

EUROPEAN BUSINESS SCHOOL

CORSO PER CITY MANAGER

SEZIONE DEDICATA A :

PROMOZIONE DELLA CITTA'

E DELLE ATTIVITA' ECONOMICHE

Milano, 28 novembre 1998

Lezione di Marco Vitale

con la testimonianza di Giuseppe Cipriani , Sindaco di Corleone

"Milan dis, Milan fa"
(antico detto milanese)

La giornata di oggi è dedicata al tema della promozione della città e delle attività economiche ¹. Da parte di chi ? Innanzi tutto da parte del Comune come spiegherò, ma non solo. Ho voluto come ospite e testimone Giuseppe Cipriani, sindaco di Corleone. E' una persona che conosco e stimo da parecchi anni e credo che la sua testimonianza potrà esserci più utile di quella dei sindaci di altre città più fortunate e più facili da guidare, per capire alcune cose.

Dunque : il Comune è solo un puro erogatore di servizi, o solo un tavolo di compensazione politica degli interessi cittadini od è anche un soggetto che ha tra i suoi compiti quello di promuovere la città e le sue attività economiche ? A questo proposito la dottrina più recente parla di City Marketing, e ne parla come di un "orientamento assolutamente innovativo della politica urbana" di matrice americana ². Naturalmente ciò non è per niente vero. La promozione della città e delle sue attività economiche, il City Marketing, è attività antica, antichissima, consustanziale al concetto stesso di città. Quando Alessandro Magno fonda Alessandria in Egitto nel 332 a.C. per dotare la nuova provincia appena conquistata di un porto sul Mediterraneo verso la Grecia e la imposta secondo un progetto economico ma, allo stesso tempo, secondo un progetto culturale (la grande biblioteca, i grandi musei) che la faranno diventare, in pochi anni, il centro spirituale del mondo greco-orientale per tutto il periodo storico che da lei si chiamerà alessandrino, fa del grande City Marketing.

Quando la classe dirigente della Milano post-unitaria, consapevolmente, si trattiene dall'aspirare ad un ruolo politico nazionale, che lascia a Roma, ma nel contempo aumenta l'ancoraggio alla vitalità dell'autogoverno municipale, dedicandosi ad una intensissima attività innovativa delle sue strutture, delle sue scuole delle sue potenzialità produttive e, con grande abilità ed accortezza, fa lievitare il mito di Milano capitale morale (che diverrà forza di attrazione per energie e talenti provenienti da tutta Italia e, quindi, fattore di ulteriore sviluppo ; è del siciliano immigrato Giovanni Verga la definizione di Milano come "la città più città d'Italia") ³ fa del grandissimo City Marketing.

Quando, venendo meno, a metà dell'800, l'impulso economico che da secoli proveniva dal principe-vescovo, Salisburgo si interroga su quali nuove vie intraprendere e da questo interrogarsi della città scaturisce, soprattutto dai commercianti, l'indirizzo di valorizzare il fatto di essere la patria di Mozart e di impegnarsi, quindi, per diventare una città musicale, si fa del grande City Marketing.

E questi esempi potrebbero essere moltiplicati a dismisura. E' vero, invece, che da noi la cappa soffocante del centralismo statale prima e regionale poi, il grande assistenzialismo che negli ultimi 40 anni ha inchiodato il Sud al suo sotto - sviluppo, spegnendone, umiliandone e corrompendone ogni energia, la partitocrazia totalizzante che aveva tolto ogni senso ed autonomia agli organismi locali, che aveva cancellato dalla mente e dal cuore degli italiani la nobile e bellissima parola : Municipio, la caduta nella qualità intellettuale e morale dei pubblici amministratori, la cappa invisibile ma soffocante della corruzione, aveva tolto alla maggioranza delle città e dei comuni la capacità di essere portatori di una visione, di un progetto di sviluppo, e,

¹ Come documentazione di riferimento mi riferirò al volume "Quale progetto per la città", a cura Majocchi , Vitale, Ed. Il Sole 24 Ore 1993, che nonostante il passare degli anni, conserva interesse e validità.

