studenti fuori sede nonché di personale addetto alla ricerca e alla formazione (anche se spesso temporaneo e precario).

In secondo luogo nelle grandi città si concentrano le attività degli studi professionali, di tipo tradizionale (studi legali e notarili, architetti, psicologi, commercialisti, consulenti del lavoro, ecc.) e innovativo (consulenza alle imprese, agenzie creative, studi di design e architettura, società di advertising, pubblicità, media, servizi editoriali e giornalistici, public relations, progettazione, *engineering*, e via di seguito). Attività che non richiedono spazi significativi né infrastrutture dedicate; i costi sostenuti per il mantenimento di una sede "in centro" sono bilanciati dai vantaggi

di immagine, dalla posizione baricentrica nel territorio servito, dalla prossimità agli snodi ferroviari. E da quella di poter beneficiare di un ampio bacino di *contingent worker* costituito da stagisti, neolaureati, giovani disponibili a occupazioni precarie e temporaneamente poco retribuite. Analogamente a quanto rilevato dalla sterminata letteratura sui distretti marshalliani di seconda generazione nell'analisi dei vantaggi competitivi dei sistemi di piccola impresa, anche per le attività di servizi la concentrazione spaziale genera vantaggi di agglomerazione - circolazione di conoscenza, fertilizzazione incrociata delle idee, trasferimento informativo, contenimento dei costi nella ricerca e selezione del personale, ecc. È su queste basi che alcuni autori, osservando il settore delle produzioni e delle organizzazioni culturali, hanno proposto il concetto di «distretto culturale» (Santagata, 2000; Sacco - Ferilli, 2006). Su argomenti non dissimili si basa peraltro il modello della *global city* (Sassen 2000, 2008), che si caratterizza per la concentrazione delle funzioni di comando e coordinamento dell'economia globale, ma anche dei servizi specialistici che tali funzioni richiedono (*think tank*, consulenza, studi legali, centri finanziari, agenzie stampa, ecc.). Si potrebbe osservare che ben poche città europee corrispondono al prototipo della *global city*. Su scala ridotta le funzioni di coordinamento e di *relais* tra territorio e reti globali si possono però ritrovare anche nelle medie città del Nord Italia, soprattutto se come Torino ereditano dal passato imprese, organizzazioni, servizi di dimensioni importanti e capaci di misurarsi su scale extra-locali.

Il concorso dei fattori sopra elencati, che insistono perlopiù sui vantaggi localizzativi delle attività ad elevato contenuto di lavoro cognitivo, è sufficiente a spiegare in modo esaustivo la concentrazione di lavoratori qualificati nei centri urbani; non spiega però le ragioni per cui designer, produttori di audio-video, pubblicitari affermano (Aaster - Torino Internazionale, 2008) di non potere immaginare la loro sede al di fuori di un grande centro urbano. La spiegazione basata sui vantaggi localizzativi è pertanto da integrare, focalizzando l'attenzione su altri due elementi: il primo attiene alle peculiarità della produzione della conoscenza nel nuovo capitalismo, il secondo insiste sui modelli culturali dei diversi profili *knowledge worker*.

Reti sociali e produzione di conoscenza

Tutti gli studi sull'economia della conoscenza hanno individuato tra le sue contraddizioni salienti il potenziale conflitto tra *saperi aperti* e *saperi chiusi* – la cui circolazione è regolata da diritti di proprietà – ponendo in luce come la produzione di conoscenza si nutra dello scambio e della condivisione di informazioni, scoperte, modelli – tra organizzazioni o tra *team* di ricercatori, specialisti, utilizzatori. La tensione tra saperi aperti e chiusi è considerata, in breve, intrinseca alla economia fondata sulla conoscenza (Foray, 2006).

L'apertura dei saperi e il loro eccedere le *enclosures* che vorrebbero regolarne il traffico è normalmente posta in relazione con i network di professionisti, tecnici, ricercatori. Taluni autori hanno posto in rilievo il ruolo cruciale, nella creazione e diffusio-

ne di conoscenza, delle comunità professionali (David, 2000), altri fanno riferimento alle reti transaziendali (Butera, 1997) o al «*trading* informale dei segreti aziendali» (Von Hippel), e via di seguito. In sintesi, questi studi hanno “stressato” l’importanza del nesso, nel nuovo capitalismo, tra risorse generate all’interno e all’esterno delle imprese – nonché quello tra sapere non finalizzato e ricerca applicata.

Il giurista liberal della Yale University Yochai Benkler, ha formulato l’idea di una «produzione orizzontale basata sui beni comuni», esaltando le caratteristiche del World Wide Web, da egli individuate nella condivisione, nella centralità delle strategie non proprietarie, nell’eccedenza della cooperazione rispetto al mercato, nell’orizzontalità (Benkler, 2007). Criticando il regime della proprietà intellettuale dipinge il possibile sviluppo di una sorta di «capitalismo senza proprietà», che troverebbe in esperienze come Google delle prime esemplificazioni, in tendenza vincenti. Ciò che qui interessa notare (aldilà del punto di vista esprimibile sull’ottimismo della visione di Benkler) è che per tutti questi autori gli ambienti generatori di conoscenza non si risolvono nei confini aziendali. Molti hanno enfatizzato la funzione delle ICT nell’abilitare questo inedito modello d’innovazione cooperativa; è però da osservare che i network professionali e la cooperazione finalizzata a scambiare conoscenza non viaggia solo nelle reti telematiche, ma più sovente si nutre dell’interazione sociale e dei rapporti *face to face*. Possiamo in questo senso concludere che i professionisti organizzati in piccole società nei settori ad alta intensità di conoscenza (come media, informatica, design, cultura in genere), ritengono cruciale la localizzazione urbana poiché essa moltiplica le occasioni di scambio, favorisce un più rapido accesso all’informazione, l’interscambio tra locale e globale. In breve, funziona come world wide fisico, basato sull’interazione sociale anziché sugli scambi via web.

Con ciò non si intende enfatizzare oltre misura la dimensione cooperativa del lavoro in rete nelle attività *knowledge intensive*; la rete, a differenza di quello che molti teorici dei network sostengono, non è mai perfettamente orizzontale, non escludibile e non competitiva. Essa costituisce senza dubbio un ambiente privilegiato per l’aggiornamento di competenze e conoscenze («Le reti di relazioni sono fondamentali, perché non è tanto la competenza che serve ma servono i contatti, servono le reti in termini di network»)⁴⁶. La stessa necessità di divulgare e condividere informazioni e conoscenza, per diventare strategia competitiva dell’attore individuale, deve tuttavia combinarsi con scelte di segretezza. È questo il paradosso dell’economia della conoscenza: le idee devono circolare ma nel contempo devono essere tutelate. Vale per le imprese, che destinano sempre più ingenti risorse alla tutela dei diritti proprietari; vale per il singolo lavoratore della conoscenza, combattuto perennemente tra scelta cooperativa e defezione. Nella versione autonoma e auto imprenditoriale egli, più ancora delle imprese, «necessita di una «vetrina» dove mostrare le idee, ma anche proteggerle da chi potrebbe saccheggiarle» (CNA in proprio, 2008).

46 Intervista a un libero professionista dell’informatica (CNA, In Proprio, 2008)

La città come ambiente emblematico

Cogliere fino in fondo le implicazioni del rapporto tra lavoratori della conoscenza (o almeno di una loro parte) e ambiente urbano richiede uno sconfinamento di campo: non è tanto la produzione di contenuti e servizi cognitivi a richiedere una localizzazione metropolitana, quanto la riproduzione del lavoratore della conoscenza come soggetto portatore di una specifica identità e detentore di saperi distintivi. Ancora più nettamente: nelle città il lavoratore della conoscenza ha maggiori opportunità per produrre se stesso. Gli ambienti urbani offrono infatti una relativa abbondanza di servizi e occasioni per consumi culturali e formativi: è lo spazio emblematico di quella che è stata definita ICE economy (*Information Culture Education*). Una parte dei knowledge worker è impiegata direttamente in questo circuito, ma soprattutto i lavoratori della conoscenza sono tra i principali fruitori di prodotti culturali e formativi. È la loro domanda che alimenta lo sviluppo di quelli che sono stati definiti (Crane, 1997) settori della «cultura urbana» e «periferico» della produzione culturale.⁴⁷

Ragionare sui lavoratori della conoscenza partendo dal loro complesso rapporto con gli spazi del vivere, dell'abitare, dell'affermare stili di vita e modelli culturali, dunque, potrebbe fornire indicazioni di valore più generale per l'analisi della società urbana. In particolare l'adozione di un modello «ecologico»⁴⁸ proposto da alcuni autori (Sassatelli - Santoro - Semi, 2008) per l'analisi della stratificazione sociale e di ceto, basato sulla combinazione di aspetti relativi al capitale economico, culturale e ai modelli di consumo degli attori, potrebbe fornire spiegazioni più convincenti della concentrazione di lavoratori della conoscenza nelle aree urbane di quanto non facciano quelle basate esclusivamente su variabili economiche.

Situando questa prospettiva nello specifico terreno del cambiamento di Torino, un esempio della relazione tra nuove professioni e spazio urbano potrebbe essere fornito dalle preferenze residenziali e dai luoghi di ritrovo e aggregazione di questi gruppi. La rivitalizzazione di alcuni quartieri centrali e il contestuale emergere di aree specializzate nei servizi per il tempo libero – fenomeni giornalmente restituiti con l'espressione di *movida* – può essere in effetti interpretata come appropriazione del centro urbano da parte dei gruppi sociali in possesso di buone risorse economiche e di elevato capitale culturale. Un fenomeno cui normalmente ci si riferisce con l'espressione di *gentrification* (Smith, 1996); nella gran parte dei casi studiati di *gentrification* tale processo è trainato o anticipato da sottogruppi di *trend-setters*, perlopiù giova-

47 Diane Crane distingue, nella sua analisi della produzione culturale, un settore «centrale», costituito dalle industrie che producono i contenuti medial di massa, da un settore «periferico» (a base nazionale, destinato a gruppi specifici definiti da età e stile di vita) e da quello che definisce «circuito della cultura urbana», prodotta e diffusa in contesti cittadini per pubblici locali (Crane, 1997).

48 Gli autori propongono di considerare il modo in cui si declinano insieme capitale economico (di cui la posizione professionale continua a costituire un valido predittore), capitale culturale e quello che definiscono *consumer capital*, legato a esperienze e competenze derivanti da pratiche di consumo e non riducibili alle altre due forme di capitale (Sassatelli - Santoro - Semi, 2008).

ni, non necessariamente percettori di alti redditi ma quasi sempre con elevato status educativo e culturalmente tolleranti. A trainare la nuova residenzialità nei quartieri *glamour*, in ogni caso, sono soprattutto professionisti del terziario e giovani istruiti. Ceti che tendono a modellare gli spazi in cui vivono riproducendo habitat culturalmente coerenti con i propri stili di vita e modelli di consumo (cfr. Sassatelli, 2007).⁴⁹

È altrettanto evidente, uscendo dall'esempio, che queste considerazioni richiamano la necessità di specificare il discorso e riferirlo ai diversi gruppi in cui idealmente possiamo classificare il mondo dei lavoratori della conoscenza. Altrettanto rilevanti, se si vuole, sono le tendenze (anch'esse trainate da lavoratori istruiti e con buoni redditi) alla de-urbanizzazione o alla segregazione volontaria in aree residenziali "sicure" e distanti dai clamori delle zone *glamour*. Non esiste un solo profilo di ceto medio, fruitore di eventi culturali e di locali *à la page*. Ci sembra però evidente il ruolo esercitato da alcune minoranze, tra cui elevata è la presenza di professionisti, lavoratori qualificati, creativi, studenti, nella promozione di una nuova identità urbana, che nella retorica pubblica ha sostituito la grigia Torino industriale, ma che realistica-mente è da leggere come processo di giustapposizione e non di sostituzione.⁵⁰

È per queste minoranze che forse si può avanzare l'ipotesi di una città come spazio produttivo; non già e non tanto di beni e servizi, ma più propriamente della propria identità sociale, attraverso la combinazione tra risorse formative, culturali e sociali che la città mette a disposizione. Come è stato evidenziato, a tenere insieme professioni intellettuali, creative, culturali, non sono tanto denominatori socio-tecnici, ma il fatto di essere «comunità di sentimento» che abitano spazi intrisi di emozioni comuni e che disegnano una nuova geografia dei consumi e delle identità. Il «legame è il luogo» più che la professione (Fiorani, 2005).

È a questo punto che ci si può ricollegare ad alcune ipotesi avanzate in sede introduttiva e abbozzare una provvisoria chiusura del cerchio. Affermare che la dimensione urbana è l'ambiente di riferimento dei lavoratori della conoscenza coglie probabilmente un aspetto cruciale delle forme contemporanee di organizzazione nello

49 Non è ozioso, per quanto non costituisca bersaglio di questo contributo, interrogarsi anche sui possibili effetti perversi di questa "rinascita delle città". La rivitalizzazione dei centri storici procede infatti parallelamente – costituendone talora la premessa – a una progressiva espulsione delle fasce a basso reddito o con occupazioni incerte verso periferie frammentate e prive d'identità (Petrillo, 2006). Tali effetti sostitutivi appaiono procedere parallelamente alla creazione di zone omogenee per caratteristiche socio-culturali dei residenti, come espresso, ad esempio, dall'immagine della «città a tre velocità» proposta dalla sociologia francese (Donzelot, 2004). Tali processi, com'è stato notato, appaiono in generale meno rilevanti nelle città europee che in quelle americane. Non è tuttavia ozioso interrogarsi sulla direzione intrapresa dai cambiamenti e sui suoi possibili esiti. Una convincente lettura del Quadrilatero come caso di quartiere "che si distingue" (che realizza condizioni "distintive" per i ceti medio-alti a elevato capitale culturale, secondo la classica analisi di Bourdieu) è stata realizzata negli anni passati (Semi, 2004).

50 Sono interessanti le analisi contenute in una recente ricerca realizzata attraverso l'analisi budget time che ha coinvolto 1.830 famiglie torinesi. In essa si evidenzia la relativa continuità, rispetto ad analoghe rilevazioni condotte negli anni ottanta, nell'uso del tempo nell'area metropolitana. Questo in realtà continua ad essere fortemente strutturato dal lavoro, laddove si riscontra nella popolazione giovanile un maggiore orientamento al leisure serale e notturno, fenomeno statisticamente rilevante che non costituisce tuttavia un fenomeno di massa o diffuso tra tutta la popolazione (Belloni, 2007).

spazio dell'economia. A patto però di situare questa ipotesi nella molteplicità dei processi che definiscono il campo e le stratificazioni del knowledge working.

In sé, un'economia fondata sulla conoscenza non trova particolari vantaggi dall'inse-diamento nelle grandi città: gli input economici che la alimentano (lavoro qualifica-to, tecnologia, *skill* tecnici e competenze creative) si ritrovano tanto nelle metropoli quanto nelle aree periferiche. Si può piuttosto affermare, certo in modo congettura-le, che le attività produttive di nuova conoscenza (l'economia della conoscenza in senso stretto) traggono dalla localizzazione urbana il vantaggio della prossimità alle istituzioni pubbliche e private della ricerca e dello sviluppo. È soprattutto la forma-zione (intesa nel duplice senso dell'acquisizione di risorse cognitive e d'identità sociale) dei lavoratori della conoscenza, però, a radicarsi nella dimensione urbana al punto da esserne per molti aspetti consustanziale. Quella che, utilizzando altri ter-mini, abbiamo chiamato "produzione dei produttori" e che si realizza nel complesso gioco tra istruzione, formazione culturale e stili di vita. Un gioco che si radica nei network professionali, sociali e culturali della città inquadrando forme di parteci-pazione, carriere professionali, gruppi sociali. Si può ipotizzare che a questo mon-do corrispondano maggiormente alcune figure professionali e ambienti lavorativi: potrebbe in questo senso essere utile recuperare quella distinzione, a suo tempo pro-posta da Berger (1994), tra una «nuova classe media»,⁵¹ e la «vecchia classe media» fondata sugli affari e sulle professioni tradizionali. Motore della nuova classe media, culturalmente formatasi nei movimenti della fine degli anni sessanta e dei primi anni settanta secondo il sociologo americano, era la *knowledge class* impiegata nei settori «a ridosso dell'economia pubblica», da cui dipendeva per reddito e status.

Questa analisi può essere appropriabile ed essere situata nella realtà dei nostri knowledge worker urbani: anche per essi infatti è di fondamentale importanza la dimensione "pubblica" dell'economia, laddove con questa espressione non ci si rife-risce al pubblico impiego o all'amministrazione statale (o almeno non solo), quanto all'orientamento verso la realizzazione di obiettivi eccedenti i meri risultati econo-mici. Parliamo delle attività formative in senso stretto, ma anche dei settori cultu-rali e creativi in senso più ampio, dell'editoria, dell'informazione e dei media, della progettazione di servizi collettivi, del design, dell'entertainment, e di quelle dedicate alla riproduzione individuale e collettiva (sanità, assistenza, benessere, ecc). Si tratta di settori che in parte dipendono dal finanziamento pubblico e in parte operano nel mercato dei servizi.

51 Berger faceva riferimento alla crescita, nel settore dei servizi, di un «sottosettore che fornisce servizi non mate-riali, basati sulla conoscenza: "risorse umane", "immagine aziendale", "giustizia sociale", "qualità della vita", e così via. Le persone occupate in questo settore costituiscono un immenso esercito presente nell'istruzione a tutti i livelli, nella burocrazia, nei mezzi di comunicazione di massa, nell'industria della terapia: dai professori di psichiatria ai consulenti in materia di sesso tra anziani».

È soprattutto a questo tipo di professionista, dunque, che occorre riferirsi quando alludiamo al nesso tra spazio urbano e lavoratori della conoscenza. Un professionista talvolta inquadrato all'interno di grandi organizzazioni, ma altrettanto sovente disperso nelle tante forme in cui è strutturata la produzione contemporanea (reti, studi, piccole società, lavoro autonomo). Queste figure non costituiscono la frazione più numerosa del lavoro contemporaneo né probabilmente dello stesso variegato universo dei lavoratori della conoscenza. È però all'interno di questi gruppi che si infittiscono i segni peculiari di una composizione del lavoro, altrettanto qualificata ma culturalmente distinta dai *professional* e dai tecnici dell'economia di mercato in senso stretto, tendenzialmente caratterizzata da valori (se non proprio interessi) comuni e stili di vita convergenti. Una composizione urbana, al cui interno è possibile ricercare eventuali processi coalizionali e aggregativi, sia nel campo della tutela degli interessi di gruppo (dove tuttavia le distanze determinata dalla posizione lavorativa possono essere molto forti – ad esempio tra dipendenti pubblici e lavoratori autonomi del privato) sia in quello dell'espressione culturale e dei valori.

Tra metamorfosi industriale e terziarizzazione dell'economia

I dati sulla struttura professionale precedentemente esposti riflettono le trasformazioni vissute da Torino negli ultimi venti anni, cambiamenti di portata tali da modificare il volto della città e la sua immagine all'esterno.⁵² Il fenomeno più importante è costituito proprio dall'impressionante crescita dei profili lavorativi qualificati, che i dati ci dicono più numerosi e concentrati nelle aree urbane, fatto particolarmente evidente nel Nord-Ovest. Nel 2001, nell'area torinese il 40% abbondante della forza-lavoro era costituito da lavoratori qualificati, di cui quasi la metà tecnici specializzati e il resto diviso tra professionisti, dirigenti e imprenditori. In generale la città, che in termini assoluti costituiva il terzo bacino italiano di lavoro qualificato, in termini percentuali vedeva una minore incidenza delle figure qualificate rispetto alle grandi metropoli (Milano e Roma) e ad alcuni centri di medie dimensioni (come Bologna e Firenze). L'analisi della domanda delle imprese e degli avviamenti al lavoro negli anni più recenti ha mostrato tuttavia che la tendenza alla qualificazione del lavoro è proseguita, nel quadro di una maggiore accentuazione (rispetto alle altre grandi città) degli elementi dualistici del mercato del lavoro – che assorbe una quota significativa di *unskilled*. Rispetto agli altri poli urbani Torino si connota per un maggiore peso delle professioni qualificate tecnico-industriali e ingegneristiche, ma anche nel capoluogo piemontese la quota più elevata di lavoro professionale è legata a figure che operano nell'area del marketing, dei servizi finanziario-assicurativi o

⁵² Un quadro storico sinottico delle principali iniziative che hanno segnato la trasformazione delle strutture e infrastrutture del territorio torinese dal 1950 è in Camera di commercio industria e artigianato di Torino - Unione Industriale Torino, *Torino negli ultimi cinquant'anni*, cit., pp.158-169.

immobiliari, degli specialisti in scienze umane, sociali e gestionali, informatici. La sostituzione di professioni intermedie con professioni qualificate, infine, è legata sia alla qualificazione dei settori tradizionali dell'economia torinese sia alla crescita di attività legate a nuovi consumi, nuovi prodotti e scelte d'investimento. Su queste basi si è quindi affermato che la crescita dei knowledge worker appare legata a un duplice processo.

Per quanto l'industria torinese sia connotata da un'elevata presenza di lavoratori con scarsa qualificazione e basso titolo di studio e il *manufacturing* assorba ancora una quota variabile tra il 70% e l'80% degli addetti, sono cresciute in questi anni le figure addette alla progettazione e allo sviluppo dei prodotti, al marketing, ai servizi informativi, allo stile e via di seguito; soprattutto, intorno alle principali attività industriali si è affermato un variegato sistema di servizi avanzati; sono queste le attività che hanno creato più occupazione e fornito il maggiore contributo alla qualificazione del lavoro nell'area; il progressivo spostamento di parte del tessuto industriale verso un modello basato sull'apporto cruciale delle competenze intangibili e delle funzioni intelligenti è stato descritto come processo di *metamorfosi industriale*; è questo sicuramente l'aspetto che distingue la transizione di Torino rispetto a quella di altri centri urbani.

La cosiddetta terziarizzazione dell'economia non si esaurisce però nella metamorfosi industriale; le attività di servizi nate a ridosso delle industrie o costituite da tecnici e professionisti "liberati" dal declino industriale – si pensi alla diaspora dei tecnici e degli informatici della Olivetti – creano valore anche fornendo competenze a settori non industriali (banche, amministrazioni, altre società terziarie, ecc.). In secondo luogo, pure a fronte di una stabilità degli occupati del settore pubblico, sono cresciuti gli addetti dei servizi legati all'istruzione, all'assistenza, alla sanità. I dipendenti del settore bancario, assicurativo e immobiliare non hanno registrato un'impennata, ma in questi settori si è modificata la composizione delle professioni a vantaggio dei profili tecnici e delle attività d'intermediazione e vendita. Infine, a cavallo tra settore pubblico e mondo tradizionale degli affari, è cresciuta una vasta area di professioni e attività variamente definibili di consulenza, di produzioni culturali e creative, di ricerca, di servizi professionali, che solo in parte trovano sbocco commerciale nel sistema delle imprese industriali.

Il trapasso dei paradigmi economico-produttivi è stato accompagnato dalle amministrazioni locali attraverso rinnovati modelli di governance locale⁵³ che hanno favorito l'emergere di inedite (per la città) traiettorie di sviluppo senza con ciò abbandonare la componente manifatturiera (Berta, 2008) e cercando anzi di favorirne la "metamorfosi" intervenendo laddove questa poteva generare fratture o precipitare nella deindustrializzazione *tout court*. È nel complesso opinione condivisa, tra gli attori che in questi anni si sono confrontati sul cambiamento della città, che l'eredità

53 L'importanza di tale ruolo regolativo è riconosciuto da numerosi osservatori e studi comparativi, al punto da essere assunto quasi a modello di riferimento. Per questa ragione non s'insisterà oltre sul "modello Torino".

industriale, se ben gestita, lungi dal rappresentare un intralcio, poteva costituire il trampolino di lancio verso nuovi traguardi economici.

Dell'eredità fordista di Torino molto si è detto, evidenziandone alcune prerogative culturali che – secondo questa impostazione – hanno agito in questi anni come freni del cambiamento. Le analisi sul sistema produttivo, ad esempio, rilevano le difficoltà nella costruzione di quelle relazioni di network e nella predisposizione di «campi attrezzati per l'interazione cooperativa» (Bagnasco, 2005) che possono abilitare e rendere concreti lo sviluppo di cluster produttivi (Porter, 1998) basati sulla combinazione tra risorse aziendali e istituzioni della ricerca e dell'alta formazione, da cui deriva «un certo isolamento delle imprese dai circuiti di condivisione della conoscenza prodotta» (Unione Industriale, 2003) o, come altre indagini citano, la difficoltà a convertire lo stock di conoscenze disponibili in motori per lo sviluppo (Boffo - Calderini - Gagliardi, 2005). È questa relativa asfissia dei circuiti cooperativi e di coordinamento istituzionale nella produzione dei beni collettivi, oltre al problema qualitativo delle forze di lavoro in termini di formazione e distribuzione tra le funzioni, che rimanda forse all'eredità della regolazione fordista, la cui dimensione gerarchica strutturava l'organizzazione interna, i rapporti tra imprese, la produzione di beni collettivi (Pacetti, 2007).

Normalmente, queste eredità sono descritte come ipoteche che inibiscono la modernizzazione. Ad esempio, si è soliti imputare al retaggio culturale fordista la (vera o presunta) bassa vocazione al rischio imprenditoriale, una certa chiusura delle élite o, di deriva in deriva, la persistenza di alcune problematiche occupazionali e l'abitudine torinese a ricercare principi ordinatori dall'alto.⁵⁴ Tale approccio finisce tuttavia per attribuire tali caratteristiche (poco dinamismo, innovazione) in modo generalizio, senza situare l'analisi nelle pratiche dei gruppi sociali, inevitabilmente differenti tra loro, finendo col «reificare le città come attori unitari» (Le Galès, 2006) e sottovalutando nel contempo le identità multiple e il gioco (sovente conflittuale) dei gruppi sociali e degli interessi che la abitano. Peraltro il “passato fordista” non rappresenta solo un'eredità scomoda; in esso si possono individuare anche lasciti positivi. Tra questi, va annoverato il ruolo della grande impresa come promotore della crescita, che si è esplicitato attraverso la capacità, legata alle sue dimensioni, di creare e aggregare competenze tecniche, capacità organizzative e gestionali, di convogliare e mobilitare risorse umane e materiali, di innescare processi di apprendimento che hanno favorito il progresso tecnologico e la realizzazione di maggiori potenzialità produttive. Ancora oggi il Piemonte, come si è visto, si colloca tra le regioni di punta per l'innovazione nel nostro paese. Se la grande industria ha forse limitato la propensione all'autoimprenditorialità incentivando le opportunità di carriera all'interno del lavoro dipendente, le competenze maturate e le attitudini a lavorare nelle

54 La questione dell'eredità fordista ricorre nel racconto del cambiamento di Torino, al punto da divenire un fattore culturale che finisce, più che per aiutare l'analisi, per proporre regolarmente attori ipersocializzati a questo modello d'integrazione sociale, al punto da esserne imprigionati.

grandi organizzazioni hanno favorito la capacità di gestire grandi eventi, quali le Olimpiadi.

Tra i lasciti positivi vanno considerate le realtà d'avanguardia sviluppate negli anni del miracolo economico, quando Torino moltiplicò le occasioni per applicare le competenze di cui la città favoriva la formazione: una sorta di vocazione alla serialità fece dell'area torinese la capitale non solo dell'auto ma dei cuscinetti a sfera, delle macchine da scrivere, degli abiti confezionati (GFT), dei dolci (Venchi Unica). Interpretò pertanto al massimo grado, e non in un solo settore, la cultura industriale di un'epoca, quella dei mercati in espansione della produzione e del consumo di massa, operando come fucina di idee e di creatività, dal design industriale a quello pubblicitario (lo studio Testa), dalla ricerca applicata in campo motoristico, elettromeccanico, delle telecomunicazioni (lo CSELT, oggi TILab), agli studi e alla diffusione delle competenze organizzative e gestionali, che videro a Torino la creazione della prima *business school* italiana, l'IPSOA. Torino è sempre stata più "multiattiva" di quanto la rappresentazione della monocultura dell'auto mostri. Grande impresa, poi, ha significato anche grande banca (e grande fondazione bancaria), università e via di seguito; la sua presenza ha favorito, in altre parole, lo sviluppo per contaminazione e contiguità di grandi organizzazioni specializzate nella produzione di beni collettivi per la competizione locale e nell'erogazione di servizi.

Il futuro di Torino non può prescindere, per il peso stesso mantenuto finora dalla produzione industriale e in particolare dall'automotive, da questi lasciti. Ma la sfida che la città affronta non può essere la difesa oltranzista di una realtà, già fortemente assottigliata, destinata a ulteriore ridimensionamento del peso occupazionale dai processi descritti, dall'innovazione tecnologica e dall'affermarsi più netto del ruolo strategico della conoscenza nella divisione internazionale del lavoro. Occorre semmai operare affinché questa definitiva trasformazione non avvenga attraverso lacerazioni sociali e la marginalizzazione di coloro la cui vita lavorativa, il reddito e il senso di appartenenza sociale sono legati alle attività minacciate dalla trasformazione (Berta-Pichierri, 2006). La presenza di questo zoccolo manifatturiero è stata importante, e lo sarà ancora, per lo sviluppo dei servizi ad alta intensità di conoscenza. Non sarebbe dunque sensato scambiare il ridimensionamento del settore manifatturiero – ad esempio la perdita di peso della produzione automobilistica italiana su quella dell'Europa occidentale, dal 14,5% del 1988 al 4,4% del 2005 (Enrietti, 2007) – per un'accelerazione tutto sommato positiva dell'evoluzione verso una struttura produttiva più avanzata; e tuttavia, nel caso torinese, non è parso immotivato il timore, esposto in modo provocatorio, che il rilancio della Fiat a partire dal 2005 potesse comportare un doppio rischio: da un lato un minor impegno delle istituzioni locali a sostegno della diversificazione dell'economia locale e, dall'altro lato, un nuovo rastrellamento di risorse – umane innanzitutto, delle nuove leve di tecnici e ingegneri – da parte dell'auto, tale da sottrarre spazio alle altre attività il cui sviluppo appare importante per la diversificazione e per il posizionamento verso le attività

meno soggette alla competizione dei paesi emergenti (Pacetti - Pichierri, 2007).

Le statistiche economiche (IRES Scanari, 2008) mostrano chiaramente che Torino e il Piemonte negli ultimi quindici anni sono cresciute a un ritmo più lento di quasi tutte le altre regioni del Nord, smarrendo nel contempo quella posizione di relativa centralità che avevano ricoperto nei processi d'innovazione e di traino del paese. Nel nuovo capitalismo, in altre parole, l'area si scopre più "marginale" di quanto non lo sia stata per quasi tutto il Novecento industriale.⁵⁵ Questa perdita d'importanza non può essere addebitata alla residua presenza – negli anni novanta e in questo decennio – dell'industria né, dall'altra parte, a ritardi nel mutamento della composizione sociale del lavoro. Banalmente, se Torino era una capitale dell'industria, non lo è del nuovo capitalismo – né probabilmente lo sarà. Ciò non implica che le risorse cognitive e sociali dell'area, la presenza di competenze manageriali e tecniche riconvertibili e appropriabili per nuovi scopi, i lasciti positivi del fordismo (saperi, cultura organizzativa, risorse), l'affermazione di nuove generazioni imprenditoriali e professionali, non possano rilanciare Torino come importante polo dello sviluppo anche nel futuro.

Se ritardi ci sono stati, vanno forse trovati nella lentezza con cui i gruppi dirigenti locali hanno accolto la necessità di predisporre l'infrastruttura materiale e cognitiva per una società basata sull'apporto fondante dei servizi e delle attività ad alta intensità di conoscenza. Un ritardo che ha radici negli anni ottanta, quando Milano compiva il suo ciclo di trasformazione mentre Torino era ancora ai vertici della potenza industriale: la Fiat Uno, l'M24 della Olivetti, il GFT che lanciava il *pret à porter* con Valentino e Armani, segni eclatanti di un successo nazionale e internazionale, inducevano a perseverare in un modello che catalizzava le risorse intellettuali e tecniche nell'attività manifatturiera, a scapito delle energie disponibili per accompagnare al meglio la transizione che pure la società torinese stava già avviando.⁵⁶

Il dualismo tra industria ed economia terziaria ha accompagnato il dibattito degli ultimi due decenni; spesso è stato affrontato in termini semplificati, identificando l'economia dei servizi con la *movida* o con i grandi eventi – e trascurando che cultura e creatività, nel nuovo capitalismo, sono attività "industriali" in senso pieno. Quando non hanno la loro genesi nel sistema auto-industriale, le imprese di servizi qualificati nel torinese, con alcune eccezioni, sono poco strutturate, hanno rilevanza locale e poco orientate ad esportare prodotti, modelli, conoscenze. Alcuni possibili pivot che potevano alimentare la domanda locale di professionalità terziarie hanno abbandonato o ridotto la loro presenza territoriale, spostando il baricentro delle attività o alcune funzioni di vertice in altri territori (è accaduto nel settore bancario, nella telefonia fissa e mobile, nella comunicazione pubblicitaria, nell'editoria, nell'infor-

⁵⁵ La stessa insistenza con cui a Torino si elencano i tanti primati tecnologici del passato lontano e recente, nonché il suo ruolo di laboratorio tecnologico, industriale, sociale, testimoniano le difficoltà ad accettare un presente senza dubbio più periferico.

⁵⁶ È questa la lettura proposta, ad esempio, da Giuseppe Berta in un suo recente intervento pubblico (*Relazione per il 50° Anniversario IRES Piemonte, Febbraio 2009*).

matica, nelle produzioni televisive). La relativa penuria di forti imprese di servizi spiega in parte il più profondo legame con il mondo industriale dei lavoratori della conoscenza torinesi – almeno rispetto ad altre aree. Si tratta però di un aspetto da non enfatizzare: la transizione verso un'economia urbana dei servizi nel capoluogo piemontese si compone insieme di metamorfosi industriale e terziarizzazione dell'economia. Queste dinamiche, ancorché relativamente distinguibili, sono sempre da declinare congiuntamente, anche in virtù delle sovrapposizioni e complementarietà riscontrabili tra i due processi.

In questo quadro si colloca anche la questione dei lavoratori della conoscenza, al confine tra produzione e stili di vita. Già al momento del dibattito degli anni ottanta sui caratteri originari di Torino, sulla semplicità versus complessità della sua struttura socio-economica osservatori un po' fuori dal coro avevano rilevato come, nel capoluogo subalpino ancora saldamente industriale, al di là dei valori piemontesisti, comuni alla tradizione liberale, cattolica e comunista, facesse capolino «un'altra Torino culturale», costituita da artisti, musicisti, *film-maker*, giovani in senso lato, frequentatori di birrerie e locali alternativi, che si muoveva al di fuori delle istituzioni culturali e appariva irriducibile alla tradizione dominante, mentre da quest'ultima era ignorata o guardata con dispetto (D'Orsi, 1987). Si trattava dei primi segnali di una trasformazione che prendeva allora il suo lento avvio. Il fatto che Torino mantenga oggi una forte specializzazione manifatturiera e vi si possa riscontrare una presenza proporzionalmente minore di lavoratori qualificati in confronto ad altre realtà urbane, non significa che in città le potenzialità dell'economia della conoscenza siano ridotte: per quanto meno specializzata in questo senso di Milano, il numero assoluto dei *professionals* a Torino fa del capoluogo subalpino la terza concentrazione italiana di lavoratori qualificati (dopo Milano e Roma). Se le potenzialità innovative/creative sono favorite dalla intensità delle relazioni, la massa critica di cui dispone Torino appare di prim'ordine.

A prescindere dalla lettura che ciascuno può fornire del cambiamento, non può infatti esservi dubbio sul fatto che una società con le caratteristiche delineate dai processi descritti è profondamente diversa da quella permeata dal ruolo fondante delle organizzazioni industriali. Quale ruolo possano ricoprirvi i soggetti che occupano le posizioni più qualificate del mercato del lavoro è una delle vere grandi questioni dei prossimi anni.

L'emergere dei senza colletto

Il vasto campo del lavoro qualificato, come si è detto, non costituisce in sé un aggregato di soggetti con interessi convergenti né sono – a ben vedere – accomunati dagli orientamenti culturali. Alcune osservazioni inerenti alle gerarchie interne al campo dei lavoratori della conoscenza sono del tutto banali: le differenze sono strutturate dalla qualità delle competenze possedute, dal tipo di certificazione delle medesime, dal posto occupato nel circuito produzione-trattamento-utilizzo della conoscenza. A fronte di un'élite di professionisti ben retribuiti, in possesso di competenze particolarmente desiderabili da datori e/o clienti, una parte di lavoratori qualificati ha condizioni di reddito e di autonomia decisamente più incerte,⁵⁷ fino alla paradossale situazione di figure interessate da veri e propri fenomeni di declassamento – indicativo il caso di alcune attività di interesse pubblico (insegnanti, ricercatori, educatori, assistenti sociali) ma anche di alcune professioni tecniche (informatici).

Accanto alle differenze verticali si sono sottolineate quelle derivanti da fattori culturali (che a loro volta si situano in variabili di genere, età, origine sociale). Tra questi, un possibile fattore in grado di strutturare appartenenze, valori, modelli di consumo e rapporto con la città, potrebbe essere ricercato nella distinzione tra un *knowledge working* più dipendente dal mondo degli affari e dall'economia di mercato, e un secondo gruppo che accomuna professionisti del settore pubblico e attività culturali, educative, creative. Anche all'interno del secondo campo, che si è ipotizzato avere più forte radicamento nella dimensione urbana, esistono differenze importanti, in particolare tra l'area delle professioni pubbliche stabilizzate (insegnanti, docenti, dirigenti dell'amministrazione, professionisti delle istituzioni culturali, ecc.) e il mondo che opera, in posizione indipendente o subordinata, nel ciclo della consulenza e delle produzioni culturali e creative.

I lavoratori della conoscenza agiscono infatti all'interno delle organizzazioni e delle imprese, ma anche al di fuori di esse come «lavoratori autonomi di seconda generazione» (Bologna-Fumagalli, 1997; Bologna, 2007) che svolgono attività libero professionali non inquadrati negli albi tradizionali, in qualità di *free lance*, dipendenti, collaboratori coordinati o a progetto, in un mutevole arco di posizioni nel quadro della flessibilizzazione del mercato del lavoro. Una parte di questi si colloca al confine tra produzione e creazione, in quella terra di mezzo in cui si esercita la capacità di cogliere le esigenze dei clienti, anticipare gusti e tendenze, individuare i bisogni dei consumatori attraverso nuovi prodotti/servizi o con modifiche incrementali (Gaggi - Narduzzi, 2007): è anche attraverso tali capacità, e non solo attraverso investimenti in ricerca e sviluppo, che le imprese acquisiscono rinnovati impulsi competitivi.

Le indagini qualitative realizzate in questi anni, particolarmente nell'area delle produzioni culturali e creative – ma la riflessione si può estendere in generale ai profes-

⁵⁷ Una vasta letteratura e numerose ricerche empiriche hanno sottolineato, negli ultimi anni, la sempre più difficile convertibilità, per le generazioni entranti, del capitale culturale in capitale economico.

sionisti dell'informazione, dell'educazione, dell'informatica – hanno posto in luce, accanto alla fragilità di molti professionisti autonomi e piccoli studi, l'importanza delle attività che si radicano al confine tra organizzazioni d'impresa e reti sociali. Come è stato ipotizzato, forzando il campo dei processi empiricamente osservabili, mentre nel fordismo «l'azienda costituiva il sistema più dinamico, moderno, scientificamente sofisticato [...] oggi costituisce uno dei tanti sistemi che operano nella società [...] ma è la società a elaborare i nuovi valori emergenti e l'azienda, per essere all'altezza dei tempi, deve saper cogliere e decodificare tempestivamente questi valori adeguando a essi tutti i beni e i servizi che produce. Se non è capace di elaborare questa decodifica, i suoi beni e i suoi servizi saranno rifiutati dal mercato» (De Masi, 2007). Non necessariamente questa attività di decodifica, che secondo alcuni autori costituisce il nucleo centrale della produzione di valore del nuovo capitalismo, è incorporata nelle aziende detentrici dei diritti di proprietà. Spesso è generata all'esterno da specialisti del trattamento dei desideri, dei simboli, delle esperienze. Questi specialisti devono essere “formati”, dal punto di vista delle competenze e sotto il profilo attitudinale, motivazionale, culturale nel senso più ampio del termine. In parte ciò avviene attraverso gli investimenti in *formal learning*, in parte attraverso l'apprendimento *on the job*, in parte attraverso la condivisione di pratiche di consumo e di uso del tempo. Questa attività formativa, che delinea specifiche cerchie sociali di riconoscimento, costituisce il vero ciclo della produzione metropolitana: di sapere, certo, ma anche e soprattutto di soggettività, di capacità di apprendimento e di azione, di attitudini e motivazioni. È questo il valore aggiunto generato dalle istituzioni formative, da una parte, e dalle industrie culturali e creative dall'altra. La loro importanza non risiede in ciò che generano per fatturati e occupazione,⁵⁸ ma per il poco misurabile apporto fornito nella formazione dell'infrastruttura intangibile che alimenta saperi, attitudini, motivazioni dei lavoratori posizionati nelle fasi cruciali della produzione contemporanea. Una parte di questa produzione creativa e culturale è assicurata dai circuiti *mainstream*, ossia dalle grandi organizzazioni che producono i contenuti che entrano nelle case delle famiglie (file musicali, cd, dvd, programmi radiotelevisivi, film, informazione, documentari, videogames, libri, riviste, ecc.); in parte si trova disseminata nei circuiti «periferici» e «della cultura urbana» (Crane, 1997).⁵⁹

58 Su questo tema sono fornite cifre molto differenti, a seconda naturalmente delle definizioni adottate, ma vi è un accordo sostanziale sul fatto che siano in crescita. Secondo alcuni studi il macrosettore delle industrie culturali e creative nel 2004 supera il 9 % del PIL e impiega più di 2,5 milioni di addetti (Santagata, 2008).

59 È a quest'ultimo circuito che ci si riferisce normalmente con l'espressione giornalistica di *movida* e che possiamo identificare con le diverse attività legate ai prodotti, agli eventi, ai servizi tendenzialmente a circolazione locale. Un circuito in cui operano reti professionali e sistemi di produttori di contenuti artistici, culturali e creativi o di servizio ai medesimi, tendenzialmente organizzato attraverso piccole *crew* o *one-man company*..

La presenza, sia nel campo dei servizi alla produzione sia delle attività legate all'istruzione e alla produzione culturale variamente intesa, di una relativamente nutrita schiera di knowledge worker di nuovo tipo, poco legati al mondo delle professioni e dei business tradizionali ha alimentato la narrazione sulle nuove professioni, secondo i casi intrecciata alle analisi sui nuovi lavori autonomi (sebbene solo una parte di loro lavori in forma indipendente) e a quelle sulla classe creativa. L'importanza di questo mondo non è quantitativa ma va ricercata soprattutto nello spazio che questi soggetti occupano nel garantire al medesimo tempo efficienza alle organizzazioni per cui lavorano («ci saranno sempre lavoratori autonomi finché costeranno meno» – Bologna, 2007) e nel fornire elementi d'innovazione nell'offerta di servizi terziari, culturali, creativi.⁶⁰ Università, centri di ricerca e fondazioni culturali, agenzie pubbliche di promozione e sviluppo, agenzie formative, piccole e medie società che operano nella pubblicità, nell'editoria, nella progettazione creativa, nella produzione audio-visiva, nella consulenza informatica e professionale, semplicemente non potrebbero funzionare o realizzare i loro obiettivi in assenza di alcune decine di migliaia di lavoratori della conoscenza che forniscono loro idee, contenuti, servizi, competenze – a costi sovente contenuti. È su questo tipo di lavoratore, dunque, che vogliamo richiamare l'attenzione nelle pagine conclusive di questo contributo, non perché – si ribadisce – numericamente più importante⁶¹ ma perché proprio tra queste figure assumono valore quasi paradigmatico alcune caratteristiche che più in generale sono considerate peculiari del lavoro nel modello di accumulazione flessibile affermatosi nel post-fordismo: autonomia, rischio, identificazione nel lavoro, mobilità, investimento personale, ma anche precarietà, scarsa fedeltà nei confronti delle organizzazioni, ecc.