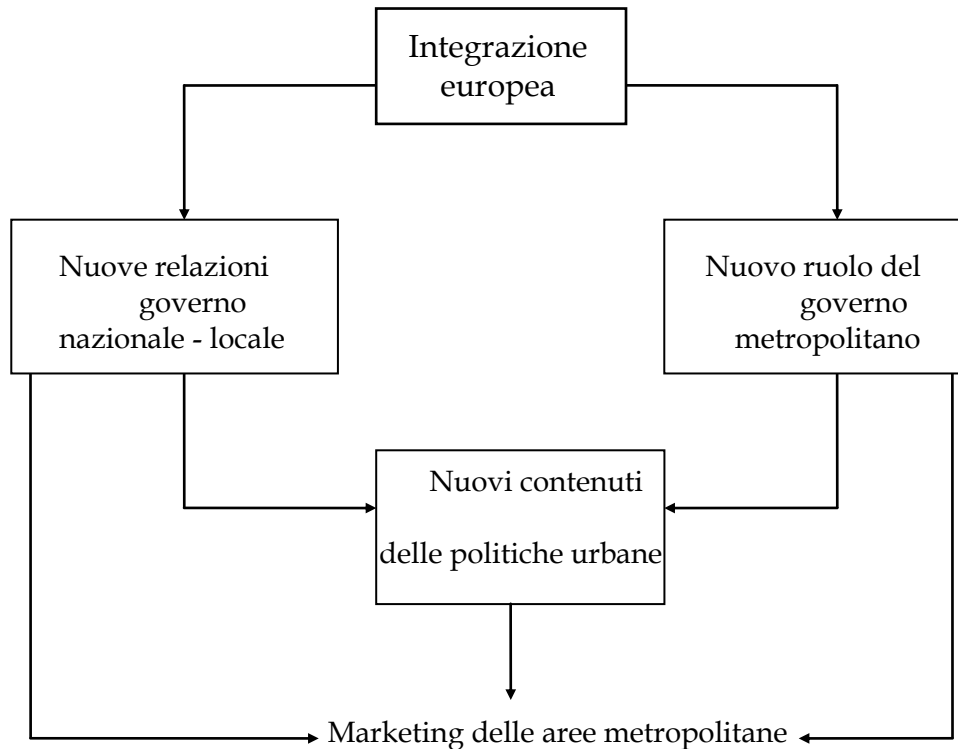
² Carlo Secchi, La concorrenza tra città nel mercato unico europeo e il City Marketing. Le chances di Milano, in Quale progetto per la città, op. cit..

³ E' stato giustamente detto che il mito di Milano capitale morale d'Italia, è "l'unico mito ideologico serio, non retoricamente fittizio, elaborato dalla borghesia italiana dopo l'unità" (V. Spinazzola, "La Capitale morale" . Cultura milanese e mitologia urbana, Belfagor, fasc. 3,1981)

quindi, di fare del City Marketing. Si viveva (come, del resto, ancora in buona parte si vive) alla giornata.

Oggi però ci si è rimessi in moto e siamo entrati in una fase di forte trasformazione. Secchi, con il quale su questo punto concordo, riassume in questi tre schemi le caratteristiche principali del nuovo contesto :

Fattori che condizionano lo sviluppo delle aree metropolitane



I nuovi contenuti delle politiche urbane

Il clima politico ed economico in molti paesi dell'Europa occidentale ha imposto negli anni Ottanta alle autorità pubbliche locali un nuovo ordine di obiettivi e di aspettative oltre che una disponibilità di mezzi generalmente inferiore per realizzarli.

- Una delle principali linee-guida universalmente riconosciute è l'*orientamento al mercato*, cioè l'esigenza di scoprire e interpretare i bisogni del cittadino - utente e delle imprese e di adeguare l'offerta pubblica di conseguenza.
- Da questa nuova politica di gestione della domanda sorgono altri obiettivi, quali la questione ambientale e più in generale temi di *qualità della vita*.
- Questo porta a un orientamento delle politiche locali verso una complementarietà di *obiettivi sociali ed economici*.
- La mole di impegni e di esigenze da soddisfare e la relativa scarsità di risorse con cui farvi fronte hanno spinto le autorità locali a cercare *forme di collaborazione con i privati*, una realtà già consolidata nei paesi nordeuropei.