Anche a Torino questa composizione ha acquisito visibilità, sebbene sia forse meno rilevante che in centri come Milano, dove è più inquadrata nelle filiere produttive strategiche della città – moda, mobile, pubblicità, design, televisione, editoria – e con maggiori difficoltà a fornire stabilità ai percorsi professionali e d'impresa.

Queste figure iniziano ad affermarsi nel corso degli anni ottanta. Il loro terreno di reclutamento era costituito soprattutto dai gruppi subculturali giovanili, individuabili sulla base di nuovi consumi, attenti alla musica, alla grafica, al fumetto, all'arte, al cinema, alle varie espressioni della cultura pop.⁶²

60 Il nesso tra precarietà e innovazione è alla base di un interessante lavoro di ricerca sul campo, condotto con tecniche qualitative, dalla ricercatrice Emiliana Armano, intitolato *Precarietà e innovazione nel postfordismo* (ricerca in corso).

61 Non per questo appaiono condivisibili le osservazioni contenute nel saggio introduttivo di Francesco Garibaldi al recente rapporto del CNEL, *Il lavoro che cambia* (2009), in cui si sottolinea il carattere marginale del «lavoro autonomo di seconda generazione» e l'eccesso di enfasi sui «lavoratori della conoscenza».

62 Si richiamano in questo senso alcune osservazioni contenute in un rapporto del 2005: «Due aspetti emersi dalle biografie degli intervistati sono in questo senso cruciali. Molti operatori si sono “fatti le ossa” nell'ambito di situazioni informali del tutto “inutili” sotto il profilo economico: i laboratori didattici, le radio libere, la stampa alternativa, il mondo delle organizzazioni no profit, i centri sociali, e via di seguito. La diffusione di professionisti dei contenuti multimediali, inoltre, si è senz'altro nutrita della subcultura *hacker*, intrisa di etica *do it yourself*». (CCIAA-CNA, 2005)

Nel corso degli anni novanta questa composizione ha trovato:

- Nuovi canali di diffusione, nel circuito dei club e dei quartieri alla moda, nei circoli, nella nuova attenzione anche da parte delle istituzioni cittadine.
- Risorse tecnologiche a basso costo, attraverso la diffusione dei personal computer, e possibilità di azione aperte dall'esplosione di Internet.
- Una cultura che cresce e si sviluppa intorno al mito della *new economy*.

Proprio l'ultimo punto richiede un breve approfondimento. Per molti anni, soprattutto negli ambienti culturali più legati alla tradizione produttiva torinese, si è guardato con sospetto a queste schiere di nuovi professionisti, identificati erroneamente con lo "yuppismo" e l'individualismo che – secondo questo angolo visuale – era penetrato nelle fila dei lavoratori, rompendo legami di solidarietà e minacciando di erodere le basi dell'azione collettiva. I nuovi professionisti adoperano certamente linguaggi e convenzioni permeati dalla cultura del nuovo capitalismo, ma è da osservare che nel contempo gli stessi sono mutuati da subculture che hanno svolto una importante funzione di ri-socializzazione del lavoro. L'etnografo americano Andrew Ross (Ross, 2003) definisce il mix di individualismo e cultura libertaria tipico dei lavoratori delle ICT degli anni novanta come identità *no collar*, stile che trova il suo background nella figura dell'artista *bohémien*, a lungo sinonimo di stravaganza rispetto ai canoni richiesti dalla vita produttiva, oggi paradossalmente proposto come modello per programmatori e architetti. Proprio quell'originaria eccentricità, unita all'identificazione nei contenuti del lavoro (facilmente riscontrabile in numerose indagini empiriche sui "nuovi lavori"), rendono queste figure disponibili a lavorare ben oltre le tradizionali quaranta ore settimanali, talvolta accettando ricompense incerte o comunque al di sotto del proprio valore di mercato. È come se per loro funzionasse una sorta di "salario motivazionale", in grado di compensare sotto il profilo delle gratificazioni intangibili condizioni che in altri casi sarebbero ritenute inaccettabili (Roggero, 2009). Uscendo dal campo delle produzioni culturali e creative per estendere l'osservazione all'intero lavoro professionale della conoscenza, si può osservare che la dimensione dell'autonomia individuale, lungi dal riflettere l'incondizionata adesione ai valori dell'individualismo, costituisce uno dei pilastri fondativi dell'identità dei lavoratori della conoscenza. La sua parziale irriducibilità agli obiettivi delle organizzazioni in cui è inserito, infatti, costituisce a un tempo motore di innovazione e codice deontologico: la reputazione della comunità professionale, la tensione all'apprendimento permanente e alla creazione di idee e prodotti "utili", sono infatti più importanti che l'ottenimento dei tradizionali benefici di carriera e di potere.

Per queste ragioni il management della conoscenza (e dei detentori di conoscenza) costituisce un campo estremamente complesso, in virtù della continua tensione tra l'esercizio dei diritti proprietari e le strategie di auto-valorizzazione dei lavoratori della conoscenza.⁶³

I professionisti dei settori creativi e culturali, come si è ipotizzato, costituiscono una popolazione con caratteristiche marcatamente urbane. Le indagini qualitative cui si è fatto riferimento, condotte prevalentemente su gruppi di *self employed*, evidenziano che normalmente essi esprimono un giudizio positivo sulla qualità dell'ambiente culturale e della vita di Torino. La città è giudicata in modo favorevole anche per quanto attiene alla qualità professionale e alla capacità di esprimere innovazione e contenuti creativi. I punti deboli sono viceversa individuati nella percezione di un limitato sostegno da parte delle istituzioni e soprattutto nelle limitate opportunità commerciali. In questo senso occorre considerare i possibili effetti, sulle possibilità di reddito e di crescita economica di questi settori, delle crisi succedutesi in questo decennio, da quella della *new economy* alla odierna fase di recessione.

Non si può trascurare inoltre che Torino, in quasi tutti i settori della produzione culturale e creativa, se vede una popolazione crescente di produttori molecolari di contenuti nonché eventi e istituzioni di rilievo nel panorama nazionale (si pensi al cinema, all'arte contemporanea, all'editoria), manca di veri pivot industriali capaci di offrire significative opportunità commerciali (televisioni, produttori cinematografici, gruppi editoriali, case discografiche, gruppi pubblicitari e di produttori audio-video o non esistono, o sono piccoli o hanno assottigliato la presenza sul territorio). Molte preoccupazioni ha destato, nell'ultimo anno, la riduzione degli investimenti nel settore culturale; certamente ciò produrrà degli effetti negativi su questo mondo. È però da osservare che, più che di politiche culturali, questi ambienti richiederebbero un ri-orientamento delle politiche industriali.

I problemi della rappresentanza

Network professionali, cerchie di riconoscimento, comunità di sentimento costituiscono importanti riferimenti per la formazione soggettiva dei lavoratori della conoscenza, ma non si traducono in organizzazione degli interessi né in embrioni di azione collettiva. Il rapporto con il mercato e la fluidità dei legami con le organizzazioni di una parte di essi (e particolarmente dei nuovi professionisti di cui si è parlato nel paragrafo precedente) li espone al rischio permanente dell'isolamento, a quella solitudine che sembra la tonalità emotiva dominante nella narrazione soggettiva delle nuove forme di lavoro professionale. Per una parte delle nuove schiere di lavoratori della conoscenza, dunque, si pongono problemi di rappresentanza.

63 È anche in questa luce che si può infatti interpretare l'infedeltà dei nuovi lavoratori della conoscenza (come da osservazioni espresse da alcuni studiosi) e non solo come reazione all'eccesso di flessibilità domandata dalle imprese (Sennett, 2007). È forse a partire dal riconoscimento di questa matrice conflittuale, inoltre, che (forzando le intenzioni dell'autore) si può auspicare un "nuovo patto" tra organizzazioni e il cosiddetto *workplace within* (Butera, 2008).

Problematico è comprendere le richieste che esprimono, almeno restando nella grammatica codificata del gioco pluralistico degli interessi. Normalmente, per esemplificare, le richieste dei lavoratori autonomi della conoscenza vanno in una direzione diversa dalla tradizionale domanda di contributi a fondo perduto, finanziamenti agevolati e meno tasse. La vera moneta sonante per i lavoratori della conoscenza sono piuttosto le possibilità: su questo vengono apertamente interrogate le strutture della rappresentanza. Anche comportamenti e bisogni, si potrebbe dedurre, assumono dunque caratteristiche singolarizzate.

Ciò non significa che non vi sia un problema di welfare: un tema che non può più certo essere declinato nella versione che l'ha connotato nel Novecento, ossia come welfare state. Proposte di un nuovo compromesso sociale dell'economia creativa, che assume la forma di un New Deal globale (Florida, 2002), di un *welfare low cost* (Gaggi - Narduzzi, 2007) o di un keynesismo post-statale per altri ancora, hanno caratterizzato il dibattito di questi anni. Ma tutte sembrano tralasciare un dato: il compromesso sociale non era fondato su accordi in nome dello sviluppo e dell'innovazione, ma su dinamiche di conflitto che trovavano precise forme di identità, di organizzazione e di mediazione. Laddove le prime tendono a sbiadirsi fino quasi a dissolversi, cosa ne resta, o può restare delle altre due?

Ciò non esclude che nel campo del lavoro qualificato si possano dare processi di strutturazione e inedite forme di rappresentanza. Il mondo dei lavoratori della conoscenza non è affatto un universo inerte; molte forme aggregative e di partecipazione civica dei nostri giorni sono promosse da soggetti delle classi medie con occupazioni qualificate.

Tutte le indagini empiriche segnalano che i tassi di associazionismo delle nuove professioni alle rappresentanze tradizionali degli interessi (Commercio, Artigianato, Industria, ecc.) sono contenuti. L'obsolescenza del modello di rappresentanza fondato su settori inadeguati a descrivere il contenuto del lavoro nel nuovo capitalismo spiega il mancato incontro tra rappresentanti e potenziali rappresentati. La costruzione dei soggetti collettivi è sempre legata al "potere delle parole": quello delle associazioni tradizionali appare a lavoratori della conoscenza e creativi un linguaggio separato e burocratico, con il quale è difficile identificarsi.

Ciò non significa che la società della conoscenza sia una piatta superficie in cui si muovono molecole sconnesse. Lo testimoniano in parte anche gli embrioni associativi emergenti proprio da questo mondo. In questi anni sono nate organizzazioni di taglio sindacale come ACTA, che associa professionisti del terziario avanzato in regime di partita IVA, ispirandosi all'esperienza della Freelancers Union, nata nel 1995 a New York City.⁶⁴

⁶⁴ La Freelancers Union, formalmente un'organizzazione non profit, svolge attività di *advocacy* a sostegno del lavoro autonomo. I *freelancers* iscritti alla Union sono 56.000, prevalentemente nei settori dell'arte, dei media, delle nuove tecnologie, della finanza, del non profit, della salute e del lavoro domestico, con una composizione assolutamente equilibrata dal punto di vista di genere.

Vi sono le associazioni delle professioni non riconosciute: nel 2004 il CNEL ne censì 196 (come l'ADI, una delle più antiche, l'ACPI – consulenti pubblicitari – l'AIAP per la comunicazione visiva e altre che si misurano con professioni di nicchia o più diffuse) che sarebbe riduttivo interpretare unilateralmente come espressioni di una nuova voglia di corporazione.

Tra i fenomeni emergenti vi sono aggregazioni ibride come le *community* professionali (proprio a Torino opera Turn, che aggrega oltre 100 studi di design), un po' associazioni professionali e un po' network economici (CNA - Turn, 2008).

I fenomeni di associazionismo che hanno per protagonisti soggetti che lavorano come knowledge worker non sono limitati alla sfera professionale e della rappresentanza degli interessi. Un ulteriore campo d'indagine è rappresentato da quelle forme associative che l'economista Peter Haas definisce «comunità epistemiche»,⁶⁵ costruite intorno a idee-forza, visioni del mondo, condivisione di codici e significati propri di un certo campo della conoscenza. Le comunità epistemiche hanno confini incerti e si articolano su più livelli che dialogano in rete, tra locale e globale; non denominano di norma comunità territoriali ma legami che si creano sulla base di affinità di pensiero e pratiche comuni – si può fare riferimento anche alla nozione di «comunità di sentimento» (Appadurai, 2001). Ciò non significa che siano de-territorializzate. Alcuni esempi di comunità epistemiche riguardano stili di vita e di consumo; l'esperienza di Slow Food può essere interpretata, ad esempio, come comunità epistemica. In altri casi parliamo di reti professionali, come sarebbe semplice trovare negli ambienti del *free software* e dell'*open source*.

Il proliferare di questi embrioni organizzativi (eterogenei per strutturazione e scopi) testimonia la presenza di una domanda di azione o identità collettiva che nasce all'incrocio tra lavoro e società, attivata proprio da (o composte soprattutto di) lavoratori della conoscenza. Una ricerca etnografica sul caso Beppe Grillo e sul movimento che attorno al comico genovese si è raccolto ha posto in evidenza la composizione dei Meetup: il profilo dell'attivista tipo è quella del maschio, tra i trenta e i quaranta anni, laureato, impegnato perlopiù in lavori ad alto contenuto di conoscenza (Milic, 2008). A ben vedere, anche la mobilitazione che nello scorso autunno ha visto coalizzati gli studenti dell'Onda, i genitori delle scuole elementari, gli insegnanti, i ricercatori o aspiranti tali delle Università, può essere letta come una delle prime mobilitazioni collettive della società della conoscenza.⁶⁶ Esse possono infatti essere interpretate come il tentativo di “prendere sul serio” la retorica della conoscenza, reclamando che

65 Secondo Haas [1992] «Una comunità epistemica è una rete di professionisti con una riconosciuta competenza in un campo particolare ed una autorevole rivendicazione ad una conoscenza rilevante per le politiche entro quel campo ed area di questioni[...] Secondo la nostra definizione ciò che tiene assieme i membri di una comunità epistemica è la comune credenza o fede nella verità ed applicabilità di particolari forme di conoscenza o di verità specifiche».

66 Vedi il numero del mensile «Micromega» (Dicembre 2008) dedicato all'analisi del movimento anti-Gelmini e il volume curato dal collettivo *Edufactory* (2008) che inquadra le mobilitazioni nelle trasformazioni del sistema universitario a livello mondiale.

a questa seguano scelte politiche coerenti con gli investimenti educativi che famiglie e giovani sono disposti ad effettuare.

Certo, facciamo riferimento a pratiche e forme di partecipazione troppo eterogenee, che al più testimoniano la presenza di una domanda di tutele e di azione collettiva non soddisfatta dall'attuale sistema della rappresentanza politica e degli interessi. Poca cosa rispetto al rischio paventato da taluni, per i quali la dissoluzione nella «modernità liquida» (Bauman, 2002) delle grandi organizzazioni e dei sistemi di regolazione sociale, comporta la rottura di quel connubio tra progresso economico e sociale che ha caratterizzato il compromesso keynesiano/fordista nell'età industriale. E che ha costituito per Torino un potente fattore di strutturazione, che alimentava una combinazione soddisfacente tra efficienza economica e coesione sociale in grado di tenere "in squadra" la società locale (Bagnasco, 2005).

I rischi di un progressivo disfarsi dei legami territoriali e di uno svuotamento della città come società locale sono impliciti nella presenza di più velocità nel cambiamento socioeconomico di Torino. Anche i dati sul mercato del lavoro segnalano la presenza (rispetto ad altre aree urbane) di più accentuati fenomeni di dualismo: tra metropoli e territorio regionale, tra realtà d'eccellenza e bacini di economia "mediocre", tra gruppi sociali istruiti e qualificati e vasti settori di popolazione in difficoltà nel posizionare sé stessa nei nuovi ambienti produttivi; questo dualismo trova parziale riscontro anche in un'articolazione professionale che appare più accentuata che in altre città e che rischia di riprodurre sul tessuto urbano più marcati confini sociali. È questo un aspetto spesso sottovalutato nelle analisi sulla città contemporanea e sul modo in cui le città contribuiscano a creare spazi sociali latitudinali, mettendo in relazione gruppi di popolazione, funzioni economiche, tendenze culturali a distanza – e moltiplicando per converso i confini interni demarcati su basi sociali, culturali e ormai anche "etniche".

Nelle città vivono e lavorano infatti élite cosmopolite il cui rapporto con il territorio è sempre più vago (Lasch, 1996), e che per dirla con Saskia Sassen «hanno più cose in comune tra loro pure vivendo a distanza di centinaia e migliaia di chilometri» che non con i vicini di casa. Connesse a spazi globali sono pure le comunità diasporiche di cui ci parla Appadurai (2001), e che cominciano a divenire realtà anche nelle nostre metropoli, come testimoniano i giovani stranieri di seconda generazione che seguono la politica internazionale attraverso Al Jazeera. Per i loro coetanei che vivono costretti negli spazi minimi di quartieri privi di spazio pubblico e dimensione associativa, il globale si localizza nella forma feticizzata del merchandising e dei contenuti veicolati dai grandi media. La città della conoscenza è dunque un luogo asociale, dove condividono alcuni servizi collettivi popolazioni che per il resto non s'incontrano e abitano appunto spazi latitudinali?⁶⁷

67 Dobbiamo la nozione di «spazio latitudinale» all'elaborazione dell'antropologa Aihwa Ong (2006), che ha mostrato come l'insieme dei processi che per brevità definiamo globalizzazione non delineino una geografia interpretabile a partire dai tradizionali approcci analitici basati sul modello centro-periferia. In particolare, Aihwa Ong

Proprio la relazione con le molteplici scale territoriali in cui si organizza la produzione (di valore, ma anche di soggettività) nel nuovo capitalismo può offrire una ulteriore suggestione relativa al possibile ruolo dei lavoratori della conoscenza nella creazione di rinnovati assetti societari nella metropoli contemporanea. Anche i lavoratori della conoscenza sono inquadrati in una cultura globale e hanno con la dimensione internazionale un rapporto non estemporaneo: perché lavorano all'interno di multinazionali, perché fanno parte di istituzioni che cooperano con organizzazioni di altri paesi, perché anche se sono liberi professionisti si recano per lavoro o per interessi professionali all'estero, perché la loro connessione ADSL funziona 24 ore al giorno, perché leggono riviste e blog in inglese, hanno studiato o partecipato ad uno stage fuori Italia, hanno amici e conoscenti sparsi per il mondo. A differenza delle élite globali non sono però sradicati dalla città; come si è detto, per una parte di queste figure il rapporto con la dimensione metropolitana ha valore fondante, sia per quanto attiene le opportunità economiche sia (forse soprattutto) per quanto riguarda la propria formazione culturale e sociale. Più di altri gruppi si identificano con il territorio e le reti locali in cui sono inseriti, e più di altri hanno interesse a vivere in una città stimolante, sicura ma anche aperta e tollerante, con un buon ambiente fisico e sociale, dotata di buone infrastrutture collettive (trasporto, sanità, istruzione).⁶⁸ Per queste ragioni, dunque, possono costituire un importante bacino di saperi, di pratiche, di risorse civiche.

Questa prospettiva, però, non può scaturire dalla somma dei percorsi individuali e delle competenze private; presuppone viceversa la capacità di strutturare (e riconoscere) percorsi collettivi e impegni che eccedono la sfera economica per trasformare le energie che vengono riversate in attività impolitiche o in scambi sociali separati dalla sfera pubblica, in produzione comune e nell'invenzione di nuove pratiche di cittadinanza. In fondo, l'idea stessa di un nuovo patto tra *movida* e industria in cosa può consistere se non nella creazione di spazi progettuali che portino questa indefinibile, e forse irrapresentabile, parte di moderne classi medie a farsi motore di coesione sociale, anche attraverso espressioni conflittuali?

L'azione dei poteri pubblici locali non è in questo senso ininfluente: la ricerca di nuove vie per la rappresentazione e l'espressione pubblica dei nuovi lavoratori della conoscenza (*Torinoquidomani* e i workshop organizzati nel 2008 da Torino Internazionale rappresentano esperimenti che hanno lanciato segnali contraddittori, ma che sono da riprendere e valorizzare), il coinvolgimento nella progettazione della città

definisce spazi latitudinali quelli tracciati dai network transnazionali delle grandi imprese, che demarcano regimi regolativi, politici, di cittadinanza ubiquitari. Nel nostro caso, naturalmente, il concetto è da intendersi soprattutto in un'accezione culturale, sebbene s'inquadri in differenze sociali ed "etniche" che concorrono a striare la geografia sociale delle grandi città.

68 Non casualmente questi temi sono emersi con forza nel seminario organizzato da Torino Internazionale nel marzo 2008, intitolato *Torinoquidomani*, che ha coinvolto circa cento soggetti di età inferiore a 40 anni (imprenditori, professionisti, operatori culturali, creativi, ricercatori, operatori del terzo settore, ecc.) in un esperimento di "pianificazione strategica" della Torino di domani.

futura, la gestione di processi possono in questo senso costituire importanti motori per la promozione dei processi di aggregazione dei lavoratori della conoscenza. Certo, il progetto di città stesso, i suoi contenuti e le prospettive di pianificazione non sono ininfluenti. Quale Torino per i lavoratori della conoscenza? La metropoli i cui spazi della vita quotidiana sono affidati al gioco esclusivo di interessi privati,⁶⁹ o quella che punta a mobilitare le competenze di cui è ricca per promuovere più integrazione (quanti potenziali lavoratori della conoscenza sono presenti tra le seconde generazioni di stranieri?), più ambienti che meritino di essere abitati, più occasioni di apprendimento?

69 Si veda, a questo proposito, lo speciale del numero di febbraio del supplemento mensile al quotidiano «La Stampa», «Specchio», dedicato al nuovo Piano di Governo del Territorio di Milano, curato dalla studiosa di fenomeni urbani Lucia Tozzi. L'autrice nel suo intervento evidenzia le controindicazioni delle partnership pubblico-private in assenza di chiare indicazioni urbanistiche, con effetti prevedibili su costo delle abitazioni, qualità dell'edilizia, segregazione sociale, tempi di vita, agibilità/disponibilità di spazio pubblico (Tozzi, 2009).

Riferimenti bibliografici

- A. Accornero (2001), *Dal fordismo al post-fordismo: il lavoro e i lavori*, «Rassegna sindacale», Ediesse, gennaio-aprile 2001
- F. Amatori - A. Colli (a cura di), *Comunità di imprese. Sistemi locali tra ottocento e novecento*, Bologna, Il Mulino
- A. Appadurai (2001), *Modernità in polvere*, Roma, Meltemi
- E. Armano (2008), *Il caso dei lavoratori della conoscenza a Torino* (draft).
- K. Arrow (1962), *The Economic Implications of Learning by Doing*, «The Review of Economic Studies», v.29, n.3
- A. Bagnasco (2003), *Società fuori squadra. Come cambia l'organizzazione sociale*, Bologna, Il Mulino
- A. Bagnasco (2008), *Introduzione a una questione complicata*, Bagnasco, A. (a cura di), *Ceto medio. Perché e come occuparsene*, Bologna, Il Mulino
- F. Barbera - N. Negri - M. Zanetti (2008), *Una questione generazionale? Ingresso nella vita adulta, crisi del ceto medio e cittadinanza sociale*, A. Bagnasco (a cura di), *Ceto medio. Perché e come occuparsene*, Bologna, Il Mulino
- S.R. Barley - G. Kunda (2005), *Contracting - A New Form of Professional Practice* «Academy of Management Perspective»
- D. Bell (1973), *The Coming of Post-Industrial Society*, New York, Basic Books
- M.C. Belloni (a cura di) (2007), *Andare a tempo*, Milano, Franco Angeli
- Y. Benkler (2007), *La ricchezza della rete. La produzione sociale trasforma il mercato e aumenta le libertà*, Università Bocconi Editore, Milano
- P.L. Berger (1994), *Una gloria remota. Avere fede nell'epoca del pluralismo*, Bologna, Il Mulino
- G. Berta - A. Pichierri (a cura di) (2007), *Libro bianco per il Nord-Ovest*, Venezia, Marsilio
- G. Berta (2008), *Nord. Dal triangolo industriale alla megalopoli padana 1950-2000*, Milano, Mondadori
- S. Bertolini (2002), *Il lavoro atipico e le sue strategie. Una ricerca sui collaboratori coordinati e continuativi e i loro datori di lavoro a Torino in una prospettiva europea*, Torino, Stampatori

1991, Bologna, Il Mulino

M.L. Bianco (1991), *Cultura tecnologica e società locale dopo il fordismo*, in «Stato e mercato», aprile

M.L. Bianco - A. Luciano (1982), *La sindrome di Archimede: tecnici e imprenditori nel settore elettronico*, Bologna, Il Mulino

S. Boffo - M. Calderini - F. Gagliardi (2006), *Verso una città della conoscenza: il caso Torino*, «ICT & Society Occasional Papers», n.2 febbraio 2006, Istituto Superiore Mario Boella, Torino

S. Bologna - A. Fumagalli (a cura di) (1997), *Il lavoro autonomo di seconda generazione. Scenari del postfordismo in Italia*, Milano, Feltrinelli

S. Bologna (2005), *I "lavoratori della conoscenza" e la fabbrica che dovrebbe produrli*, «L'ospite ingrato», Macerata, a.VIII, n.1

S. Bologna (2007), *Ceti medi senza futuro? Scritti, appunti sul lavoro e altro*, DeriveApprodi, Roma

S. Bologna (2007), *Uscire dal vicolo cieco!*, www.lumhi.net

S. Bologna (2006) *I "lavoratori della conoscenza" fuori e dentro l'impresa*, Annali di storia dell'impresa, n.17, 2006

L. Boltanski - È. Chiappello (1999), *Le nouvel esprit du capitalisme*, Paris, Gallimard

A. Bonomi - E. Rullani (2005), *Il capitalismo personale: vite al lavoro*, Torino, Einaudi

A. Bonomi (1997), *Il capitalismo molecolare. La società al lavoro nel Nord Italia*, Torino, Einaudi

P. Bourdieu (1983), *La distinzione: critica sociale del gusto*, Bologna, Il Mulino.

L. Bovone - A. Mazzette - G. Rovati (2005), *Effervescenze urbane. Quartieri creativi a Milano, Genova e Sassari*, Milano, Franco Angeli.

P. Buran (2004), *I motori del rilancio*, IRES Scenari 2004/15, IRES Piemonte

B. Burns - B. Light (2007), *Users as Developers: A field Study of Call Centre Knowledge work*, «Journal of Organizational and End User Computing», vol.19, IGI Global

F. Butera - E. Donati - R. Cesaria (1997), *I lavoratori della conoscenza. Quadri, middle manager e alte professionalità tra professione e organizzazione*, Franco Angeli, Milano

F. Butera - S. Bagnara - R. Cesaria - S. Di Guardo (a cura di) (2008), *Knowledge Working. Lavoro, lavoratori, società della conoscenza*, Milano, Mondadori Università

CCIAA Torino – CNA Torino (2006), *Creative economy a Torino. I nuovi artigiani che fanno impresa nella cultura, nei nuovi media e nell'entertainment*, Rapporto di ricerca a cura della Cooperativa Antilia, www.to.camcom.it

CCIAA Torino – Unione Industriale Torino (2003) *Torino negli ultimi 50 anni*, Rapporto di ricerca

A.P. Carter (1994), *Change as economic activity*, Brandeis University, Working Paper

M. Castells (2003), *Volgere di millennio*, Milano, Egea

M. Castells (2002), *La nascita della società in rete*, Milano, Università Bocconi

S.M. Cavagnero - R. Grimaldi (2008), *Collocazione sociale: l'analisi di un campione di 515 addetti*, M. Cantamessa - R. Grimaldi, *Trasformazione nel settore ICT in provincia di Torino*, Milano, Franco Angeli

L. Cillario (1990), *L'uomo di vetro nel lavoro organizzato*, Edizioni La Mongolfiera

Città di Torino, (1997), *Osservatorio su formazione e lavoro primo rapporto 1997*, Torino

CNA in proprio (2008), *I lavoratori autonomi della conoscenza a Torino*, Rapporto di ricerca

CNA - Turn (2008), *Turn At The Mirror*, Rapporto di ricerca a cura della cooperativa Antilia

V. Codeluppi (2008), *Il Biocapitalismo*, Torino, Bollati Boringhieri

D. Cohen (2007), *Tre lezioni sulla società postindustriale*, Milano, Garzanti

D. Cohen (2001), *I nostri tempi moderni. Dal capitale finanziario al capitale umano*, Torino, Einaudi

Collettivo Edufactory (2008), *Università globale. Il nuovo mercato del sapere*, Roma, Manifestolibri

A. Colli (2002), *Il quarto capitalismo*, Marsilio, Venezia

P. Cooke - C. De Laurentis (2002), *The Index of Knowledge Economies in the European Union: Performance Rankings of Cities and Regions*, Regional Industrial Research Report 41, Centre for Advanced Studies Cardiff University

- D. Crane (1997), *La produzione culturale*, Bologna, Il Mulino.
- A. D'Orsi (1987), *Un profilo culturale*, V. Castronovo, Torino, Roma-Bari, Laterza; id., *Un'altra Torino culturale*, «Sisifo», 1987, n.11
- P. David - D. Foray (2002), *Economic Fundamentals Of the Knowledge Society*, Discussion Paper, Stanford Institute For Economic Policy Research
- P. David (2000), *A Tragedy of the Public Knowledge Commons?*, Discussion Paper, Stanford Institute For Economic Policy Research
- D. De Masi (2007), *Introduzione*, O. Brafman - R.A. Beckstrom, *Senza leader. Da Internet ad Al Qaeda: il potere segreto delle organizzazioni a rete*, Etas Libri
- P. Di Nicola - I. Mingo (a cura di) (2005), *I Lavoratori attivi iscritti alla Gestione Separata INPS. Consistenza e caratteristiche*, Rapporto di ricerca Nidil CGIL
- J. Donzelot (2004), *La ville à trois vitesses: rélegation, périurbanisation, gentrification*, «Esprit», aprile 2004
- P. Drucker (1994), *Knowledge Work and Knowledge Society. The Social Transformations of this Century*, Conference John F. Kennedy School of Government, Università di Harvard, 4 aprile 1994
- A. Enrietti (2007), *L'industria dell'auto fra crisi e trasformazione in La Questione settentrionale. Economia e società in trasformazione*, G. Berta (a cura di), Annali della Fondazione Giangiacomo Feltrinelli
- European Commission, H. Hollanders (a cura di) (2006), *European Regional Innovation Scoreboard*
- V. Ferrero, *Le tendenze dell'economia e dei settori produttivi*, IRES Scenari. Terzo rapporto Triennale sugli scenari evolutivi del Piemonte, Ires Piemonte, 2008
- E. Fiorani (2005), *I panorami del contemporaneo*, Milano, Lupetti
- R. Florida (2003), *L'ascesa della nuova classe creativa. Stile di vita, valori e professioni*, Mondadori, Milano
- R. Florida (2006), *La classe creativa spicca il volo. La fuga dei cervelli: chi vince e chi perde*, Mondadori, Milano
- Fondazione Rosselli (2007), *Scoreboard regionale dell'innovazione*, Rapporto di ricerca
- D. Foray (2006), *L'economia della conoscenza*, Il Mulino, Bologna
- C. Formenti (2008), *Cybersoviet. Utopie postdemocratiche e nuovi media*, Milano, Raffaello Cortina Editore
- T. Frank (1997), *The Conquest of Cool*, Chicago University Press
- G. Fullin - M. Magatti (2002), *Percorsi di lavoro flessibile*, Roma, Carocci
- A. Fumagalli (2007), *Bioeconomia e capitalismo cognitivo. Verso un nuovo paradigma di accumulazione*, Roma, Carocci
- M. Gaggi - E. Narduzzi (2006), *La fine del ceto medio e la nascita della società low cost*, Einaudi, Torino
- F. Garibaldo (2009), CNEL, *Il lavoro che cambia*, www.cnel.it
- A. Gorz (2003), *L'immateriale. Conoscenza, valore e capitale*, Torino, Bollati Boringhieri
- P. Haas (1992), *Introduction, Epistemic communities and international policy coordination*, «International organisation», MIT Press
- D. Harvey (1993), *La crisi della modernità*, Milano, Il Saggiatore
- IPI (2003), *Regional Innovation Scoreboard*
- IRES Piemonte (2008), *Terzo rapporto triennale sugli scenari evolutivi del Piemonte*, IRES Piemonte
- ISTAT (2004), *La ricerca e sviluppo in Italia*
- Istituto per il lavoro (2003), *La mappatura della filiera dell'auto in Provincia di Torino*, Provincia di Torino, Torino
- D. Knights - F. Murray - H. Willmott (1993), *Networking as knowledge work: a study of strategic interorganizational development in the financial services industry*, «Journal do Management Studies», v.30, n.6
- C. Lasch (1996), *La ribellione delle élite*, Milano, Feltrinelli

- P. Le Galès (2006), *Le città europee*, Bologna, Il Mulino
- B. Lessard - S. Baldwin (2000), *Net slaves: true tales of working the web*, McGraw-Hill, New York
- R. Lloyd (2006), *Neo-Bohemia: Art and Commerce in the Postindustrial City*, London, Routledge
- R. Lloyd - T. Nichols Clark (2001), *The City as an Entertainment Machine*, «Research in Urban Sociology: Critical Perspectives on Urban Redevelopment», n.6
- C. Marazzi (2005), *Capitalismo digitale e modello antropogenetico del lavoro. L'ammortamento del corpo macchina*, AA.VV, Reinventare il lavoro, Roma, Sapere 2000
- G. Martinotti (1993), *Metropoli. La nuova morfologia sociale della città*, Bologna, Il Mulino
- Mediobanca - Unioncamere (2006), *Le medie imprese industriali italiane 1996-2003*
- C. Meraviglia - L. Accornero (2007), *La valutazione sociale delle occupazioni nell'Italia contemporanea: una nuova scala per vecchie ipotesi*, «Quaderni di Sociologia Nuova Serie», v.LI, n.45 (3/2007), Torino, Rosenberg & Sellier
- A. Michelsons (2001), *Grande fabbrica e imprese minime. L'indotto Fiat negli anni del "boom economico"*, E.M. Milic (2008), *La rete partecipata: attivismo mediatico e politico nell'Italia del 2008*, www.swg.it/wp-content/uploads/amicidigrillo_050208pdf
- Ministero per i beni e le attività culturali (2008), Commissione sulla creatività e produzione di cultura in Italia (sotto la presidenza di Walter Santagata), *Libro bianco sulla creatività*, Roma
- H. Molotch (1976), *The City as a Growth Machine*, «The American Journal of Sociology», University of Chicago
- J. Montgomery (2003), *Cultural quarters as mechanisms for urban regeneration*, www.planning.sa.gov.au/Congress/pdf/Papers/Montgomery
- Osservatorio Culturale del Piemonte, Rapporto 2007
- OECD Territorial Reviews (2006), *Competitive Cities in the Global Economy*, www.oecd.org
- A. Ong (2006), *Neoliberalism as Exception. Mutations in Citizenship and Sovereignty*, Duke University Press, Durham and London
- V. Pacetti - A. Pichierri (2007), *Fiat. Gli ostacoli sul cammino della ripresa*, «Il Mulino», 2007, n.5
- V. Pacetti (2008), *Beni collettivi locali e competitività dei territori: un confronto tra Piemonte e Bretagna*, «Stato e Mercato»
- M. Paci (2005), *Nuovi lavori nuovo welfare*, Bologna, Il Mulino.
- K. Pavitt (1984), *Sectoral patterns of technical change: towards a taxonomy and theory*, «Research Policy», 13
- A. Petrillo (2006), *Villaggi, città, megalopoli*, Roma, Carocci.
- A. Pichierri (2002), *La regolazione dei sistemi locali*, Bologna, Il Mulino.
- M.E. Porter (1998), *Clusters and the new economics of competition*, «Harvard Business Review»
- M.E. Porter (1998), *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*, «Harvard Business Review»
- W. Powell - P. Di Maggio (2000), *Il neoinstituzionalismo nell'analisi organizzativa*, Torino, Einaudi
- Regione Piemonte - IRES Piemonte (1998), *Il sistema Istruzione in Piemonte. Le tendenze degli anni Novanta dalla scuola materna all'università*, Torino, IRES Piemonte
- R. Reich (1992), *The Work of Nations*, Vintage
- E. Reyneri (2007), *Lavoro e lavori nel contesto italiano*, A. Perulli (a cura di), *Il futuro del lavoro*, Matelica, Halley
- L. Roggero (2009), *La produzione del sapere vivo. Crisi dell'università e trasformazione del lavoro tra le due sponde dell'Atlantico*, Verona, Ombre Corte
- L. Romano - E. Rullani (1999), *Il postfordismo. Idee per il capitalismo prossimo venturo*, Etas Libri, Milano
- S. Roodhouse (2006), *Cultural Quarters*, Intellect, Bristol, 2006
- A. Ross (2003), *No-Collar. The Human Workplace and Its Hidden Costs*, New York, Basic Books

- A. Ross (2006), *Fast Boat to China. Corporate Flight and the Consequences of Free Trade: Lessons from Shanghai*, New York, Pantheon Books
- E. Rullani (2008), *L'economia della conoscenza nel lavoro che innova*, F. Butera - S. Bagnara - R. Cesaria - S. Di Guardo (a cura di), *Knowledge Working. Lavoro, lavoratori, società della conoscenza*, Milano Mondadori Università
- E. Rullani (2004), *La fabbrica dell'immateriale. Produrre valore con la conoscenza*, Roma Carocci
- M. Gaggi - E. Narduzzi (2007) *Piena disoccupazione. Vivere e competere nella società del quaternario*, Torino, Einaudi
- P. Sacco - G. Ferilli (2006), *Il distretto culturale evoluto nell'economia post-ndustriale*, IUAV, Working Papers
- W. Santagata (2000), *Distretti Culturali, Diritti di Proprietà e crescita economica sostenibile*, «Rassegna Economica», n.1, a.LXIV, gennaio-giugno 2000
- R. Sassatelli (2007), *Consumo, merci, mercati*, Regini, M. (a cura di) *La sociologia economica contemporanea*, Laterza, Bari
- R. Sassatelli - M. Santoro - G. Semi (2008), *Quello che i consumi rivelano: spazi, pratiche e confini del ceto medio*, A. Bagnasco (a cura di), *Ceto medio. Perché e come occuparsene*. Bologna, Il Mulino
- S. Sassen (2000), *Le città nell'economia globale*, Bologna, Il Mulino
- S. Sassen (2008), *Una sociologia della globalizzazione*, Torino, Einaudi
- G. Semi (2004), *Il quartiere che (si) distingue*, «Studi Culturali», a.I, n.1, Il Mulino
- R. Sennett (2006), *La cultura del nuovo capitalismo*, Bologna, Il Mulino.
- B. Silver (2007), *Le forze del lavoro*, Milano, Bruno Mondadori
- K. Sims Taylor (1998), *The Brief Reign of the Knowledge Worker: Information Technology and Technological Unemployment*, relazione presentata a *International Conference on the Social Impact of Information Technologies*, St. Louis, Missouri, 12-14 ottobre 1998.
- N. Smith (1996), *The New Urban Frontier: Gentrification and the Revanchist City*, London, Routledge
- L. Thurow (1996), *Il futuro del capitalismo*, Milano, Mondadori.
- I. Tinagli - R. Florida (a cura di) (2005), *L'Italia nell'era creativa*, Rapporto di ricerca del Creativity Group Europe
- I. Tinagli (2008), *Talento da svendere. Perché in Italia il talento non riesce a prendere il volo*, Torino, Einaudi
- A. Toffler (1987), *La terza ondata. Il tramonto dell'era industriale e la nascita di una nuova civiltà*, Milano, Sperling & Kupfer
- Torino Internazionale (2008), *Dentro l'Automotive. Indagine sullo stato dell'arte e sulle prospettive dell'industria dell'indotto autoveicolistico in Torino e Piemonte*, Rapporto di ricerca a cura del Gruppo Dirigenti Fiat
- L. Tozzi (2009), «*Lo Specchio della Stampa*», Torino, febbraio 2009
- Università Bocconi (2004), *Scena creativa: un progetto per Milano*, Rapporto di ricerca
- C. Vercellone (a cura di) (2006), *Capitalismo cognitivo. Conoscenza e finanza nell'epoca postfordista*, Roma, Manifesto Libri
- G. Vitali (2008), *Il sistema innovativo del Piemonte. Uno scenario a medio termine*, Torino, IRES Piemonte
- G. Volpato (2008), *Fiat Group Automobiles. Un'Araba Fenice nell'industria automobilistica internazionale*, Bologna, Il Mulino
- E. Von Hippel (1987), *Cooperation Between Rivals: Informal Know-How Trading* «*Research Policy*», n.16, Stanford University
- C. Zimmermann (2004), *L'era delle metropoli*, Bologna, Il Mulino

Design e creatività sull'asse Torino-Milano

CONSORZIO AASTER

Settembre 2008

Questo studio è stato svolto da un gruppo di lavoro composto dal Consorzio Aaster, l'Associazione Torino Internazionale e la Triennale di Milano. Per il Consorzio Aaster hanno partecipato Simone Bertolino e Salvatore Cominu (responsabili operativi della ricerca), Dario Celani e Alessandro Porta. Per l'Associazione Torino Internazionale, Roberta Balma Mion e Elisa Ughetto. Per la Triennale di Milano, la responsabile dell'ufficio marketing e comunicazione istituzionale Valentina Barzaghi.

Si ringraziano per la collaborazione Barbara Barazza del Centro Studi CCIAA di Torino e l'associazione Turn.

La direzione scientifica è stata curata da Aldo Bonomi.

Introduzione

I materiali qui introdotti costituiscono la prima restituzione, in forma di abstract, del lavoro di ricerca, promosso dal Comitato Territoriale UniCredit Torino-Canavese, Torino Internazionale e Triennale di Milano, sul design e sul lavoro creativo nelle aree metropolitane di Torino e Milano.

Lo scenario della ricerca è fornito dal processo di terziarizzazione del capitalismo italiano, che ha nelle grandi aree urbane lo spazio di più immediata visibilità e di radicale trasformazione. Lo stesso ex triangolo industriale, che da una parte sembra diluirsi nel *continuum* urbano della «megalopoli padana» (Berta, 2008) ripropone (sia pure con una evidente gerarchia tra Milano, Torino e Genova) una nuova centralità dei nodi metropolitani. A differenza di quanto accadeva nel modello di accumulazione “fordista”, tale centralità non si fonda sulla concentrazione degli investimenti in capitale fisso (grandi impianti industriali) e di forza-lavoro con caratteristiche relativamente omogenee. Al contrario, sono proprio l’elevata concentrazione: i) di funzioni metropolitane terziarie – delle quali una parte di servizio alle imprese manifatturiere progressivamente espulse dalle *core cities*, ii) di ambienti produttori di conoscenza e *knowledge workers*, nonché iii) l’articolazione e differenziazione della composizione sociale del lavoro e dei modelli di consumo, a qualificare le città come poli strategici del ciclo di accumulazione a “specializzazione flessibile” che da due decenni definiamo postfordismo. Le città del Nord, in breve, divengono concentrazioni di servizi a loro volta variamente connessi al capitalismo manifatturiero ormai ubicato prevalentemente nelle aree extra-urbane. Questa divisione spaziale e funzionale del lavoro si riflette nella mutata composizione sociale delle grandi conurbazioni. La metropoli (si sottolinea questo aspetto, non certo esclusivo, poiché direttamente correlato al tema d’indagine) tende a trasformarsi nel bacino privilegiato di formazione della figura del *knowledge worker*, del lavoratore che opera nei settori e nelle funzioni ad alta intensità di capitale intellettuale – il sistema del design rientra a tutti gli effetti in questo campo.