Prezzo	→	Misure finanziarie = costi della città
Prodotto	→	Misure spazio - funzionali = funzioni urbane. Il prodotto urbano differisce dai prodotti oggetto di azioni di marketing per la sua complessità, mancanza di flessibilità, relativa longevità
Promozione	→	Misure promozionali (mezzi di trasmissione dell'immagine e dell'identità della città)
Distribuzione	→	Accessibilità delle funzioni urbane

Questo quadro così schematizzato da Secchi, va integrato da alcuni altri fattori, forse più tipicamente italiani :

- il primo fattore è che da noi su tutto e su tutti incombe il fallimento clamoroso dello Stato centrale e delle Regioni (i due principali enti centralisti), fallimento nel senso che questi enti non assicurano più le funzioni primordiali che sono loro proprie (dalla sicurezza delle persone e delle cose, al diritto ad una sanità decente, nonostante un loro costo mostruosamente elevato) ;
- il secondo fattore è che la profondità della crisi di trasformazione e soprattutto della crisi occupazionale ha, soprattutto nel Sud, posto i sindaci di fronte a pressanti richieste di intervento da parte delle loro comunità alle quali si contrappongono i loro modesti poteri e le loro scarse risorse ;
- il terzo fattore è che la legislazione di riordino delle autonomie locali, a partire dalla legge 142 e dall'elezione diretta del Sindaco rappresenta l'unica innovazione istituzionale seria del nostro superconservatore paese dal 1948. Ciò ha dato ai sindaci nuove responsabilità, nuova visibilità ed anche qualche nuova possibilità di operare.

Insomma lo schema di uno sviluppo centralistico ed unitario si è rotto. Ogni città, da sola o insieme ad altre comunità vicine da un punto di vista socio-economico e culturale, cerca di individuare, di disegnare, di elaborare, di far nascere dalle viscere del proprio passato ⁴, un proprio progetto di sviluppo, o di superare un passato che frena e che blocca ogni possibilità di sviluppo (come Corleone). Tutto ciò è bello. E' una speranza. Così come è bello vedere che un tratto comune a tutto ciò, consiste nel fatto che nella ricerca per costruire il proprio futuro si sente la necessità di andare alla ricerca del proprio passato, delle proprie radici positive. A Milano non si è mai parlato tanto di Verri e Cattaneo, come negli ultimi anni. Ed a Corleone si pubblica una efficace storia a fumetti che spiega che Corleone è stata anche la città dove sono state vissute alcune delle più importanti pagine delle lotte per l'emancipazione economica e civile dei contadini che ebbero grande eco ed influenza in tutta Italia (dai fasci siciliani dei lavoratori del 1893 ai famosi "patti di Corleone", da Bernardino Verro a Placido Rizzotto, entrambi purtroppo assassinati). Ma così è in altre centinaia di città e paesi : si riscoprono e rivitalizzano antiche tradizioni, si modernizzano antichi mestieri che sembravano morti, si ripristinano sapori, odori, musiche in un rifiuto cauto ma tenace del processo di omogeneizzazione e banalizzazione che sembrava essere andato tanto oltre da essere irreversibile e che, forse, irreversibile non è. Ed in questo sforzo creativo si cercano qui, in nuove combinazioni di antichi valori ed antiche competenze con fattori di modernizzazione ed innovazione, nuove linee di sviluppo, spazi di

⁴ Spesso mai valorizzato : Brescia, ad esempio, è da alcuni anni impegnata a valorizzare le sue notevolissime risorse storico ed artistiche, cosa che non era mai stata fatta in passato con tanta coerenza, che era quasi estranea al carattere della città. Sotto questo profilo il carattere stesso della città sta cambiando.

promozione per la città e le sue attività produttive. Si riscopre, e pochi lo sanno, che l'Italia è il più grande giacimento di capacità artigianali del mondo, che la omogeneizzazione e banalizzazione rischiava e rischia di spazzare via.