Il riconoscimento a Torino di capitale del design 2008 ha fornito pretesto e occasione per una riflessione più approfondita su alcune caratteristiche delle transizioni metropolitane sommariamente descritte. Laddove, in particolare, il dibattito economico sembra focalizzarsi sulla funzione del design (e più in generale della creatività) come “leva competitiva” per lo sviluppo delle imprese, appare necessaria una riflessione complementare che muova dall’ipotesi per cui alla base di questa traiettoria di sviluppo sia innanzi tutto la capacità di generare, accumulare, disseminare e utilizzare sistemi di conoscenza localizzati. Una prospettiva che pone al centro della riflessione prima ancora che l’impresa (o i sistemi di imprese) la metropoli con le sue reti d’interazione, le sue istituzioni formative, le sue scene informali e le sue comunità professionali; e che, conseguentemente, individua come bersaglio i “professionisti della creatività”, nel caso specifico la composizione al lavoro nella produzione di contenuti

di design. Obiettivo di fondo della ricerca è stata dunque l'esplorazione del nesso tra ecosistema socioeconomico metropolitano del Nord-Ovest – e per estensione della megalopoli padana – e l'affermarsi della figura del lavoratore della conoscenza – nella fattispecie del “creativo” al lavoro nell'economia del design. L'indagine è stata realizzata attraverso due distinte fasi:

- j* · *Una fase qualitativa.* Realizzata attraverso interviste in profondità, con protocolli semi-strutturati, a imprenditori o figure apicali (AD, Direttori di produzione o del personale) di imprese utilizzatrici o produttrici di contenuti di design di medie e medio-grandi dimensioni. Sono state realizzate complessivamente 26 interviste ad altrettanti referenti d'impresa insediate nell'area milanese, prevalentemente specializzate nel settore del legno-arredo, e nell'area torinese, con specializzazioni differenti (*sportwear*, materiali sintetici, automotive, industria alimentare e delle bevande, comunicazione).
- j* · *Una fase quantitativa.* Realizzata attraverso la somministrazione di un questionario a risposta chiusa a professionisti del design delle due aree, liberi professionisti e titolari di studi creativi o piccole imprese del settore.

Il lavoro creativo nel design che cambia

Pure nelle differenze analitiche gli studiosi concordano nell'individuare le caratteristiche salienti del mutamento di paradigma produttivo, in estrema sintesi, nel passaggio da un modello fondato sulle grandi unità per la produzione di beni durevoli destinati al consumo di massa e sul lavoro industriale verticalmente integrato e concentrato nello spazio, a un modello che si fonda sulla produzione di servizi e conoscenza, organizzato in reti multi-livello (internazionali, transnazionali, sub-regionali) e spazialmente diffuse. La crisi delle economie di scala come *one best way* per soddisfare le domande sempre più differenziate dei consumatori è alla base del tramonto della produzione di massa e dell'affermarsi di modelli di accumulazione (e specializzazione) flessibile. In questo quadro di trasformazioni macroeconomiche s'inscrive la crescente rilevanza acquisita dalle funzioni creative e legate all'innovazione (di cui il design è parte integrante a pieno titolo).

Il concetto di design si è fatto sfuggente. In un buon dizionario inglese, i significati attribuiti al vocabolo coprono un *continuum* di possibili fasi e sub-fasi delle moderne catene del valore: creare, inventare, formulare, adattare, ingegnerizzare, pianificare, attribuire un significato, evocare, modellare, disegnare, destinare etc. *To design*, quindi, non attiene solamente alla forma ma impatta sulla sostanza degli oggetti, delineandone funzionalità, ambiti di applicazione, caratteristiche qualitative e status. Le professionalità di cui è possibile avvalersi, pertanto, insistono su un eterogeneo spettro di saperi, che investe attività ingegneristiche, di *layout* del prodotto, comunicative, psicologiche, persino sociologiche.

Dall'*engineering* al *fashioning*, tutto può definirsi design. Il termine design, però, oggi assume soprattutto un significato che allude al processo di differenziazione qualitativa delle imprese, alle strategie di distinzione dai concorrenti, all'apertura di nuove nicchie, segmenti d'eccellenza con barriere all'entrata intangibili, fatte di dettagli e storia, eppure difficilmente valicabili. Il *quid* immateriale, legato a ricerca e capacità distintive sia di produzione, sia di *market signaling*, capace di condurre l'azienda al raggiungimento di rendimenti crescenti e dimostrare il reale livello qualitativo delle proprie merci, permettendo al consumatore di superare i fenomeni di selezione avversa, nonché di associare all'atto consumistico il raggiungimento di uno *status*. Per avere cittadinanza nella società dei consumi e del benessere, infatti, le persone sono disposte a corrispondere un differenziale di prezzo rispetto alle alternative "industriali".

Non può pertanto stupire che diversificazione e innovazione abbiano tanta parte nel connotare una delle funzioni chiave per affermarsi nei mercati. L'economia globale, infatti, non si nutre dell'universale standardizzazione di prodotti, processi e conoscenza, ma è piuttosto un sistema che genera maggiore divisione del lavoro e specializzazione tra luoghi, poiché premia la ricerca di apporti originali e non ripetitivi all'interno dei reticoli globali. Diversificare e innovare prima, connotare poi, sono leve immateriali per alzare i sentieri della crescita territoriale. Il processo d'innovazione può aver luogo sia per progressi tecnologici, sia per quanto concerne le funzionalità degli oggetti (anche in virtù di nuove applicazioni sviluppate da tecnologie esistenti), sia a livello di layout del prodotto o di politiche di comunicazione al cliente. Infatti, consumo e produzione, ormai lontani dalla ricerca delle "necessità", si estendono verso gli orizzonti aperti dai desideri, dove si dilatano le possibilità di sofisticazione (*upgrading* qualitativo) e innovazione (tecnologica o *killer application*). Il processo di costruzione di valore, pertanto, si rimodella, da "catena" si fa "ragnatela", attraverso l'estensione delle fasi e dei soggetti coinvolti, per fare del design un'attività di costruzione e organizzazione di dispositivi di scambio con l'utente-cliente finale. Se la produzione di massa aveva nelle imprese i suoi laboratori di ricerca e sviluppo, oggi anche il consumo diventa laboratorio di innovazione. Ripercorrendo la storia delle aziende affermatesi in questo settore trasversale, si trovano svariati esempi di evoluzione dall'originario connubio artigiano-industriale a "multinazionale tascabile", flessibile nella filiera e innovativa nel prodotto. Altri, viceversa, partendo dai saperi sedimentati nel territorio, sono diventati professionisti della creatività e dell'analisi antropologica finalizzata a captare quei bisogni "latenti" che tanta parte giocano nelle economie esperienziali odierne.

Vi sono poi le "firme" affermate, innovatori del passato recente che godono di prestigio e fama mondiali. È così che in questi territori del "produrre qualificando", dove l'ondata della globalizzazione fa sentire i suoi spazi più per l'espansione dei mercati che per la pressione dei concorrenti, troviamo aziende *design-based*, che «hanno fatto del design il loro *asset* primario, basando su questo tutte le decisioni strategiche

relative a sistema competitivo, sistema di prodotto e struttura aziendali» (Lojacono, 2002).

Il percorso di ricerca ha inteso esplorare, senza pretese di esaustività o completezza, l'eterogeneo panorama delle attività produttive che, nel tempo e seppur con profonde differenze, hanno connotato le aree metropolitane di Milano e Torino, come luoghi ove il Made in Italy manifatturiero terziarizzato ha saputo proiettare le imprese italiane nei mercati internazionali. È indubbio che di fronte alla duplice sfida della globalizzazione dei mercati e della "smaterializzazione" del valore, il capitalismo manifatturiero "di territorio" italiano è stato ed è chiamato a grandi mutamenti. In questo contesto il design diviene risorsa cruciale per accompagnare il sistema produttivo nella nuova fase. Ma lo stesso mondo del design è a sua volta spinto a profondi mutamenti riguardanti sia la natura della sua funzione nel processo di valorizzazione sia le modalità del suo rapporto con l'impresa produttiva. In molti hanno parlato di "democratizzazione" del design intesa in un duplice significato: come processo di superamento dei confini ristretti delle nicchie del lusso per approdare ai mercati di massa, e come formalizzazione dei saperi e allargamento del bacino di reclutamento con la moltiplicazione delle istituzioni in cui il design viene insegnato. È lecito tuttavia avanzare alcune riserve nei confronti di questa immagine. Su questo argomento si tornerà a breve.

Al centro della riflessione proposta nelle pagine seguenti, prima che le imprese e le loro strategie, sono le concrete figure del lavoro creativo. Le imprese, tutte, destinano ormai una quota di lavoro e risorse sganciata dagli obiettivi produttivi immediati, il cui compito è produrre l'innovazione e il cambiamento (di contenuti, immagine, tecnologia, ecc.) da utilizzare come base per la creazione di nuovo valore. Secondo alcuni studiosi (Foray, 2006) è proprio la presenza di questo lavoro a fornire significato alla tesi dell'economia fondata sulla conoscenza. E sono questi lavoratori, interni ma spesso esterni alle mura dell'impresa, chiamati a mettere sotto sforzo le loro capacità e attitudini creatrici, a costituire il nucleo di riferimento per la grande narrazione sulla «classe creativa» (Florida, 2003). Oltre la retorica sulla creatività e l'immagine un po' stereotipata dei giovani che producono valore trattando segni, linguaggio e immaginario, occorre verificare se in questi anni nelle nostre città si sia affermato – o sia in via di affermazione – un gruppo professionale in grado di accrescere il portafoglio delle competenze locali. E parallelamente analizzare le materiali condizioni che favoriscono o ostacolano la riproduzione allargata di questo bacino di saperi. Il potenziale competitivo delle aree metropolitane, sempre più, appare collegato alla capacità di riprodurre in modo allargato queste risorse, il cui bacino d'incubazione è sempre meno rintracciabile nei centri stile aziendali e sempre più nelle reti e nelle istituzioni della conoscenza che innervano lo spazio metropolitano. È ad essi dunque che prioritariamente la ricerca si rivolge, nell'auspicio che possa contribuire ad alimentare non solo il dibattito sulle nuove professioni, ma anche fornire un piccolo apporto per incrementare il ruolo "pubblico" dei lavoratori della creatività.

I principali risultati

L'elemento centrale che emerge dalla ricerca, sia per quanto riguarda il versante delle imprese sia il versante degli studi di design, è il processo di transizione che il mondo del design; dal punto di vista delle forme del lavoro ma anche del rapporto che intrattiene con l'impresa industriale. Può essere utile, in questo senso, anticipare alcune riflessioni sulle principali risultanze emerse, rinviando alla lettura del documento la lettura e il commento dei dati.

Il design “esploso”

Il profilo della professione che emerge dalla ricerca è quello di un design “esploso”. Una esplosione che assume il sapore di una metafora per indicare una transizione che, mettendo in discussione molti capisaldi della tradizione professionale, apre nondimeno nuove opportunità di centralità economica e ruolo sociale. L'immagine che emerge è quella di un design che, pure non inabissandosi nel *mare magnum* di un indistinto lavoro della conoscenza, vive da tempo una progressiva estensione e liquefazione dei suoi confini professionali e semantici. Non si tratta di una radicale discontinuità rispetto ad un mondo che è sempre andato oltre la pura identificazione con lo *styling* delle forme. E tuttavia il design, a cavallo delle mura delle imprese, si configura sempre più come funzione di mediazione e tessitura tra una pluralità di competenze e *skill* professionali.

Il design dentro l'impresa

Anche dentro le mura dell'impresa, nel suo nucleo creativo, il design si configura soprattutto come attività cooperativa tessitrice di network organizzativi e trasversali alle funzioni. Fatta eccezione per quei casi in cui è determinante la complessità tecnologica del prodotto, la creatività del design nasce come prodotto eccedente della cooperazione più che dei saperi tecnico-formali; essa diventa funzione dell'elemento personale e culturale oltre che dell'investimento interno in R&S. L'innovazione nasce dalla rete non soltanto dalla potenza della tecnica. La creatività diventa, per dirla con Aldo Bonomi (2006) parte di una “ragnatela del valore” che attraversa i confini sempre più porosi dell'impresa per distendersi nel territorio.

L'industria design-based

Il mondo dell'industria design-based appare differenziato al suo interno quanto alle modalità e alle strategie attraverso cui le imprese mettono a valore le reti della conoscenza e i soggetti che attraverso esse lavorano. Nel campione esaminato possiamo distinguere quattro situazioni:

- i L'élite delle grandi marche del Made in Italy che hanno fatto la storia del design. Il design rappresenta una funzione acquisita all'esterno dei confini aziendali ricorrendo soprattutto alle firme più prestigiose dei grandi studi internazionali

del design. Al centro delle strategie di design l'affermazione e la difesa della reputazione storica del *brand* aziendale, vero punto di forza del prodotto. In questo segmento di aziende divengono sempre più importanti le reti distributive globalizzate monomarca gestite in modo diretto e utilizzate come terminali intelligenti di apprendimento e di comunicazione nei confronti della clientela. Si differenzia il caso dei grandi stilisti del *car design* torinese per i quali il *brand* rimane simbolo di esclusività per le fasce alte della clientela, ma il design ha carattere quasi totalmente "interno" ai confini aziendali.

- i Il design come risposte di cambiamento organizzativo dell'impresa davanti alle sfide del mercato. Un secondo sentiero evolutivo è rappresentato da quelle aziende che, se da un lato producono per lo più internamente i contenuti di design e ricerca, si caratterizzano soprattutto per una capacità di mutamento organizzativo dei propri gangli intelligenti in risposta alle pressioni dell'ambiente esterno. Sono aziende che tendono a sviluppare la complessità organizzativa delle proprie divisioni di ricerca e sviluppo, aggiungono il design (e i designer) sperimentando un processo di formalizzazione della propria cultura produttiva interna. La necessità di coordinare una organizzazione divenuta più complessa porta in una fase successiva a coordinare il lavoro sviluppando il lavoro trasversale dei *team* (gruppi di lavoro). Designer, *product manager*, marketing cooperano lungo tutto il processo. Ciò porta ad estendere ruolo e competenze del design lungo l'intero arco dell'innovazione fino alla progettazione della fase commerciale. I ruoli e le professionalità si incrociano in modo sostanziale.
- i La strategia delle grandi firme e del design di massa: caratterizza grandi *brand* manifatturieri che tuttavia, diversamente dal segmento delle élite, utilizza il design come leva competitiva sul mercato del consumo di massa. Queste aziende adottano strategie di internalizzazione spinta delle funzioni di ricerca e progettazione. Anche qui il profilo professionale tradizionale del design si ibrida con professioni e saperi confinanti dentro la struttura dell'intelligenza aziendale. Questo porta il designer a trasformarsi in una figura dai saperi e dalle competenze sempre più poliedriche che deve associare la progettazione classica al management e alla tecnica di gestione delle reti produttive.
- i Un quarto sentiero di utilizzo del design piuttosto trasversale a tutte le aziende intervistate interpreta la cultura del progetto come vettore di disegno delle relazioni di comunicazione e di scambio tra impresa e consumatore. Qui il design diventa un processo di comunicazione mirata in cui l'azienda tenta di esplorare gusti e culture che influenzano il cambiamento dei consumi. Il cuore di tutto il processo cognitivo interno è il marketing, nel senso che è la fase commerciale e della gestione dei flussi informativi raccolti sul mercato che poi orienta il successivo passaggio alla progettazione.

Il design si terziarizza

Se il design “esplode”, anche il designer muta pelle. Esso tende a divenire un organizzatore del processo innovativo nel suo complesso, una sorta di sistemista cui si richiede di coordinare più segmenti del ciclo, dal marketing al disegno, dalla prototipazione al rapporto con la distribuzione. Insomma, per dirla con una battuta il design si terziarizza perdendo in parte l’aura artistica delle origini.

Dentro le mura dell’azienda, oltre che professionista creativo diventa sviluppatore. Continua a progettare ma poi deve seguire il suo progetto lungo le diverse fasi fino al momento distributivo. Si sfondano i confini tra le competenze richieste. Queste si allungano a coprire l’intero ciclo del valore.

Fuori dalle mura dell’azienda, anche i produttori indipendenti di contenuti di design, organizzati in studi, agenzie, imprese di piccole dimensioni e sovente in forma del tutto autonoma costituiscono una popolazione affatto omogenea, non solo per ciò che attiene al posizionamento sul mercato, ma anche in ordine allo stesso contenuto tecnico del loro operato. L’attività di stilisti, progettisti, ingegneri tende sempre più a essere inquadrata nella produzione dei significati associati ai *brand* aziendali; la loro professionalità non è naturalmente riconducibile *tout court* al marketing e alla comunicazione aziendale, ma a queste risulta sempre più vicina. Nell’utilizzo di espressioni come innovazione o economia della conoscenza, occorre infatti considerare che solo in parte le innovazioni di prodotto insistono sul contenuto tecnologico delle merci, mentre sovente riguardano la sua “doratura” – l’esperienza e il contenuto simbolico associato al *brand*.

Design e lavoro creativo

La questione del ruolo del design e del suo utilizzo da parte dell’industria manifatturiera eccede i confini del dibattito economico e assume una curvatura più sociale e politica se posto in relazione all’emergere di quella che R. Florida ha definito «classe creativa». Nell’interpretazione dell’economista americano e soprattutto della sua scuola europea, la capacità di produrre e/o attrarre figure altamente professionalizzate diverrebbe l’*atout* competitivo fondamentale per le economie ad accumulazione flessibile. Anche l’operato degli studi e delle piccole imprese s’inquadra in questa tendenza, specializzandosi di volta in volta in segmenti *a valle* o *a monte* del processo di produzione, ma più spesso puntando a integrare saperi, attitudini, linguaggi eterogenei. La figura del designer, proprio laddove assume come non mai visibilità e prestigio, tende a sfumare in una nebulosa più ampia e a confondersi e combinarsi con altre professioni, nella direzione di un lavoro creativo senza aggettivi. Questa, non è però una frazione qualsiasi della più generale composizione dei lavoratori della conoscenza, poiché si posiziona esattamente in quell’attività produttiva di cambiamento che – secondo l’opinione che intendiamo accreditare – qualifica e fornisce sostanza all’ipotesi di una centralità socioeconomica del lavoratore della conoscenza. Il lavoro creativo è «agente di cambiamento» (Carter, 1994), nel senso che opera

per preparare i cambiamenti tecnologici e i modelli di consumo nell'epoca in cui al cambiamento sono quasi sempre associati i principali successi economici. È in questo peculiare senso, dunque, che è da intendersi la sua centralità. In questo contesto il lavoratore creativo agisce come “mediatore culturale”, poiché opera simultaneamente come traduttore di pratiche sociali, linguaggi, bisogni, sapere sociale in valore economico, ma anche come traduttore di istanze di valore economico in pratiche sociali e culturali.

La metropoli come spazio produttivo

Palcoscenico privilegiato di questa transizione è lo spazio metropolitano e soprattutto le trasformazioni che ne hanno investito – oltre al mix produttivo – la struttura sociale. Al centro del discorso è dunque la composizione sociale del lavoro nella “fabbrica metropolitana”. Una metropoli da non limitare al cuore urbano o ai suoi quartieri creativi più o meno gentrificati. Sono piuttosto le città infinite con il loro *melting pot* produttivo e sociale i territori in cui i designer (nelle sue molteplici accezioni) si rapportano al mondo dell'impresa manifatturiera. Altro aspetto che emerge dalla ricerca, infatti, è la continua rilevanza del territorio e dei suoi giacimenti culturali come fonte dei processi innovativi delle imprese. Non solo in termini di tradizioni produttive ma, per esempio, anche come bacino privilegiato di reclutamento (soprattutto nel caso torinese).

Politiche urbane e politiche industriali

Se il lavoro creativo trae alimento dal suo humus metropolitano, emerge rafforzata l'ipotesi per cui eventuali “politiche industriali” per il lavoro e l'impresa creativa sconfinano *naturaliter* nelle politiche urbane in generale. Proprio quella esigenza di fare networking, di scambiare e condividere conoscenza, di essere vicini ai luoghi che producono idee innovative, di avere rapido accesso ai sistemi d'interscambio con altri nodi di livello nazionale e mondiale, avvalorava l'ipotesi per cui una politica per l'impresa creativa è innanzi tutto un progetto di design ecologico, volto a dare forma e contenuto alla metropoli sia come forma vitale sia come *brand* che accompagna i suoi operatori.

Valori e appartenenza di classe

Gran parte delle riflessioni sul design insistono sull'apporto che le funzioni terziarie e creative, e più in generale la conoscenza, possono dare in quanto leve competitive per lo sviluppo. Il lavoro creativo, però, non è semplice funzione economica; l'inchiesta sulle “culture” del lavoro costituisce un campo di ricerca di fondamentale importanza, per le sue conseguenze di rilievo economico ma anche al fine di sfuggire da semplificazioni interpretative in relazione al cambiamento della struttura sociale. L'indagine realizzata tra i designer, ad esempio, ci propone l'immagine di un lavoro creativo culturalmente non monolitico. Più in generale, analizzare la stratificazione

interna al campo dei knowledge worker sarà un tema assolutamente cruciale per l'analisi del lavoro contemporaneo.

La ricerca in questo senso suggerisce che è all'opera una divisione tra *classe creativa* e *precarariato*, due *habitus* che attraversano trasversalmente la composizione esaminata, ma che anche la striano e articolano internamente. Il lavoro creativo, in altre parole, inteso come frazione del più generale lavoro della conoscenza, non costituisce in sé un ceto – da sovrapporre *sic et simpliciter* al vecchio ceto medio delle professioni. Se da una parte le trasformazioni macroeconomiche stanno definendo inedite gerarchie sociali su basi “cognitive”, l'indagine evidenzia che anche i riferimenti culturali e i valori sono eterogenei. L'individualismo radicale, che costituisce cifra di una parte di questo mondo, convive con il bisogno di regole, norme e orientamento egualitario di altri. L'indagine ha certamente intercettato come nucleo centrale quello che, con Andrew Ross (2002), possiamo chiamare popolo *no collar*: è questa la matrice culturale, egemonica tra questi lavoratori, che ha alimentato la narrazione sulla classe creativa - e che non vive solo nelle metropoli americane. Non è più tuttavia tempo di *new economy* e la stessa etica *no collar* è stata messa a dura prova in questi anni da due cicli di crisi (la prima all'inizio del decennio, la seconda è in corso); se è lecito affermare che alcuni dei valori e dei mutamenti etici prodottisi nel rapporto con il lavoro e col fare impresa sembrano avere carattere irreversibile, è da riscontrare che lo stesso lavoro creativo, seppure ciò non significhi che sia alla ricerca di un colletto, sembra avere progressivamente abbandonato l'utopia di produrre trasformazione e liberazione attraverso il lavoro o l'impresa

Una composizione sociale sotto stress

I designer sono una frazione di una composizione sociale sotto stress. Vi è all'opera una tendenza alla progressiva sussunzione degli spazi di vita e personali da parte del lavoro. Almeno ciò sembra suggerire il disagio legato all'abnorme estensione della giornata lavorativa, a una *domestication* del lavoro in cui a ben vedere è la dimensione produttiva a pervadere e informare il tempo di vita, più che la seconda a “umanizzare” la prima. L'impresa e l'organizzazione, detto con altre parole, sembrano essersi riappropriate dello spazio e del tempo del lavoro creativo.

Reti transaziendali e scambi comunitari

Il lavoro creativo è *general intellect* che si nutre di reti e relazioni transaziendali e scambi comunitari. Ma è fuori dalla rappresentanza degli interessi tradizionale.

È la natura intrinsecamente relazionale e cooperativa del lavoro creativo a rafforzare il suo rapporto simbiotico con la dimensione urbana, dove l'interazione sociale si “ispessisce” e dove si trovano più occasioni di scambio e condivisione di conoscenza. Ma le sole reti che si creano sul mercato forse non bastano più; il fenomeno associativo e delle *community* potrebbe essere lì a testimoniare. Indecise se essere associazioni corporative, campi attrezzati per l'interazione cooperativa, luoghi di

rappresentazione, sedi di risorse collettive, per ora si può sostenere che esse testimoniano l'emergere di bisogni aggregativi e di strutturazione organizzativa che l'offerta di rappresentanza tradizionale non riesce a soddisfare. È un percorso embrionale, ma di fondamentale importanza. Spetta alle istituzioni (pubbliche e non) saperne cogliere la portata e approntare le situazioni e i modi per impostare un confronto non rituale con questa composizione. Il punto, probabilmente, non è ampliare la *membership* della governance urbana e degli esausti tavoli di concertazione aperti nello scorso decennio, quanto forse definire situazioni non burocratiche mirate a specifici progetti. Se le città, ma il discorso può essere esteso ad altri livelli territoriali, necessitano di nuove spinte e idee propulsive, l'apporto del lavoro creativo diviene una risorsa importante. Questa riflessione ha tuttavia due facce: anche i lavoratori creativi sono stretti tra la tentazione di una chiusura corporativa e la promozione di una nuova etica pubblica.

Lavoro creativo e beni collettivi per la competitività

Lavoro creativo e beni collettivi per la competitività locale: il difficile rapporto con le banche e quello con le Università. È evidente che la riflessione proposta non coinvolge solo le amministrazioni locali, ma riguarda più in generale il rapporto tra lavoratori creativi e attori, pubblici o privati, che detengono, producono, gestiscono beni collettivi per la competitività dei territori. A partire dalle banche e dalle Università. Le prime, e ciò non può essere eluso in questo ragionamento, non sono considerate dai titolari degli studi come partner per lo sviluppo. Il rapporto con gli istituti di credito, nella larga maggioranza dei casi, è limitato alle tradizionali operazioni bancarie e creditizie; nel rapporto con gli intermediari finanziari, in altre parole, le imprese della creatività sembrano esprimere atteggiamenti (e diffidenze) del tutto tradizionali. E sembrano in ciò ricambiati.

PRIMA PARTE

Il design nelle imprese

In questa prima parte del paper tenteremo di illustrare tre questioni in particolare: i) i percorsi evolutivi nell'utilizzo della risorsa design che caratterizzano le imprese del Made in Italy sull'asse Torino-Milano; ii) le modalità di organizzazione formale e informale della risorsa design internamente alle imprese coinvolte nella ricerca; iii) infine il tipo di relazione che le industrie *design-based* del nostro campione stabiliscono con lo spazio metropolitano.

È d'obbligo precisare che il gruppo di imprese intervistate certamente non aspira ad esaurire la molteplicità delle forme e delle strategie che caratterizzano il sistema imprenditoriale delle due aree metropolitane. E tuttavia ciò che è emerso dal racconto degli intervistati illustra alcuni meccanismi centrali nel processo di adattamento dell'industria alla "rivoluzione" dell'economia della conoscenza. In questo senso il tema del ruolo del design è più che altro l'occasione per trattare del rapporto tra sapere e processo di costruzione del valore. Consapevolmente, dunque, la scelta si è appuntata su un insieme di aziende che costituiscono per molti versi la punta di diamante dell'industria *design-based*; nella convinzione che le loro scelte costituiscano un utile bussola anche per il resto del sistema manifatturiero.

L'impresa come mente collettiva

Pur nella grande varietà delle storie e delle strategie imprenditoriali praticate dal campione di aziende coinvolte nella ricerca, emergono alcuni sentieri evolutivi di fondo che possono aiutarci a spiegare i modi attraverso cui le reti della conoscenza e i soggetti che con esse lavorano vengono messi a valore dentro il meccanismo dell'impresa. Si possono così individuare tre modelli evolutivi nei quali a diverse strategie di messa a valore del design, sebbene tutte entro i confini del passaggio dal modello della catena a quello della ragnatela del valore, si accompagnano differenti sentieri di evoluzione delle forme organizzative in cui si articolano le strutture intelligenti dell'impresa.

L'élite delle grandi marche

Un primo blocco di aziende costituisce l'élite storica del Made in Italy *design-based*. Sono aziende leader che hanno fatto la storia del design italiano, per le quali il design è cellula genetica e asse portante della propria identità storica. È un segmento che nel nostro campione è rappresentato soprattutto da prestigiosi *brand* milanesi del legno-arredo come B&B, Artemide, Kartell, Zanotta, Fontana Arte, ma anche nell'area torinese da aziende storiche come Gufram. Il design rappresenta una funzione acquisita all'esterno dei confini aziendali ricorrendo soprattutto alle firme più prestigiose dei grandi studi internazionali del design. In questo modello sono compresenti strategie competitive fortemente innovative con una sostanziale stabilità delle forme organizzative in cui si articola l'utilizzo della risorsa design. Il centro studi interno alle mura dell'azienda in questo caso si struttura come una sorta di ufficio tecnico orientato soprattutto alla ingegnerizzazione e prototipazione di progetti acquisiti all'esterno. Il caso di Artemide mostra come per queste aziende il processo innovativo si strutturi sostanzialmente attorno a tre fasi: prima entro l'ufficio studi attraverso un lavoro di *team* tra varie professionalità viene formulata l'idea a partire dalla razionalizzazione di ciò che serve all'azienda. Successivamente, nella progettazione interviene l'azione del design esterno consistente nel decidere come fare un prodotto, con quale qualità e materiali. Infine il flusso cognitivo ritorna all'interno dell'azienda dove l'unità di ricerca ingegnerizza il progetto. Al centro delle strategie di design l'affermazione e la difesa della reputazione storica del *brand* aziendale, vero punto di forza del prodotto. Il design si presenta così soprattutto (ma non solo) come *styling* del prodotto e mantenimento del *brand* nonché definizione della sua immagine come bene esclusivo e di lusso.

In questo segmento di aziende diviene sempre più centrale la strategia di valorizzazione del *brand* attraverso la costruzione di reti distributive globalizzate gestite in modo diretto e utilizzate come terminali intelligenti di apprendimento e di comunicazione nei confronti della clientela.

La politica di costruzione di reti distributive monomarca risponde sia all'imperativo di mantenere una distintività del prodotto attraverso l'utilizzo di un marketing di tipo esperienziale, sia all'esigenza di controllare in proprio i flussi di conoscenza innovativa provenienti dalla sfera del consumo evitando il filtro della distribuzione generalista, percepita dall'impresa come poco interessata a far giungere al produttore questo tipo di input conoscitivo. È esemplare la testimonianza di aziende come B&B oppure Kartell che hanno scelto di puntare su propri showroom progettati in modo da creare ambienti che divengono punti di riferimento culturali (come gli showroom newyorkesi di B&B divenuti punti di riferimento di architetti e designer della "grande mela") e capaci di creare nel cliente l'esperienza dell'acquisto di un prodotto esclusivo.

«Accanto alla distribuzione più tradizionale di rivenditori, ne abbiamo circa 4000 al mondo, da una decina di anni abbiamo iniziato questa strategia di punti Kartell monomarca e anche di shopping shop all'interno dei migliori rivenditori, quindi aree dedicate all'interno dei rivenditori. Questa strategia sta andando molto bene, abbiamo più di 100 monomarca al mondo. La monomarca ti permette soprattutto di associare il prodotto al marchio, di dare più l'idea della collezione, dare la filosofia del marchio. In questo modo possiamo controllare la nostra immagine dandone una percezione uguale in tutto il mondo»(Kartell). Anche l'organizzazione di eventi pubblici e la captazione di circuiti culturali e scene creative informali rappresentano una strategia sempre più utilizzata soprattutto dalle imprese dal *brand* più consolidato per vestire il proprio prodotto di significati e rappresentazioni in grado di suscitare identificazione nel cliente. Tutto ciò muta le strategie di rappresentazione: la tradizionale partecipazione ai momenti fieristici in funzione dell'esposizione del prodotto cede terreno ad una attenzione all'evento come momento di costruzione di relazioni e di monitoraggio dei mutamenti del gusto.

Sempre all'interno dell'élite storica dell'industria *design-based*, si differenzia in parte il caso dei grandi *brand* del *car design* torinese come sicuramente la Pininfarina. Il *brand* rimane simbolo di esclusività per le fasce alte della clientela. La principale differenza di queste aziende rispetto al precedente segmento, dovuta ovviamente alla loro diversa natura (produttrici di contenuti di design più che utilizzatrici), sta sicuramente nel carattere quasi totalmente "interno" ai confini aziendali dell'organizzazione del design. Come mostra il caso della Pininfarina, sono imprese che hanno sperimentato un processo evolutivo deciso nelle forme organizzative con l'introduzione dei gruppi di lavoro e quindi rendendo sicuramente più poliedrica e complessa la stessa figura del designer.

«Ormai siamo in un mondo di assoluta poliedricità. Quando ho iniziato a fare questo lavoro, negli anni ottanta, non c'erano neanche i gruppi di lavoro. C'erano architetti, designer che lavoravano in modo segmentato. Poi i gruppi sono iniziati negli anni novanta e in Italia eravamo in ritardo. In America c'erano già. Mi ricordo che i primi designer che ho assunto – negli anni novanta – erano quasi tutti stranieri perché erano operativi. Cioè, conoscevano il software, i programmi e il modo di lavorare in gruppo. In Italia era tutta gente che aveva fatto architettura e che non conosceva niente. Eravamo indietro di cinque anni però, devo dire, poi abbiamo recuperato e adesso vedo che da queste scuole di design escono ragazzi mentalmente preparati»(Pininfarina Extra).

Infine un caso che pur rientrando nel novero dell'élite dei grandi *brand* presenta caratteristiche distinte, per certi versi intermedie, è invece la milanese Caimi Brevetti, azienda che unisce la produzione interna di contenuti di design con il ricorso alla progettazione esterna non limitata però alle grandi firme.

Il design come vettore del mutamento organizzativo

Un secondo sentiero evolutivo è rappresentato da quelle aziende che se da un lato producono – per lo più internamente – i contenuti di design e ricerca, dall'altro si caratterizzano soprattutto per una capacità di mutamento organizzativo dei propri gangli intelligenti in risposta alle pressioni ambientali. L'esempio delle torinesi Sparco e Ferrino appare emblematico. Soprattutto nel caso della Sparco funzioni e strutture di design sono inserite nelle strategie dell'azienda come risposta a sfide ambientali che ne hanno messo in discussione la performance. Partita come piccola azienda costituita a partire dalla passione sportiva di due ex piloti nel 1977, l'azienda compie un primo salto nel biennio 1998-2000 quando la crescita improvvisa del volume d'affari e l'internazionalizzarsi del proprio mercato la spingono verso un processo di formalizzazione dei saperi e degli *skill* professionali interni. Vengono assunti due ingegneri e si rafforzano le reti con il Politecnico di Torino. Per far fronte alle nuove esigenze l'azienda deve abbandonare la precedente cultura tecnica fondata su saperi taciti.

Nel 2003, in risposta all'entrata nel proprio mercato di riferimento di due *competitor* che fondavano la loro strategia sul design, l'azienda è spinta ad aggiungere alla propria originaria vocazione tecnico-ingegneristica la cultura del disegno industriale: «Sostanzialmente tutti i *player* e *competitor* del mondo *racing* erano marchi dedicati all'aspetto tecnico. Nel 2003 due marchi come Puma e Alpinestar decidono di entrare nel mondo *racing* soprattutto per raggiungere quella visibilità che il mondo delle corse avrebbe consentito. Quello che questi due marchi hanno portato non è stata l'innovazione tecnologica, è stato proprio il design. Il fatto che due aziende di design fossero arrivate nel nostro mondo ha fatto sì che qualcuno si mettesse a giocare sui nostri prodotti le sue carte più importanti. Ciò ha generato nei piloti una necessità diversa che a questo punto non era più tecnica ma era anche di design. Quindi anche noi abbiamo dovuto capire che il mercato stava virando verso aspettative diverse e per questo per la prima volta abbiamo assunto una designer presa dallo IED, con cui abbiamo iniziato ad instaurare stabili relazioni dirette per reclutare gli stagisti» (Sparco).

L'azienda rafforza quindi ulteriormente le proprie reti con l'università per incrementare il reclutamento di designer e ingegneri. Un aspetto interessante è poi che questa apertura viene sostenuta come strumento di flessibilizzazione e innovazione delle conoscenze e dei saperi aziendali estendendo soprattutto l'utilizzo delle tecnologie di rete.

E proprio attorno all'utilizzo delle tecnologie digitali e di rete si sviluppa il successivo mutamento organizzativo dell'azienda. Mentre fino al 2007 l'organizzazione interna della ricerca sul prodotto e della progettazione era centrata su un'unica struttura con ridotta specializzazione che riuniva sia la funzione di marketing che la ricerca tecnologica sotto la supervisione della figura ibrida di manager-professionista (*product manager*), a partire dal 2008 la struttura si specializza con la costitu-

zione di tre divisioni distinte: la divisione *racing*, la più importante con il 65 % del business orientata al prodotto, la divisione *tuning* orientata alla personalizzazione degli accessori per le macchine sportive e la divisione dedicata alla reti con le aziende costruttrici. In ognuna delle divisioni viene assunto un professionista dello sviluppo del prodotto (responsabile del processo di *innovation and quality* finalizzato alla programmazione annuale dell'innovazione di prodotto), del marketing, delle pubbliche relazioni e un designer.

In questa struttura il profilo del design, pur rimanendo fortemente legato alla forma del prodotto, diviene più complesso. Esso si ibrida con la cultura tecnica, che però nel caso in questione in coerenza con il modello genetico dell'impresa mantiene la sua preminenza, tanto che le funzioni tecniche e di design vengono comunque tenute separate. La necessità di coordinare una struttura divenuta complessa ha portato a sviluppare software di lavoro che incrociano le diverse competenze e soprattutto a sviluppare un processo di innovazione centrato sul lavoro trasversale di *team*. Designer, product manager, marketing cooperano lungo tutto il processo. Ciò porta ad estendere ruolo e competenze del design lungo l'intero arco dell'innovazione fino alla progettazione della fase commerciale. I ruoli e le professionalità si incrociano in modo sostanziale.

«Il percorso si articola in una riunione al mese che parte da una serie di idee, passa attraverso la validazione delle idee, la validazione del progetto e degli investimenti, la prototipazione, la validazione del prototipo. Durante il processo i designer e i *product manager* lavorano insieme perché in realtà una cosa non può esistere senza l'altra. Tutti e due con il marketing fanno parte di questo processo nella sua completezza, partecipano a tutte le riunioni e alle tappe di confronto con la parte commerciale. Quindi il designer non è una figura che può intervenire alla fine, ma deve partecipare a tutto il processo perché deve captare da tutte queste riunioni» (Sparco). Anche l'interscambio comunicativo rispetto alla clientela diventa fondamentale: gli input dei piloti nel caso dell'azienda in questione costituiscono una delle fonti di innovazione del prodotto e delle sue caratteristiche tecniche normalmente utilizzate.

Grandi firme e design di massa

Un terzo tipo di strategie è quella che caratterizza grandi *brand* manifatturieri che tuttavia, differentemente dal segmento delle élite, utilizza il design come leva competitiva sul mercato del consumo di massa. All'interno del nostro campione è, ad esempio, il caso di *player* globali come Basic Net o Lavazza. Aziende con plurilocalizzazione globale che esternalizzano in reti globali di subfornitura la produzione (integralmente Basic Net, solo in parte Lavazza) ma hanno mantenuto e incrementato funzioni di progettazione, ricerca, sviluppo del prodotto. Differentemente dal segmento dell'élite storica, queste aziende adottano strategie di *insourcing* delle funzioni di ricerca e progettazione.

L'aspetto più interessante di questo modello appare, anche qui come nel caso precedente, l'esplosione del profilo professionale tradizionale del design e la sua ibridazione con professioni e saperi confinanti dentro la struttura dell'intelligenza aziendale. BasicNet è un'impresa-rete che organizza reti globali di subfornitura. È un modello in cui il design trova anzitutto un "limite naturale" di cultura produttiva proprio nel carattere di *contractor* non direttamente produttivo dell'azienda. Ad esempio, in BasicNet non producendosi più *nulla* il limite è che «noi non possiamo sviluppare internamente perché non siamo più un'azienda che ha apparati produttivi propri e quindi ci appoggiamo alle realtà industriali che sono quelle con cui noi poi collaboriamo» (BasicNet).

Insomma il progressivo allontanamento dell'attività manifatturiera vera e propria costituisce un "limite" dato il carattere generalmente poco codificato del design. E così, in questo modello, il design si allunga e insegue la produzione. La progettazione percorre le reti di fornitura per andare a posizionarsi nelle realtà industriali che producono su commessa dell'impresa-rete. Questo porta il designer a trasformarsi in una figura dai saperi e dalle competenze sempre più poliedriche che deve associare la progettazione classica al management e alla tecnica di gestione delle reti produttive. Il designer diventa così un professionista sviluppatore oltre che professionista creativo. Il designer progetta ma poi deve seguire il suo progetto attraverso la diverse fasi fino al momento distributivo. Si sfondano i confini tra le competenze richieste. Queste si allungano a coprire l'intero ciclo come nel precedente modello.

«Quindi da noi si fa design ma si fa soprattutto sviluppo. I ragazzi che collaborano con me sono dei designer ma sono anche degli sviluppatori; nel loro biglietto da visita non c'è scritto design anche se parte del loro lavoro è disegnare, ma sono degli sviluppatori. Perché chiunque di noi si disegni, si concepisca una collezione è la stessa persona che se la va a sviluppare nella situazione industriale in cui si produce effettivamente. Quindi sono persone che disegnano, pensano, seguono gli approcci della parte commerciale» (BasicNet).

Un quarto sentiero di utilizzo del design piuttosto trasversale a tutte le aziende intervistate è poi quello che interpreta prevalentemente la cultura del progetto come vettore di disegno delle relazioni di comunicazione e di scambio tra impresa e consumatore. È una concezione del design che, nel nostro campione, emerge soprattutto nel caso di una grande impresa terziaria, una vera e propria *media company* come Seat. Qui il design diventa un processo di comunicazione mirata in cui l'azienda tenta di esplorare gusti e culture che influenzano il cambiamento dei consumi. Per Seat il cuore di tutto il processo cognitivo interno è il marketing, nel senso che è la fase commerciale e della gestione dei flussi informativi raccolti sul mercato che poi orienta il successivo passaggio alla progettazione del prodotto editoriale.

«Il cuore parte dal marketing, il marketing ha l'idea del prodotto e quali devono essere i contenuti di questo prodotto. Lo stesso prodotto viene poi sviluppato in prototipo e testato. Tutta questa parte viene fatta con delle persone che si occupano di

progettazione industriale, progettazione che porta al prodotto finito» (Seat Pagine Gialle). In un'azienda di questo tipo la tendenza è internalizzare l'attività di ricerca: Seat produce all'interno l'85%. Eppure, per Seat, il salto e l'innovazione intesa come scostamento dalle procedure consolidate fluisce dall'esterno attraverso le reti di consulenza con gli studi di *graphic* o *web design* oppure attraverso il turn over dei componenti del nucleo creativo interno; turn-over che l'azienda auspica come vettore di innovazione. E, tuttavia, è da sottolineare che le reti cognitive che l'azienda proietta verso l'esterno non implicano semplice complementarità nel rapporto con i fornitori esterni: l'opera di questi ultimi si inserisce entro l'orientamento strategico definito dall'azienda.

La formazione

L'impresa utilizza conoscenza prodotta esternamente e nel medesimo tempo si configura come una istituzione dotata di una propria cultura. I casi aziendali esaminati mettono in evidenza pur con differente enfasi, l'importanza della congruenza tra la propria identità culturale e i contenuti del design comprati esternamente oppure veicolati dai nuovi professionisti che si inseriscono nell'organizzazione aziendale. Tutte le imprese intervistate, trasversalmente ai sentieri evolutivi e alle forme di organizzazione del design descritte, investono fortemente nella formazione delle proprie figure di knowledge worker.

In primo luogo va sottolineato come lo stage in azienda venga segnalato in entrambe le aree metropolitane come il fondamentale canale di reclutamento dei professionisti interni. È da segnalare che la tendenza a costruire formali reti di scambio e reclutamento con il mondo universitario sia diffusa in modo particolare tra le imprese dell'area torinese.

Insomma l'impresa pur pescando molto dal mondo delle grandi fabbriche del sapere metropolitane, si trova comunque nella necessità di ri-processare le competenze formali acquisite dal professionista in ambito scolastico e universitario.

È da notare altresì che la formazione pur essendo intensa avviene quasi esclusivamente entro i confini aziendali e attraverso modalità *on the job* caratterizzate da grande informalità, per lo più attraverso l'inserimento del giovane professionista entro i *team* di lavoro interni. Sono molto più rari invece i casi in cui viene segnalata la partecipazione organizzata ad attività formative esterne.

Ma quali sono i saperi richiesti? Se dal punto di vista del capitale educativo formale (il titolo di studio) le competenze richieste appaiono prevalentemente tecnico-ingegneristiche (lauree in ingegneria e architettura), è anche vero che tutti gli intervistati segnalano la rilevanza delle competenze "relazionali" nella valutazione del professionista interno. Il curriculum conta ancora molto inizialmente, ma nella valutazione successiva entrano in gioco altre variabili. Dal punto di vista dell'inquadramento contrattuale è poi da osservare che in quasi tutte le aziende intervistate lo sbocco finale del meccanismo dello stage è l'assunzione stabile a tempo indeterminato.

Territori del design: l'asse Torino-Milano

Le interviste suggeriscono che, dal punto di vista dei rapporti tra imprese e territorio e pure nelle differenti specializzazioni produttive, le convergenze tra Torino e Milano appaiono oggi più forti delle divergenze. Ben inteso, le differenze permangono. Pure se il sistema produttivo milanese e quello torinese tendono entrambi a distinguersi per il forte apporto delle componenti immateriali al prodotto finale, essi ereditano dalla loro storia industriale specializzazioni, modelli (e cultura) organizzativi, complessità tecnologiche non assimilabili. Ciò ha portato, nel settore del legno-arredo milanese, alla nascita di una costellazione di PMI con marchi indipendenti, mentre per le medie imprese dell'area torinese il cuore della transizione è consistito soprattutto in quel «dover imparare ad affrontare il mondo da soli e a viso aperto». Intendiamoci, a Torino il design ha fatto storia, basti citare “stilisti” come Pininfarina, Giugiaro o il sodalizio tra Lavazza e Testa, pietre miliari del rapporto tra creatività, cultura del progetto, impresa.

La nascita dei *brand* del design in area milanese è legata all'affermazione anticipata del profilo dell'imprenditore creativo che necessitava di risorse collettive (territoriali) per sviluppare la propria attività. Questo ha prodotto, nel settore milanese del legno-arredo, un rapporto tra impresa, lavoro creativo e territorio, che vive di una commistione in cui è difficile ravvisare linee di demarcazione. Torino oggi presenta una rinnovata capacità di riposizionamento, che s'inscrive in un percorso di crescita in cui il sistema produttivo ha iniziato a sviluppare energicamente nuovi *driver* competitivi. È da dire che le differenze non ineriscono tanto alle rispettive specializzazioni produttive, benché l'automotive nel caso di Torino (soprattutto) e il legno-arredo per Milano rimangano settori importanti per le due città. Esistono tradizioni imprenditoriali che hanno posto le basi per l'affermazione d'importanti sistemi specializzati territoriali, ma la questione oggi va situata in un contesto produttivo trasformato. Se la Fiat (così come Olivetti) aveva impollinato la cultura imprenditoriale italiana attraverso l'introduzione di una moderna organizzazione industriale, oggi gli intervistati (anche torinesi) indicano come ci si trovi a dover inseguire una via allo sviluppo guidata dal modello delle PMI d'avanguardia. Semmai è interessante la notazione di chi mette in evidenza come nel caso del design torinese abbia pesato non soltanto la cultura tecnico-produttiva – come spesso si è portati ad affermare – ma anche un altro filone più direttamente storico-artistico «che arriva dai grandi architetti, dal barocco, dall'armeria reale, dall'ebanistica, dalle carrozze a cavallo dei maestri sellai, dai pittori, dagli scultori» (Pininfarina Extra).

A distinguere l'area milanese è il carattere istituzionalizzato del mondo del design, che ne fa un vero e proprio sistema organizzativo. Il complesso istituzionale, così come la lunga tradizione, garantisce le condizioni per riprodurre quella “atmosfera creativa” che ha fatto del capoluogo milanese un punto di riferimento internazionale, con un grado di apertura maggiore rispetto al polo torinese. Si tratta di un insie-

me di organizzazioni produttrici di beni collettivi, più o meno istituzionalizzate, che creano un ambiente favorevole all'attività creativa, sia essa imprenditoriale, professionale o formativa. In questo senso a Milano l'ambiente risulta più strutturato. Le aziende del sistema legno-arredo sostengono che operare a Milano rappresenta un plus di notevole importanza, proprio in virtù di questo habitat favorevole. Qui si trovano le organizzazioni che producono i beni collettivi del settore, come il CLAC e la Fiera, il cui acme, per quel che qui ci riguarda, viene raggiunto attraverso il Salone del Mobile o la Triennale. Sono strutture che negli anni hanno saputo offrire un'importante cassa di risonanza alla professione facendo da volano per una serie di eventi culturali di riconosciuto valore, come Fuori Salone, che da micro evento collaterale al Salone del Mobile, è oggi il vero grande evento. Il lavoro creativo a Milano vive delle relazioni intangibili e sotterranee tra sistemi e mondi produttivi che presentano spazi di sconfinamento e d'intersezione (non solo design ma anche alta moda, televisione, pubblicità, e via di seguito). Qui hanno peraltro sede le principali riviste di architettura e design.

La tradizionale immagine esterna di Torino sembra molto distante da tutto ciò. La sua trasformazione terziaria, tuttavia, ha moltiplicato – già nel corso degli anni novanta – operatori e circuiti informali che trovano in parte occasione di emergere negli eventi e nelle iniziative promosse da uno dei sistemi dell'offerta culturale più solidi a livello nazionale, ma che si propone con sempre maggiore evidenza al sistema produttivo e che inizia a costituire embrioni di strutturazione organizzativa, sia a livello informale (*community*, portali) sia grazie all'iniziativa pubblica e delle grandi istituzioni formative. La linea di tendenza, in una parola, non sembra differire da quella milanese per quanto il rango (ovviamente se si esce dal campo del *car design*) appaia differente.

Aldilà delle istituzioni formali, dal materiale raccolto emerge come in entrambe le città le *community* informali stiano svolgendo un importante ruolo connettivo; mentre a Torino queste reti sembrano più facilmente identificabili, a Milano la situazione appare più diluita con diversi circuiti informali non sempre collegati. Per quanto riguarda l'ambiente formativo, entrambe le città godono di due scuole politecniche di livello ormai internazionale (per quanto secondo alcuni in relativo ritardo nell'attrarre talenti stranieri), che già in passato licenziarono nomi come Giò Ponti o Achille Castiglioni, in area milanese o Ettore Sottsass in quella torinese. Una certa differenziazione emerge nel modo in cui le imprese sfruttano l'apporto delle Università. Per ciò che concerne l'utilizzo delle nuove leve del design Torino vive sicuramente un rapporto più proficuo con le istituzioni universitarie, rispetto a Milano. Qui, almeno nel campo del legno-arredo, il rapporto diviene complesso e il ricorso a grandi firme o a designer stranieri più frequente. Gli imprenditori intervistati lamentano spesso carenze formative dei laureati nostrani ritenendo questi troppo concentrati sugli aspetti tecnici del progetto e meno sul versante artistico.

SECONDA PARTE

Designer indipendenti e lavoro creativo

La seconda parte del rapporto è dedicata alla restituzione dei principali risultati dell'indagine realizzata tra i produttori di contenuti di design delle aree metropolitane di Milano e Torino.

La rilevazione è stata realizzata attraverso la compilazione on line di un questionario rivolto a liberi professionisti, free lance, collaboratori autonomi, titolari o soci di studi/agenzie/piccole imprese delle due aree. Gli elenchi relativi alla popolazione indagati sono stati costruiti: i) nell'area milanese – interpretata in senso allargato, come “città infinita” comprendente la fascia pedemontana a Nord del capoluogo meneghino – attraverso la collaborazione della Triennale di Milano, che ha reso disponibile un elenco di oltre mille designer insediati sul territorio; ii) nell'area torinese (coincidente con la provincia di Torino) attraverso la consultazione di più repertori, elenchi e siti Internet, che hanno consentito d'individuare circa 350 operatori da contattare per l'indagine.

I referenti degli studi e i professionisti autonomi sono stati contattati mediante e-mail e invitati a compilare direttamente in rete il questionario. Hanno risposto all'appello complessivamente 310 designer: di questi, sono stati considerati validi 276 casi; i 36 esclusi presentavano infatti requisiti non compatibili con i criteri di selezione prescelti – o erano titolari d'impresе di dimensioni maggiori a 50 addetti, o non erano localizzati nelle due aree metropolitane o ancora si trattava di lavoratori subordinati. Dei questionari validi, 84 (30,9%) sono stati compilati da creativi dell'area torinese, 192 (69,1%) da “milanesi”. La metodologia adottata non consente di acquisire i risultati di quest'indagine come rappresentativi di una popolazione (quella dei designer indipendenti operanti in piccole organizzazioni) dai confini peraltro alquanto indefiniti. I risultati consentono tuttavia di delineare alcune tracce di riflessione coerenti con gli obiettivi di ricerca stabiliti.

La riflessione sarà articolata in due parti. Nella prima saranno esposti i risultati collegati alle sezioni del questionario dedicate all'analisi dei designer indipendenti in qualità di *attori economici*. Nella seconda l'attenzione sarà focalizzata sui designer in qualità di *attori sociali*: l'obiettivo sarà rivolto all'analisi di variabili culturali inerenti gli orientamenti valoriali, le appartenenze sociali percepite, gli atteggiamenti nei confronti del lavoro.

I lavoratori autonomi della creatività come attori economici

L'indagine ha intercettato una composizione di professionisti e piccoli imprenditori prevalentemente composta da giovani adulti in possesso di elevati titoli di studio (oltre la metà dispone della laurea, laddove iniziano a costituire una quota rilevante anche i possessori di laurea triennale). Il campione è costituito per due terzi da rispondenti di sesso maschile e per un terzo di sesso femminile.

TAB.1 PROFILO DEI RISPONDENTI PER AREA TERRITORIALE (%)

		AREA MILANESE	AREA TORINESE	TOTALE
CLASSE DI ETÀ	Fino a 35 anni	27,6	39,3	31,2
	36-50 anni	42,7	41,7	42,4
	Oltre 50 anni	29,7	19,0	26,4
	Totale	100,0	100,0	100,0
SESSO	Maschi	62,8	75,9	66,8
	Femmine	37,2	24,1	33,2
	Totale	100,0	100,0	100,0
TITOLO DI STUDIO	Scuola obbligo o diploma professionale	4,2	2,4	3,6
	Licenza media superiore	26,2	32,5	28,1
	Laurea breve	16,2	9,6	14,2
	Laurea e titoli post laurea	53,4	55,4	54,0
	Totale	100,0	100,0	100,0
PROFESSIONE CAPOFAMIGLIA	Imprenditori dirigenti e professionisti	38,0	40,2	38,7
	Quadri, funzionari, tecnici, insegnanti	28,1	29,3	28,5
	Commercianti, artigiani, impiegati, operai specializzati	21,9	22,0	21,9
	Operai generici, agricoltori	7,3	6,1	6,9
	Altro	4,7	2,4	4,0
	Totale	100,0	100,0	100,0

Tra le caratteristiche dei rispondenti sono da evidenziare in particolare due aspetti. Il primo è la loro origine sociale: il 65% circa proviene da famiglie di dirigenti, imprenditori, liberi professionisti, quadri e tecnici - in altre parole, dalla *upper middle class*; a questi, è da aggiungere il 22% proveniente da famiglie di lavoratori autonomi tradizionali e di impiegati o operai specializzati. Non si tratta di una pura informazione descrittiva: l'investimento in attività dal contenuto innovativo ma sovente con un mercato incerto presuppone l'esistenza di "reti di protezione" che intervengano in caso di fallimento, nonché di supporti informali in grado di mobilitare risorse sociali

appropriabili a fini economici. I dati successivamente esposti mostreranno l'importanza delle reti familiari nelle fasi di *start up* e nel fornire sostegno economico nei periodi di difficoltà.

In secondo luogo è da rilevare come la scelta imprenditoriale (o professionale) dei titolari, che per il 25% circa costituisce la prima occupazione di un certo rilievo, s'iscrive in una carriera interna all'area del lavoro indipendente. Un percorso di acquisizione del ruolo imprenditoriale o professionale relativamente accelerato, se si considera che in altri settori normalmente tale scelta è maturata dopo un apprendistato relativamente prolungato di lavoro alle dipendenze.

Caratteristiche delle imprese e del mercato

Quasi la metà dei rispondenti (47,1%) opera in qualità di libero professionista, free lance o collaboratore autonomo, mentre il 12,8% è titolare di ditte individuali iscritte alla CCIAA. Ci troviamo pertanto di fronte a una composizione molecolare di lavoratori autonomi, più che di vere imprese. Solo il 20,4% delle organizzazioni in esame è una società di capitale (srl), mentre il 14,2% è costituito da società di persone. Nel complesso, le imprese e gli studi dell'area torinese risultano più strutturati delle aziende milanesi: tra queste ultime il 65% è costituito da free lance e ditte individuali, percentuale che raggiunge solo il 48% tra i rispondenti dell'area torinese.

È naturalmente possibile che nel capoluogo meneghino il "sistema design", che conta un numero di operatori incomparabilmente superiore, sia anche più frammentato e disperso. È probabile tuttavia che tali differenze siano imputabili principalmente ai criteri utilizzati per la costruzione degli elenchi nelle due città. Si tratta, in ogni caso, di differenze da tenere in considerazione nell'interpretazione di alcuni dati: la maggiore strutturazione degli studi dell'area torinese infatti produce l'inevitabile effetto di rendere apparentemente più performanti e organizzate le aziende di quest'area. Sotto il profilo della specializzazione settoriale (TAB 2) non si riscontrano differenze sostanziali tra le due aree: la più diffusa è il *communication & graphic design*, che interessa oltre metà dei rispondenti in entrambe le aree, seguita dal design di prodotto, che coinvolge il 44,2% degli studi contattati. Quasi tutti gli studi esaminati presentano più specializzazioni: gli operatori tendono a integrare i servizi offerti, in virtù della ricerca attiva di combinazioni in grado di ampliare la gamma dell'offerta ma anche dalla flessibilità offerta dalle piattaforme tecnologiche e dai software disponibili sul mercato. Questo tema è peraltro da ricondurre all'ipotesi, avanzata in sede introduttiva, del progressivo dissolversi dei confini tra design tradizionale e contemporaneo – dove quest'ultimo tende a misurarsi con l'intero spettro dei servizi legati all'innovazione del prodotto/servizio e a caratterizzarsi sempre più come "lavoro creativo" senza ulteriori specificazioni. Ciò non esclude naturalmente la specializzazione di parte degli operatori, né che tale formula possa risultare vincente sul mercato.

TAB.2 PRINCIPALI CARATTERISTICHE DEGLI STUDI E DELLE IMPRESE PER AREA TERRITORIALE (%)

		AREA MILANESE	AREA TORINESE	TOTALE
CAMPO DI SPECIALIZZAZIONE*	Design di prodotto	42,7	47,6	44,2
	Communication & Graphic design	55,7	51,2	54,3
	Interior design	27,6	26,2	27,2
	Architettura, urbanistica	17,2	28,6	20,7
	Engineering	3,6	6,0	4,3
	Altro	17,2	25	19,6
NUMERO ADDETTI	Media	6,0	6,2	6,0
	di cui % giovani	52,7	55,0	53,5
	di cui % donne	37,5	28,5	34,6
	di cui % provenienti da altre regioni	21,9	12,2	18,0
	di cui % stranieri UE	6,5	4,9	5,8
	di cui % stranieri non UE	9,6	5,3	7,7
CLASSE DI ADDETTI	Fino a 3	55,2	47,6	52,9
	4-10	24,0	36,9	27,9
	11-20	6,3	7,1	6,5
	Oltre 20	14,6	8,3	12,7

* IL TOTALE È SUPERIORE A 100 POICHÉ ALLA DOMANDA ERA POSSIBILE FORNIRE PIÙ RISPOSTE.

È da osservare che, a differenza delle grandi firme del design industriale, raramente i piccoli studi integrano stile, comunicazione, progettazione, *engineering*. L'industrializzazione del prodotto, in altre parole, sembra rimanere prerogativa delle imprese committenti, le quali organizzano risorse creative diversificate e spesso acquistate sul mercato, ma perlopiù mantengono al proprio interno le competenze per trasformare i concetti in prodotti industriali. Ovviamente tale divisione del lavoro è da porre in relazione con le caratteristiche del prodotto: i maggiori *car designer* dell'area torinese, per esemplificare, sono quasi sempre imprese che sviluppano servizi integrati di stile, *engineering* e prototipazione.

Appare del tutto coerente con questa traccia di riflessione l'importanza attribuita dai rispondenti ai diversi *skill* organizzati nei loro studi creativi. Solo una parte considera importante per la propria attività il possesso di conoscenze di area ingegneristica. Per tutti, viceversa, sono abbastanza o molto importanti gusto estetico, immaginazione, personalità nello stile, conoscenze di software specialistici e (in genere) capacità/attitudini di tipo "generico" come cultura generale, virtù relazionali, padronanza delle lingue straniere.

Mediamente gli studi esaminati impiegano sei addetti, tra soci, dipendenti e collaboratori impiegati con continuità; oltre la metà non raggiunge però i tre addetti, laddove emerge un nucleo di soggetti di dimensioni più solide (oltre i dieci addetti).

TAB.3 QUALE IMPORTANZA HANNO I SEGUENTI TIPI DI CONOSCENZA, COMPETENZE, SKILL NELL'AMBITO DELLA TUA ATTIVITÀ? (%)

	NESSUNA	POCA	ABBAST	MOLTA	TOT
Conoscenza software specialistici	0,0	4,8	35,4	59,8	100,0
Lingue straniere	0,0	16,1	46,0	38,0	100,0
Competenze ingegneria	20,8	29,5	36,4	13,3	100,0
Gusto estetico	0,0	1,1	12,1	86,8	100,0
Personalità dello stile	1,1	4,8	20,5	73,6	100,0
Immaginazione	0,0	2,6	12,5	84,9	100,0
Cultura generale	0,0	1,8	24,2	74,0	100,0
Capacità relazionali	0,4	1,5	22,2	76,0	100,0

La maggioranza degli addetti impiegati (siano essi titolari, dipendenti o collaboratori) è di età giovane (il 53% ha meno di 35 anni), mentre la componente femminile costituisce un terzo circa del totale (34,6%, una percentuale a ben vedere non così elevata, soprattutto a Torino dove è attestata al 28,5%).

È di un certo interesse notare che il 38% degli addetti negli studi milanesi è di provenienza esterna alla Lombardia, con un significativo 16% di provenienza estera. Le stesse percentuali sono più ridotte nell'area torinese (solo il 22% viene dall'esterno, con un 10% di stranieri). Queste informazioni, oltre a evidenziare il relativo cosmopolitismo di queste organizzazioni, esprimono bene anche le differenze (in termini di capacità attrattiva di talenti) tra le due metropoli.

Il mercato degli studi esaminati presenta caratteristiche prevalentemente locali o regionali. Queste appaiono più marcate tra gli studi ubicati sul territorio torinese: due terzi circa delle vendite del 2007 sono state in effetti realizzate entro i confini piemontesi; nel complesso il raggio di mercato degli studi milanesi è più ampio, dato che conferma la posizione centrale di Milano in questi servizi. Non è da trascurare in ogni caso il fatto che le aziende realizzino il 15,3% del loro fatturato all'estero; ancora più rilevante è notare che la percentuale di studi che nel 2007 ha creato almeno una piccola parte del valore complessivo oltre i confini nazionali è superiore al 40% del totale (in entrambe le aree). Tra i lavoratori autonomi della creatività, dunque, piccolo non necessariamente coincide con locale.

TAB.4 DISTRIBUZIONE TERRITORIALE DELLE VENDITE NEL 2007 (% SUL FATTURATO TOTALE)

	AREA MILANESE	AREA TORINESE	TOTALE
Nella stessa regione	55,5	65,2	58,5
Altre regioni italiane	28,2	21,3	26,0
Estero	16,3	13,2	15,3
Totale	100,0	100,0	100,0

Internazionali non significa peraltro essere più competitivi: le aziende/studi/agenzie che “esportano” servizi, nel nostro caso, non hanno realizzato migliori performance di quelle con mercato locale; la relazione tra queste due variabili non è dunque significativa.

La maggioranza degli studi ha tra i primi due clienti almeno un’impresa manifatturiera: prevalgono, rispetto alle grandi imprese, le PMI, ma per il 26,7% degli operatori sono grandi aziende. Soprattutto, tra i maggiori clienti degli studi torinesi compaiono spesso aziende terziarie di piccole dimensioni (è questo un aspetto non ulteriormente indagato dal questionario, ma che probabilmente sarebbe interessante approfondire – chi sono? Quali contenuti di design acquistano?); il 15% infine ha tra i propri maggiori clienti istituzioni pubbliche, una percentuale che a Torino sale al 18%.

Questa posizione fa dei titolari degli studi coinvolti nell’indagine anche dei testimoni in grado di esprimere un punto di vista sul grado di diffusione della cultura del design tra le aziende del territorio. L’opinione più diffusa è che «la cultura del design è ancora poco sviluppata» ma che nel contempo «la spesa delle imprese in contenuti di design sia in crescita». È il punto di vista manifestato da metà circa dei rispondenti, con una certa differenza tra le due aree: è questa l’opinione del 66,3% dei rispondenti torinesi, dato che potrebbe indirettamente testimoniare un certo ritardo comparativo del sistema produttivo sabauda nell’adottare soluzioni in grado d’incorporare risorse terziarie creative nel ciclo del prodotto. In effetti, il 18,4% dei rispondenti milanesi ritiene di operare su un territorio «in cui la risorsa design è compresa e valorizzata da molte imprese», percentuale ferma al 4,8% tra i rispondenti torinesi.

TAB.5 GIUDIZI ESPRESSI SULLE IMPRESE DEL TERRITORIO E SUL MODO IN CUI UTILIZZANO LA RISORSA DESIGN (%)

	AREA MILANESE	AREA TORINESE	TOTALE
Le imprese del territorio perlopiù non sono interessate a sviluppare la risorsa design	24,9	16,9	22,4
La cultura del design è poco sviluppata, ma la spesa delle imprese è in moderata crescita	41,6	66,3	49,3
Le imprese stanno compiendo investimenti di una certa importanza nel design	15,1	12,0	14,2
È un territorio in cui la risorsa design è compresa e valorizzata da molte imprese	18,4	4,8	14,2

Sotto il profilo delle performance economiche il periodo 2005-2007 è stato, per la maggioranza degli intervistati, di crescita del fatturato e di ampliamento del portafoglio clienti. Tale incremento si ripercuote tuttavia in misura contenuta sulla redditività e sull’ampliamento della base occupazionale.

TAB.6 PERFORMANCE NEGLI ULTIMI TRE ANNI

	ANDAMENTO FATTURATO	ANDAMENTO N°ADDETTI	ANDAMENTO CLIENTI	ANDAMENTO REDDITIVITÀ
In aumento	45,1	21,2	43,2	26,1
Stabile	31,6	63,1	38,8	n.d.
In diminuzione	23,3	15,7	18,1	n.d.
Totale	100,0	100,0	100,0	n.d.
Saldo*	21,8	5,5	25,1	

* DIFFERENZA ARITMETICA TRA % IN AUMENTO E % IN DIMINUZIONE

Sulla base delle indicazioni fornite si è ricavato un *indice sintetico di performance*, il quale mostra relazioni significative con il grado di strutturazione delle imprese (forma giuridica e classe dimensionale). Tale relazione probabilmente spiega le migliori performance registrate sul territorio torinese – come si è detto, nel campione gli studi torinesi sono mediamente più strutturati. È tuttavia possibile avanzare anche l’ipotesi per cui la realtà torinese, in questi anni, abbia registrato progressi più rapidi proprio in virtù di un relativo ritardo nei confronti di Milano. È possibile in altre parole che il mercato costituito da imprese e istituzioni torinesi, che nel complesso è meno rilevante, sia cresciuto a un ritmo più elevato di quello milanese, “più saturo”. Una seconda ipotesi potrebbe riguardare i possibili effetti derivanti dalla superiore diffusione di studi di design nell’area milanese, cui potrebbe corrispondere un regime di concorrenza più esasperato e con gerarchie consolidate, con effetti selettivi sui risultati e sulle performance degli operatori meno strutturati. In altre parole, il mercato milanese potrebbe presentare caratteristiche di maggiore complessità, con superiori barriere all’ingresso (circostanza che comunque interessa anche Torino).

TAB.7 VALORE MEDIO DELL'INDICE DI PERFORMANCE PER CARATTERISTICHE DELL'IMPRESA/STUDIO/AGENZIA *

	INDICE PERFORMANCE	MEDIA
FORMA GIURIDICA	Libero professionista, free lance, collaboratore autonomo	0,560
	Ditta individuale iscritta alla CCIAA	0,457
	Società di persone	0,450
	Società di capitale	0,645
	Studio professionale associato	0,690
	Associazione	0,619
CLASSE DI ADDETTI	Fino a 3 addetti	0,503
	4-10 addetti	0,594
	11-20 addetti	0,683
	Oltre 20 addetti	0,609
	Totale	0,554
AREA TERRITORIALE	Area milanese	0,510
	Area torinese	0,654
	Totale	0,554
CAMPO DI SPECIALIZZAZIONE	Design di prodotto	0,574
	Communication & Graphic design	0,546
	Interior design	0,579
	Architettura, urbanistica	0,577
	Engineering	0,524
	Altro	0,561

* L'INDICE STANDARDIZZATO E NORMALIZZATO (0=MIN E 1=MAX)

Le reti personali e quelle dell'impresa

Un ulteriore tema indagato, nei limiti consentiti dallo strumento adottato, insiste sulle risorse sociali a disposizione della popolazione esaminata. Si è operata in questo senso una distinzione tra le *reti sociali* dell'attore individuale, e le *reti economiche* dell'azienda/studio/agenzia. Allo scopo di ottenere indicazioni relative alle prime si è richiesto d'indicare a quali cerchie sociali appartenessero le persone:

- Che hanno svolto un ruolo importante per l'inserimento nella comunità professionale.
- Che hanno svolto un ruolo importante nel creare contatti di mercato (clienti), fornire aiuto economico, trasferire conoscenze, incrementare la reputazione e il prestigio individuale.

TAB.8 PERSONE CHE HANNO AVUTO UN RUOLO IMPORTANTE PER IL TUO PRIMO INSERIMENTO NELLA COMUNITÀ PROFESSIONALE (%)

PERSONE	
Famigliari, amici di famiglia	34,4
Amici personali di vecchia data	13,9
Docenti, ricercatori universitari	26,5
Collegli di studio	9,9
Persone che ho conosciuto nel tempo libero	6,0
Persone che ho conosciuto frequentando associazioni partiti	4,0
Altro	5,3
Totale	100,0

I contatti più efficaci per l'inserimento nella comunità professionale provengono dalla famiglia e dall'Università. Il 34,4% ha in effetti ricevuto un aiuto da famigliari o amici di famiglia; sommando a questi il 14% di coloro che hanno indicato come persona importante amici di vecchia data, si ottiene un quadro in cui (anche in un ambiente normalmente considerato aperto e innervato da reti intrecciate sulla base dei legami deboli) per il primo inserimento risulta in realtà importante la funzione dei legami «forti» (Granovetter, 1973). Il 26,5% ha indicato, tra i contatti importanti, docenti o ricercatori universitari; l'Università in altri termini conferma il proprio ruolo strategico non solo in qualità di produttore di "conoscenza" (a ben vedere anzi, questo aspetto non emerge in modo così esplicito da questa rilevazione) quanto come ambiente in grado di assicurare risorse di *job placement*.

Oltre la fase di primo inserimento, la famiglia mantiene un ruolo insostituibile in qualità di supporter finanziario. L'80% dei rispondenti che hanno ottenuto aiuti economici hanno utilizzato a tale scopo le risorse familiari.

TAB.9 PERSONE CHE HANNO AVUTO UN RUOLO IMPORTANTE PER FORNIRE CONTATTI, AIUTI, COMPETENZE, REPUTAZIONE (%)

	CONTATTI CON CLIENTI	AIUTO ECONOMICO	COMPETENZE	REPUTAZIONE
Parenti, amici di famiglia	11,8	80,0	3,4	6,0
Amici di vecchia data	14,5	5,1	5,1	6,4
A scuola o università	4,7	0,6	14,5	6,4
Sul lavoro (non colleghi)	33,3	2,9	29,5	38,1
Sul lavoro (collegli)	11,4	2,3	33,8	17,0
Nel tempo libero	17,3	2,3	3,8	10,1
In associazioni professionali o di rappresentanza	7,1	5,7	9,4	14,2
Nelle istituzioni o nei partiti politici		1,1	0,4	1,8
Totale	100,0	100,0	100,0	100,0

Spostandosi dal tema del sostegno economico ad altre risorse economicamente rilevanti (contatti con clienti, conoscenza, reputazione) emerge viceversa tutta l'importanza delle reti professionali. In particolare risultano strategiche le reti interaziendali. Il dato sembra confermare quanto già osservato in letteratura (Butera, 1997; Von Hippel, 1987) a proposito della rilevanza economica della dimensione «transaziendale». Relazioni di mercato, scambi informativi, contatti, prestigio personale, si alimentano in uno spazio trasversale alle imprese e agli studi, aperto dall'esistenza di cerchie professionali che eccedono i confini aziendali. È d'altra parte proprio questa dimensione, che per alcuni aspetti riecheggia le analisi effettuate sugli stessi temi a proposito dei distretti industriali, ad apparire correlata alla dimensione urbano-metropolitana, con le sue «comunità di senso» che ne informano la vita quotidiana. Meno ricchi di risorse appaiono al confronto i luoghi istituzionali della rappresentanza degli interessi, e del tutto insignificanti quelli istituzionali.

Sul versante delle *reti economiche*, si sono analizzati il grado d'inserimento degli studi e delle imprese all'interno di associazioni formali, il grado di cooperazione orizzontale, la presenza di relazioni con organizzazioni erogatrici di beni d'importanza prioritaria per la competizione economica.

Dal punto di vista delle *reti associative* è da osservare che meno del 10% degli studi aderisce ad associazioni tradizionali della rappresentanza, con una certa differenza tra le due città (13,1% a Torino, appena il 7% a Milano). Più frequente è l'adesione ad associazioni di tipo professionale (che include associazioni nazionali "storiche" come ADI) ma anche associazioni locali, come le community (es. Turn a Torino, Zona Tortona a Milano), che interessa il 16,7% dei rispondenti.

Secondo, le imprese creative cooperano tra loro?

TAB.10 FREQUENZA RAPPORTI CON ALTRI, STUDI, AZIENDE, PROFESSIONISTI (%)

	NO	QUALCHE VOLTA	SPESSE	TOT
Scambio, condivisione di personale	69,6	27,5	2,9	100,0
Scambio, condivisione di commesse	51,4	43,5	5,1	100,0
Scambio, prestito, condivisione di tecnologie, macchinari	81,5	16,7	1,8	100,0
Scambio informazioni di natura tecnologica o commerciale	42,0	45,3	12,7	100,0
Collaborazioni finalizzate a creare nuovi progetti, prodotti	33,0	48,6	18,5	100,0
Acquisti in comune	91,3	8,3	0,4	100,0
Attività di promozione, vendita	69,9	24,6	5,4	100,0
Altri accordi informali per ridurre le spese	76,8	14,5	8,7	100,0
Altri tipi di accordo	80,1	18,1	1,8	100,0

Le risposte mostrano chiaramente la presenza di relazioni cooperative relativamente intense in ordine alla necessità di scambiare/incrementare conoscenze tecniche e commerciali, ma anche commesse di lavoro e soprattutto di collaborazioni a progetto; d'altra parte le stesse relazioni appaiono nel complesso poco stabilizzate.

Le reti orizzontali esistono, ma sembrano perlopiù collegate a progetti singoli e scambi di tipo informale, mentre si rarefanno laddove potrebbero favorire lo sviluppo di economie rilevanti (acquisti, promozione, scambi tecnologici, e via di seguito). I creativi non sono identificabili come attori economici tradizionali e le loro attività non assimilabili alla forma impresa dei manuali di microeconomia: per comprenderne comportamenti e strategie, è necessario adottare altri concetti-chiave, tra cui un posto importante è da attribuire alle nozioni di *agire nelle reti* e del *lavorare per progetti*. Concetti peraltro ampiamente dibattuti in una vasta letteratura, a cui si rimanda per approfondimenti teorici e metodologici. In questa sede saranno sufficienti alcuni richiami sintetici.

Come argomenta Castells (2003) «la vera unità costitutiva dell'economia attuale è [...] il progetto, nodo operativo di ogni iniziativa imprenditoriale, entità composita fatta di diverse divisioni aziendali, a volte anche di singoli individui [...] Il progetto è l'espressione fondamentale del business attuale, e ha sempre una struttura reticolare». Il «caso» delle produzioni creative è in questo senso emblematico.

Infine, tra le reti economicamente rilevanti si è considerata anche la presenza di relazioni strutturate con organizzazioni detentrici di conoscenze d'importanza strategica per la competizione. Le risposte mettono in luce la diffusione di reti con Università e Centri di ricerca, nonché la presenza di rapporti con società di consulenza specializzate in servizi tecnici, informatici, di comunicazione. È da sottolineare viceversa la scarsa diffusione di studi che intrattengono con il sistema bancario rapporti che travalichino le normali operazioni creditizie.

TAB.11 FREQUENZA DEI RAPPORTI CON SOGGETTI E ORGANIZZAZIONI DELLA CONOSCENZA (%)

	NO	QUALCHE VOLTA	SPESSO	TOT
Università	41,7	40,6	17,8	100,0
Centri di ricerca pubblici o privati	59,8	31,9	8,3	100,0
Consulenti di pubblicità e marketing	40,2	44,6	15,2	100,0
Consulenti di informatica	40,2	44,6	15,2	100,0
Uffici progettazione, studi tecnici, laboratori, collaudi e test	45,3	37,7	17,0	100,0
Enti formativi, centri formazione professionale	65,9	28,3	5,8	100,0
Istituti di credito oltre le ordinarie operazioni	69,9	26,1	4,0	100,0

Al fine di ottenere ulteriori indicazioni sulle caratteristiche delle imprese che presentano maggiori attitudini cooperative e relazionali, si sono ricavati due indici,¹ relativi rispettivamente al grado di cooperazione tra gli operatori del settore (*indice di cooperazione*) e all'intensità delle reti "della conoscenza" (*indice reti conoscenza*).

L'indice di cooperazione ha mostrato una correlazione significativa con:

- L'età del rispondente, i designer giovani sono più cooperativi dei titolari over 50.
- Le dimensioni dell'impresa, maggiori dimensioni/strutturazione organizzativa.
- La localizzazione nell'area torinese.

Anche per quanto attiene questo tipo di reti, si riscontra come siano gli studi e le aziende più strutturate (società di capitale e studi professionali associati) a mostrare una superiore capacità di entrare in rapporto con le organizzazioni depositarie di risorse strategiche. Una relazione che spiega la maggiore propensione delle imprese torinesi, rispetto ai colleghi di Milano, a entrare in rete con Università, centri di ricerca e via di seguito.

Si è voluto infine verificare se tra le dimensioni della cooperazione interaziendale, del rapporto con le "reti della conoscenza" e le performance economiche vi sia una correlazione di segno positivo. L'analisi delle correlazioni ha mostrato l'assenza di una relazione significativa tra attitudine cooperativa e performance economica e la presenza di una relazione significativa (ancorché non molto intensa) tra performance e accesso a reti della conoscenza (ossia ai servizi avanzati sopra elencati).

Gli ostacoli percepiti e la domanda di politiche pubbliche

Ai rispondenti si è richiesto d'indicare quali fossero gli ostacoli maggiormente vincolanti per lo sviluppo della loro attività. Significativamente, accanto a temi normalmente rilevabili nelle indagini sulle piccole imprese (costo del denaro e del lavoro, eccessivo carico burocratico, scarso sostegno pubblico), sono emersi il tema dello «scarso riconoscimento del profilo» (ossia, l'esistenza di elevate asimmetrie informative che ostacolano l'incontro con la potenziale domanda) combinato alla «mentalità arretrata del territorio». In sostanza, i lavoratori autonomi della creatività ritengono che vi sia un deficit di comprensione dei vantaggi ottenibili dal sistema delle imprese se queste investissero maggiormente in servizi di tipo creativo e innovativo. Per quasi tre studi su dieci, inoltre, si riscontra un evidente problema di redditività. Le richieste in materia di politiche pubbliche sono coerenti con la diagnosi suesposta: accanto alla tradizionale richiesta di sostegno agli investimenti produttivi, potrebbero rivelarsi efficaci il sostegno alla domanda, ossia l'incentivazione della spesa in servizi innovativi e creativi, e la promozione della conoscenza del design.

¹ Entrambi standardizzati e normalizzati (in modo da farli variare tra 0=Min e 1=Max)

TAB.12 I PRINCIPALI OSTACOLI ALLO SVILUPPO (%) *

	AREA MILANESE	AREA TORINESE	TOTALE
Concorrenza di operatori di altre città	10,0	7,1	9,1
Concorrenza di altri operatori della città	11,6	8,3	10,6
Visibilità scarsa	16,3	15,5	16,1
Difficoltà ad aggiornare competenze	5,8	4,8	5,5
Difficoltà a reperire collaboratori qualificati	11,1	11,9	11,3
Costo del lavoro elevato	19,5	9,5	16,4
Costi operativi troppo elevati	13,2	14,3	13,5
Costo del denaro troppo elevato	9,5	8,3	9,1
Bassa redditività	27,9	23,8	26,6
Tempi di pagamento troppo lunghi	27,9	40,5	31,8
Carico burocratico eccessivo	16,8	21,4	18,2
Scarso riconoscimento del nostro profilo	45,8	38,1	43,4
Politiche e risorse dedicate solo all'industria	13,7	21,4	16,1
Mentalità arretrata delle imprese del territorio	30,0	35,7	31,8

* IL TOTALE È SUPERIORE A 100 POICHÉ ALLA DOMANDA ERA POSSIBILE FORNIRE PIÙ RISPOSTE.

TAB.13 POLITICHE PUBBLICHE TERRITORIALI CHE POTREBBERO FAVORIRE LO SVILUPPO DEL SETTORE (%)

STUMENTI PUBBLICI	AREA MILANESE	AREA TORINESE	TOTALE
Sostegno a investimenti immobili, attrezzature	33,2	24,4	30,5
Incentivi alla capitalizzazione delle imprese	5,3	9,8	6,7
Sostegno alle attività di ricerca	21,4	20,7	21,2
Sostegno alle esperienze di aggregazione e associazione degli studi e delle imprese	7,0	7,3	7,1
Promozione agli investimenti delle imprese industriali e terziarie in servizi di tipo immateriale (progettazione, design, comunicazione, ecc.)	34,8	35,4	34,9
Promozione alla conoscenza del design	30,5	25,6	29,0
Sostegno alla partecipazione a eventi, fiere, network di livello internazionale	15,0	18,3	16,0
Promozione di occasioni d'incontro e stage con professionisti di livello internazionale	13,4	8,5	11,9
Sostegno alla localizzazione delle agenzie e delle imprese in spazi o quartieri dedicati	4,8	4,9	4,8
Creazione o rafforzamento delle istituzioni formative e della ricerca del settore	5,3	11,0	7,1
Finanziamento con maggiore intensità di progetti presentati in comune da più studi e imprese	10,2	13,4	11,2
Promozione (rispetto alle banche) di forme di rating specifici per il settore	7,0	7,3	7,1
Sostegno di programmi di formazione del personale	4,8	6,1	5,2
Altro	2,1	3,7	2,6

Il rapporto con la dimensione metropolitana

I designer/lavoratori autonomi della creatività, innanzi tutto, esprimono una forte appartenenza e identificazione con la propria città. È questa infatti, insieme all'Europa, l'appartenenza territoriale maggiormente sentita dai rispondenti al questionario. Meno rilevante, in questo senso, è l'identificazione con le dimensioni spaziali intermedie, a partire dalla Regione.

TAB.14 GRADO DI APPARTENENZA/IDENTIFICAZIONE CON LE SEGUENTI AREE TERRITORIALI (%)

	NESSUNA	SCARSA	BUONA	FORTE
Città, area metropolitana	7,0	9,6	32,8	50,6
Regione	12,2	34,7	41,0	12,2
Nord Italia	12,5	24,7	45,4	17,3
Italia	11,4	27,3	38,4	22,9
Europa	9,3	21,5	38,1	31,1
Mondo	15,1	24,7	32,8	27,3

Non si tratta però, come testimoniano le risposte fornite all'interrogativo sull'effettiva importanza dell'essere localizzati a Milano o Torino, di un'appartenenza definita solo su basi simboliche o socioculturali. Il 35% circa giudica infatti molto importante tale localizzazione ai fini economici, e il 52,2% (pur non considerandola decisiva) la reputa comunque abbastanza importante. Questi studi nascono e si sviluppano in simbiosi con le risorse sociali, culturali, formative che l'ambiente urbano mette a disposizione e d'altra parte costituiscono essi stessi un motore d'innovazione e moltiplicazione delle competenze e delle opportunità che la città è in grado di proporre agli attori economici, alle istituzioni, ai residenti.

TAB.15 IMPORTANZA ECONOMICA DELLA LOCALIZZAZIONE A MILANO/TORINO (%)

	AREA MILANESE	AREA TORINESE	TOTALE
Molto non potrei lavorare in altre città	42,3	17,3	34,8
Abbastanza ma non così decisivo	45,0	69,1	52,2
Poco potrei essere localizzato ovunque	12,7	9,9	11,9
Per niente anzi è uno svantaggio	0,0	3,7	1,1

Osservazioni di un certo interesse sono ricavabili dai giudizi offerti dai rispondenti in ordine a una serie di dimensioni riferite alla loro area metropolitana di riferimento. In generale, sono negativi i giudizi relativi alla presenza di politiche pubbliche destinate al settore, ma anche sull'efficienza delle amministrazioni, sulla qualità dei servizi finanziari e (soprattutto) sul costo della vita e delle abitazioni. È normalmente apprezzata, viceversa, la qualità delle istituzioni universitarie e dei centri di ricerca. Entrambe le città sono considerate competitive per quanto riguarda la presenza di professionalità e di ambienti innovativi, sebbene su questi due aspetti i rispondenti dell'area milanese esprimano valutazioni decisamente più lusinghiere dei loro colleghi torinesi. Il confronto tra giudizi manifestati nelle due città evidenzia:

- i' Il vantaggio di Milano sul versante dell'accessibilità internazionale (considerata un punto debole dai torinesi) e nazionale, nonché su quello delle opportunità di lavoro e della diffusione di professionalità legate al design.
- j' Il vantaggio comparato di Torino in quasi tutte le dimensioni attinenti alla qualità della vita, dalla cultura al costo delle abitazioni.

Ai titolari di studi creativi si è richiesto infine d'indicare quali città, dapprima nel panorama italiano e poi a livello globale, siano da considerare più importanti per la loro professione (per concentrazione di competenze, innovazione, opportunità, ecc.). Se il primato di Milano nel panorama nazionale (se si escludono le specializzazioni di filiera, è indubbio in questo senso che per storia e presente il *car design* torinese ricopra un ruolo di rilevanza a livello globale) appare indiscusso – e riconosciuto dagli stessi *player* torinesi – colpisce il fatto che proprio alla metropoli torinese sia riconosciuto il posto di primo *follower*. Chiaramente il fatto che i rispondenti siano insediati nelle due aree produce l'esito di sopravvalutare il vantaggio dei due centri nei confronti di altri poli. Anche per i creativi milanesi, tuttavia, Torino è il secondo centro in ordine d'importanza a livello italiano. Il rango di città globale del design per Milano trova conferma nelle risposte fornite circa l'importanza dei due centri a livello mondiale. Ma gli stessi milanesi, riconoscono a metropoli globali come Londra e New York una posizione di primato. Dietro Milano si posizionano nell'ordine Parigi, Berlino, Barcellona, Tokyo. Una piccola percentuale di rispondenti posiziona anche Torino tra le principali città del design globale, ma in posizione assai più defilata. È da segnalare che molti designer considerano ormai metropoli come Shanghai, Hong Kong, Dubai e Pechino come vere e proprie capitali mondiali del design.