Spesso i nuovi temi di sviluppo sono radicati solo in una intelligente protezione del passato. A questo pensavo quando, poche settimane fa, ho passato un fine settimana a Siena e dintorni. Era da molti anni che non tornavo a Siena per puro diletto e la sorpresa positiva è stata grande nel ritrovarla ancora inondata di turismo a novembre, ma non svenduta al turismo. Cosa è oggi la forza di Siena se non la concezione meravigliosa di città che i senesi hanno saputo realizzare in quei secoli magici del Comune, se non quella Piazza del Campo che sembra opera divina tanto è perfetta non solo esteticamente ma come concezione dello stare insieme, con una confluenza dolce ed armonica dei vari quartieri cittadini verso lo spazio comune e, in fondo, a fare da grande punto d'incontro finale, il palazzo laico del Comune, simbolo forte ma non oppressivo del potere. Ed i senesi di oggi grande merito hanno nel conservarla come era, nel non avere trasformato la Piazza in un bazar od in uno shopping center (come invece è avvenuto a S. Geminiano), nel mantenerla come era, una piazza all'italiana viva, vera, genuina. Questo è il grande City Marketing di Siena oggi : rifiutare l'alienazione e la corruzione del turismo ; rispettare ed utilizzare il turismo ma senza diventarne schiavi e vittime ; amare profondamente la propria città e le proprie tradizioni ed i propri quartieri. La stessa sensazione ho avuto a Volterra, da dove mancavo da vari decenni. Turismo e lavorazione dell'alabastro : questi i pilastri dell'economia. Ma ancora una volta un turismo obbligato a rispettare la città dalla qualità stessa del suo assetto e dei suoi servizi : parcheggi facili per lasciare le macchine ; i ragazzi con le motorette nella piazza esterna all'ingresso della città ; cartellonistica esemplare ; pulizia assoluta ; esercenti educati e gentili. Questo è il City Marketing di Volterra, che mi è sembrato radicato in una amministrazione pubblica di grande qualità. A Santa Caterina Valfurva, invece, che frequento da tanti decenni, gli ultimi dieci quindici anni sono stati anni di City Marketing senza qualità, senza un progetto che non fosse quello di spennare in qualche modo la gente, di far conoscere la località comunque. Sull'onda dei vari campionati del mondo di sci, delle varie Deborah Compagnoni, si è innestato una crescita ottusa, brutta, distruttrice, degradante. Ed una località che, per la sua localizzazione e per la qualità del suo innovamento, poteva diventare una gemma dell'intero arco alpino e poteva collocarsi nella fascia alta del mercato delle attività internali, come era del resto quando divenne nel secolo scorso meta turistica, è diventata una specie di Luna Park, una stazione di massa di tipo popolare e chip. Ma - si dirà - a loro va bene così ; molti si sono arricchiti. E' vero ma quello che conta è lo sviluppo duraturo, stabile, solido, economico e civile insieme, non quello a breve, di rapina. Anche quelli che sbancano a milioni di ettari la foresta amazzonica diventano ricchi, ma non possiamo, anche da un punto di vista economico collettivo, approvarli per questo.

Cosa sto cercando di dirvi con questi esempi un po' disordinati ? Sto cercando di dirvi che credo alla necessità e possibilità di un ruolo di promozione e comunicazione da parte della città, ad un patto strategico flessibile e soft che colleghi tra loro i vari enti e raggruppamenti cittadini, coordinato e rappresentato principalmente dal Comune. Ma questo compito deve essere espressione di un pensiero e di un'azione profondi, che vengano dall'interno della città, dalla sua anima, dalle sue viscere. E' necessaria una grande capacità di ascolto, continua, diffusa e sistematica, ma è necessaria poi anche una capacità di selezione, di proposta, di decisione. Ai capi si chiede di scegliere, di decidere, di proporre. I cittadini hanno bisogno di essere ascoltati, ma anche di essere guidati. Stratega è colui che indica una via d'uscita dall'assedio. La strategia è dentro la città, dentro la sua storia, il suo presente, i suoi problemi, le sue speranze. Bisogna saperla leggere, farla emergere, e poi farne oggetto di comunicazione prima interna e poi esterna. E per quanto riguarda l'uso dei mezzi, usiamo i più moderni, i più efficaci, i più intelligenti. Ma dovranno raccontare la nostra storia non la loro, essere mezzi, strumenti non dominus. Ad esempio a Corleone, grazie all'intelligenza ed alla sensibilità di Oliviero Toscani è stata fatta un'azione di comunicazione (utilizzare i giovani di Corleone per un Catalogo Benetton, fotografandoli a Corleone) che ha suscitato una vasta eco internazionale e che ha rotto la cappa di

isolamento e di tragedia nella quale nel corso degli ultimi quarant'anni la mafia era riuscita a rinchiudere la città. Un'operazione a mio avviso esemplare ma che è stata tale e che è stata possibile solo perché, in precedenza, la città ed i suoi amministratori erano, negli ultimi anni, riusciti ad esprimere una strategia antimafia. Strategia prima, comunicazione poi, e non comunicazione fine a se stessa od inventata. E' sistematico che a ricercare questa azione di comunicazione non sia stato Toscani, ma il sindaco Cipriani nel suo continuo sforzo di cercare complicità, di rompere l'assedio, di gettare ponti.