TAB.16 GIUDIZIO SU ALCUNE CARATTERISTICHE DEL TERRITORIO

	AREA MILANESE	AREA TORINESE	TOTALE	DIFFERENZA TORINO-MILANO
Accessibilità internazionale	7,41	5,55	6,85	-1,86
Accessibilità nazionale	7,76	6,51	7,38	-1,25
Qualità di università, centri ricerca e di formazione	7,13	7,04	7,10	-0,09
Opportunità di lavoro/commesse	6,94	5,65	6,55	-1,29
Presenza di professionalità nel settore	7,68	6,56	7,34	-1,12
Presenza di ambienti innovativi	6,97	6,46	6,82	-0,51
Sostegno pubblico al settore	4,24	4,74	4,39	0,50
Costo della vita e delle abitazioni	3,99	5,62	4,48	1,63
Qualità della vita culturale	6,24	7,34	6,57	1,10
Qualità della vita in genere	5,38	7,01	5,88	1,63
Efficienza pubblica amministrazione	4,69	5,73	5,00	1,04
Qualità dei servizi finanziari	5,08	5,24	5,13	0,16

(1= TOTALMENTE NEGATIVO, 10= DEL TUTTO POSITIVO)

TAB.17 CITTÀ ITALIANE PIÙ IMPORTANTI NELL'AMBITO DELLA PROFESSIONE DI DESIGNER (%)

	AREA MILANESE	AREA TORINESE	TOTALE
Milano	95,8	88,0	93,4
Torino	51,1	78,3	59,3
Roma	31,6	34,9	32,6
Bologna	27,4	21,7	25,6
Venezia	12,1	12,0	12,1
Firenze	7,9	4,8	7,0
Genova	3,2	3,6	3,3
Napoli	1,1	2,4	1,5
Altre Città	5,8	4,8	5,5

I lavoratori autonomi della creatività come attori sociali

Il lavoro

Ai titolari d'impresa e studi creativi si è richiesto di indicare il grado d'importanza attribuito a dieci variabili inerenti l'auto-rappresentazione del lavoro,² attinenti a più dimensioni, dallo status alle gratifiche materiali, dall'autonomia al contenuto intrinseco dell'attività. Tutte le dimensioni proposte sono risultate rilevanti (la media dei giudizi oscilla tra il valore massimo di 9,06 e quello minimo di 7,11), ma è indicativo che il grado d'importanza maggiore si sia riscontrato intorno al tema dello sviluppo professionale (in altre parole, alle motivazioni legate alla possibilità di sviluppare apprendimento e nuova conoscenza) e al contenuto intrinseco del lavoro. Le gratificazioni e gli incentivi di tipo materiale, sia di tipo economico sia di status, sono naturalmente importanti, ma risultano posposti ad altre dimensioni attinenti la qualità ambientale, la possibilità di creare, il senso di sfida, l'autonomia e (come detto) l'opportunità d'incrementare il proprio capitale di conoscenze.

TAB.18 IMPORTANZA DELLE DIFFERENTI DIMENSIONI INERENTI IL LAVORO (MEDIA)

	AREA MILANESE	AREA TORINESE	TOTALE
Sviluppo professionale (apprendimento, ecc.)	9,04	9,06	9,05
Contenuto stimolante delle mansioni	8,87	8,70	8,82
Superiori, clienti stimolanti	8,62	8,46	8,57
Caratteristiche della città	8,62	8,46	8,57
Sfida e responsabilità	8,54	8,46	8,51
Autonomia di orari e gestione del proprio tempo	8,37	8,20	8,32
Reputazione, apprezzamento dei pari	8,24	8,27	8,25
Retribuzione	8,19	8,01	8,14
Sicurezza occupazione	8,15	7,59	7,98
Ruolo, posizione, carriera	7,01	7,11	7,04

GIUDIZI ESPRESSI CON VOTO DA 1 A 10 (1=MIN, 10=MAX)

Tali indicazioni appaiono coerenti con le acquisizioni di numerose ricerche sui lavoratori creativi e più in generale sui knowledge workers. È opinione condivisa, in genere, che nell'ambito di queste professioni i benefici intangibili costituiscano una motivazione anteposta alle stesse opportunità di guadagno e di carriera.

L'importanza attribuita alle dimensioni elencate non sembra peraltro in relazione con le caratteristiche o il profilo dell'azienda o dello studio, né con l'origine sociale del rispondente.

² Le componenti individuate riprendono in parte, sia pure con elementi di personalizzazione e adattamento agli scopi di questa indagine, gli *item* utilizzati da R. Florida (2003)

Al fine di ridurre le dimensioni analizzate a un numero limitato di variabili è stata eseguita un'analisi multivariata,³ con estrazione di quattro componenti:

- j* · *Autonomia creativa*. Il primo gruppo individuato è fornito dalla combinazione dei valori sfida-responsabilità, autonomia, sviluppo professionale, contenuto stimolante delle mansioni; corrisponde ai valori distintivi dei knowledge workers “senza colletto” descritti in modo efficace da Florida nel suo *best seller* sulla classe creativa e più in generale da altri studi sui lavoratori della conoscenza che operano nell'area dei servizi innovativi, nei media, nella cultura, ecc.
- j* · *Qualità ambientale*. Il secondo fattore è fornito dalla combinazione tra le variabili clienti/superiori stimolanti e caratteristiche ambientali della città, che rinvia alla dimensione della qualità ecologica dell'ambiente di lavoro e delle relazioni che lo attraversano, ma anche alla qualità del contesto urbano di riferimento.
- j* · *Gratifiche materiali*. Il terzo fattore è determinato dalla combinazione tra le dimensioni della retribuzione e della sicurezza dell'occupazione (in questo caso, poiché ci si riferisce a lavoratori indipendenti, da intendersi come continuità/stabilità).
- j* · *Gratifiche di status*. Le ultime variabili tra loro positivamente correlate sono la dimensione della carriera/ruolo/posizione e della reputazione, che delineano un'area di valori definita dalle aspettative legate allo status e al prestigio sociale.

Questa tipologia evidenzia la compresenza, all'interno della popolazione indagata, di motivazioni e aspettative eterogenee che tagliano trasversalmente il campione. Come si è detto, i rispondenti hanno mediamente attribuito un'importanza elevata a tutte le variabili proposte; le singole componenti non sono peraltro attribuibili in modo univoco a specifici target di rispondenti, per quanto indubbiamente la combinazione che si è definita autonomia creativa assume un rilievo particolare nell'economia della riflessione condotta.

In relazione alle stesse dimensioni analitiche si è successivamente richiesto d'indicare, sempre attraverso lo strumento della scala autoancorata, il grado di soddisfazione. I giudizi forniti mostrano come nel complesso i lavoratori autonomi della creatività ricavano dal lavoro sufficienti gratificazioni. In particolare, si riscontra un'elevata soddisfazione per quanto attiene alla dimensione dell'autonomia nella gestione del tempo e a quella che si è definita sfida e responsabilità, che attiene agli aspetti motivazionali legati al contenuto del lavoro svolto.

Nel quadro di una composizione mediamente soddisfatta emerge però un'area di disagio corrispondente alla dimensione delle ricompense materiali e alla sicurezza della posizione sul mercato. Proprio l'aspetto della retribuzione costituisce, in questo senso, un elemento d'incertezza che per una parte dei creativi bilancia le soddisfazioni acquisite sul versante delle gratificazioni immateriali.

³ L'elaborazione è stata eseguita attraverso il metodo d'estrazione analisi per componenti principali.

TAB.19 GRADO DI SODDISFAZIONE IN MERITO ALLE DIFFERENTI DIMENSIONI INERENTI IL LAVORO (MEDIA)

	AREA MILANESE	AREA TORINESE	TOTALE
Autonomia di orari e gestione del proprio tempo	8,09	8,05	8,07
Sfida e responsabilità	7,63	7,95	7,73
Reputazione, apprezzamento dei pari	7,40	7,54	7,44
Contenuto stimolante delle mansioni	7,26	7,87	7,44
Sviluppo professionale (apprendimento, ecc.)	7,06	7,73	7,26
Superiori, clienti stimolanti	6,49	6,95	6,63
Ruolo, posizione, carriera	6,42	6,88	6,55
Caratteristiche della città	5,93	7,75	6,48
Sicurezza occupazione	5,54	6,56	5,85
Retribuzione	5,27	5,73	5,41

TAB.20 GRADO DI ACCORDO INERENTI AL CONTENUTO E ALL'ORGANIZZAZIONE DEL LAVORO (%)

		AREA MILANESE	AREA TORINESE	TOTALE
Il lavoro è fonte di stress	Per niente	0,0	0,0	0,0
	Poco	5,9	2,4	4,8
	Abbastanza	34,0	38,6	35,4
	Molto	60,1	59,0	59,8
Il lavoro comporta compiti complessi	Per niente	0,0	0,0	0,0
	Poco	16,3	15,5	16,1
	Abbastanza	45,8	46,4	46,0
	Molto	37,9	38,1	38,0
Il lavoro può essere facilmente svolto da altri nell'impresa	Per niente	24,7	12,2	20,8
	Poco	29,1	30,5	29,5
	Abbastanza	35,2	39,0	36,4
	Molto	11,0	18,3	13,3
Il lavoro in un ambiente competitivo	Per niente	0,0	0,0	0,0
	Poco	1,1	1,2	1,1
	Abbastanza	10,6	15,7	12,1
	Molto	88,4	83,1	86,8

Il grado di soddisfazione non evidenzia relazioni significative con le caratteristiche socio-demografiche dei rispondenti, ma per alcune dimensioni (ruolo, prestigio, sviluppo professionale, retribuzione, sicurezza) appare in diretta relazione con le dimensioni aziendali. I titolari degli studi più solidi e delle organizzazioni maggiormente strutturate, in altre parole, riescono più frequentemente a coniugare reddito, senso, riconoscimenti di status, dimensioni che viceversa sono talvolta incongruenti

nell'esperienza di una parte dei free lance. Una parziale conferma della diffusione di situazioni di relativo disagio si può riscontrare anche osservando le risposte fornite ai quesiti illustrati nella (TAB 20).

Per quanto affermazioni come «il mio lavoro è fonte di stress» (la quasi totalità dei rispondenti si trova d'accordo con questa proposizione) e «lavoro in un ambiente competitivo» non denotino necessariamente una situazione di disagio, esse lasciano tuttavia trapelare gli elementi di pressione cui il lavoro creativo è sottoposto nella dimensione quotidiana.

L'orario di lavoro medio settimanale è attestato, per quasi tutti e senza distinzioni determinate da tipo di organizzazione, età, titolo di studio, sesso, intorno alle cinquanta ore settimanali. È probabile oltre tutto che questa indicazione sia approssimata per difetto, se è vero che per oltre il 70% dei rispondenti lavoro e tempo libero sono frequentemente o strutturalmente intrecciati e sovrapposti.

TAB.21 FREQUENZA DI SITUAZIONI EXTRALAVORATIVE PERCEPITE COME SITUAZIONI DI LAVORO (%)

	AREA MILANESE	AREA TORINESE	TOTALE
Mai	8,3	2,4	6,5
Qualche volta	22,4	34,9	26,2
Accade di frequente	35,9	33,7	35,3
È la normalità	33,3	28,9	32,0
Totale	100,0	100,0	100,0

Anche la sovrapposizione tra dimensioni temporali che in passato erano maggiormente segregate appartiene alla narrazione ormai acquisita dalla ricerca sul lavoro nei settori innovativi, nell'industria dei media, nelle ICT e nei servizi creativi. In sé, nuovamente, ciò non costituisce “prova” della illusorietà dei percorsi di liberazione attraverso il lavoro sperimentata ormai da due generazioni di auto-imprenditori gelosi della propria autonomia e alla perenne ricerca di occasioni di crescita e apprendimento, quanto porta semmai a evidenziare la dimensione di forte ambivalenza dei processi indagati: i confini tra auto-valorizzazione e precarietà, tra umanizzazione del lavoro e auto-sfruttamento, risultano in definitiva piuttosto permeabili.

Identità e appartenenza

In secondo luogo, si è inteso indagare il tema dell'appartenenza sociale soggettivamente percepita dei lavoratori creativi, cui si è richiesto d'indicare il grado d'identificazione con dieci gruppi sociali. Più nel dettaglio, agli intervistati si sono proposte:

- i · Quattro possibili appartenenze, di classe o di ceto, di tipo tradizionale (ceti popolari, classe operaia, ceto medio, borghesia/upper class).
- j · Tre possibili appartenenze sociali corrispondenti a gruppi affermatasi, nel dibattito e nella riflessione pubblica, negli ultimi venti anni (classe creativa, lavoratori della conoscenza, precariato).

- Tre possibili appartenenze “professionali”: imprenditore, artigiano, libero professionista.

I risultati sono proposti nel prospetto sottostante. Come si può osservare i tre tipi di appartenenza più diffusi sono la classe creativa e la libera professione, seguite dal gruppo dei lavoratori della conoscenza.

TAB.22 GRADO DI APPARTENENZA/IDENTIFICAZIONE CON I SEGUENTI GRUPPI SOCIALI (%)

	NESSUNA	SCARSA	BUONA	FORTE
Ceti popolari	54,1	27,4	15,9	2,6
Classe operaia	57,0	33,0	7,8	2,2
Ceto medio	20,7	17,0	54,8	7,4
Borghesia, classi superiori	23,0	27,8	41,9	7,4
Classe creativa	2,6	5,9	39,3	52,2
Lavoratori della conoscenza	12,6	14,4	44,8	28,1
Precariato	44,4	28,5	17,4	9,6
Libera professione	3,3	4,4	33,0	59,3
Artigiani	29,6	22,2	33,3	14,8
Imprenditori	17,4	17,4	38,1	27,0

Gli aspetti su cui intendiamo richiamare l'attenzione sono così riassumibili:

- In generale, le appartenenze più rilevanti non rimandano alla tradizionale stratificazione di classe; l'appartenenza, fortemente sentita, alla classe creativa e ai lavoratori della conoscenza non viene re-inscritta all'interno di classi o ceti più ampi; tra i gruppi tradizionali, l'appartenenza maggiormente percepita è al ceto medio.
- Tra le identità professionali, quella della libera professione (oltre che materialmente fondata, almeno nel caso dei free lance) prevale sulle alternative proposte; molti rispondenti si sentono tuttavia anche imprenditori e/o artigiani.
- L'analisi delle correlazioni tra le diverse appartenenze lascia emergere due gruppi di variabili tra loro fortemente associate: i) l'associazione classe creativa/lavoratori della conoscenza/libera professione, che corrisponde al nucleo più ampio dei rispondenti; ii) l'associazione classe operaia/ceti popolari/precariato/artigiani.
- L'appartenenza è in parte influenzata dall'origine sociale del rispondente, ma tale relazione appare perlopiù debole – la destinazione, in altre parole, sembra “contare” più dell'origine.

Queste considerazioni si possono ricondurre anche al tema della rappresentanza. Le appartenenze plurime e l'identificazione con categorie che non trovano rispondenza nel sistema della rappresentanza, infatti, testimoniano come questo appaia inad-

guato ad intercettare una composizione produttiva che da tempo non si basa più su categorie generali (industria, artigianato, commercio, ecc.), ma su identità specifiche, “di filiera” o – non casualmente si è parlato di “comunità di sentimento” – di tipo socio-culturale. Nozioni come classe creativa, ma a ben vedere anche lavoratori della conoscenza e finanche “precariato”, ben poco hanno a che vedere con la posizione ricoperta sul mercato del lavoro (non sono identità economiche *tout court*), quanto piuttosto rinviano a variabili culturali e sistemi di valori che, per quanto dai confini incerti e mutevoli, sono molto distanti dai significati normalmente associati alla nozione di industria, artigianato, lavoro subordinato, e via di seguito.

I valori: verso un’etica no collar?

È con il tema dei valori che si chiude questa esplorazione sull’identità dei lavoratori autonomi della creatività. Ai rispondenti si sono proposti dieci *item* corrispondenti ad alcune delle dimensioni valoriali utilizzate in psicologia sociale.⁴

Come si può evincere dai risultati di seguito illustrati, le variabili che indicano apertura al cambiamento (indipendenza, edonismo, innovazione) emergono con maggiore evidenza rispetto alle variabili che denotano conservazione (seguire le regole, rispettare la tradizione); in subordine, la dimensione dell’universalismo (essere utili agli altri, dare le stesse opportunità) appaiono prevalere su quella dell’autoaffermazione (successo, potere).

TAB.23 GIUDIZIO SULL’IMPORTANZA DI UNA SERIE DI VALORI COME PRINCIPIO GUIDA DELLA VITA (%)

	NON IMPORTANTE	POCO IMPORTANTE	ABBASTANZA IMPORTANTE	MOLTO IMPORTANTE
Vivere in una città sicura	3,4	14,0	50,2	32,5
Avere una vita piena di novità e cambiamento	1,8	11,8	36,2	50,2
Essere utili agli altri	0,0	8,5	49,4	42,1
Soddisfare i propri desideri	0,0	6,3	51,5	42,2
Seguire le regole	5,9	15,4	47,4	31,3
Essere indipendenti	0,7	0,4	23,3	75,6
Dare a tutti le stesse opportunità nella vita	2,2	7,7	34,2	55,9
Avere rispetto per la tradizione	11,4	25,5	41,0	22,1
Avere successo nella vita	4,8	25,9	50,4	18,9
Raggiungere una posizione importante	13,2	37,6	36,5	12,5

4 Il modello è quello utilizzato dalla Schwartz Values Survey. Il riferimento alle scale di Schwartz (1992) non è letterale. Lo schema valoriale individuato dallo psicologo sociale è stato rispettato nella sua interezza, ma gli *item* sono stati parzialmente modificati in rapporto agli scopi di una ricerca limitata ad una popolazione molto specifica come quella oggetto di questo lavoro.

Anche questa analisi appare coerente con la rappresentazione dei lavoratori della conoscenza creativi elaborata da più ricerche effettuate su questa popolazione. Prima ancora che alle tesi elaborate da Florida, risulta prezioso il contributo dello studioso americano Andrew Ross (2002), esito di una approfondita ricerca etnografica tra i lavoratori della Silicon Alley newyorkese all'inizio del decennio. Andrew Ross parla di un'emergente mentalità *no collar*, composta da una miscela di cooperazione e individualismo, etica libertaria e identificazione nel lavoro. Tale stile trova il suo background nella figura idealtipica del *bohémien*, a lungo sinonimo di stravaganza ed eccentricità rispetto ai canoni della vita produttiva, oggi paradossalmente divenuto modello per comprendere l'*habitus* di designer, creativi, lavoratori delle ICT. Sarebbe tuttavia un errore riferire tale prototipo concettuale all'intera composizione del lavoro indipendente creativo, senza considerare le striature del discorso e rinunciando a leggerne l'articolazione interna. Come per le dimensioni relative al lavoro, anche per quanto attiene ai valori si è proceduto a realizzare un'analisi multivariata, che ha consentito di estrarre tre componenti principali e proporre una tipologia valoriale.

- j* · *Individualismo tradizionale*. Risulta dall'associazione tra le dimensioni dell'affermazione personale (avere una posizione importante) e del successo nella vita, con la dimensione della sicurezza (vivere in una città sicura). Corrisponde a valori di tipo individualistico relativamente tradizionali (ben poco *no collar*, si potrebbe affermare), che non appaiono incongruenti anche con il tema della "città sicura" (nel discorso pubblico odierno tale *claim* riecheggia infatti la prospettiva *law&order* della "tolleranza minima").
- j* · *Modello regolativo/democratico/nostalgico*. Il secondo fattore deriva dalla combinazione tra alcuni valori di tipo "conservatore" (rispettare le regole e la tradizione) e di tipo democratico (dare a tutti le stesse opportunità). Apparentemente contraddittoria, l'associazione tra queste dimensioni è da interpretare: più che a una visione conservatrice classica, infatti, l'appello alle regole e alla tradizione potrebbe semmai rinviare a valori "nostalgici" nei confronti dell'ordine "fordista", di un modello di società in altri termini idealizzata per i suoi elementi di regolazione e ritenuta in grado di assicurare maggiori opportunità di eguaglianza ai suoi membri.
- j* · *Modello senza colletto*. Il terzo fattore, infine, combina le dimensioni dell'orientamento al cambiamento, dell'indipendenza, dell'edonismo e dell'utilità nei confronti del prossimo. Elementi di universalismo che si coniugano con esigenze di affermazione individuale che tuttavia, più che rivolgersi all'ottenimento di obiettivi di carriera o a ricompense materiali, insistono sull'utopia di una vita gratificante e "liberata", anche grazie al lavoro. L'etica *no collar* è da rintracciare precisamente nello spazio delimitato da questi elementi valoriali.

Come già rilevato per gli atteggiamenti inerenti al lavoro, dunque, anche l'analisi dei valori diffusi all'interno di questa composizione sociale, sebbene sia da strutturare intorno alla centralità del modello *no collar*, deve considerare la presenza di modelli reciprocamente idiosincratici e di un'articolazione non appiattibile su un'unica dimensione culturale.

Al fine di proporre una tipologia esplorativa che tenga presente sia le dimensioni attinenti al lavoro sia quella dei lavori sopra illustrata, si è proceduto a verificare l'esistenza di relazioni significative tra i tre fattori estratti in relazione alla dimensione dei valori e i quattro fattori relativi all'importanza attribuita alle diverse dimensioni del lavoro, precedentemente illustrate.

L'analisi delle correlazioni tra i due gruppi di variabili fa emergere in modo netto due polarità:

- i' L'identità "senza colletto" è in forte relazione con la dimensione dell'autonomia creativa, ossia con l'importanza attribuita – nella sfera lavorativa – al tema dell'autonomia, dello sviluppo professionale e dell'apprendimento; significativa anche la relazione con la dimensione della qualità ambientale (dei rapporti relazionali sul lavoro e dell'ambiente urbano).
- i' Quello che si è definito individualismo tradizionale è viceversa in forte relazione con l'importanza attribuita alle gratificazioni di status (carriera, prestigio) e, in subordine, a quelle retributive.

Emerge poi un terzo tipo, dai tratti più sfumati, che combina il secondo profilo valoriale (il modello nostalgico di tipo regolativo/democratico), sia con la dimensione della qualità ambientale sia con quella attinente alle ricompense materiali (retribuzione e stabilità occupazionale).

Nell'ambiente del lavoro creativo sembrano dunque convivere culture del lavoro e visioni della società che alludono a differenti modelli d'azione; oltre gli stereotipi della bohème metropolitana e dell'individualismo radicale, emerge infatti il ritratto di una composizione più complessa, la cui articolazione riflette probabilmente la molteplicità delle posizioni ricoperte sul mercato, ma anche una tendenziale stratificazione in termini di opportunità e prestigio sociale. L'osservazione degli impalpabili confini interni a questi gruppi, dunque, potrebbe fornire ulteriori spunti di riflessione sul futuro dei professionisti creativi e sul loro ruolo nelle città del prossimo futuro.

Riferimenti bibliografici

- G. Berta (2008), Nord. *Dal triangolo industriale alla megalopoli padana 1950-2000*, Mondadori, Milano
- A. Bonomi (2006), *Lavorare comunicando nella ragnatela del valore. I giovani designer tra flussi e luoghi*, Consorzio Aaster, Milano
- R. Florida (2003), *L'ascesa della classe creativa*, Mondadori, Milano
- G. Lojacono (2002), *Design e posizionamento delle imprese*, «Economia e Management» n.4, a.2002
- A. Ross (2003), *No collar. The Human Workplace and Its Hidden Costs*, Basic Books, New York
- I. Tinagli (2008), *Talento da svendere*, Einaudi, Torino
- M. Castells (2003), *Volgere di millennio*, Egea, Milano 2003
- E. Von Hippel (1987), *Cooperation Between Rivals. Informal Know-How Trading*, «Research Policy», 16, Stanford University
- P.A. David - D. Foray (2002), *Economic Fundamentals Of the Knowledge Society*, Stanford Institute for Economic Policy Research, Stanford University
- B.J. Pine II - J. H. Gilmore (2000), *L'economia delle esperienze*, ETAS, Milano
- R. Lloyd - T. Nichols Clark, *The City as an Entertainment Machine*, «Research in Urban Sociology: Critical Perspectives on Urban Redevelopment» 6
- F. Butera - E. Donati - R. Cesaria (1997), *I lavoratori della conoscenza. Quadri, middle manager e alte professionalità tra professione e organizzazione*, Franco Angeli, Milano.
- D. Knights - F. Murray - H. Willmott (1993), *Networking as knowledge work: a study of strategic interorganizational development in the financial services industry*, in «Journal do Management Studies», v.30, n.6
- D. Foray (2006), *L'economia della conoscenza*, Il Mulino, Bologna
- R. Lloyd (2006), *Neo-Bohemia: Art and Commerce in the Postindustrial City*, Routledge, London, 2006
- A.P. Carter (1994), *Change as economic activity*, Brandeis University, Working Paper
- P. Sacco - G. Ferilli (2006), *Il distretto culturale evoluto nell'economia post-ndustriale*, IUAV, Working Papers
- CCIAA Torino (2008), *L'economia design-related in Piemonte*
- M. Granovetter (1998), *La forza dei legami deboli e altri saggi*, Liguori, Napoli
- Schwartz (1992) *Universals in the content and structure of values: theory and empirical tests in 20 countries*, in M. Zanna (a cura), *Advances in experimental social psychology*, New York, Academic Press

Innovazione, design e management. Strategie e politiche per il sistema-Piemonte

ROBERTO VERGANTI

Politecnico di Milano, Harvard Business School

Ottobre 2008

Questo studio è stato svolto, nell'ambito delle ricerche promosse dall'Associazione Torino Internazionale sul tema Innovazione, Design e Creatività. Strategie e Politiche tra Torino e Milano. Ha beneficiato di un più ampio percorso di ricerca, svolto a cavallo tra Italia e contesto internazionale, e quindi del supporto e della collaborazione di numerosi colleghi, senza i quali la raccolta di dati e le riflessioni qui contenute non avrebbero potuto prendere forma. Desidero in particolare ringraziare Claudio Dell'Era del Politecnico di Milano, per quanto concerne il contesto italiano e Marco Iansiti, Alan MacCormack e Gary Pisano, della Harvard Business School, per quanto concerne il contesto internazionale. Desidero inoltre ringraziare Mario Calderini per aver creato l'opportunità di approfondire i contenuti delle mie ricerche nell'ambito delle iniziative promosse dall'Associazione Torino Internazionale. Le riflessioni qui illustrate si rifanno a una ampia documentazione, sia teorica che empirica, sviluppata in tale percorso di ricerca, redatta in lingua inglese. Si rimanda a tale documentazione per ulteriori riferimenti e per un approfondimento della base scientifica.

Introduzione

L'ambito e le domande di ricerca

In un periodo di difficoltà nella capacità competitiva delle nostre imprese e del nostro sistema paese, molti osservatori, soprattutto locali, indicano nel design una delle possibili chiavi su cui investire. Il design italiano ha infatti rappresentato un fenomeno unico a livello internazionale, un punto di forza indiscutibile, e, soprattutto, si è affermato in modo autonomo, senza l'iniezione di risorse pubbliche. Un fenomeno robusto quindi, basato su solide capacità locali, strettamente legato al territorio, spesso all'imprenditorialità della piccola industria e alla creatività dei progettisti. La nomina di Torino quale capitale internazionale del design nel 2008, oltre che la riconosciuta eccellenza del design milanese, ne sono una testimonianza. È quindi spontaneo pensare al design come possibile via di uscita rispetto alle difficoltà attuali. Con l'arrivo dell'euro, e quindi l'impossibilità di giocare sulla svalutazione monetaria, e più recentemente con l'emergere di nuovi paesi agguerriti nella competizione e che possono vantarsi di un costo di lavoro estremamente contenuto (Cina, Asia, Brasile, Tailandia, ecc.), unico modo per competere a livello globale è quello di puntare sull'innovazione. E il design è uno dei motori dell'innovazione. Eppure, si tratta spesso di pensieri dettati da una scarsa conoscenza sia delle dinamiche dell'innovazione a livello internazionale, sia delle basi del successo del design locale e della sua portata. Una scorciatoia estremamente pericolosa, se non ben conosciuta.

Da un lato il design costituisce una delle possibili fonti di innovazione, ma non l'unica. Ad esso si affianca l'innovazione tecnologica, e quella nei sistemi manageriali. Senza queste ultime, il design perde rapidamente di valore. Di fatto, il successo del design italiano è storicamente accompagnato da significativi sviluppi nelle tecnologie. Si pensi alla ricerca sui materiali innovativi nel settore del legno-arredo, dove primeggiamo globalmente nonostante la scarsa presenza di materia prima – il legno – e viceversa investendo continuamente su nuovi materiale, in particolare polimeri; si veda a questo proposito il caso Kartell. Oppure al design nel settore dell'auto, dove stile, ingegneria e organizzazione non posso che convivere al massimo livello. Investire quindi solo sul design, trascurando gli altri due aspetti, implica il rischio di non valorizzare gli investimenti fatti. Il design inoltre assume molteplici forme. Cosa significa quindi investire in design? Con quali modalità?

Dall'altro lato i territori internazionali si stanno muovendo rapidamente, colmando il *gap* con il design italiano. San Francisco, Boston, Seattle, Londra, Copenhagen, Barcellona, Helsinki, Seul, Tokyo, Sidney, Auckland, stanno rapidamente conquistando posizioni di rilievo nel design internazionale, e anche nei paesi emergenti, il design si sta rapidamente diffondendo, da Hong Kong, a Mumbai, a Buenos Aires. E si tratta di paesi con vantaggi addizionali (tecnologici e infrastrutturali i primi, di produttività i secondi) e che quindi possono affiancare al design altre armi altrettanto pungenti.

Il Piemonte e il territorio torinese, così come quello milanese, si trovano esposti a queste sfide, in un momento di passaggio nell'organizzazione industriale tra un design visto come fenomeno fortemente radicato nel territorio a un design basato su flussi globali. Questa ricerca ha voluto affrontare queste sfide secondo una prospettiva ben precisa: quella delle imprese. Si tratta di un focus perfettamente complementare rispetto alle altre ricerche promosse dall'Associazione Torino Internazionale, proprio in quanto costruito attorno a strumenti di lettura specifici: quelli dello studio dei processi di innovazione promossi dalle imprese in collaborazione con i progettisti e con il mondo della creatività. Strumenti che sul piano teorico si basano sulle discipline del management strategico e del management dell'innovazione, e che sul piano empirico si basano sullo studio di casi di innovazione promossi da imprese. Questo taglio ha permesso di affrontare alcune precise domande che concernono le sfide delle imprese locali e le loro possibili soluzioni:

- j* · *I punti di forza.* Il primo set di domande è stato volto a comprendere in profondità, nella prospettiva delle imprese, quali sono le basi del successo del design locale. Soprattutto, in che misura queste basi si fondano su competenze e capacità delle imprese locali. Quali sono i fattori di successo delle imprese locali nel promuovere il design come elemento di innovazione e competizione?
- j* · *Le sfide.* Il secondo set di domande è stato volto a comprendere in profondità, sempre nella prospettiva delle imprese, le sfide alla luce del nuovo scenario competitivo. I punti di forza tradizionali sono ancora validi? Come vanno ripensati per poter competere a livello globale nei prossimi anni?
- j* · *Le possibili soluzioni.* Il terzo set di domande prende spunto dalle sfide per comprendere come alcune selezionate realtà a livello internazionale hanno affrontato tali sfide. Ci concentreremo soprattutto sull'intreccio tra design, tecnologia e management. Come alcune imprese di successo hanno affrontato, all'estero, le sfide che colpiscono ora le imprese italiane che fanno del design un'arma competitiva?
- j* · *Le implicazioni per le politiche locali.* Infine, le risposte sopra fornite vengono rilette con la chiave di lettura delle politiche locali. Una chiave di lettura non onnicomprensiva (come peraltro raramente la complessità delle politiche concede), ma, appunto, con una prospettiva preziosa per i *policy maker*: le esigenze di supporto pubblico che potranno emergere dalle imprese. Elemento centrale, saranno le implicazioni per il sistema formativo, e in particolare sulle politiche per l'*higher education*.

I risultati

In estrema sintesi i risultati della ricerca illustrano che:

- j* *Punti di forza.* Il potere competitivo delle imprese locali è connesso alla capacità di realizzare innovazioni radicali nel significato dei prodotti (*innovazioni design-driven*), rispetto all'approccio diffuso a livello internazionale orientato a un uso più incrementale del design (guidato dallo stile e dall'inseguimento dei bisogni dei clienti). Le imprese locali eccellenti hanno capacità di anticipare e creare i bisogni dei clienti, attuando processi di vera e propria ricerca ed esplorazione (e non semplice creatività estemporanea) dei possibili mondi di significati a cui le persone potrebbero aspirare. Dal punto di vista organizzativo, questa capacità risiede nell'efficacia che queste imprese hanno (in particolar modo i loro imprenditori) nel sviluppare relazioni privilegiate, cioè prima e meglio dei *competitor*, con una serie di interpreti (designer, ma non solo) delle possibili evoluzioni dei significati.
- j* *Le sfide.* Gli elementi di sfida per le nostre imprese sono duplici: i) la difficoltà a dispiegare tali processi in contesti organizzativi più complessi, in particolare a più grande dimensione; ii) le difficoltà a integrare design e tecnologia, soprattutto per quanto concerne le ICMT (*information, communication and media technologies*). Sfide che limitano la crescita, la penetrazione internazionale e l'ingresso in settori a dinamiche promettenti.
- j* *Le possibili soluzioni.* L'esame dei casi internazionali eccellenti mostra come uno degli spazi competitivi più promettenti, e tuttora poco esplorati, è quello delle *technology epiphanies* (epifanie tecnologiche), cioè dell'utilizzo del design per individuare il significato nascosto e a maggiore potenziale di una nuova tecnologia. Come nel caso della Wii, in cui Nintendo ha utilizzato componenti MEMS per cambiare il significato delle game console (da prodotti per teenager esperti che vogliono entrare in un mondo virtuale a un gioco socializzante per tutti coloro che vogliono divertirsi svolgendo attività fisica nel mondo reale). Le *technology epiphanies* uniscono cambiamenti radicali sia nelle tecnologie che nel significato (design) dei prodotti, generando vantaggi competitivi di lungo termine. Dal punto di vista organizzativo, queste imprese, analogamente al contesto italiano, sono guidate da una figura imprenditoriale o un top manager accentratore con forte visione. Pertanto, la criticità delle imprese italiane non è connessa tanto alla loro configurazione imprenditorial-centrica, ma dall'assenza, come invece avviene nei casi esaminati, di uno strato manageriale con forti competenze e conoscenze sia tecnologiche che di design che possa affiancare l'imprenditore assumendo responsabilità di progetti complessi.
- j* *Le implicazioni per le politiche locali.* Le imprese locali hanno la potenzialità di occupare con successo lo spazio delle *technology epiphanies*, cioè di combinare con successo innovazione radicale nel design (di cui già possiedono capacità estremamente avanzate) con un'innovazione radicale nelle tecnologie, in con-

testi di progetto complessi. Le politiche locali possono supportare questo processo unendo le politiche per il design e le politiche per la ricerca/innovazione tecnologica (due filoni spesso autonomi), agendo soprattutto sul sistema dell'alta formazione. In particolare stimolando la creazione di progetti formativi che permettano di generare quegli *skill* interdisciplinari tra management, design e tecnologia osservati nei casi di successo. Questi progetti formativi, costruiti attorno a esperienze di ricerca che coinvolgono le imprese, hanno il potenziale di creare competenze difficilmente replicabili in altri territori e di attrarre talenti e *corporation high-tech* da tutto il mondo.

Design, innovazione e sviluppo

La crescente popolarità del design si accompagna ad un'altrettanto crescente ambiguità del termine. Così come gli altri termini centrali in questo studio (management e tecnologia), introdurre una definizione precisa di design è un'impresa impegnativa. Ciò nonostante, proprio la sua ambiguità estrema (tanto che oggi il termine design è associato spesso a qualsiasi tipo di attività innovativa e creativa) ci induce a chiarire bene il campo di studio, affinché il lettore (manager o *policy maker*) possa individuare chiaramente come l'analisi che segue nei capitoli successivi possa essere di supporto alle proprie azioni, come si distingue da altre (per esempio rispetto alle politiche per la ricerca a base scientifica e tecnologica, o per la promozione dell'imprenditorialità). L'incisività delle interpretazioni e delle azioni nel seguito proposte è strettamente legata quindi a un chiaro focus dell'analisi. Tra le tante accezioni di design, ci orienteremo verso quella più utile per le nostre finalità: come il design contribuisce all'innovazione, e, di conseguenza, alla creazione di vantaggio competitivo nelle imprese, e come pertanto partecipa allo sviluppo economico dei sistemi territoriali locali e come quindi può essere oggetto di politiche. Tale accezione è quella di design come "innovazione di senso" dei prodotti e dei servizi, cioè un'innovazione che ridefinisce il significato che il prodotto assume per l'utilizzatore. Ma procediamo per gradi.

Le definizioni di design

Chiedete a una persona, anche la più colta e sofisticata, qual è la definizione più essenziale di design, e vi dirà che design è stile ed estetica. Che design è la progettazione della forma dei prodotti. In effetti, in un'indagine svolta da una società di marketing presso 3.000 famiglie italiane, alla domanda: «Quale accezioni associate al termine design?», l'accezione più citata è stata "bello" (24%), seguita da elegante (22%).¹ Gli ingegneri hanno a che fare con le funzioni dei prodotti, i designer con la forma.

¹ Makno Consulting, *Evolution of House Languages*, Presentazione effettuata al Salone del Mobile 2006, Milano.

I designer e gli studiosi di design hanno spesso, e a ragione, contrastato questa associazione del design puramente con l'estetica e lo stile. I modernisti a inizio secolo scorso hanno soprattutto criticato la predominanza della forma sulla funzione, a partire dal noto aforisma dell'architetto americano Louis Sullivan che la «Forma segue la funzione», fino all'affermazione «Less is more» (il vale di più) di Ludwig Mies van der Rohe, uno dei direttori del Bauhaus. Eppure, nonostante queste critiche e lo sforzo della comunità del design di affrancarsi dalla pura associazione con la forma, se analizziamo le più frequenti applicazioni del design da parte delle imprese effettuate nel secolo scorso, notiamo come siano state ispirate da un'accentuazione del valore estetico dei prodotti, affidandosi più alla dottrina di Raymond Loewy, il designer franco americano che, ammonendo che «le cose brutte non vendono» è stato uno dei padri fondatori del movimento dello *styling*. E molti manager ancora oggi, nel pensare al design, lo associano all'estetica e alla bellezza dei prodotti. Il che, sfortunatamente, ha poco in comune con l'innovazione. Anzi, spesso ne è in contrasto. Le persone associano la bellezza a standard estetici che hanno già assimilato da tempo. Le cose nuove, soprattutto se radicalmente nuove, non rispettano gli standard esistenti, ma piuttosto ne impongono di nuovi.² Lorenzo Ramacciotti, che ha avuto in passato un ruolo centrale in Pininfarina e ora guida il centro stile Fiat, afferma, racconta a proposito delle sue esperienze di car designer: «Spesso i nostri clienti ci chiedevano di progettare concetti di automobili molto innovative. Poi però, quando gli presentavamo le nostre idee molto avanzate, la loro reazione era: “non potremmo avere qualcosa di più bello?”».

Recentemente tuttavia, in particolare nell'ultima decade, la popolarità del design si è accompagnata a un ampliamento della sua accezione anche presso le comunità dei non addetti ai lavori. Il termine design è diventato di moda. E come tale ha cominciato ad assumere accezioni così ampie e a diventare così esteso, che ha di fatto perso di significato diventando un termine vuoto. Il primo step in questo processo di ampliamento del termine è stato quello di associare il design a tutte le attività di progettazione e innovazione dei prodotti. Di fatto spesso si usa nella terminologia anglosassone il termine *engineering design* o *software design* anche per descrivere processi di innovazione che hanno a che fare principalmente con la tecnologia. E di fatto, molti testi che includono il termine design nel titolo sono manuali di progettazione tecnica del prodotto.³ L'accezione si è poi progressivamente (e giustamente) arricchita espandendo i confini dell'oggetto della progettazione: dal prodotto, ai servizi, ai processi, ai sistemi. Si pensi per esempio alla definizione proposta dall'ICSID, l'International Council of Societies of Industrial Design: «Design è un'attività creativa il cui scopo è di definire le molteplici qualità degli oggetti, dei processi, dei servizi e dei loro sistemi nell'intero ciclo di vita. Il design è quindi il fattore centrale per l'uma-

2 U. Eco (a cura di), *History of Beauty*, Milano, Rizzoli International Publications, 2004.

3 V. Walsh(e altri), *Winning by Design: Technology, Product Design and International Competitiveness*, Cambridge, MA, Blackwell Business, 1992

nizzazione innovativa delle tecnologie e il fattore cruciale per gli scambi culturali ed economici». ⁴ In questa progressiva estensione della sua definizione, il design è stato associato con il *branding*, ⁵ con la capacità di comprendere i bisogni degli utilizzatori e delle persone, ⁶ fino alle recenti applicazioni del design alla strategia, al business e all'organizzazione. ⁷

Il che ci porta molto vicini alla nota e penetrante affermazione di Herbert Simon che «fanno design tutti coloro che identificano azioni finalizzate a cambiare la situazione esistente in una preferita». ⁸ Simon chiarisce che se consideriamo il design nella sua accezione più ampia, fare design è quello che fanno tutte le principali professioni creative che producono una modifica nell'ambiente: «L'ingegneria, la medicina, il management, l'architettura, la pittura, hanno a che fare non con le cose necessarie, ma con le cose possibili, non con come le cose sono, ma con come le cose potrebbero essere, in breve: con il design». ⁹ E di fatto recentemente vi è stato un intenso dibattito sul bisogno di infondere più *design thinking* nel mondo del business. Come Simon sottolinea, il *design thinking*, cioè la capacità di essere innovativi e di immaginare nuove possibilità, è di fatto una parte integrante del lavoro di un manager, se pur molte *business schools* hanno dimenticato questo aspetto e si sono puramente concentrate sullo sviluppo degli *skill* analitici e della leadership, spesso dimenticandosi della dimensione della creatività. ¹⁰ Per i nostri scopi tuttavia, che sono quelli di comprendere quali sono i meccanismi peculiari e unici attraverso i quali il design contribuisce all'innovazione e quindi, attraverso questo, alla creazione di vantaggio competitivo e allo sviluppo economico dei territori, queste accezioni ampie sono di scarsa utilità. Dire che il design è tutto significa svuotarne il significato e di fatto, indebolirne le potenzialità, invece che arricchirle (e di fatto, Thomas Maldonado, uno dei principali teorici del design, critica con veemenza i colleghi che tendono ad associare il termine design a qualsiasi tipo di attività). ¹¹ Sono queste accezioni generiche che di fatto portano, in ultima analisi, a far pensare alla gente (e ai manager) che la vera peculiarità del design rimane di fatto la capacità estetica.

4 International Council of Societies of Industrial Design, www.icsid.org/about/about/articles31.htm

5 Design Management Institute, *18 views on the definition of Design Management*, «Design Management Journal», summer (1998), p.14-19

6 K. Vredenburg - S. Isensee - C. Righi, *User-Centered Design: An Integrated Approach*, Upper Saddle River, NJ, Prentice Hall PTR, 2002; R.W. Veryzer - B. Borja de Mozota, *The Impact of User-Oriented Design on New Product Development: An Examination of Fundamental Relationships*, «Journal of Product Innovation Management», 22, 2005, p.128-143

7 R. Martin, *The Design of Business*, «Rotman Management», Winter, 2004, p.9

8 H. Simon, *The Sciences of the Artificial*, 2° ed., Cambridge, MA, The MIT Press, 1982, p.129

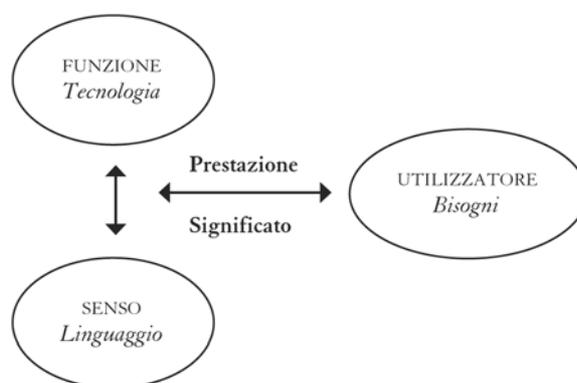
9 H. Simon, *The Sciences of the Artificial*, 3° ed., Cambridge, MA, The MIT Press, 1996, p.xii

10 T. Brown, *Design Thinking*, «Harvard Business Review», June, 2008, p.84-92; J.B. Richard - F. Collopy (a cura di), *Managing as Designing*, Palo Alto, CA, Stanford Business Books, 2004

11 «[C'è] una progressiva desemantizzazione della parola design [...] Questa indeterminata appare oggi come uno dei principali ostacoli alla definizione del design come disciplina», T. Maldonado, *Opening Lecture (Design + Research Conference, Milano, Maggio 2000)*

Né l'approccio focalizzato (design come forma), né l'approccio generico (design come qualsiasi tipo di attività creativa e innovativa) aiutano nel definire strategie e politiche. Occorre adottare quindi un'accezione focalizzata che permetta di analizzare il fenomeno (soprattutto nelle peculiarità del design come si è sviluppato in Italia e in Piemonte) e definire azioni e interventi. Cos'è unico e specifico del design? Cosa lo rende diverso da altre attività di innovazione quali l'innovazione tecnologica? Cosa rende i produttori locali così efficaci e di successo sui mercati globali? Per rispondere a queste domande è necessario introdurre un modello bidimensionale di come le persone utilizzano e considerano i prodotti, cosa li porta ad acquistarli e le motivazioni del loro modo d'uso (si veda la FIG.1).¹²

FIG.1 UNA LETTURA BIDIMENSIONALE DEL PRODOTTO E IL DESIGN COME INNOVAZIONE DI SENSO



La prima dimensione è quella dell'*utilità*. È il campo più noto e più studiato, dove si assume che le persone (o le organizzazioni) utilizzano prodotti e servizi in quanto hanno bisogni legati allo svolgimento di funzioni che generano determinate prestazioni. Le funzioni e le prestazioni sono ottenute agendo sulle tecnologie. Una lampada per esempio può essere letta secondo le tecnologie che la costituiscono (ottiche, sorgenti, materiali, sistemi di controllo, sistemi di stampaggio, ecc.), le funzioni offerte (illuminare in modo concentrato o diffuso, orientare la lampada su diversi

12 Nelle nostre definizioni di prodotto, utilizzatore, e innovazione di prodotto attingiamo qui in modo rilevante al corpo di teorie che più hanno studiato in profondità questi concetti, e in particolare ai principali teorici del design. In questo ambito, ricco di numerose scuole di pensiero, abbiamo qui sposato la scuola che sottolinea la dimensione semantica, cognitiva e socio-culturale dei prodotti, che è maggiormente coerente con l'approccio all'innovazione tipico del contesto italiano e delle imprese in esso operanti (si veda a questo proposito: Csikszentmihalyi, Mihalyi and Rochberg-Halton, Eugenie, *The Meaning of Things: Domestic Symbols and the Self*, Cambridge, Cambridge University Press, 1981; K. Krippendorff, *On the Essential Contexts of Artifacts or on the Proposition that «design is Making Sense (of Things)»*, «Design Issues», v.5, n.2, primavera 1989, p.9-38; M. Csikszentmihalyi, *Design and Order in Everyday Life*, «Design Issues», v.8, n.1, autunno 1991, p.26-34; V. Margolin - R. Buchanan (a cura di), *The Idea of Design. A Design Issues Reader*, Cambridge, MIT Press, 1995; J. Gotzsch, *Beautiful and meaningful products*, «Design Plus Research», 2000; D. Buchner, *The Role of Meaning and Intent*, 2003, p.17; D.A. Norman, *Emotional Design. Why We Love (or Hate) Everyday Things*, Basic Books, 2004

assi, controllare la luce, limitare il consumo di corrente e l'emissione di calore) e le prestazioni con cui sono svolte tali funzioni (l'illuminamento e la resa cromatica/tonalità della luce, i gradi di orientamento della lampada, la precisione del controllo, il consumo energetico). Allo stesso modo un orologio è costituito da tecnologie (meccaniche di precisione, o elettroniche), che gli permettono di svolgere funzioni (indicare l'ora, indicare la data, o anche, contenere un piccolo chip di memoria flash da connettere a un PC come supporto ausiliario di memorizzazione dati), con determinate prestazioni (la precisione nel segnare l'ora, o la capacità di memorizzazione). Questi sono di fatto i tre livelli con cui un tecnico definisce le specifiche progettuali di un prodotto. È quindi la dimensione prettamente tecnica del prodotto. In questo senso, innovare significa sviluppare tecnologie (di prodotto e di processo) che permettano di svolgere nuove funzioni o che migliorino le prestazioni di funzioni esistenti, introducendo così nuove modalità d'uso e soddisfacendo meglio i bisogni del cliente.

La seconda dimensione è quella del *sensu*. Accanto agli aspetti di utilità, un cliente attribuisce a un prodotto un *significato*, che in alcuni casi è perfino dominante rispetto alla prima dimensione. Consideriamo per esempio l'orologio Swatch, che a fine anni settanta permise all'industria dell'orologeria svizzera di rispondere alla crisi determinata dall'invasione di orologi elettronici dal *far east* (si veda il capitolo sui casi internazionali per un esame approfondito del caso). Più che essere uno strumento anonimo per segnare il tempo (o per svolgere calcoli – alcuni orologi elettronici asiatici contenevano infatti una calcolatrice) è invece interpretato dall'utilizzatore come un oggetto personale, privo di valore materiale, ma che acquisisce il suo valore in relazione alla persona che lo sceglie e che lo abbina con altri oggetti, tanto da essere oggetto di collezione. In sostanza il significato è quello di un accessorio d'abbigliamento più che un orologio nel senso tradizionale (un oggetto di lusso) o nel senso dominante in quel periodo (uno strumento). E in effetti il messaggio concepito dall'impresa è proprio quello dell'orologio-economico, che lascia spazio all'interpretazione da parte dell'utilizzatore, che si può perfino acquistare d'impulso e regalare a un amico, collezionare o dimenticare in un cassetto. Messaggio che è realizzato grazie a una serie di linguaggi (cioè di “segni” utilizzati per far parlare il prodotto il linguaggio dell'accessorio): forme da orologio classico (con lancette, quadrante, cinturino con fibbia), ma rilette in chiave opposta al lusso tradizionale: cinturino in plastica, componenti elettronici, *packaging* altrettanto “povero” sul piano materico, prezzi contenuti. Ma anche linguaggi che stimolano l'interpretazione personale da parte del cliente: varietà di gamma, possibilità di combinare cinturini e casse in modo nuovo, collezioni stagionali analoghe al mondo della moda. In analogia a tecnologie, funzioni e prestazioni, parleremo quindi anche di linguaggi, messaggi e significati. Così, se consideriamo una lampada, al di là del fatto che illumini efficacemente, essa può assumere il significato di oggetto di arredamento (e quindi il linguaggio utilizzato sottolinea gli elementi estetici del prodotto), o di artefatto dalle elevate

prestazioni illuminotecniche (e quindi il linguaggio sarà volto a mettere in evidenza gli elementi funzionali e tecnici del prodotto), o ancora può perdere il significato di lampada per immergersi nell'oggetto della sua produzione: la luce (ne è un esempio la lampada Metamorfosi di Artemide, che produce atmosfere di luce colorata volte a creare un senso di benessere nell'utilizzatore. Una lampada da acquistare non perché è bella, ma perché è bella la luce che produce). Il progettista in quest'ultimo caso può scegliere un linguaggio che nasconde gli elementi fisici ed estetici della lampada per dare spazio alla luce da essa prodotta (la lampada Metamorfosi per esempio fa ampio uso di materiali trasparenti, proprio per dare il minor rilievo possibile all'oggetto-lampada). In definitiva il linguaggio del prodotto è l'insieme dei segni (dalla forma del prodotto, ai codici morfologici, ai materiali, agli strumenti sensoriali, al nome, ecc.) che fanno "parlare" il prodotto, che ne costruiscono il messaggio da consegnare al cliente, che con la sua personale interpretazione dà senso (personalità, identità, valori, status) al prodotto. Peraltro, tali segni sono spesso realizzati facendo ricorso a tecnologie, così come messaggi e significati sono realizzati anche grazie alle funzioni stesse del prodotto. Le due dimensioni, utilità e senso, non sono quindi tra loro autonome e indipendenti, ma in stretta interazione.

Questa duplice lettura, tecnico-funzionale, e simbolico-linguistica, dei prodotti è stata sottolineata da numerosi studiosi di design¹³ sottolineano la necessità di una lettura duale del sistema prodotto per poter descrivere l'oggetto dell'azione progettuale del designer. Fra tutte, è interessante riprendere la definizione formulata da Thomas Maldonado, adottata dall'ICSID nel 1961. Secondo tale definizione il design consiste nel «coordinare, integrare e articolare tutti quei fattori che, in un modo o nell'altro, partecipano al processo costitutivo della forma del prodotto. E più precisamente, si allude tanto ai fattori relativi all'uso, alla fruizione e al consumo individuale o sociale del prodotto (fattori funzionali, simbolici o culturali) quanto a quelli relativi alla sua produzione (fattori tecnico-economici, tecnico-costruttivi, tecnico-sistemici, tecnico-produttivi, tecnico-distributivi)».¹⁴ Ritroviamo qui la lettura bidimensionale del prodotto (partendo dagli strati più esterni relativi all'uso fino agli strati più interni relativi alla produzione) che affianca ai fattori funzionali quelli simbolico-culturali. Le peculiarità del design si estrinsecano nella seconda dimensione, quella legata ai significati. Adotteremo quindi la definizione di design introdotta da Klaus Krippendorff, che afferma che: «L'etimologia di design risale al latino de + signare e significa fare qualcosa, distinguerlo con un segno, dargli significato, designarlo in relazione ad altre cose, possessori, utilizzatori. Sulla base di questo significato originale, si può dire: design è dare senso (alle cose)».¹⁵

13 G. Dorfler, *Industrial Design*, voce dell'*Enciclopedia Universale dell'Arte*, Istituto per la collaborazione culturale, Venezia 1958, vol.VII.; A. Morello, *Plastiche e Design*, Arcadia Edizioni, Milano, 1984; V. Margolin (a cura di), *Design Discourse History, Theory, Criticism*, The University of Chicago Press, Chicago, 1989; G. Bonsiepe, *Dall'oggetto all'interfaccia*, Feltrinelli, Milano, 1995; J. Heskett, *Industrial Design*, Thames and Hudson London, 1990.

14 T. Maldonado, *Disegno industriale: un riesame*, Feltrinelli, Milano, 1991

15 K. Krippendorff, *On the Essential Contexts of Artifacts or on the Proposition that «design is Making Sense (of*

È una lettura che si presta peraltro a descrivere adeguatamente il design italiano. La letteratura classica sulla gestione dell'innovazione (e in particolare la letteratura di design management) legge infatti la dimensione linguistica del prodotto in modo riduttivo. Troppo spesso in questi studi il riferimento alla "forma" del prodotto assume una connotazione quasi letterale. L'attenzione è agli aspetti estetici e alla carrozzeria del prodotto o agli aspetti di interazione ergonomica tra prodotto e cliente (che peraltro, nel nostro schema di FIG 1, rientrano nella categoria delle *funzioni*). In realtà, le imprese del design italiano non devono la loro notorietà a fattori puramente stilistici dei prodotti (sebbene su questo piano vi siano diversi esempi di successo). Quando alludiamo ai linguaggi e ai messaggi intendiamo qualcosa che va ben al di là dello stile dei prodotti. Intendiamo proprio il senso che il prodotto assume per il cliente, la personalità del prodotto e la sua identità, il suo status, i valori ad esso associati. I prodotti del design italiano mostrano una notevole attenzione ai valori che questi portano con sé, alla loro identità, ai messaggi consegnati al cliente, alla storia che raccontano, allo scenario che contribuiscono a creare. Non si tratta solo di *styling*, ma di una progettazione indissolubilmente annegata nel prodotto, non separabile da esso in quanto profondamente radicata nel suo significato. I messaggi che il prodotto del design italiano offre al cliente sono innanzitutto di tipo concettuale (cioè sono legati a cosa il prodotto è, a chi si rivolge, e perché) e culturale (quali valori e quali stili di vita sono associati al prodotto) prima ancora che essere tradotti in una forma esterna. Anzi, spesso sono gli elementi funzionali e tecnici che definiscono il linguaggio e i messaggi del prodotto. Per questo motivo le due dimensioni indicate nello schema di FIG 1 (tecnologie e linguaggi) sono indicate come mutuamente interagenti. E questa interazione sarà un elemento centrale in questo studio, come vedremo nel seguito.

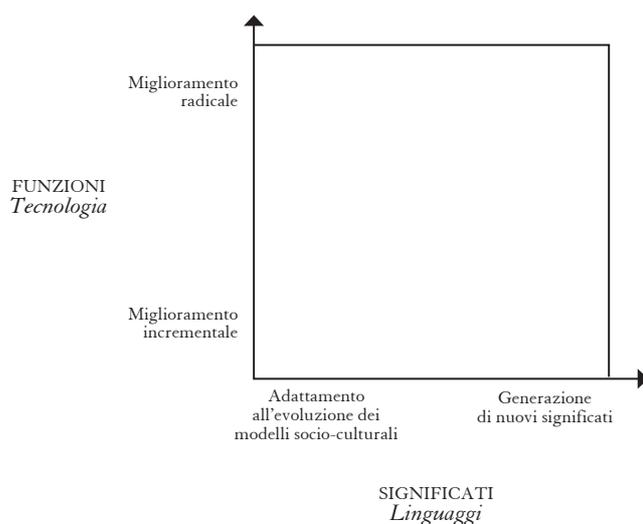
Design e innovazione

La nutrita letteratura sulla gestione dell'innovazione assume spesso una lettura del prodotto limitata alla dimensione dell'utilità. Essa in altre parole fa riferimento tipicamente a innovazioni di tipo funzionale e prestazionale. In questo senso, innovare significa sviluppare tecnologie (di prodotto e di processo) che permettano di svolgere nuove funzioni o che migliorino le prestazioni di funzioni esistenti, introducendo così nuove modalità d'uso e soddisfacendo meglio i bisogni del cliente. Gli studi in questo campo si concentrano pertanto sui processi di sviluppo delle tecnologie che permettono tali avanzamenti. In essi per esempio si esaminano le modalità con cui viene gestito un *team* di progetto che sviluppa un microprocessore più potente e veloce o un'automobile più sicura.

Things», «Design Issues», v.5, n.2, primavera, 1989, p.9-38. Vedere anche K. Krippendorff, *The Semantic Turn. A New Foundation for Design*, Boca Raton, FL, CRC Press, 2006

Tali studi tuttavia trascurano (o considerano in modo marginale e accessorio) la seconda dimensione del prodotto, che è quella simbolico-linguistica, e che costituisce un aspetto centrale e ineludibile quando si esaminano le dinamiche dell'innovazione di design, soprattutto nel caso del design italiano. Innovare il sistema-prodotto quindi implica anche definire nuovi messaggi, con un significato e un senso che incontrino meglio i bisogni del cliente o che arricchisca i contenuti semantici e pragmatici del suo mondo. La realizzazione di questi messaggi richiede un'attività di ricerca e progettazione che porta alla definizione di nuovi linguaggi (cioè codici, morfologie, simboli e segni associati al prodotto, di cui la componente stilistica è un esempio significativo, ma non esaustivo) o alla combinazione inedita di codici esistenti. Lo schema di lettura del prodotto e della sua interazione con l'utilizzatore introdotto in FIG 1 e la conseguente definizione di design, ci permettono di connettere direttamente design e innovazione descrivendo lo spazio dell'innovazione di un'impresa come uno spazio bidimensionale (FIG 2).

FIG. 2 LO SPAZIO DELL'INNOVAZIONE DI UN'IMPRESA



L'innovazione funzionale/prestazionale può essere volta a migliorare in modo incrementale le prestazioni attuali del prodotto (un esempio, nelle telecomunicazioni, è lo sviluppo di nuovi sistemi di codifica dei segnali digitali per migliorare la capacità di trasmissione delle informazioni su cavo coassiale) o a portare significativi salti nelle prestazioni delle funzioni svolte, tipicamente attraverso lo sviluppo di nuove tecnologie (un esempio è la nascita di nuovi cavi per la trasmissione, quali per esempio le fibre ottiche, che aumentano notevolmente la capacità potenziale di trasmissione) o, infine, a sviluppare nuove funzioni (la possibilità di comunicare pur trovandosi

in movimento, associata alla nascita delle comunicazioni via etere e della telefonia radiomobile).

Allo stesso modo, limitandosi a considerare l'innovazione dei significati, questa può essere innanzitutto associata a un semplice adattamento del prodotto all'evoluzione dei linguaggi e dei valori dominanti affermati nel mercato e nella società. Si tratta di un'innovazione incrementale che si riscontra facilmente nei settori che operano per "collezioni". Considerando per esempio l'orologio Swatch (il cui caso verrà discusso più approfonditamente nel seguito), la collezione viene riprogettata due volte ogni anno con una pura innovazione di significato, per renderla adeguata ai nuovi temi che sono emersi nella stagione passata e che si prevede (o si scommette) emergeranno nella prossima stagione.¹⁶ Lo stesso vale per esempio per Sony e per il riproduttore portatile di cassette Walkman. Negli anni ottanta, Sony ha lanciato sul mercato circa 220 diversi modelli di Walkman (con una frequenza di collezione annuale di circa 20 modelli), che cambiavano sostanzialmente per gli elementi estetici esterni, quali forma e colore (Sanderson - Uzumeri, 1995). In generale, questi casi di innovazione incrementale del significato sono spesso associati a cambiamenti essenzialmente estetici (di *styling*) del prodotto (e, costituendo in termini di numerosità gli eventi più frequenti, vengono spesso, dai non addetti ai lavori, interpretati come esempi tipici di innovazione design-driven).

Si possono però osservare anche innovazioni più sostanziali dei significati di un prodotto. Se osserviamo il progetto originario del Walkman Sony o dello Swatch (per intenderci, quelli lanciati sul mercato rispettivamente nel 1989 e nel 1983) ci troviamo di fronte a innovazioni che vanno a generare le basi per nuovi significati, in precedenza non associati a quelle tipologie di prodotti e ai relativi processi di consumo. La musica "portatile" e "personale", che segue ovunque, per Sony, e l'orologio come accessorio d'abbigliamento a basso valore materiale ma elevato valore simbolico, per Swatch, rappresentano esempi di creazione di messaggi inediti, di un'innovazione di significato portata all'estremo.

Il design nelle strategie di innovazione delle imprese

È possibile così identificare tre tipi di innovazione (si veda la FIG 3):¹⁷

j *Market pull*. Nasce da richieste del mercato, dalla comprensione di bisogni (immediati) dei clienti, degli utilizzatori e di altri *stakeholder*. Un'innovazione che tipicamente implica miglioramenti dell'esistente (raramente il cliente riesce a immaginare alternative che escono dalla propria esperienza di consumo per entrare nella sfera delle nuove possibilità tecnologiche o socio-culturali).

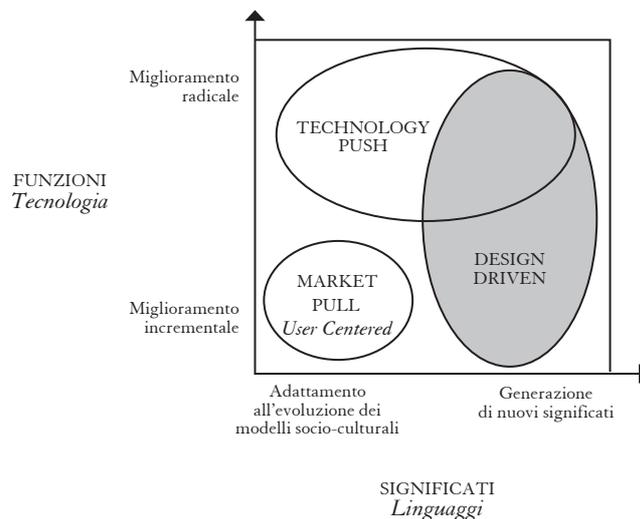
¹⁶ H.C. Kimball, *Swatch*, Case Study 589-005-1, INSEAD-CEDEP, Fontainebleau, 1987

¹⁷ È opportuno evidenziare come i concetti di innovazione *technology push* a quella *market pull* siano stati oggetto di un intenso dibattito tra gli anni settanta e ottanta. Si rimanda a tale proposito alla sintesi e all'efficace approccio conclusivo contenuta nel noto articolo di Giovanni Dosi (G. Dosi, *Technological Paradigms and Technological Trajectories. A Suggested Interpretation of the Determinants and Directions of Technical Change*, «Research Policy», 1982, v.11, n.3, p.147-162

Miglioramenti incrementali che possono concernere le prestazioni del prodotto o l'adattamento a linguaggi e modelli socio-culturali esistenti.

- j* · *Tehnology push*. Nasce principalmente dall'esplorazione e investigazione di nuove possibilità tecnologiche, e che tipicamente porta, nei casi di successo, a innovazioni a maggiore contenuto radicale sul piano tecnico.
- j* · *Design-driven*. Nasce dall'esplorazione e comprensione di trend nei modelli socio-culturali, e che tipicamente porta a innovazioni non richieste esplicitamente a priori dai clienti (che agiscono cioè su bisogni latenti e su aspetti emozionali e simbolici). Si tratta di nuove visioni, di concetti e sensi radicalmente nuovi, proposti dalle imprese sulla base di una profonda analisi dell'evoluzione del contesto socio-culturale e dei linguaggi associati.

FIG.3 TRE TIPI FONDAMENTALI DI INNOVAZIONE E IL FOCUS DI QUESTO STUDIO



Il valore dell'innovazione design-driven per le imprese e il territorio

Questo studio si concentra sull'area a destra della matrice dello spazio dell'innovazione. Si focalizza cioè sulle innovazioni radicali di senso o innovazioni design-driven. È un taglio ben preciso, rispetto agli studi consolidati di design che adottano un taglio generalista, e che, associando il design a qualsiasi attività creativa, perdono di vista quali siano le attività che effettivamente contribuiscano allo sviluppo e alla competitività, e quali altre siano necessarie ma non costituiscano il motore primario che deve essere oggetto di strategie e politiche. È infatti proprio l'innovazione design-driven, quella di carattere più radicale, che presenta la forza di generare vantaggio competitivo sostenibile e sviluppo economico. L'innovazione incrementale, è destinata a saturare ed esaurire le proprie capacità di sviluppo una volta spremuto

al massimo un paradigma (tecnologico o socio-culturale). È la capacità di inventare nuovi paradigmi che è il motore alla base dello sviluppo (sia a livello strategico per le imprese, sia, di conseguenza, a livello di sviluppo economico territoriale).

Vediamo perché.

Le linee secondo le quali l'innovazione crea valore competitivo sono molteplici. In particolare possono essere raggruppate secondo tre direttrici: profitto, *asset*, investimenti.

Profitto

Innanzitutto, l'innovazione design-driven può agire da principale fonte di profitto. Se realizzata con successo crea prodotti che affascinano le persone, che hanno una personalità unica e forte, e che si distinguono da una competizione affollata e indifferenziata. Ciò si traduce in:

- j* · *Volume di vendita più elevati.* Come vedremo per esempio, la Nintendo Wii ha avuto la domanda più elevata che mai si fosse registrata nella storia delle *game console*, con vendite settimanali che erano doppie rispetto a quelle della Xbox di Microsoft e quadruple rispetto alla Playstation3 di Sony. Lo Swatch è l'orologio con il più elevato numero di unità venduto nella storia. L'iPod ha il 75% di quota di mercato dei riproduttori di musica portatili.
- j* · *Margini unitari più elevati.* Diversi studi hanno mostrato come le persone sono portate ad attribuire un maggiore valore e quindi a pagare un *premium price* per i prodotti che hanno più senso. È evidente nei segmenti di alta gamma. Ma, come vedremo nel caso della Panda, vale in tutti i segmenti, anche quelli bassi del mercato. Parliamo infatti di premio *relative* di prezzo, non di valore assoluto. Lo Swatch costava al momento del lancio 40 dollari. Ma Nicolas Hayek, il CEO di Swatch, stima che il *premium price* fosse attorno al 10%. Il che implica che i prezzi, volendo, avrebbero potuto essere più bassi, e che quindi il margine intascato da Swatch su quei 40 dollari era comunque superiore a quello acquisito dai suoi *competitor* che vendevano prodotti anonimi a minor valore; e di fatto il gruppo Swatch, nella lista Fortune 500 del 1994, era classificato 232esimo in ricavi, ma 22esimo in profitti percentuali rispetto alle vendite. La Wii era la *game console* più economica sul mercato (con un prezzo che era circa la metà rispetto ai *competitor*), ma era l'unica a fare profitti su ogni unità venduta (Sony e Microsoft vendevano le loro console sotto costo – comunque più elevato rispetto a quello della Wii – puntando poi a recuperare profitti dalla vendita di giochi).

Creazione di asset di impresa e territoriali

Ancora più importante nella prospettiva dello sviluppo e della crescita economica di un territorio è il contributo che l'innovazione design-driven dà alla creazione di *asset* strategici, cioè di risorse che generano valore nel lungo termine:

i *Brand equity*. Il primo cruciale contributo è quello alla creazione di reputazione.

Ci sono molti modi in cui le imprese possono creare valore di *brand*: attraverso la pubblicità, la qualità dei prodotti e la soddisfazione dei clienti, attraverso l'innovazione tecnologica. Ma realizzare un'innovazione radicale di significato di un prodotto o di un servizio comporta in larga misura il contributo più rilevante. Infatti i significati del prodotto determinano in modo più intimo e interiorizzato l'esperienza che un cliente ha del prodotto, e, pertanto, contribuiscono in modo diretto e stretto a generare nella mente del consumatore la percezione della marca e a costruirne il valore. I significati sono infatti autentici e non mentono. Derivano da un'esperienza non raccontata o mediata, ma vissuta realmente attraverso l'uso del prodotto. Vedremo per esempio come nel caso della Wii, la *brand equity* di Nintendo è cresciuta del 18%. Il *brand value* di Swatch è così alto che un orologio usato Swatch, pagato a suo tempo 40 dollari, è stato battuto ad un'asta per collezionisti a 30.000 dollari. Peraltro l'interazione diretta tra design e marca è ciò che rende i benefici dell'innovazione design-driven maggiormente appropriabili. Sappiamo come nel caso del design (cioè di un'innovazione concettuale, legata al senso degli oggetti), i brevetti possano poco nel proteggere dalle imitazioni. Il legame con il *brand* però permette all'innovatore, se non di evitare le imitazioni, di appropriarsi di una fetta consistente dei profitti. I concorrenti infatti possono imitare la funzione di un prodotto, o la sua forma, ma non potranno mai imitarne il significato, perché il significato è strettamente connesso al *brand* dell'innovatore. Il bollitore 9093 progettato nel 1985 dall'architetto americano Michael Graves per Alessi, è stato imitato da Target (una catena di grandi magazzini focalizzata sugli oggetti per la casa), che ha invitato lo stesso Graves a progettare una linea di prodotti, compresa un'imitazione forte del bollitore che egli stesso aveva progettato per Alessi. Ebbene, Alessi ancora vende il suo bollitore in gran quantità dopo 20 anni dal suo lancio, e lo vende a un prezzo 5 volte superiore rispetto all'imitazione lanciata da Target. Target poteva imitare tutto: la forma del bollitore, i materiali, ecc., perfino assumere lo stesso designer. Ma non poteva appropriarsi del *brand* Alessi, e quindi dell'autenticità dell'innovazione di senso. E quando si tratta di questi tipi di innovazione, la gente è molto sensibile all'autenticità. Vi è poi una ricaduta importante sul profitto da prodotti non direttamente implicati dall'innovazione in oggetto. Innanzitutto a livello di impresa. Si pensi al caso Apple iPod nel seguito discusso. Il successo dell'iPod ha creato un valore di *brand* Apple tale che il semplice annuncio di un nuovo prodotto, l'iPhone, uno smart phone (un settore in cui Apple era un *new comer* e quindi con scarse credenziali) ha attratto code di

acquirenti ai negozi prima ancora di conoscerne a fondo le caratteristiche. Il successo iniziale dell'iPhone è figlio diretto del successo dell'iPod. In secondo luogo l'effetto di alone avviene a livello di territorio. Il valore del prodotto Made in Italy è il frutto dei successi di alcune limitate innovazioni radicali che hanno trascinato prodotti che spesso così innovativi e di qualità non sono, semplicemente perché possono fregiarsi della reputazione territoriale.

- j · *Posizione competitiva.* L'innovazione radicale di senso contribuisce anche a creare *asset* attraverso i meccanismi che sono tipici dell'innovazione radicale, e quindi tipici dei vantaggi dei *first mover*. Innanzitutto, permette all'innovatore di essere colui che definisce le nuove regole del gioco competitivo, in modo che siano costruite su misura per valorizzare le proprie competenze distintive. Per esempio, Swatch, trasformando il significato degli orologi da strumenti che indicano l'ora a accessori di abbigliamento, ha riportato la competizione più vicina ai punti di forza storici dell'industria svizzera: i display analogici invece che quelli digitali promossi dai produttori asiatici, un'architettura di prodotto sofisticata e modulare che richiede una forte padronanza della micromeccanica, la conoscenza dei trend di stile. I produttori asiatici si sono trovati quindi a dover obbedire a queste nuove regole.
- j · *Nuovi archetipi estetici e fedeltà dei consumatori.* Così come l'innovazione radicale delle tecnologie definisce spesso nuovi standard con cui poi i *competitor* devono confrontarsi, anche l'innovazione radicale di senso introduce spesso nuovi standard, se pur di tipo simbolico-culturale ed estetico (nuovi segni, colori, materiali, stili). Questo archetipi fungono da guida nelle scelte future dei consumatori. Per esempio, Alessi, con Family Follows Fiction, il caso discusso nel seguito, ha creato un nuovo archetipo di significato (oggetti per la casa che possono fungere da oggetti transizionali e affettivi) e un nuovo standard di linguaggio (prodotti antropomorfici e in plastica colorata trasparente). Questi archetipi inducono quindi nell'innovatore ulteriori vendite a causa di fattori di compatibilità emozionale e simbolica ed estetica.¹⁸ I clienti quindi si muoveranno a fatica al di fuori del nuovo standard e rimarranno fedeli all'innovatore. La differenza rispetto agli standard tecnologici è tuttavia che, mentre con questi ci si aspetta che gli imitatori progressivamente migrino verso il nuovo standard, nel caso degli standard di significato la vita per gli imitatori è molto più dura. Quanto più adottano lo stesso linguaggio e significato dell'innovatore, tanto più sono percepiti come pedissequi imitatori. Se volessero evitare questa percezione dovrebbero creare un nuovo linguaggio radicalmente diverso, il che è difficilmente realizzabile proprio quando le persone hanno appena acquisito un nuovo archetipo culturale.

¹⁸ Si veda anche R Cappetta, P. Cillo e A. Ponti, *Convergent designs in fine fashion: An evolutionary model for stylistic innovation*, «Research Policy», 35, 2006, p.1273-1290

j · *Conoscenza*. L'innovatore che crea un cambiamento radicale di senso è anche il primo a ricevere un feedback sull'interpretazione che i consumatori danno del nuovo significato. È quindi il primo ad apprendere dai propri investimenti, il che indurrà risultati ancora più efficaci nelle successive ondate di innovazioni incrementali che tale innovatore introdurrà successivamente.

Investimenti relazionali: il potere della rete di risorse progettuali

La terza variabile da considerare quando si esamina il valore dell'innovazione, dopo profitti e *asset*, sono gli investimenti. L'innovazione design-driven ha un profilo di investimenti del tutto particolare. Da un lato, molti casi, soprattutto del design locale, fanno riferimento ad imprese medio-piccole, con risorse limitate (Alessi, Artemide, Kartell, Flos, B&B Italia). Molte non hanno nemmeno un reparto di design interno. Eppure sono leader dell'innovazione nel proprio settore. Di fatto l'innovazione design-driven, come vedremo, si sviluppa attorno a un network di risorse esterne, locali e globali, su cui queste imprese fanno leva e verso le quali hanno un costo d'accesso relativamente basso (relativamente cioè rispetto ai *competitor*). Per avere accesso privilegiato a questo network di risorse queste imprese hanno compiuto progetti, sperimentazioni, ricerche, *scouting*. Insomma, hanno investito per individuare le risorse progettuali più adeguate ed interessanti, non ancora avvicinate dai *competitor*. Si tratta quindi di investimenti relazionali (cioè in relazioni), che tipicamente sono il frutto di investimenti cumulati nel tempo, frazionati in sforzi relativamente contenuti, ma distribuiti nel tempo e concentrati nelle mani di pochi illuminati imprenditori. Tanto che progressivamente queste imprese assumono una posizione centrale nella rete delle relazioni. Chi si muove per primo è anche colui che per primo ha accesso a nuove risorse progettuali, spesso non ancora sfruttate dai *competitor*. Alessi è stata la prima azienda a chiedere all'architetto Michael Graves, nel 1985, di progettare un prodotto. Attrarre l'architetto americano è stato molto più facile ed economico per Alessi che per Target, quando lo assoldò successivamente nel 1999 per progettare una linea di prodotti casalinghi.

Profitti elevati, *asset* consistenti e investimenti limitati e difficilmente appropriabili dai *competitor* generano effetti competitivi positivi, innanzitutto sulle imprese innovatrici, e quindi sui territori. Verso le imprese inducono crescita di valore. Con risultati spesso sorprendenti (si vedrà come nel caso di Nintendo la creazione della console Wii ha portato una crescita del valore di mercato del 165% in meno di un anno (fino a superare la capitalizzazione del gigante Sony). Nel caso di Apple l'invenzione dell'iPod ha portato a un aumento del valore delle azioni da US\$10 a US\$200 in meno di 4 anni.

Verso i territori l'impatto è evidente. Innanzitutto dal punto di vista della forza del sistema industriale. La maggiore forza competitiva delle imprese derivante dall'innovazione design-driven, e soprattutto il suo impatto sulla creazione di *asset* e di capitale relazionale, costituiscono una fonte di crescita e di sviluppo notevole e

soprattutto sostenibile nel lungo termine. Non per nulla il settore dell'arredamento in Italia, pur direttamente attaccato dalla concorrenza dei paesi emergenti, resiste con forza soprattutto nei suoi segmenti più innovativi (al contrario per esempio dell'industria tedesca del settore, solo 10 anni fa massima produttrice ed esportatrice europea ed ora in profonda crisi). Uno sviluppo che ha impatti occupazionali soprattutto per quanto concerne gli impieghi a maggior valore aggiunto (l'innovazione, la comunicazione, la strategia, la creatività). E che ha ricadute importanti anche su tutto l'indotto, in particolare dei servizi di progettazione e comunicazione alle imprese (designer, agenzie di immagine, prototipisti, sistema dell'educazione, ecc.).

L'analisi: domande e metodo

Abbiamo visto nel capitolo precedente come il design sia fonte di un particolare tipo di innovazione: l'innovazione del significato dei prodotti e dei servizi, cioè della *reason why* le persone li acquistano e li utilizzano. E abbiamo visto come il contributo dell'innovazione di significato sia al vantaggio competitivo delle imprese, sia allo sviluppo territoriale, assume il suo massimo valore quando all'innovazione incrementale dei significati (che avviene sempre, comunque e soprattutto ovunque, e che spesso viene indicata, nel caso del design, come innovazione di stile o di forma) si affiancano nelle imprese e nei territori alcune innovazioni radicali di senso. Per comprendere quindi come il design possa contribuire allo sviluppo delle imprese e dei territori occorre quindi capire come l'innovazione radicale di senso, ossia l'innovazione design-driven, avviene e come essa possa essere supportata.

Le domande di ricerca

Alla luce del *framework* introdotto nel capitolo precedente, è possibile quindi formulare con maggiore precisione le domande che guidano questo studio. In particolare:

- i' Come possono le imprese realizzare innovazioni design-driven di successo? Come è possibile realizzare cambiamenti radicali nel significato di prodotti e servizi, dal momento che questi cambiamenti radicali sono particolarmente rischiosi e complessi e dal momento che non è possibile partire dal mercato per individuarli? Quali sono i processi secondo i quali questa innovazione si sviluppa efficacemente? Quali sono le risorse necessarie e utilizzate? Quali sono le logiche che permettono di gestire questi processi e queste risorse efficacemente?
- i' Conseguentemente, una volta compresi i processi, le risorse e i sistemi manageriali in gioco, come possono gli attori che operano per la promozione dello sviluppo del territorio intervenire per facilitare tali processi, supportare la creazione delle risorse necessarie, e stimolare la nascita dei sistemi manageriali?

Queste due domande, la prima, centrale, concernente le modalità con cui le imprese realizzano l'innovazione design-driven, e la seconda, derivata, concernente le politiche per il design, verranno declinate nel seguito di questo studio secondo due direttrici, una locale e una internazionale.

Quella locale sarà rivolta al design Made in Italy, cioè realizzato dalle imprese italiane (a prescindere dal fatto che i progettisti in gioco siano nazionali o internazionali). Il nostro focus sarà in particolare sul design piemontese. Quali sono i segreti del successo del design locale? Come è stato supportato in passato? Quali le sfide che lo attendono in futuro? Come supportarlo efficacemente in futuro?

Quella internazionale sarà rivolta a comprendere come dare una risposta alle ultime due domande di cui sopra, partendo da chi ha, almeno in parte, già affrontato alcune delle sfide che oggi caratterizzano il design locale.

Il metodo

Le domande di ricerca sopra poste implicano un'analisi approfondita delle dinamiche (processi, risorse e sistemi manageriali) secondo cui avvengono e si realizzano le innovazioni design-driven. Analisi a livello macro quindi non permettono la comprensione dei fenomeni in gioco. Sia perché non permetterebbero di comprendere come l'innovazione design-driven avviene nelle imprese. Sia perché l'innovazione radicale di senso, cioè l'innovazione design-driven, avviene in modo sporadico: non può essere colta osservando nel mucchio, ove si confonde con la moltitudine di innovazioni incrementali. Occorre invece andare esplicitamente alla ricerca, individuare, e isolare i casi di innovazione design-driven, e osservarli da vicino. Questo studio si basa quindi sull'esame clinico di sei casi approfonditi di innovazioni design-driven. Due casi sono locali (piemontesi): Family Follows Fiction di Alessi e Panda di Fiat-Giugiaro. Quattro casi sono internazionali: Nintendo Wii, Swatch, Apple iPod, Audio-Video systems di Bang&Olufsen.

Nella scelta dei casi, si sono adottati tre criteri. Il primo, già discusso, è di affiancare casi locali e casi internazionali. Il secondo, è quello di isolare casi di innovazione radicale nel significato di un prodotto. Il terzo è che il caso dovesse permettere di verificare le implicazioni in termini di creazione di valore. Occorre essere in altre parole significativamente certi che si tratti di casi di successo effettivo, al di là del clamore di media. Per questo motivo la scelta è ricaduta su casi che permettessero un'effettiva verifica, tramite analisi degli *economics* (profitti, quota di mercato, crescita) del successo dell'innovazione. Conseguenza di questo criterio di rigosità è che alcuni casi, soprattutto in mercati maturi, sono di prodotti lanciati sul mercato non di recente (Family Follows Fiction di Alessi, la Panda Fiat, lo Swatch) proprio per fornire il necessario lasso di tempo che garantisca l'identificazione dell'effettivo successo, al di là della normale dinamica di breve termine di ogni tipo di innovazione. In questo senso le caratteristiche dell'innovazione design-driven, che induce longevità nei prodotti, implica che in alcuni casi (come quello appunto della Panda) il

ciclo di vita del prodotto è tale che il momento del lancio sul mercato risale perfino a tre decenni fa. Il che non significa che il caso non sia recente, in quanto prodotti rimasti sul mercato fino agli anni recenti (la Panda fino al 2003) o tuttora felicemente in vendita (come lo Swatch o Family Follows Fiction o molti prodotti Bang&Olufsen). Per ogni caso analizzeremo: i) il contesto prima dell'innovazione e i *driver* che hanno portato allo sviluppo dell'innovazione stessa; ii) la natura dell'innovazione, per verificare che si tratti di innovazione design-driven, cioè di innovazione radicale di significato rispetto ai prodotti sul mercato in precedenza; iii) i processi adottati dalle imprese per realizzare tali innovazioni; iv) le risorse coinvolte, soprattutto in termini di risorse umane e conoscenza (sia di natura socioculturale connessa alla comprensione dei mercati, sia di natura tecnologica); v) i sistemi manageriali utilizzati per gestire i processi e le risorse di innovazione; vi) le esternalità ai processi di innovazione provenienti dal contesto esterno; vii) gli impatti in termini di creazione di valore. La strumentazione di analisi si è basata sulle metodologie standard di analisi di casi (si veda a questo proposito Yin)¹⁹ e in particolare su interviste dirette ai protagonisti, analisi di dati economici e di contesto, fonti secondarie.

La forza e la peculiarità del design locale

Il caso Alessi Family Follows Fiction

Il primo caso esaminato costituisce probabilmente *il* caso di design italiano per antonomasia: quello di Alessi, impresa che Alberto Alessi definisce la «fabbrica del design». Interessante anche perché localizzato in Piemonte ma in stretta connessione con Milano e quindi a cavallo tra i due sistemi design (se mai si può parlare di sistemi design distinti). Ci concentreremo sul caso più emblematico, che ha determinato una svolta decisiva per la crescita dell'impresa: la creazione della famiglia di prodotti Family Follows Fiction, gli oggetti affettivi in plastica che costituiscono uno tra i primi e più efficaci esempi di design emozionale, che tanto oggi è imitato in tutto il mondo. Affiancheremo altri lievi approfondimenti relativi al caso della progettazione del bollitore 9093, antecedente a Family Follows Fiction, che ci fornirà un'ulteriore controprova sulle modalità che Alessi (e come essa altre imprese locali) adottano per promuovere l'innovazione design-driven.

L'impresa Alessi

Nel 1921, Giovanni Alessi fonda l'azienda Alessi, situata in un sobborgo di Omega, Crusinallo, nei pressi del Lago d'Orta. L'impresa comincia la sua attività con la creazione artigianale di oggetti per la tavola e per la casa in rame, ottone e alpaca, poi nichelati, cromati o argentati. Negli anni trenta, il primogenito del fondatore, Carlo Alessi, è il primo a sviluppare interesse per il design dei loro prodotti; infatti,

¹⁹ Yin, R.K. (1984), *Case Study Research, Design and Methods*, London, Sage Publications.

formatosi come disegnatore industriale a Novara, si occupa subito di progettazione. A lui si deve la maggior parte degli oggetti entrati in catalogo tra la metà degli anni trenta e il 1945, anno di presentazione del suo ultimo progetto: la serie da tè e caffè *Bombé*, un archetipo della prima epoca del design italiano. All'inizio degli anni settanta, comincia l'attività all'interno dell'azienda la terza generazione della famiglia Alessi, composta da tre nipoti di Giovanni: Alberto, Michele ed Alessio. Alberto Alessi si è da subito occupato della progettazione dei prodotti e del loro design; grazie a lui, viene rafforzata la collaborazione con designer esterni, artisti ed architetti (ad esempio, Aldo Rossi, Michael Graves, Ettore Sottsass, Richard Sapper, Achille Castiglioni ed Alessandro Mendini), spostando il focus dell'azienda più fortemente verso il design.

Family Follows Fiction

All'inizio degli anni novanta, Alessi era famosa per la qualità dei suoi prodotti in acciaio per la cucina e la tavola; inoltre, era conosciuta per il design innovativo e di alta qualità. In questi anni, Alberto si fa promotore di un'altra grande sfida: produrre in plastica gli oggetti per la cucina e la tavola. In collaborazione con il Centro Studi Alessi, nasce il metaprogetto Family Follows Fiction, che rappresenta un grande successo non solo in termini finanziari, ma anche e soprattutto in termini di immagine. Da officina per la lavorazione di prodotti in ottone e alpaca, Alessi si trasforma così in una delle più importanti «fabbriche del design italiano».

Con il nome Family Follows Fiction, in realtà, non si identifica un singolo prodotto ma una famiglia di oggetti dalle caratteristiche simili: i prodotti, infatti, sono caratterizzati da plastica colorata e hanno una principale funzione: fungere da accessori per la casa, ed in particolare per la cucina. Family Follows Fiction è il titolo che Alessi ha assegnato al workshop avvenuto dal 1991 al 1993, durante il quale il *team* scelto dall'azienda e composto per lo più da designer e architetti, ha creato una serie di prodotti che rispondessero alle linee guida stabilite da Alessi. Tra i prodotti realizzati vi sono per esempio, *Gino Zucchino* (zuccheriera di Guido Venturini) un essere, con occhi grandi e piccoli piedi, di forma allungata, dotato di un unico foro alla sommità, dal quale esce lo zucchero; *Lilliput* (Saliera-pepiera di Stefano Giovannoni), piccole pulci di materia plastica con piedini magnetizzati, atte all'uso di tenere il sale e il pepe in tavola; *Nutty the Cracker* (Schiaccianoci di Stefano Giovannoni), scoiattolo in plastica dotato di orecchie prensili e girevoli atte a schiacciare frutti che hanno il guscio; *Firebird* (Accendigas di Guido Venturini), piccolo essere fluorescente in plastica e alluminio, dotato di antenna e di un solo occhio, atto all'accensione di apparecchiature a gas; *Diabolix* (Cavatappi di Biagio Cisotti), piccolo diavolelto che con i suoi dentini metallici che fungono da apribottiglie mostra un sorriso accattivante. I prodotti della linea Family Follows Fiction hanno, quindi, diverse funzioni: fungono sia da contenitori e dispensatori di cibi, sia come attrezzi che facilitano alcune semplici operazioni (ad esempio accendigas, spremiagrumi, cavatappi, schiaccia-

aglio, schiaccianoci). I prodotti Family Follows Fiction non presentano nuove funzionalità rispetto ai tradizionali accessori da cucina, ma la loro estrema innovatività si riscontra nelle forme stravaganti, nei materiali, nei colori che caratterizzano gli oggetti, e soprattutto nel significato, come vedremo più avanti. Ciascuno di essi sembra rappresentare un personaggio appartenente alla stessa famiglia. Ai prodotti non viene abbinato il nome tradizionale dell'oggetto, ma un nome proprio di persona (come l'attaccapanni *Antonio*, il barattolo *Gianni* o lo spremi-aglio *Nonno di Antonio*) o un nome di fantasia (come ad esempio il cavatappi *Diabolix*), che solo in alcuni casi si può ricollegare alla funzionalità dell'oggetto (come il portafrutta *Fruit Mama*). Il lancio ufficiale sul mercato della famiglia di prodotti avviene nel 1993, al termine del workshop tenutosi presso Alessi; molti altri sono i prodotti che sono entrati, solo in seguito, a far parte della famiglia, creati seguendo le linee guida dello stesso workshop. Alcuni designer, infatti, hanno seguito i temi trattati nel workshop concretizzandoli in prodotti come la serie di tappi dal nome proprio *Carlo* di Mattia Di Rosa (1994), il portabiscotti *Mary Biscuit* di Stefano Giovannoni, (1995) e lo spremiagrumi *Mandarin* di Stefano Giovannoni (2001).

Family Follows Fiction, al di là della simpatia e della fantasia dei singoli prodotti che la compongono, è soprattutto e innanzitutto un'innovazione radicale di senso. Gli attrezzi da cucina cambiano di natura: non solo e non necessariamente attrezzi, ma oggetti affettivi: dei sostituti di "orsacchiotti" per adulti. Uno degli obiettivi che si prefiggeva il Centro Studi Alessi attraverso il metaprogetto Family Follows Fiction era l'introduzione di aspetti più affettivi e più confidenziali nei loro prodotti; ciò significava esplorare chiavi espressive nuove, come il gioco, la memoria, il coinvolgimento emotivo, aspetti che erano sicuramente presenti nei lavori precedenti dei designer, ma in forma nascosta. Importanti strumenti di analisi furono la teoria dei codici affettivi di Franco Fornari e i testi di Donald W. Winnicott sull'«oggetto transizionale» (Polinoro, 1993). Nella Teoria dei Codici Affettivi, lo psicoanalista Franco Fornari²⁰ spiega che esistono due tipologie di significati sempre presenti nel linguaggio umano: lo "stato della notte" e lo "stato del giorno". Il primo si riferisce al linguaggio degli affetti e delle emozioni, mentre il secondo si riferisce alla razionalità, alla realtà e alle funzionalità. Anche ciascun oggetto ha un suo particolare linguaggio che trasmette, a seconda delle caratteristiche, una serie di codici differenti: codice materno, codice paterno, codice bambino, codice erotico e codice della vita e della morte. Attraverso questi codici affettivi, gli oggetti esprimono dei particolari significati e suscitano diverse emozioni nei consumatori. È proprio attraverso questi codici affettivi (soprattutto il codice bambino) che Alessi cerca di stimolare gli aspetti del gioco e divertimento all'interno del metaprogetto Family

20 Franco Fornari è nato a Rivergaro (PC) il 18 aprile 1921 ed è morto a Milano il 20 maggio 1985. Si è laureato in medicina e chirurgia, specializzato in neuropsichiatria; ha svolto la professione di psicoanalista. Alcuni suoi testi famosi, su cui Alessi si è basata, sono *La vita affettiva originaria del bambino*, Feltrinelli (1963) e *I fondatori di una teoria psicoanalitica del linguaggio*, Boringhieri (1979).

Follows Fiction. L'analisi di Donald W. Winnicott,²¹ invece, si concentra sull'importanza che gli oggetti rivestono nello sviluppo psichico del bambino, che proietta sentimenti e significati particolari sugli oggetti e li usa in modo simbolico. Da qui lo psicoanalista sviluppa la teoria degli «oggetti transizionali», ossia oggetti carichi di significati simbolici, che diventano un aspetto insostituibile della vita delle persone; queste ultime instaurano con il mondo inanimato che le circonda un rapporto molto forte dal punto di vista simbolico-affettivo: «Sappiamo bene che la nostra attività non ha tanto lo scopo di soddisfare un bisogno primario: sappiamo bene che si può accendere il gas, far bollire l'acqua, preparare un caffè o servire il tè, dosare il sale e il pepe, schiacciare le noci e pulire il cesso anche con strumenti più 'normali' di quelli che creiamo noi: quello che noi facciamo è di tentare di rispondere a un desiderio di felicità della gente, e lo facciamo, dal momento che siamo dei Produttori, attraverso la dimensione paradossale dei nostri prodotti».²²

Grazie alle profonde riflessioni sulle teorie sviluppate da Fornari e Winnicott, il metaprogetto di Alessi si orienta verso un preciso obiettivo: creare un *object-toy*. La sfida, infatti, era quella di riprodurre in termini di design "l'anima" di un oggetto, attraverso rappresentazioni comuni al mondo dei bambini e delle culture primitive. I designer si sono impegnati a scoprire nuovi materiali (in particolare le materie plastiche), per poter meglio esplorare il mondo dei colori e della dimensione sensoriale degli oggetti. Grazie a questo processo sono stati creati degli oggetti che possono essere considerati dei veri e propri "personaggi", che compiono delle azioni; si avvicinano alla sfera umana per le forme antropomorfe e per i nomi che assomigliano spesso a quelli umani.

L'utilizzo della plastica

Una delle caratteristiche fondamentali dell'innovazione associata a Family Follows Fiction è l'utilizzo intenso della plastica, soprattutto per un settore (i casalinghi) dove la plastica aveva svolto un ruolo di materiale "povero" e poco carico di valore emozionale ed estetico e per un'impresa (Alessi) che ha fatto nel passato della lavorazione dei metalli (acciaio inox modellato a freddo, in particolare) uno dei suoi cavalli di battaglia. Alberto Alessi è stato uno dei principali protagonisti dell'introduzione della plastica all'interno di Alessi. Dopo l'introduzione di ceramica e legno, con i progetti *Tendentse* e *Twergi* degli anni precedenti, Alessi era pronta per una nuova sfida: la produzione di oggetti in plastica per la cucina. Il fratello di Alberto, Alessio Alessi, commentando questa decisione, ha affermato (Moon, e altri,

21 D.W. Winnicott (Plymouth, UK, 1896 - London, 1971) comincia la sua carriera come pediatra e utilizza la sua esperienza con i bambini per sviluppare idee innovative. Contribuisce, infatti, alla teoria psicoanalitica, soprattutto per quanto riguarda il mondo infantile. Alcuni suoi testi su cui Alessi si è basata, sono *Oggetti transizionali e fenomeni transizionali in Dalla pediatria alla psicoanalisi*, Martinelli (1975) e *Gioco e realtà*, Winnicott (1990).

22 A. Alessi, *La storia della Alessi dal 1921 al 2005 e il fenomeno delle Fabbriche del design italiano*, Note personali non pubblicate.

2004):²³ «Abbiamo avuto reazioni contrarie da persone che dicevano che, muovendoci verso la plastica, avremmo danneggiato l'immagine di Alessi, perso la nostra identità, screditato noi stessi. Alberto ha risposto dicendo che, lontani dal perdere la nostra identità, la stavamo spingendo in avanti ed aiutando ad evolversi».

Fondamentale è anche l'influenza dell'ambiente in cui Alessi si trova immersa: l'*Italian Design*. Una caratteristica fondamentale del design italiano, specie nel settore dell'arredamento, è data dall'uso dei materiali più diversi e dalla continua sperimentazione di forme nuove ed originali (rifacendosi anche alle tendenze della neoavanguardia, del New Dada, della Pop Art). Negli anni sessanta comincia la sperimentazione dell'utilizzo della plastica per gli oggetti d'arredamento (tra i principali protagonisti: Achille e Pier Giacomo Castiglioni, Ettore Sottsass, Alessandro Mendini e Vico Magistretti), in un primo momento unita ad altri materiali tradizionali come acciaio e legno.

Il progetto

I prodotti della famiglia Family Follows Fiction sono il risultato del progetto sviluppato da Alessi in collaborazione con il Centro Studi Alessi (CSA); il centro nasce nel 1990 come organo dell'azienda Alessi che si occupa della gestione dell'aspetto progettuale e di comunicazione. Gli ideatori del CSA sono stati Alberto Alessi, CEO dell'azienda, Alessandro Mendini, architetto con cui Alessi ha instaurato uno stretto rapporto di collaborazione dal 1977 e Laura Polinoro, laureata in Arte e Comunicazione presso il DAMS di Bologna con una tesi sull'*Italian Design*. CSA nasce con una duplice missione: elaborare dei contributi teorici su temi legati all'oggetto e coordinare il lavoro con i giovani designer esterni all'azienda. L'azienda, infatti, aveva scelto di sperimentare nuove metodologie per realizzare oggetti di design, collaborando con giovani designer che apportavano in azienda stili e conoscenze nuove e sviluppando ricerche in nuovi campi, come l'antropologia, la comunicazione, il marketing. Le attività che caratterizzano il CSA sono la ricerca, il metaprogetto e il workshop. La "ricerca" riguarda alcuni temi legati alla nascita, all'identità e alla costituzione degli oggetti e viene condotta dal CSA con consulenti esterni, esperti in discipline di diversa natura; questa attività funge da antenna che capta e raccoglie gli stimoli derivanti dall'incontro con l'ambiente esterno. Durante questo dialogo, le informazioni raccolte costituiscono un reticolo di dati (esigenze produttive, aspetti culturali, esigenze di marketing) che costituiscono il metaprogetto. Il workshop è il luogo di sperimentazione e progettazione.

Nell'aprile 1991 comincia il workshop che ha come obiettivo quello di concretizzare le idee e le riflessioni scaturite nel metaprogetto Family Follows Function, promosso da Alberto Alessi, dall'esperto in marketing e comunicazione Luca Vercelloni e dall'architetto Marco Migliari, oltre che da Laura Polinoro, responsabile del CSA. Il

23 Y. Moon - V. Dessain - A. Sjöman (2004), *Alessi: Evolution of an Italian Design Factory* (B), Harvard Business School, 9-504-019, febbraio

concetto Family Follows Function esprime la volontà dell'azienda di riscoprire sensazioni più delicate, più tenere, intime ed affettive, in contrasto con l'autorevolezza, la lucidità, la forza espressiva degli oggetti fino allora prodotti dall'azienda (Alessi, 1998). Hanno partecipato al workshop numerosi designer ed architetti alle prime esperienze professionali, in modo da garantire freschezza ed originalità nelle idee che venivano presentate; Alessi, infatti, si proponeva di differenziare i nuovi prodotti da quelli sviluppati in precedenza per l'azienda dai "grandi maestri" durante gli anni ottanta, al fine di introdurre nel catalogo oggetti dal codice più affettivo e confidenziale. L'argomento del workshop è stato, quindi, l'*oggetto ludico*: ciascun prodotto avrebbe dovuto rappresentare un membro di una stessa grande famiglia, proprio come esprime il titolo del metaprogetto. Inoltre Alessi sceglie di esplorare il mondo delle materie plastiche e dei colori, aspetti che nel settore degli accessori per la cucina erano ancora scarsamente utilizzati, all'inizio degli anni novanta (Polinoro, 1993).

I principali protagonisti del workshop per il metaprogetto Family Follows Fiction sono i designer Giovanni Lauda, Alejandro Ruiz, Denis Santachiara, e gli architetti Guido Venturini, Pierangelo Caramia, Stefano Giovannoni e Massimo Morozzi. I designer e gli architetti sono stati scelti con cura dall'azienda, che ricercava artisti con orientamenti nuovi e soprattutto in linea con la missione che Alessi si accingeva ad intraprendere: creare prodotti in cui la dimensione affettiva ed emozionale fosse prevalente. Alessi si è rivolta a giovani artisti in grado di rinnovare il catalogo di prodotti, non solo nelle forme, ma anche nel loro significato. Guido Venturini nasce ad Alfonsine nel 1957; è sia architetto che designer e si occupa dell'esplorazione nel campo del design industriale, dell'allestimento di spazi e dell'architettura di interni. Nel 1986 crea con Stefano Giovannoni lo studio di design *King Kong*, con lo scopo di ideare oggetti che fanno leva sull'eccesso comunicativo e sulla sfrontatezza. Stefano Giovannoni, nato a La Spezia nel 1954, si laurea al Politecnico di Firenze e, nel 1988, dopo l'esperienza nello studio *King Kong* con Venturini, comincia a collaborare con Alessi. Giovanni Lauda nasce a Napoli nel 1956 dove si laurea in Architettura; la sua attività professionale comincia a Milano, occupandosi di architettura e design. Alejandro Ruiz è nato a Bahia Blanca (Argentina) nel 1954; svolge le attività di designer, architetto d'interni e progettista di allestimenti; ha collaborato con studio *Alchimia* e *Gregotti Associati* ed è stato docente all'Istituto Europeo di Design e alla Domus Academy. Massimo Morozzi, nato a Firenze nel 1941, svolge la sua attività di architetto a Milano. È membro fino al 1972 del *Gruppo Archizoom*. Dal 1972 al 1977 coordina il *Centro design Montefibre* per la progettazione di prodotti tessili per arredamento. Nel 1982 apre uno studio indipendente e dirige la sua attenzione verso il settore del *product design* di oggetti di servizio per la casa e più in generale dei beni di largo consumo. Pierangelo Caramia è nato a Cisternino (Brindisi), nel 1957, e si occupa di architettura e design. Laureato alla facoltà di architettura di Firenze, svolge la sua attività professionale tra l'Italia e la Francia. Il designer Denis Santachiara è nato a Campagnola (Reggio Emilia), nel 1951. Inizia l'attività progettuale nel

campo del design da autodidatta, progettando carrozzerie automobilistiche; inoltre, partecipa a numerose triennali e collabora con numerose aziende del mobile italiane e straniere.

Ancora uno sguardo alla ricerca e innovazione di Alessi. Tea and Coffee Piazza

Per comprendere ulteriormente le dinamiche e le modalità di gestione dei processi di ricerca e innovazione in Alessi può essere particolarmente utile analizzare un caso antecedente a Family Follows Fiction e che ne anticipa, in modo ancor più radicale nella forma, alcune dinamiche manageriali. Il caso è il progetto *Tea and Coffee Piazza*, svolto tra il 1982 e il 1985. Il prodotto probabilmente più noto di tale progetto è il bollitore 9093, *best seller* tra tutti i prodotti di Alessi. Il bollitore conico, con il fischietto a forma di uccellino, progettato dall'architetto Michael Graves, da quando è stato lanciato nel 1985 è stato venduto, a prezzi decisamente elevati per un bollitore (oggi tra i 150 e i 200 euro), in 1,5 milioni di unità. Un prodotto fortemente imitato. Tanto che Target, una catena distributiva statunitense famosa per offrire oggetti di design a prezzi economici, nel 1999 ha chiesto allo stesso Graves di progettare una nuova linea di prodotti, tra cui un'imitazione del bollitore Alessi. Nonostante questa imitazione Alessi continua a vendere in gran quantità il modello 9093 a un prezzo che è cinque volte superiore a quello della versione di Target. Considerato che sia l'originale che l'imitazione sono stati progettati dalla stessa persona, fenomeno alquanto insolito, questo caso conferma come il successo del design italiano risiede non tanto e non solo nei designer (peraltro in questo caso americano) ma negli imprenditori e nelle nostre imprese.

Il bollitore 9093 forse non è l'esempio più radicale di innovazione design-driven, ma è uno degli esempi più facili da comprendere. In precedenza i bollitori avevano varie forme e misure, ma il loro scopo era inequivocabilmente pratico. La loro forma seguiva la loro funzione (bollire l'acqua). Il bollitore 9093 è un antesignano di oggetto emozionale (poi sviluppato appieno da Alessi in Family Follows Fiction) affidato nella progettazione a un architetto post-moderno, che già aveva esplorato nell'architettura il valore emozionale delle cose: Michael Graves. Allora professore di architettura a Princeton, Graves non aveva mai lavorato su prodotti di consumo, ma aveva progettato alcuni famosi edifici post-moderni negli Stati Uniti (con superfici decorative e riferimenti a passati linguaggi architettonici – considerati un tabù dal modernismo). Anche se indubbiamente intelligente nella sua sintesi di arte popolare e *art deco*, il modello 9093 ha la sua caratteristica più innovativa nell'ampliare il significato che le persone danno a un bollitore e all'esperienza di "fare la colazione": secondo un'intervista concessa a Businessweek.com, Graves una volta ricevette una cartolina da un poeta francese che scrisse: «Sono sempre molto brontolone quando mi alzo la mattina. Ma ora quando mi alzo, metto su il bollitore e quando inizia a cantare mi fa sorridere – accidenti a te»!

Come si è arrivati a progettare un prodotto apparentemente semplice come il bollitore 9093? Il percorso è molto più complesso, articolato e vicino alla ricerca di quanto molta superficiale letteratura sul design e sulla creatività fa spesso pensare: un processo di ricerca che ha richiesto 5 anni e parecchi investimenti. Non sicuramente il risultato di una sessione di *brainstorming*. Un processo che ha origine al di fuori dell'impresa, agli inizi degli anni ottanta, quando Ettore Sottsass, allora sessantenne, fonda con altri giovani designer il movimento culturale Memphis. Sottsass, nato in Austria, architetto di professione, lavorava come progettista per Olivetti. Memphis coltivò la ricerca dei colori primari, delle forme infantili (quali sfere e triangoli), della contrapposizione di materiali economici, come la plastica, con materiali costosi, come il marmo, con un atteggiamento irriverente verso tutto ciò che era considerato immacolato "buon gusto". Una sperimentazione che sanciva il sovvertimento delle norme comuni nella scia dei movimenti giovanili degli anni sessanta e settanta, in particolare il rifiuto delle forme razionali e lineari, delle superfici asettiche metalliche e bianche, del linguaggio industriale degli oggetti. Rappresentava l'unione tra *high e low art*, tra lusso e semplicità, verso una più generale democratizzazione del gusto. Le forme, i colori e i materiali proposti da Memphis erano leggeri e ironici e quindi puntavano a un appeal emotivo piuttosto che razionale e utilitario, un linguaggio diffuso oggi, ma inedito trent'anni fa.

La nascita di Memphis fu il punto di partenza di un processo di innovazione design-driven che portò al modello 9093. Sebbene Memphis avesse una linea di pensiero molto in anticipo sui tempi rispetto alle mode di quegli anni, attirò l'attenzione degli imprenditori locali, i quali capirono che si trattava di un vero e proprio laboratorio di ricerca da cui trarre stimoli per i loro investimenti in innovazione. Il presidente di Artemide, Ernesto Gismondi, sovvenzionò Memphis lasciando però i suoi membri liberi, nelle sue parole, di «fare quello che volevano». Alberto Alessi, prendendo spunto dal tale movimento (Sottsass aveva già progettato alcuni prodotti per Alessi), ma alla ricerca di nuovi spazi di innovazione e ulteriori passi avanti nei linguaggi, si rivolse a interpreti nuovi e inediti: 10 architetti stranieri che non avevano mai progettato beni di consumo.

Chiamò il progetto Tea and Coffee Piazza e chiese all'architetto Alessandro Mendini, suo caro amico, di selezionare dieci altri architetti e di coordinare le loro attività. Le scelte di Mendini includevano, oltre a Graves, il post-modernista austriaco Hans Hollein e lo statunitense Robert Venturi. Abituamente, Alessi, per valutare la bontà di un progetto, utilizza una formula basata su quattro dimensioni: prezzo, funzione, linguaggio e poetica; tuttavia in quell'occasione chiese agli 11 architetti di ignorare prezzo e funzione e di concentrarsi esclusivamente sulle ultime due. Ricevuto il *brief* da Alessi, gli undici lavorarono autonomamente.

A differenza del processo creativo tipico degli studi di design anglosassoni, non si tenne quindi alcun tipo di *brainstorming* con *team* interdisciplinari. Alberto Alessi aveva un ulteriore obiettivo: scoprire la prossima generazione di talenti di design.

Nelle parole di Alessi, «è facile fare una lista dei primi dieci designer degli ultimi 10 anni. Ma sono praticamente certo che meno della metà di loro sarà tra i primi dieci designer tra dieci anni. A quel punto il loro linguaggio non sarà più una novità o sarà stato ampiamente imitato. Inoltre, i loro interessi e la loro vitalità potrebbe affievolirsi. A volte, poi, i designer sono consumati dal loro stesso successo».

Alessi sapeva che prima di poter presentare prodotti rivoluzionari, doveva preparare il terreno, altrimenti il pubblico, che, ricordiamoci, non era stato consultato su quale tipo di prodotti volesse, non avrebbe saputo interpretarli e dargli senso. Quindi Alessi presentò gli 11 prototipi di servizi di the e caffè al Museo di Arte Moderna di San Francisco, allo Smithsonian e in altri contesti culturali; ne furono inoltre prodotte edizioni limitate di 99 pezzi e furono vendute a musei e collezionisti per 25.000 dollari l'uno; l'impresa infine, con Mendini, curò un libro su Tea and Coffee Piazza che fu ampiamente distribuito nelle comunità di design.

Tra gli 11 architetti, Alessi ne scelse solo due, Aldo Rossi e Michael Graves, a cui chiese di proseguire e trasformare i loro concetti in un prodotto commerciale che avesse non solo un elevato valore comunicativo e poetico, ma che fosse anche funzionale e dal costo contenuto.

Il bollitore 9093, con la sua ampia base che permette il rapido riscaldamento dell'acqua; con i ribattini visibili e i loro richiami alle tradizioni artigiane; con l'imponente manico di plastica blu, decorativo ma allo stesso tempo resistente al calore; e con il suo uccellino, che con il suo volare si contrappone alle forme astratte insistentemente cercate dal modernismo, si guadagnò il più alto punteggio di sempre nella formula che Alessi usa per valutare il successo dei prodotti.

Visto il successo già ottenuto dal bollitore 9091 progettato da Sapper, che emetteva due fischi bassi e armoniosi evocanti il suono di navi che passano nella notte, Alessi chiese a Graves di prevedere un fischiotto anche nel suo bollitore. Alessi però voleva che l'uccellino fosse rimovibile, che il prodotto avesse un costo di produzione più basso e una ebollizione più rapida.

Interessante è la lettura dell'attitudine al rischio di Alessi: «Coordinando questi progetti, fabbricando questi prodotti e cercando di comunicarli e di venderli, lentamente, progressivamente mi sono reso conto che la mia attività, per quanto rimanesse in realtà, materialmente, quella di un fabbricante era però molto diversa da quella della cosiddetta Industria di Produzione di Grande Serie. Non mi apparteneva, per esempio, non apparteneva alla Alessi quella che secondo me è una delle principali caratteristiche dell'Industria di Produzione di Grande Serie, una caratteristica che però nel medio-lungo periodo è diventata anche una delle principale fonti di preoccupazione di questo tipo di industrie: cioè il non volere correre rischi, l'aver paura di correre rischi. Al contrario l'esigenza di correre dei rischi era come dire un elemento fisiologico inscindibile dalla nostra attività. Non correre rischi, nella prospettiva dell'Industria di Produzione di Grande Serie, significa tra l'altro anche

che i prodotti tendono inesorabilmente a divenire sempre più omogenei, simili gli uni agli altri, che i rispettivi mercati tendono a saturarsi e che poi le industrie che li producono si trovano ad affrontare situazioni di mercato sempre più difficili».²⁴

L'impatto sugli economics di Family Follows Fiction

Il successo di Family Follows Fiction è indubbio. Non solo in termini di clamore suscitato nei media. Ma anche e soprattutto, per quanto ci concerne, in termini di impatto sugli *economics* dell'impresa. Nel 1990, prima dell'inizio del progetto Family Follows Fiction, Alessi era un'impresa con un forte potenziale di crescita, ma un fatturato ancora limitato ai 25 milioni di euro. Nel 1995, tre anni dopo il lancio di Family Follow Fiction, il fatturato di Alessi era salito vertiginosamente a circa 70 milioni di Euro, quasi triplicato in pochissimi anni.

Oggi, a più di 10 anni di distanza il fatturato di Alessi tende a stabilizzarsi attorno ai 100 milioni di euro. Un segnale di saturazione e un'attesa per un ulteriore salto innovativo che indica un punto di forte sfida per l'impresa. Una sfida, tipica di tutto il sistema design, su cui torneremo nel capitolo successivo.

Il caso Fiat Panda

Il secondo caso esaminato è quello della Fiat Panda. Un caso interessante perché esula dai settori classici in cui si è affermato il design italiano (quelli relativi agli stili di vita nella casa) e interessa un settore quale quello dell'auto in cui il contenuto tecnologico e industriale è centrale. In secondo luogo perché si tratta di un prodotto di gamma bassa, uscendo dallo stereotipo che associa il design al lusso e all'alta gamma. Il design è innovazione, a prescindere dove questa venga a collocarsi e dal livello di accessibilità economica. È un grosso rischio, soprattutto per il Made in Italy, associare il design solo ai segmenti alti del mercato. Come ci illustrerà anche il caso Swatch, questa strategia può essere vincente per alcune singole imprese di nicchia, ma è un suicidio per un sistema territoriale, in termini di impatti sull'occupazione e sul PIL. Il caso Panda quindi ci permette di investigare le dinamiche dell'innovazione design-driven al di fuori di tali nicchie.

Soprattutto la Panda è un esempio di come l'innovazione design-driven possa indurre vantaggi competitivi e profitti nel lungo termine e di come sfugga ai precetti della innovazione incrementale e rapida promossi dalla letteratura manageriale, soprattutto nel settore stesso dell'automobile. Un noto studio della Procter&Gamble ha rilevato che il ciclo di vita dei prodotti si è dimezzato tra il 1992 e il 2002.²⁵

Una tendenza che ha interessato anche il settore dell'automobile, dove all'accorciarsi del tempo di sviluppo dei prodotti (da circa 10 anni negli anni ottanta fino ai tre anni odierni), si è accompagnato un sensibile accorciamento del ciclo di vita medio

24 A. Alessi, *La storia della Alessi dal 1921 al 2005 e il fenomeno delle Fabbriche del design italiano*. Note personali non pubblicate.

25 V. Vaitheeswaran, *Reving Up*, «The Economist», ottobre 11, 2007

dei prodotti (tra i 4 e i 5 anni). La Panda, lanciata sul mercato nel 1980, è rimasta sul mercato con largo successo fino al 2003, anno in cui è stata ritirata dal mercato quando ancora era la seconda automobile più venduta in Italia. Un'automobile longeva quindi, ma rimasta costantemente giovane nel *concept* e nel significato, senza essere stata sostanzialmente riprogettata in 23 anni.

L'industria automobilistica ha prodotto nel passato diversi prodotti estremamente longevi, quali la Citroen Due Cavalli, il Maggiolino Volkswagen, la Mini, e la Fiat 500. La Panda tuttavia è un caso estremamente interessante perchè il suo ciclo di vita non si colloca negli anni dello sviluppo dell'automobilismo di massa (tra gli anni quaranta e sessanta del secolo scorso), anni in cui la longevità dei modelli di automobile era un fatto comune e diffuso. La Panda invece ha vinto la sfida competitiva per 23 anni, in un periodo (quello a cavallo tra gli anni 80 e la prima decade di questo secolo) in cui il ciclo di vita medio di un modello di automobile era di 8 anni e mezzo (si vedano le Figure 4.1 e 4.2). La Panda ha un ciclo di vita quasi tre volte superiore. Ma non solo: è rimasta quasi sempre prima nelle vendite di automobile del *segment* A in Italia e seconda considerando le vendite di tutti i segmenti. In 23 anni Fiat ha venduto 4 milioni e mezzo di Panda nel mondo, con cambiamenti minimali e re-investimenti estremamente contenuti (la modifica più significativa è stata l'introduzione della versione a quattro ruote motrici nel 1983 e l'adozione del motore *Fire*, nettamente più efficiente, nel 1986).

FIG.4 VENDITE DI AUTOMOBILI IN ITALIA TRA IL 1980 E IL 2002 (LA PANDA È STATA VENDUTA NEL 2003 SOLO PER UNA FRAZIONE DELL'ANNO)

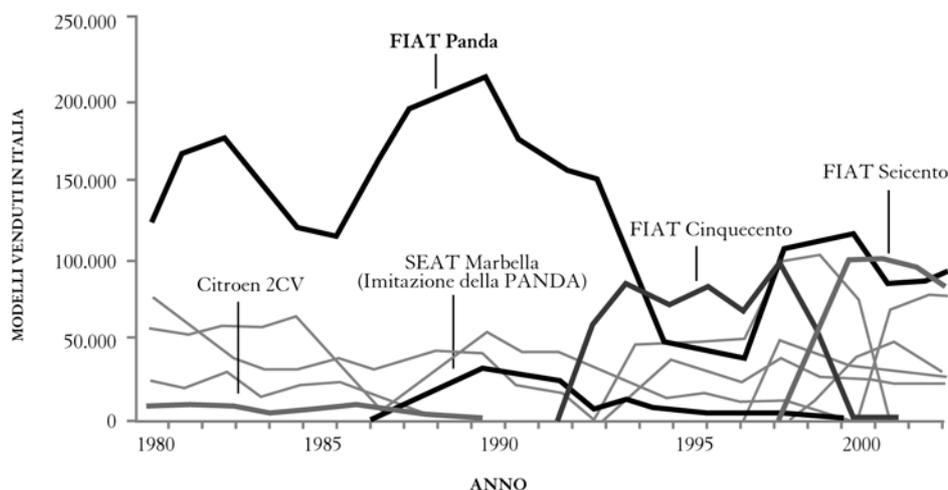
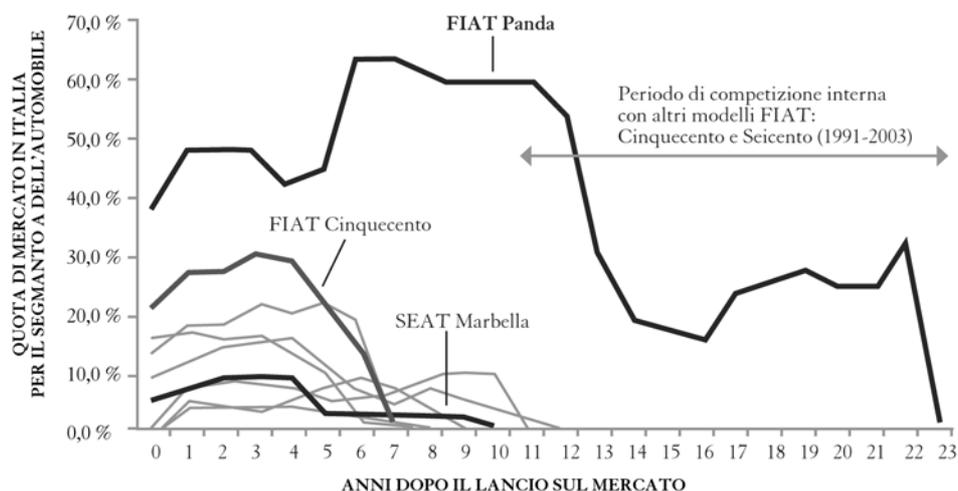


FIG.5 CONFRONTO TRA LE QUOTE DI MERCATO LUNGO IL CICLO DI VITA NEL MERCATO ITALIANO DELLE AUTOMOBILI – SEGMENTO A (AUTOMOBILI LANCIATE DOPO IL 1978 E RITIRATE PRIMA DEL 2005)



Perché la Panda ha costituito un prodotto di così ampio successo e perché, soprattutto, così a lungo (persino più a lungo della storica Fiat 500)?

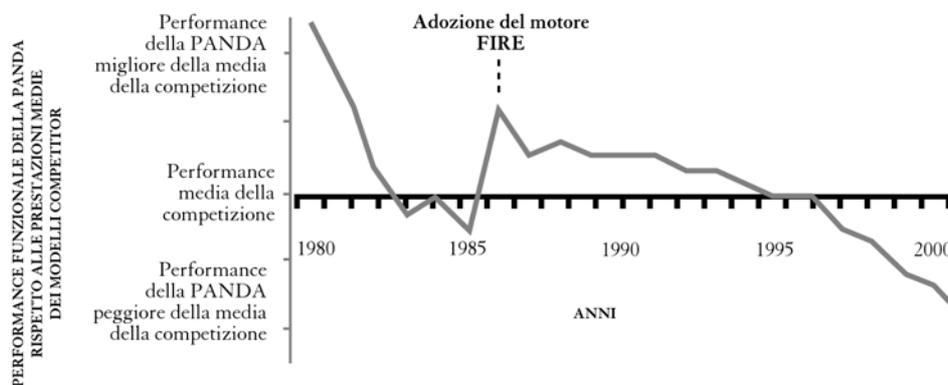
Le teorie della gestione dell'innovazione suggeriscono diverse strategie alternative per indurre longevità nei prodotti.

Ottenere una migliori funzionalità o maggiori prestazioni, e poi proteggerli nel lungo termine dall'imitazione, per esempio tramite brevetti. Ma la panda non ha avuto prestazioni superiori per tutto il suo ciclo di vita, sicuramente non nelle fasi finali. E il suo successo non è basato su specifici brevetti. Da un'analisi comparata delle funzionalità della panda (una media di punteggi di abitabilità, spaziosità del bagagliaio, consumi, motore, accelerazione, sicurezza, confort, secondo le valutazioni delle principali riviste specializzate di settore), rispetto a quelle di automobili concorrenti, lungo tutti i 23 anni del suo ciclo di vita, emerge chiaramente che, sebbene la Panda sia partita relativamente bene al momento del lancio sul mercato, i *competitor* abbiano rapidamente recuperato terreno, e solo tre anni dopo il lancio (nel 1983), le prestazioni tecniche della Panda erano già inferiori alla media (!) di settore (si veda la FIG 6). Il punteggio tecnico della Panda recuperò nel 1986 a seguito dell'adozione del motore FIRE. Ma calò progressivamente nuovamente. Dal 1996, quando il fattore funzionale e tecnico era nuovamente inferiore alla media, un acquirente puramente razionale non avrebbe acquistato una Panda. Come molti modelli Fiat di quegli anni, inoltre, la Panda soffriva di seri problemi di qualità. Eppure, nonostante questo, la Panda si è fregiata di un notevole tasso di riacquisto e di fedeltà da parte dei clienti (40%).

Ridurre progressivamente i prezzi, tenendoli a un livello inferiore di nuovi prodotti lanciati successivamente sul mercato. Questa spiegazione è vera per il caso della Panda, ma solo in parte, e non sufficiente a spiegare il suo successo notevole per 23 anni. Il prezzo della Panda ha seguito sostanzialmente il tasso di inflazione, partendo a circa 2.000 euro nel 1983 per arrivare a 6.300 nel 2003, leggermente inferiore alla media del segmento A. Le analisi di mercato Fiat indicarono che solo il 38% dei clienti consideravano il prezzo come uno dei principali *driver* d'acquisto della Panda. E il prezzo di rivendita (cioè dell'usato) è sempre stato superiore a quello dei *competitor* per tutto il ciclo di vita: un chiaro segno che le persone assegnavano alla Panda un valore economico ben superiore a quello dei concorrenti.

La terza spiegazione della longevità dei prodotti è spesso ricondotta alla struttura di mercato. Contesti competitivi più "tiepidi", in cui la pressione competitiva è limitata (quali i monopoli o le nicchie di mercato, o nel caso in cui un'impresa controlli *asset* complementari quali i canali di distribuzione), concedono un ambiente che rallenta la sostituzione dei prodotti. Ma la Panda non ha operato assolutamente in un contesto di monopolio o nicchia. Al contrario era il contesto estremamente competitivo del segmento A del settore automobilistico, dagli anni ottanta al 2003: uno dei più agguerriti. Ha dovuto combattere con 20 diversi modelli nel suo intero ciclo di vita. E il suo vantaggio non era nemmeno legato al potere di mercato detenuto in Italia dalla Fiat. Prova ne è che Fiat stessa ha provato a sostituire la Panda due volte: la prima nel 1991, con la Cinquecento (un'auto dal design anonimo, che del modello storico degli anni sessanta condivide solo il nome, niente a che vedere con la recente reinterpretazione di successo), e successivamente nel 1998 con la Seicento (ancora, un'auto dal design anonimo). Sebbene la Panda abbia inizialmente sofferto per il lancio di questi due prodotti, ha reagito e ha vinto contro i modelli stessi che miravano a sostituirla.

FIG. 6 CONFRONTO DELLA PRESTAZIONE TECNICO-FUNZIONALE DELLA PANDA RISPETTO ALLA MEDIA DELLA COMPETIZIONE



La vera ragione della straordinaria longevità della panda è associata al suo contenuto di *design-driven innovation*. La Panda ha rappresentato un salto radicale nel significato delle *city car*, soprattutto se confrontato all'approccio storico della Fiat. Nei tardi anni settanta il *concept* dominante per le *city car*, soprattutto in Fiat, era «il minimo prezzo per la performance minima, stringendo le persone nel minimo spazio». Giugietto Giugiaro il designer della Panda, ricevette indicazioni dall'allora amministratore delegato di Fiat, Carlo De Benedetti, di cambiare la seconda parte dell'equazione: «cosa vorrei è un'automobile con molto spazio per i passeggeri e i loro bagagli, allo stesso prezzo di una macchina piccola». Era il 1976. Fiat era nel mezzo di uno dei periodi più tragici della sua storia, tra scioperi e problemi di terrorismo. Il settore dell'automobile a livello mondiale era in preda alla grande crisi successiva allo shock petrolifero del 1973, con la produzione mondiale crollata del 20% (Fiat del 30%). La saggezza manageriale dei libri di testo e i trend di mercato avrebbero suggerito una strategia conservativa e incrementale, continuando a spremere le persone dentro piccole utilitarie ancora più economiche. Carlo de Benedetti rimase in carica per soli 100 giorni. Quando lasciò il suo incarico l'impresa era presa da problemi così drammatici che a Giugiaro venne concessa una libertà, sia per il *concept design*, che per l'ingegnerizzazione di base, inusuale per il management di Corso Marconi. In un certo senso, il processo di innovazione della Panda ha messo in fila una serie di circostanze inusuali che a quel tempo sarebbero sicuramente stati considerati "errori" (non solo in Fiat, ma anche e soprattutto nelle teorie dominanti espresse nei libri manageriali anglosassoni), ma che, rispecchiano pienamente le peculiarità del design italiano e soprattutto dell'innovazione design-driven. Giugietto Giugiaro, fondatore nel 1968 di Italdesign, è uno dei maggiori *car designer* a livello internazionale, con automobili di rilievo sia nei segmenti alti (quali la recente Ferrari GG50), ma soprattutto nei segmenti bassi del mercato (e.g., l'Alfasud, la Daewoo-Chevrolet Matiz nel 1998, e, soprattutto, la Volkswagen Golf nel 1974). Giugiaro è un esperto di *city car*. E soprattutto di automobile longeva. Basti pensare alla Golf stessa, immortale. Ma la Panda è un caso ancor più eccezionale. Sia perché, a differenza della Golf, è rimasta praticamente invariata dalla sua nascita. Sia perché automobile economica. «Panda è il progetto che più amo – dice Giugiaro – perché ho avuto massimo grado di libertà con pochi requisiti da parte dell'impresa. E progettare un'automobile dei segmenti bassi è molto più difficile, dal punto di vista del design, che progettare una Bugatti».²⁶ Giugiaro aggiunse un altro termine all'equazione: non solo più spazio, ma una forte personalità e identità. La Panda fu concepita come un'auto senza fronzoli ma dalle grandi emozioni. Il regno degli stili di vita intelligenti e liberi da preoccupazioni. Un'auto pratica ma fresca, che potesse essere utilizzata facilmente in ogni occasione (dall'andare ad appuntamenti seri in città al trasportare frutta e verdura

26 P. Malagodi, *Un amore chiamato Panda, intervista a Giugietto Giugiaro*, «Il Sole-24Ore», 31 agosto 2003, p.14

in campagna). Centinaia di usi a portata di mano, suggeriti dall'auto stessa da una miriade di dettagli sapientemente progettati in modo coerente e consistente. A partire dagli interni: le note sedie a struttura tubolare, con il tessuto rimovibile, in modo che potesse essere lavato. La pancetta posteriore era composta da un tessuto rettangolare teso tra due tubi, con un uso molteplice, oltre al normale funzionamento da sedile: poteva essere piegato come un'amaca per cullare un bambino, o per contenere oggetti particolarmente fragili, oppure stesa per farne un letto di dimensione quasi pari a un materasso normale, o rimossa, poteva essere arrotolata completamente e deposta in un'insenatura del padiglione dietro i sedili anteriori, creando così uno spazio di carico di capacità pari a un piccolo furgoncino. Il cruscotto era pure coperto da tessuto e, sotto il cruscotto, invece dei soliti cassetti e compartimenti, correva un ampio marsupio, da sinistra a destra, che invitava a gettare semplicemente gli oggetti in esso e renderli visibili.

Il design esterno era altrettanto intelligente. Giugiaro diede alla Panda una personalità forte, che suggeriva un uso spartano. Le sospensioni posteriori erano balestre, le cerniere delle porte erano visibili, tutti i finestrini erano perfettamente piatti, e lungo tutto il corpo dell'automobile correva un marcato fascione laterale di plastica per proteggere dagli urti e dalla ruggine. I fascioni correivano piatti anche nell'approssimarsi al vano ruote, cosicché l'auto non aveva parafanghi, mostrando le ruote "nude". Tutte queste soluzioni permettevano forte risparmio nei costi di assemblaggio, ma fornivano anche alla Panda un'identità chiara, come per suggerirne un uso da giardinetta fuoristrada (il nome in codice del progetto Panda era "Rustica", e in effetti la versione a quattro ruote motrici aveva prestazioni superiori ai più esclusivi e aggressivi fuoristrada di dimensioni superiori, grazie alla sua leggerezza). Lo stile della Panda era così anti-convenzionale da farne un'automobile attuale anche 23 anni dopo il lancio.

Spesso i prodotti dei segmenti bassi del mercato sono considerati una versione più povera dei prodotti di lusso. Una brutta copia dei più curati fratelli maggiori. Fanno finta di mantenere lo stesso significato del prodotto di alta gamma, fornendo però funzioni e prestazioni degradate. Ma quando un cliente acquista un prodotto così. È come se comunicasse: "avrei volute acquistare un prodotto migliore, ma purtroppo non potevo permettermelo". La Panda invece aveva un significato completamente diverso rispetto ai suoi fratelli maggiori. Non era la sorellina minore povera. Una persona non la acquistava solo perché costava poco, ma perché aveva bisogno di un'automobile così. E che fosse economica era parte del suo significato di automobile senza fronzoli ma con personalità. La metafora migliore per descrivere la Panda è quella di "auto in scarpe da ginnastica". Uno indossa scarpe da ginnastica non perché sono più economiche, ma perché ne ha bisogno. E come le scarpe da ginnastica, la trasformabilità della Panda, la sua adattabilità e la sua versatilità l'hanno trasformata in un'icona sociale che attraversava le classi sociali, i generi e le fasce d'età. «Mi ero completamente sbagliato con la Panda – dice Giugiaro – Pensavo che l'avrebbe

comprata la gente di basso reddito come loro prima auto. Ma, dal giorno in cui è stata lanciata sul mercato, scoprii che piaceva ai professionisti e alle signore eleganti delle colline di Torino. Gli acquisti di massa nelle fasce basse seguirono più tardi». Come molte innovazioni design-driven, la Panda non è stato il risultato di analisi di mercato. Inizialmente i consumatori sono rimasti confusi, ma poi furono convertiti e acquistarono il prodotto in massa. Di fatto, il picco nella quota di mercato è avvenuto nel 1987, e il picco di volume nel 1989, rispettivamente ben 7 e 9 anni dopo il lancio sul mercato (la media del settore era che la quota di mercato massima fosse raggiunta in 3 anni). La Panda è stata una delle automobili più profittevoli mai realizzate. E gli investimenti furono limitati. Rispetto ad altre automobili (il cui sviluppo negli anni settanta richiedeva più di 10 anni)²⁷, la Panda fu concepita, progettata e ingegnerizzata in 4 anni.

Il *mainstream* della letteratura manageriale ha considerato il trend dell'accorciamento del ciclo di vita dei prodotti come un fattore dato, esogeno. In realtà la lunghezza del ciclo di vita dei prodotti è una variabile controllabile e che fa parte pienamente della strategia di prodotto di un'impresa. E il design, come questo caso illustra, ha un ruolo centrale nel creare prodotti a elevata longevità. Purché assunto nel suo approccio radicale. L'approccio incrementale (o *user centered*) al design, tanto promosso nei paesi anglosassoni, è uno dei principali generatori di turbolenza che ha contribuito ad accorciare, spesso inutilmente, il ciclo di vita dei prodotti, contribuendo a compromettere la profittabilità delle imprese. Cambiamenti di stile marginali vengono rimpiazzati ad ogni stagione; idee create in rapide sessioni di *brainstorming* sono imitate rapidamente dai *competitor* e sostituite dalla prossima idea incrementale in una pazzesca corsa verso la somma di funzionalità e caratteristiche di prodotto tra loro scollegate e "senza senso"; prodotti condannati a competere solo su funzionalità diventano rapidamente obsoleti ogni volta che un'altra impresa escogita una nuova funzione, costringendo così le imprese a continue riprogettazioni. Il design incrementale e *user centered* gioca sulla superficie dell'arena competitiva, dove le onde sono più turbolente ma brevi, e contribuisce ulteriormente a mescolare le acque creando ulteriore turbolenza ma poca sostanza, lanciando tante piccole idee, spesso sbandierate come innovative, ma che diventano rapidamente indifferenziate dopo pochi mesi. Una cascata di idee che semplicemente induce confusione (o «inquinamento semiotico» utilizzando le parole di Ezio Manzini) nella gente e nel mercato (oltre che inquinamento vero e proprio dell'ambiente) e erode i profitti delle imprese. L'innovazione design-driven genera invece longevità. Panda ne è un esempio. E il design italiano, nelle sue capacità di proporre innovazioni design-driven, ne è stato campione (basti pensare anche a molti prodotti Alessi come il bollitore 9093, progettato nel 1985 e ancora oggi il *best seller* dell'impresa di Omegna).

27 K.B. Clark - T. Fujimoto, *Product Development Performance*, Cambridge, MA, Harvard Business School Press, 1991

Sintesi: i punti di forza del design locale

Come risultato dell'analisi empirica svolta nel contesto locale, la ricerca conferma innanzitutto le fondamenta del *framework* di riferimento, sfatando alcuni luoghi comuni e semplificazioni che rischiano di far intraprendere scorciatoie pericolose nella ricerca di soluzioni per lo sviluppo dei sistemi territoriali locali.

j · *Il primato nell'innovazione radicale di senso.* Innanzitutto, dai casi locali emerge chiaramente come considerare il Design locale come campione dello stile e della bellezza, fa perdere di vista il contributo più forte ai processi di innovazione e la vera base del vantaggio competitivo. Le imprese locali non vincono semplicemente grazie allo stile o alle pure caratteristiche estetiche dei loro prodotti. Il loro successo risiede nella capacità di reinventare completamente il significato degli oggetti. Family Follows Fiction di Alessi, al di là della simpatia e della fantasia dei singoli prodotti che la compongono, è un cambiamento radicale nella natura degli oggetti per la casa. Non solo e non necessariamente attrezzi, ma oggetti affettivi: dei sostituti di “orsacchiotti” per adulti. Oggetti carichi di significati simbolici, che diventano un aspetto insostituibile della vita delle persone. La Panda non è semplicemente un'automobile funzionale ed economica. Una brutta copia dei più curati fratelli maggiori. La Panda invece ha un significato completamente diverso rispetto ai suoi fratelli maggiori. La lampada Metamorfosi di Artemide, non è una “bella” lampada, ma una macchina che produce luce per migliorare il benessere psicologico ed emotivo delle persone. In altre parole l'approccio all'innovazione di queste imprese è radicale e profondo, non incrementale e limitato alla forma dei prodotti.

j · *La capacità di anticipare e creare bisogni.* Il design locale non insegue semplicemente i bisogni del cliente, ma ne crea i sogni: proprio perché mirano a un'innovazione radicale, queste imprese non partono dal cliente per fare innovazione. Al contrario degli approcci user-centered ora tanto in voga soprattutto nei paesi anglosassoni, esse non chiedono al cliente cosa ha bisogno e non cercano di soddisfarne le necessità immediate. I clienti infatti raramente sanno immaginarsi salti radicali; riescono solo, nelle loro formulazioni, a richiedere qualcosa di più e di migliorativo di ciò che già c'è, e non riescono a immaginarsi ciò che non c'è. Queste imprese invece fanno “proposte”, creano nuovi significati che prima non esistevano, talvolta perfino disorientando inizialmente i clienti, ma poi, nel lungo termine, conquistandoli. Nessun cliente avrebbe mai detto di avere bisogno di un apribottiglie a forma di ballerina o di uno schiaccianoci a forma di scoiattoli, prima che lo proponesse Alessi nel 1991 con i suoi oggetti di Family Follows Fiction. Né nessuno è mai entrato in un negozio di arredamento chiedendo una «lampada che mi fa star bene». Metamorfosi nasce da una visione di Artemide e in particolare di Ernesto Gismondi e Carlotta De Bevilacqua. La Panda non è stato il risultato di analisi di mercato. Inizialmente i consumatori sono rimasti

confusi, ma poi furono convertiti e acquistarono il prodotto in massa. Questa capacità di anticipare e creare bisogni, sebbene presti il fianco a una maggiore esposizione al rischio, è la base per la creazione di un vantaggio competitivo di lungo termine. In un contesto caratterizzato dalla continua contrazione della lunghezza del ciclo di vita dei prodotti, molte delle innovazioni realizzate dalle nostre imprese sopravvivono sul mercato a lungo.

- j* · *Il design non è creatività, ma ricerca.* La capacità sopra illustrata di fare proposte di successo non è il risultato di improvvisi ed immediati lampi creativi, ma di processi di ricerca sui sogni e i desideri delle persone. Nonostante l'immaginario collettivo rappresenti queste imprese come colme di personaggi creativi intenti a produrre ogni giorno migliaia di idee curiose, in realtà sono luoghi di ricerca, con i loro ritmi (spesso di anni) e la loro riflessività.
- j* · *Collaborazione fra imprese e interpreti.* La capacità di ricerca e di proporre nuovi concetti radicali è connessa alla capacità delle imprese locali di collaborazione con un'élite di interpreti dell'evoluzione dei significati e delle tecnologie. Ciò che rende uniche le nostre imprese, spesso prive di centri di design interni, è la capacità di individuare, prima dei concorrenti, chi sono i più talentuosi e promettenti interpreti delle aspirazioni anche inesprese da parte dei consumatori. Di coloro che fanno ricerca sul mondo dei segni e dei significati. Designer, ovviamente, ma anche architetti, artisti, studiosi, sociologi, docenti, fornitori di materiali, giornalisti, cuochi. Una capacità concentrata spesso nelle mani degli imprenditori stessi, capaci di sviluppare relazioni privilegiate con tali talenti, e di investire sullo sviluppo di relazioni con essi parti significative del loro tempo e dei loro *asset*.
- j* · *Il ruolo degli imprenditori.* In questo senso il successo del design locale è imputabile in modo significativo alle nostre imprese e in particolare ai nostri imprenditori, rispetto a letture dalla forte presa mediatica che evidenziano in modo forte il ruolo dei designer. Sono gli imprenditori che guidano questi processi di ricerca. Ciò che fa la differenza è la loro capacità di definire il percorso di innovazione, di identificare i designer e i professionisti giusti con cui collaborare, di attrarli da tutto il mondo, di integrare il loro contributo alle capacità tecniche dell'impresa, di comunicare con il mercato. Peraltro le imprese più innovative del design italiano sono anche quelle che più collaborano con designer stranieri (circa il 50% del loro portafoglio di collaborazioni). Il design locale quindi ha il potenziale, a differenza di quanto avviene negli ambiti legati all'innovazione tecnologica, di importare cervelli ed esportare prodotti.

Il confronto con i casi internazionali

Le sfide

A fronte delle peculiarità esposte nel capitolo precedente, il quadro delle caratteristiche delle imprese locali rivela alcune sfide di fondo. Si tratta di una serie di elementi già emersi o che potranno caratterizzare le dinamiche delle nostre imprese di competere grazie al design. Ci concentriamo qui sulle sfide di natura endogena alle imprese, e che si sommano a quelle precedentemente accennate, sia legate allo scenario internazionale (crescita delle capacità di produrre design da parte di altri contesti internazionali, presenza di vantaggi competitivi legati ad altri fattori produttivi quali il costo del lavoro o le materie prime), sia il contesto economico e politico italiano (carenze infrastrutturali, perdita progressiva del substrato artigianale, assenze di incentivi all'innovazione efficaci, limitazione dei mercati finanziari, rigidità del mercato del lavoro, eccessiva regolamentazione, ecc.).

j · *Il contesto organizzativo.* Le capacità di innovazione design-driven di molte delle nostre imprese sono connesse spesso a una o poche figure all'interno dell'impresa, tipicamente l'imprenditore. Si tratta di una configurazione delle capacità di innovazione molto efficace, come prima illustrato, ma con una duplice criticità: da un lato la difficoltà a crescere, scalando il modello organizzativo a una dimensione più ampia. Sembra che la flessibilità, la propensione al rischio, la visione tipica dell'innovazione design-driven si sia associata nelle nostre imprese alla concentrazione di potere decisionale in poche mani. Le imprese sembrano non aver ancora individuato i meccanismi per riuscire a mantenere tali capacità in contesti organizzativi più ampi e complessi, necessari per riuscire a raggiungere i mercati globali. Dall'altro lato vi è in ogni caso la criticità connessa al passaggio generazionale nelle redini delle imprese. Molte delle imprese eccellenti del design locale sono state fondate tra gli anni sessanta e gli anni ottanta e l'imprenditore-fondatore è vicino al momento del ritiro. A parte pochi casi fortunati, la probabilità che la successione familiare garantisca la stessa capacità di visione, gestione delle relazioni con il contesto del design e attitudine al rischio, è significativamente limitata. La prima sfida è quindi come sviluppare innovazione design-driven in un contesto organizzativo meno dipendente dalla proprietà. La soluzione di importare modelli manageriali pedissequamente dall'estero è la meno indicata. Sappiamo come le teorie manageriali classiche siano estremamente deboli nel promuovere l'innovazione e, a maggior ragione, l'innovazione design-driven. Occorre quindi sviluppare modelli propri, avviare nuove sperimentazioni, partendo dalle esperienze di quelle poche imprese locali e internazionali che già hanno affrontato e risolto questa sfida.

Le difficoltà tecnologiche. Al dominio indiscutibile nel campo del design, si affiancano difficoltà crescenti sul piano tecnologico, spesso associate alle criticità del sistema-paese (che risulta ultimo in Europa se misurato su numerosi indicatori di ricerca e innovazione tecnologica). I territori locali sono spesso ai margini dell'evoluzione delle tecnologie, soprattutto quelle connesse trasversali all'ICM (information, communication and media), che oggi sono alla base della costruzione di vantaggi competitivi in molti settori. Il caso Olivetti, per il Piemonte, è solo quello più eclatante. È una criticità sostanziale, con effetti dirompenti su più fronti. Come vedremo nel seguito (e come testimoniato dai casi di design italiano), il design se non supportato da adeguati sviluppi tecnologici, perde di incisività e di capacità di penetrazione nei settori più avanzati e dinamici. Non solo: si rischia di perdere capacità di attrarre talenti internazionali, più interessati a esplorare la progettualità e il design nei contesti dove le tecnologie, le imprese e le infrastrutture sono alla frontiera. Puntare solo sul design significherebbe confinare le capacità innovative delle imprese italiane nella parte bassa della matrice di FIG 7, perdendo in competitività di lungo termine.

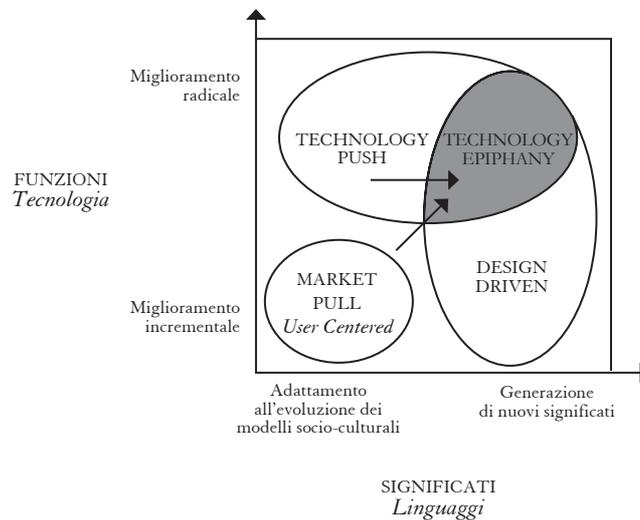
Queste due criticità, una associata ai sistemi manageriali, l'altra associata alle tecnologie, comportano una forte perdita di potenzialità del design locale: nel raggiungere i mercati globali, nel mantenere la leadership dell'innovazione, nel poter penetrare i settori più dinamici connessi alle nuove tecnologie, nel continuare ad attrarre talenti da tutto il mondo.

I casi internazionali

Alle sfide dei sistemi socio-economici corrispondono molteplici risposte. Il taglio manageriale di questo studio ci porta a concentrarci sulle esperienze di successo di imprese che hanno affrontato e gestito criticità simili a quelle sopra poste: fare innovazione design-driven in contesti a organizzazione complessa, con forte utilizzo della tecnologia. L'indagine dei casi internazionali si è quindi focalizzata sulla parte in alto a destra della matrice dell'innovazione. Uno spazio in cui design e tecnologia si integrano, e che chiamiamo delle *technology epiphanies* o epifanie tecnologiche. Per epifania tecnologica si intende un'innovazione radicale sia nei significati che nelle tecnologie. È un'innovazione che rivela il significato a più alto potenziale che spesso rimane nascosto nelle prime applicazioni di una tecnologia. L'innovatore è quello che per primo rende manifesto tal significato radicalmente innovativo che la tecnologia porta con se, realizzando, appunto, un'epifania, cioè la manifestazione di un significato di ordine superiore.

Abbiamo analizzato approfonditamente tre casi di *technology epiphanies*. La Nintendo Wii, l'Apple iPod, e lo Swatch. A essi abbiamo aggiunto un caso internazionale di *technology epiphany* mancata, per ottenere un quadro più ampio delle sfide e delle difficoltà che anche le imprese straniere incontrano in questa strategia.

FIG.7 L'INTRECCIO TRA TECNOLOGIA E DESIGN: LE EPIFANIE TECNOLOGICHE

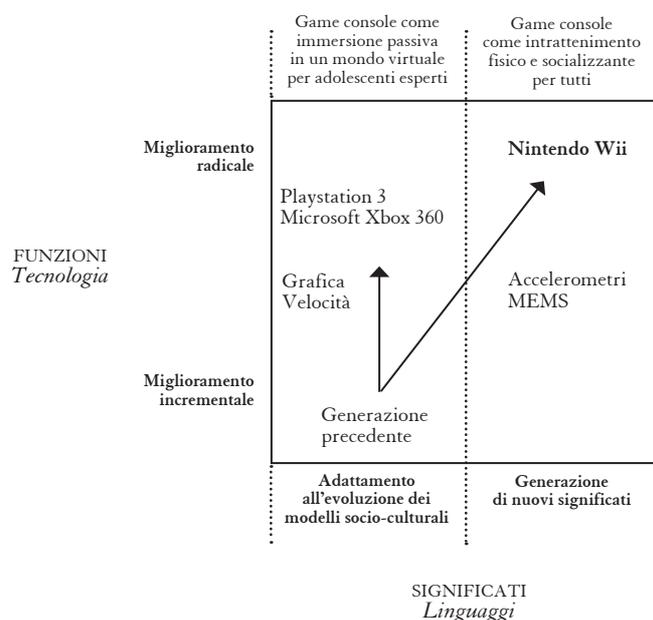


Nintendo Wii

La Nintendo Wii è la game console lanciata da Nintendo nel novembre 2006. Si tratta di un'innovazione design-driven in quanto rivede radicalmente il significato di game console. Tradizionalmente (e tuttora le rivali Sony Playstation 3 e Microsoft Xbox 360) sono concepite come prodotti che permettono agli adolescenti esperti (soprattutto nell'uso dell'interfaccia-joystick) di entrare in un mondo virtuale. La precisione della grafica e la velocità di elaborazione erano pertanto considerate come prestazioni prioritarie (e di fatto Sony e Microsoft hanno affrontato ingenti investimenti tecnologici per sviluppare processori dalle potenze più elevate in circolazione, commissionati a IBM). La Wii invece è concepita come prodotto di intrattenimento per persone di qualsiasi età che vogliono giocare in compagnia, rimanendo in un mondo reale. Grazie a un *controller* di gioco particolare le persone possono giocare a tennis effettuando proprio il movimento della racchetta, o a golf facendo uno swing, o sparare a un bersaglio mirando proprio con il *controller* stesso. Un cambiamento radicale di significato che ha portato il prodotto lontano dall'immagine dell'adolescente perso nella sua taverna in un mondo virtuale verso un uso semplice e socializzante e che è stato reso possibile da una innovazione tecnologica radicale: all'interno del *controller* della Wii vi è un componente MEMS (*microelectromechanical system*), peraltro prodotto dalla italo-francese STMicroelectronics, sensibile ai movimenti sui tre assi. Mentre i concorrenti Sony e Microsoft investivano in sostituzioni tecnologiche (cioè sostituivano ai precedenti processori nuovi componenti più potenti) lasciando invariato il significato di una game console (nella matrice dell'innovazione si muovevano verso l'alto), Nintendo invece utilizzava una tecnologia

completamente diversa (non più potente) per farne emergere un nuovo significato: permettere un nuovo modo di giocare. I risultati in termini di *economics* sono stati notevoli. Sei mesi dopo il lancio la Wii già vendeva il doppio rispetto alla Xbox e quattro volte tanto rispetto alla Playstation 3, risultando la game console venduta al più elevato tasso nella storia. Il valore di mercato della Nintendo è cresciuto di conseguenza del 165%.

FIG. 8 IL CASO NINTENDO WII

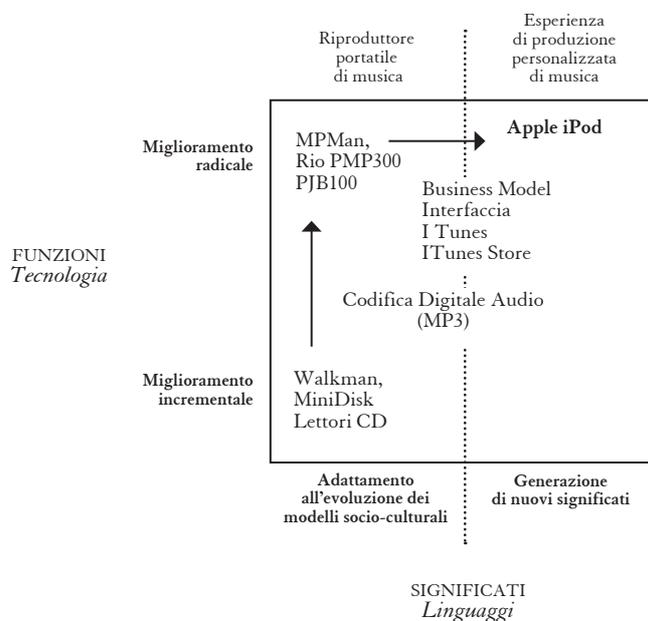


Apple iPod

Un caso molto decantato nei media, ma mai compreso fino in fondo nelle ragioni del successo, spesso semplicemente imputato alla migliore interfaccia o all'estetica, è quello dell'Apple iPod. In realtà l'iPod è un esempio eccellente di epifania tecnologica. Con l'emergere dello standard MP3, alla fine degli anni novanta alcuni produttori hanno lanciato sul mercato lettori musicali. Anche in questo caso, come nel precedente, i primi produttori hanno operato nell'ottica della sostituzione tecnologica: alle tradizionali cassette e CD hanno sostituito i file MP3, lasciando invariato il significato di fondo del prodotto – un riproduttore portatile di musica inteso come nuova generazione del Walkman (gli stessi nomi tradiscono chiaramente questa strategia: il primo lettore MP3 si chiamava MPMan). L'iPod, lanciato nel 2001 (quindi quando molti altri lettori erano già sul mercato) ha radicalmente innovato questo significato. L'iPod ridefinisce completamente l'esperienza di ascolto della musica. Non è semplicemente un riproduttore portatile di musica, ma un ausilio

alla produzione personalizzata di musica: dalla scoperta e all'ascolto sperimentale (attraverso il sito-negozio iTunes), all'acquisto (al prezzo accessibile di 0,99 Euro, il che simbolicamente comunica l'attenzione di chi compra un iPod a proteggere e nutrire il contesto artistico musicale, in un contesto in cui la musica era scaricata e scambiata illegalmente), all'organizzazione della musica in playlist, all'ascolto (non solamente per strada, ma anche a casa. Per molte persone ormai l'iPod è il riproduttore musicale a prescindere dalla sua mobilità). Come noto il successo di questa epifania tecnologica è sbalorditivo. E non è legato semplicemente allo stile dell'iPod: le vendite dell'iPod sono rimaste piatte dal 2001 fino al 2003, anno in cui è stato lanciato il negozio iTunes, quando sono esplose crescendo di 8 volte (portando il valore delle azioni di Apple dai 10 dollari del 2001 fino ai 200 dollari dell'ottobre 2007).

FIG. 9 IL CASO APPLE IPOD



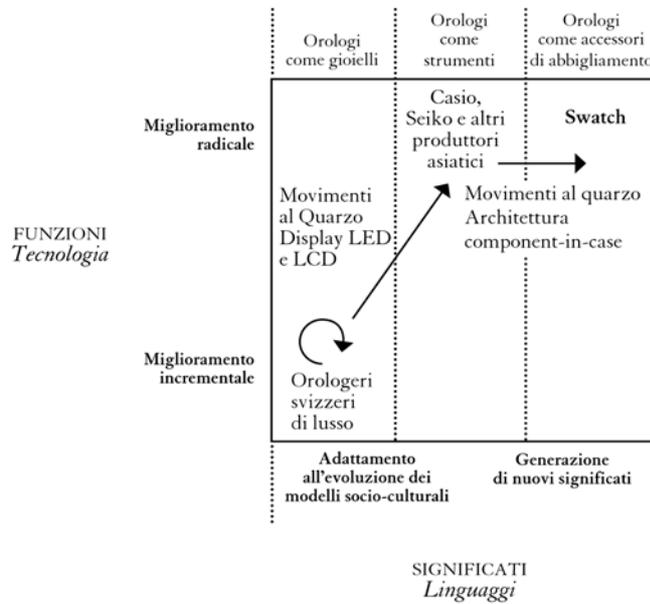
Swatch

Come anticipato, lo Swatch rappresenta un'innovazione radicale di senso (l'orologio come accessorio di abbigliamento). Quello che spesso non si coglie, è che lo Swatch ha anche un forte contenuto di innovazione tecnologica. Si tratta di un esempio eccellente di technology epiphany. E un caso illuminante per le strategie territoriali locali. All'inizio degli anni ottanta l'industria orologiera svizzera, che fino a metà degli anni settanta era leader indiscussa controllando il 40% del mercato mondiale, era al limite dell'estinzione. L'avvento dei movimenti al quarzo (inventati in Svizzera ma rigettati dai produttori locali in quanto incoerenti e minacciosi per le loro

capability micromeccaniche) e dei display digitali lanciati da produttori del *far east* (Seiko, Casio), aveva portato i produttori svizzeri a uscire dai segmenti bassi, concentrandosi su prodotti sempre più di prestigio. Questa mossa (che oggi è spesso suggerita da osservatori del Made in Italy come ricetta per il nostro paese) non fece che spalancare le porte ancora di più ai produttori orientali che, salendo dai segmenti economici, si impadronirono anche dei segmenti medi. Alla fine degli anni settanta gli svizzeri si erano ritirati nel minuscolo segmento degli orologi con prezzo superiore ai 400 dollari, che contava 8 milioni di unità vendute a livello mondiale. Qui detenevano il 97% della quota di mercato. Ma la quota nel segmento medio (orologi tra i 75 e i 400 dollari, per 42 milioni di orologi) scendeva al 3%! Per scomparire completamente nei segmenti bassi (di dimensione pari a 450 milioni di orologi). La conseguenza fu drammatica. In 10 anni circa 1.000 delle 1.600 imprese orologiaie svizzere chiusero battenti, e l'occupazione scese da 90.000 addetti nel 1970 a 30.000 nel 1983. Per contrastare questa situazione la strategia di concentrarsi sul lusso era di successo per qualche sparuta impresa (che stava per essere acquisita dai Giapponesi), ma chiaramente fallimentare per il sistema-paese.

L'idea di Nicholas Hayek, un consulente strategico per le banche svizzere impegnate nella liquidazione delle imprese locali, fu quella di attaccare i giapponesi sul loro territorio: gli orologi economici. E puntando sulla tecnologia, ma promuovendone un uso epifanico. I giapponesi avevano sostituito i movimenti meccanici con quelli al quarzo e con l'elettronica, trasformando l'orologio da gioiello a strumento. Hayek avrebbe utilizzato la stessa tecnologia, che garantiva prezzo estremamente contenuti (introducendo ulteriori innovazioni, quali per esempio la riduzione del numero di componenti da 150 a 51, la completa automazione dei montaggi, la saldatura dei movimenti direttamente nella cassa, con conseguente notevole riduzione del costo della produzione in un paese ad alto costo del lavoro come la Svizzera), per trasformare l'orologio da strumento ad accessorio di abbigliamento. Hayek individuò cioè il significato nascosto e con potenziale maggiore insito nelle tecnologie al quarzo. E quando lo manifestò il mercato reagì in modo entusiasta. In 10 anni Swatch vendette 100 milioni di orologi e nel 1994 si posizionò nella classifica Fortune 500, 232esima in termini di fatturato, 119esima in valore di mercato, 70esima in profitti, e 22esima in termini di profitti come percentuale delle vendite (nonostante operasse nei segmenti bassi del mercato).

FIG. 10 IL CASO SWATCH



Bang&Olufsen

Bang & Olufsen, è invece un caso di tecnologia epiphany mancata. Si trova tuttora a metà del guado. B&O ha introdotto negli anni sessanta innovazioni radicali, ridefinendo il significato dei sistemi audio-video, da minacciosi strumenti elettronici a parti dell'arredamento. I sistemi B&O sono moderni sostituti di camini. Belli da vedere anche quando sono spenti. Ma le nuove abitudini delle famiglie (che, se si riuniscono, non lo fanno più in sala davanti alla televisione o allo stereo, ma in cucina), e le tecnologie digitali (che hanno tolto spessore alla fisicità degli Hi-fi) ne corrodono il primato. B&O si rinchiude sempre più nei segmenti del lusso. Una ristretta nicchia di appassionati, di età generalmente elevata. Ha perso la capacità di innovare sia tecnologie e di trovare nuovi significati. Lasciando il terreno delle epifanie tecnologiche nei sistemi audio-video a nuovi entranti quali Apple.

Le implicazioni per le politiche del sistema-Piemonte

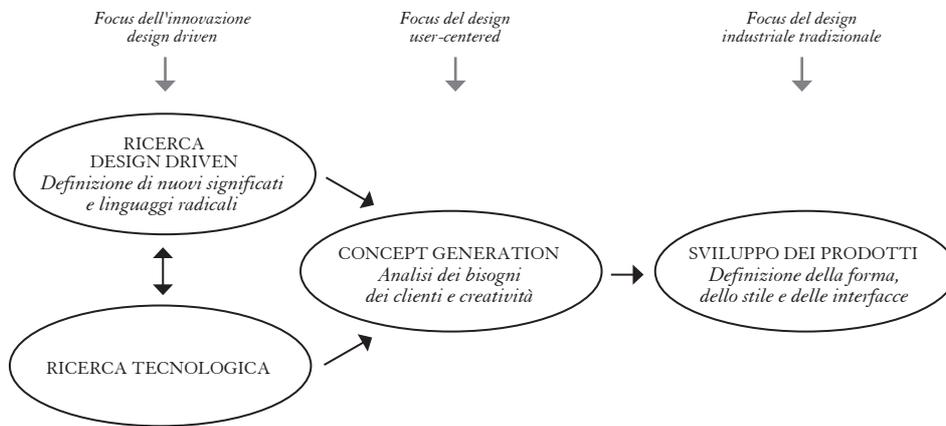
Gli spazi d'azione

Tradizionalmente, gli studi sull'innovazione hanno relegato il design a un ruolo secondario rispetto alla tecnologia. Il ciclo di vita classico vede prima l'emergere di una tecnologia radicalmente innovativa, la diffusione nelle imprese, l'esaurirsi poi del suo potenziale innovativo e quindi l'avvento del design come fattore differenziante. Queste accezioni classiche interpretano il design nella sua prospettiva incrementale: quella dello stile e dell'usabilità. Il design quindi come elemento per rendere più appetibile una tecnologia ormai diffusa e non più differenziante, o come elemento per rendere maggiormente fruibile una nuova tecnologia complessa. I casi Wii, iPod, Swatch mostrano invece come il design possa avere un ruolo cruciale nelle fasi iniziali degli sviluppi tecnologici. Non come elemento differenziante, ma come attivatore di un intero ciclo tecnologico, grazie alla capacità di individuarne il significato a più alto potenziale, e che le imprese concentrate nelle pure sostituzioni tecnologiche, perdono completamente di vista. E, come mostrato, chi realizza l'epifania tecnologica è in posizione di dominare il mercato nel lungo termine.

I casi Wii, iPod, Swatch, mostrano inoltre che è possibile realizzare innovazioni design-driven in organizzazioni complesse. Esistono cioè processi di ricerca sui linguaggi e sui significati, svolti in collaborazione con attori esterni, che possono svilupparsi in organizzazioni managerializzate, pur sempre sotto la presenza sensibile di imprenditori con forte visione quali Satoru Iwata, Steve Jobs, Nichola Hayek.

La criticità italiana quindi non è tanto che i processi di innovazione design-driven siano fortemente legati alla figura dell'imprenditore. Questo succede anche all'estero. Il problema di fondo è che nelle imprese straniere sopra citate vi è poi una struttura manageriale e progettuale che affianca l'imprenditore e che è in grado di assumere la responsabilità di interi pacchetti di progetto (il software per l'iPod, i *controller* per la Wii) con una profonda comprensione dell'intreccio tra design, management e tecnologia. La criticità quindi è negli *skill* di chi affianca l'imprenditore e che, nei casi esaminati, è in grado di gestire i processi di innovazione design-driven. Processi di ricerca veri e propri, in stretta interazione con la ricerca tecnologica, con esplorazioni e sperimentazioni. Estremamente diversi da quelli *user-centered* promossi nella letteratura anglosassone (ove l'innovazione parte dal cliente e che si basano su una creatività rapida ed estemporanea), ma molto simili a quelli delle nostre piccole e medie imprese, che partono da visioni su possibili evoluzioni dei modelli socio-culturali, su analisi e sperimentazioni approfondite, unite però qui a una profonda conoscenza delle opportunità tecnologiche. Questo, nelle nostre conclusioni sulle implicazioni per le politiche locali, ci rimanda alla centralità del sistema educativo.

FIG.11 IL PROCESSO DI RICERCA DESIGN-DRIVEN



Lo studio di fatto mostra come vi sia uno spazio competitivo estremamente interessante per le imprese del territorio locale. Quello dell'interazione tra innovazioni radicali di senso (cioè delle innovazioni design-driven) e delle innovazioni radicali tecnologiche. Lo spazio delle epifanie tecnologiche. Interessante per le imprese, innanzitutto, perché, come visto, è fonte di vantaggi competitivi notevoli e durevoli nel tempo, producendo profitti e crescita. Ma più in generale per il territorio. In quanto spazio di innovazione che non si limita a valorizzare chi opera nelle nicchie de lusso e nei segmenti alti del mercato. Ma permettono una penetrazione ampia, con impatti rilevanti a livello di produzione di valore e occupazione. Il caso Swatch in questo senso è archetipico.

Il design italiano ha inoltre nella sua faretra armi potenzialmente più efficaci rispetto ad altri territori stranieri per operare in questo campo: quelle di saper produrre cambiamenti radicali di senso. Con l'affermarsi a livello internazionale del design, e con la sua diffusione nelle imprese, il design (inteso nella sua accezione incrementale di stile e ergonomia) sta diventando una *commodity*, non più un elemento di differenziazione. Come sempre una leva competitiva, una volta giunta all'apice dell'attenzione, diventa così diffusa da diventare un *must have*, cioè qualcosa su cui le imprese devono investire per sopravvivere, ma non più un fattore differenziante (si pensi al boom della qualità totale negli anni ottanta. Oggi la qualità totale è sicuramente necessaria, ma nessuno più afferma che sia un fattore chiave per competere a livello globale). Il vero elemento differenziante è il design radicale. E i nostri territori sono ben posizionati in questo senso. Occorre però integrare queste capacità con sviluppi manageriali e soprattutto con maggiori capacità tecnologiche per poter dominare con successo lo spazio delle epifanie tecnologiche.

Le politiche territoriali per il design: approcci a confronto

Come le politiche territoriali possono supportare questo scenario? Da tempo, alcuni paesi si sono cimentati nella formulazione di politiche per il design.

Curiosamente, il nostro territorio è stato spesso ispirazione di tali politiche. I Paesi, le Regioni e le Città che vogliono promuovere il design, cercano di replicare le forti connessioni esistenti tra designer e imprese, nella convinzione che sia sufficiente una collaborazione tra questi attori per replicare il successo del nostro sistema. Tali politiche sono risultate spesso poco incisive, e, quasi sempre, completamente svincolate (spesso in contrapposizione) rispetto alle più ricche politiche per la ricerca e l'innovazione. Unire queste due politiche, per il design e per le tecnologie, e farle dialogare, può invece fornire una base per un forte sviluppo delle capacità competitive, soprattutto per il territorio Torinese (e in senso lato quello a cavallo tra Piemonte e Lombardia) che ha in realtà tutto il potenziale per poter fornire il substrato tecnologico. Di fatto, come abbiamo mostrato, non è tanto il *collaborare* che conta, quanto *con chi*, e *come*. In particolare, politiche che vogliono promuovere innovazioni radicali di senso, debbono assumere connotati significativamente diversi rispetto a quanto applicato negli altri paesi (si veda la TAB 1). Come nel passato, anche oggi il design locale e gli attori che vogliono promuoverlo devono muoversi d'anticipo, sperimentando nuove politiche e nuove strategie.

TAB.1 GLI APPROCCI CLASSICI ALLE POLITICHE PER IL DESIGN (SINISTRA) E LE NUOVE PROSPETTIVE RICHIESTE PER LA PROMOZIONE DELLE EPIFANIE TECNOLOGICHE E DI UN DESIGN RADICALE (DESTRA)

POLITICHE PER IL DESIGN CHE SUPPORTANO INNOVAZIONI INCREMENTALI	POLITICHE PER IL DESIGN CHE SUPPORTANO INNOVAZIONI RADICALI
Focalizzate sulle collaborazioni – tanto più, tanto meglio	Focalizzate su come collaborare e con chi
Incoraggiano le collaborazioni locali	Incoraggiano le collaborazioni globali
Concentrate sulle collaborazioni tra imprese e designer	Concentrate su collaborazioni con varie tipologie di attori
Separate dalle politiche per la ricerca tecnologica	Integrate nelle politiche per la ricerca tecnologica
Volte alla formazione dei designer sui temi del business	Volte alla formazione dei manager sui temi del design

Linee di intervento

Come implementare queste politiche? Un esame delle politiche per il design mostra come esse possano orientarsi attorno a tre filoni:²⁸ i) il supporto alle imprese (la promozione dell'incontro tra imprese e professionisti del design, spesso ispirandosi appunto al modello eccellente italiano); ii) la promozione (i *design centres*, le mostre, i musei, i premi, i siti, gli accordi di cooperazione, le pubblicazioni) in cui gli inglesi, con il Design Council, sono capo strada; iii) la formazione (a livello di formazione superiore, universitaria, dottorale e continua) con la Finlandia in testa in termini di intensità di investimenti.

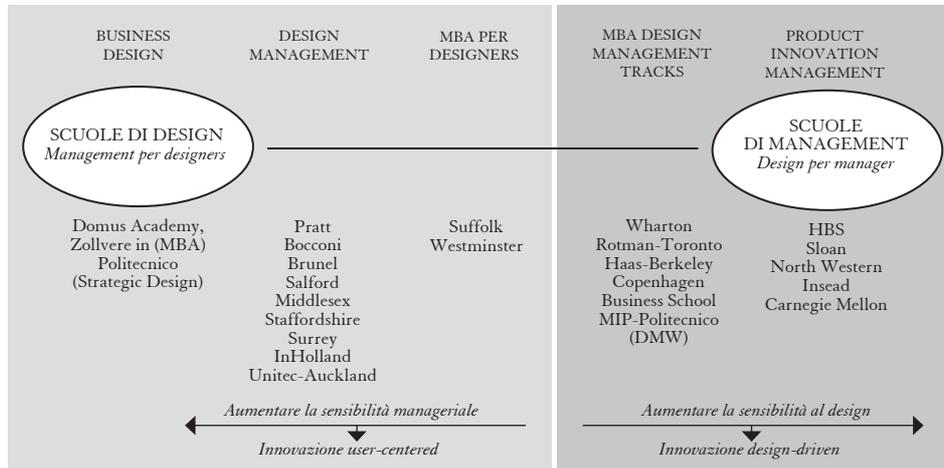
L'ambito più efficace su cui agire è in particolare quello dell'alta formazione. Se sul fronte della collaborazione imprese-designer il territorio locale costituisce un caso di eccellenza studiato a livello internazionale, e se sul fronte della promozione l'area locale (tra la recente nomina di Torino a capitale mondiale del design e la settimana del design a Milano in corrispondenza del salone del mobile, unite alle varie istituzioni quali la Triennale, il museo del design, ecc.) presenta punte di assoluto prestigio, nel campo della formazione avanzata vi sono spazi per esplorare formule innovative che permettano al territorio di mantenere il suo vantaggio. Come visto nell'analisi dei casi internazionali, il punto chiave sono gli *skill* degli attori che supportano l'imprenditore e che, in contesti organizzativi complessi, assumono responsabilità di interi pacchetti di progetto. L'indicazione che emerge è quindi di promuovere progetti formativi che intreccino:

- i' Formazione al design, soprattutto alla ricerca di design, quella che porta a innovazioni radicali di senso. In ambiti istituzionali che promuovano la ricerca di qualità, dagli ambiti accademici alle scuole che investono in ricerca. Di particolare interesse sono quelle le cui fondamenta disciplinari forniscono le capacità di osservazione di lungo termine dei fenomeni socio-culturali tipiche discipline dell'architettura e degli studi storici, antropologici, semiotici, e sociali.
- j' Formazione manageriale, soprattutto quella rivolta alla gestione strategica dell'innovazione.
- k' Formazione tecnologica, soprattutto quella di natura interdisciplinare, più rivolta allo sviluppo di prodotti, sistemi e servizi.

Sul fronte dell'intreccio tra formazione di design e manageriale, vi sono già numerosi esempi a livello internazionale (si veda la FIG 12). La maggior parte di questi tuttavia si concentrano sul conferire ai designer competenze di natura manageriale. Se queste iniziative garantiscono capacità di innovazione incrementale (la capacità per i designer di incontrare i vincoli economici e di mercato) non è la strada tuttavia più efficace per stimolare l'innovazione radicale di senso. Molto più efficaci appaiono in questo senso le iniziative sul lato destro dello schema, volte a conferire ai futuri manager le capacità di comprendere il design.

28 G. Raulik - G. Cawood - P. Larsen, *National Design Strategies and Country Economic Competitive Advantage*, «The Design Journal» 11, 2, autunno 2008

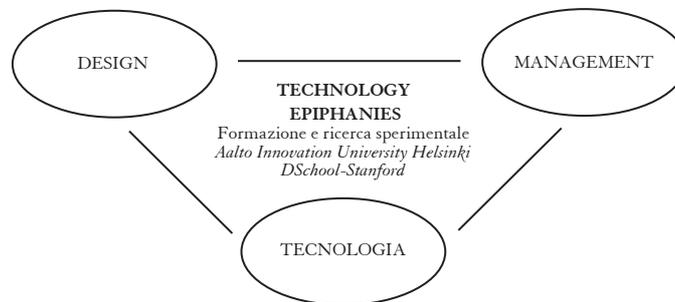
FIG.12 ESEMPI DI INTRECCIO TRA FORMAZIONE AL DESIGN E FORMAZIONE MANAGERIALE



Ben più rare sono le iniziative che intrecciano i tre filoni. Tra queste, di forte interesse sono: i) la D-School a Stanford, uno spazio di recente costituzione, ove si incontrano la Business School e la School of Engineering di Stanford, con nuovi innesti specifici nel campo del design, e che beneficia della vicinanza al più noto studio di design a livello internazionale, IDEO; ii) la Aalto Innovation University a Helsinki, che sta nascendo in questi mesi dal contributo congiunto della School of Art and Design, della Helsinki University of Technology e della Helsinki School of Economics, e fortemente supportata da Nokia.

Il territorio locale a cavallo tra Torino e Milano è ben posizionato in quest'ottica. L'Alta Scuola Politecnica, scuola di Alta Formazione promossa dai Politecnici di Torino e Milano, costituisce assieme alle due scuole sopra citate un esempio di formazione in cui si intrecciano design, tecnologia e management, in un contesto di progettazione interdisciplinare e di ricerca. O la Scuola Interpolitecnica di Dottorato, anch'essa promossa dai due Politecnici.

FIG.13 IL QUADRO INTEGRATO DI POLITICHE PER LA FORMAZIONE CHE STIMOLINO L'INNOVAZIONE RADICALE NEL DESIGN E NELLE TECNOLOGIE



Si tratta di iniziative con un notevole potenziale per supportare i percorsi di sviluppo locale dell'innovazione design-driven e in particolare di epifanie tecnologiche, proprio per l'incontro in esse di studenti e ricercatori con competenze multidisciplinari e per la partecipazione delle imprese stesse. Torino in questo senso ha la possibilità di porsi, anche nell'ambito delle politiche per l'innovazione e il design, alla frontiera, attraendo talenti da tutto il mondo e mettendo la loro intelligenza e creatività al servizio delle imprese locali.

Non solo, tali iniziative possono costituire un volano per attrarre multinazionali che operano in settori *high-tech*, attratte non solo dalle capacità di ricerca tecnologica locale (eccellenti, ma che possono essere purtroppo acquisite e sviluppate anche investendo in molti altri territori, spesso infrastrutturalmente più avanzati, o dal costo del lavoro intellettuale più basso, o ancora con maggiori facilitazioni pubbliche per il loro insediamento), ma anche e soprattutto quelle di ricerca di design. Nel territorio locale troverebbero infatti il contesto di ricerca e formativo dove esplorare le epifanie delle loro tecnologie, per individuare cioè significati, *concept* e *business* applicativi a più alto potenziale. E questa è una capacità che in altri territori, ad oggi, tali imprese non trovano facilmente. Si tratta quindi di un fattore potenziale di vantaggio territoriale da non lasciarsi sfuggire.

Finito di stampare a giugno 2009
per conto dell' Associazione Torino Internazionale
presso Litograf srl
c.so Moncenisio 47, Rosta (Torino)