Dunque riassumiamo :

- Sul piano dell'ascolto non credo all'utilità delle grande kermesse, come è stato fatto a Milano, dove centinaia di persone possono esprimere, in pochi minuti od in poche righe di una scheda, le loro idee al vento, e tutte quante vengono accuratamente riportate su qualche computer che, grazie al cielo, non verrà poi più aperto. Questo non è ascolto, ma propaganda. E invece l'ascolto è essenziale, importantissimo. Viene prima del pensare, progettare, comunicare. Molte città americane hanno sviluppato metodi e strumenti seri di ascolto vero, diretto e sistematico della città, che meritano di essere conosciuti e studiati.
- Sul piano della progettualità credo che l'autorità principale che ha il compito di sviluppare un progetto strategico o, meglio, un pensiero strategico sulla città, intorno a poche direttive chiare e profonde e non ad una miriade di progettini, resti il Comune. Ma il Comune, in una città complessa, è ormai insufficiente. Deve prendere atto dei suoi limiti. E, dunque, deve avere l'intelligenza e l'autorevolezza di attrarre al progetto comune gli altri organismi della città che pensano e che operano, dalla scuola alle associazioni del lavoro, dalle università alla associazione del volontariato. Ciascuno deve conservare la propria autonomia, la sua capacità di essere solista, ma bisogna cercare di suonare un testo musicale che abbia una base comune. Un po' come in un gruppo jazz dove ogni solista esprime se stesso ma secondo una traccia, un pensiero che è tenuto in mano dal leader. Nella nostra materia leader può essere solo il Municipio. Bisogna, come dice un grande sindaco americano, saper "fare leva sulla città", sulle sue energie, sulla sua forza, sui suoi talenti. Ma il Municipio dopo aver ascoltato tutti, dopo aver trovato le, a suo giudizio, più assennate mediazioni politiche (che questo è anche il suo compito, oltre a quello di far funzionare il Comune - azienda servizi) deve prendere decisioni, indicare la via, operare, marciare, se necessario affrontando battaglia in campo aperto con gli oppositori .
- Sul piano della comunicazione, all'interno della città ed all'esterno, ho già detto. La cosa da rifuggire è la comunicazione che non provenga dall'interno, dal profondo. Che sia frutto di pure tecniche di comunicazione e di marketing, che sia data in appalto a qualche pur valido tecnico . Barcellona è cresciuta negli ultimi venti anni nella considerazione di tutti gli europei, ma per le cose che ha fatto non per le cose che ha detto. Quanto profondo è il vecchio detto milanese : "Milan dis, Milan fa" (esso risuona, tra l'altro, straordinariamente simile alla definizione di grande leader che troviamo nell'Iliade dove come tale è definito un uomo che "sa dire parole e portare a termine fatti"). Oggi non lo usiamo più quel detto milanese e se lo usassimo sarebbe un grande errore di comunicazione. Sarebbe, infatti, comunicare una falsità. Ed invece sarebbe interessante ricuperarlo come antico valore da riattivare, capendo perché e cosa si è inceppato. Ed innestare su questa attività di ricerca un lavoro vero di restauro per farne poi, a restauro avvenuto, oggetto di comunicazione. Lo stesso vale per la definizione : Milano "capitale morale" . Se ricordo bene questa efficace definizione era ancora in largo uso, era ancora nelle teste e nel cuore della gente, suonava ancora vera, negli anni '60. Dunque è durata circa un secolo. E' per questo motivo, perché credevamo a questo che io e tanti giovani di allora venivamo a Milano, con la convinzione di lasciare l'Italietta e di entrare in un Nuovo Mondo. Oggi solo nel Sud si trovano ancora persone che coltivano il mito di Milano capitale morale. Quando nacque non fu un'invenzione di grandi comunicatori. Fu una grande strategica che, poi, divenne anche una grande comunicazione. Oggi Milano non può fare City Marketing in modo convincente, perché non ha ancora una nuova vera strategia.

E vorrei concludere con alcune osservazioni finali sulle precondizioni e sugli strumenti operativi necessari perché un Comune possa animare e guidare una effettiva politica di sviluppo. Sono osservazioni di valenza generale, ma vorrei renderle concrete riferendomi, come esempio, proprio a Milano.

- **Le precondizioni minime**

Esistono in ogni situazione ed evento collettivo, delle precondizioni minime senza le quali non si può impostare un discorso serio. Ad esempio il nostro Governo ed i nostri magistrati non dovrebbero, in una comunità seria, più dibattere sulle questioni di potere relative all'organizzazione giudiziaria. Infatti il grado di disservizio che entrambi offrono, in relazione a questo bene primario che è l'amministrazione della giustizia, è, sia sul piano generale che civile, talmente enorme che essi dovrebbero stare zitti, vergognarsi, lavorare silenziosamente e duramente per ripristinare minime condizioni di diritto per i cittadini. Poi si potrà tornare a parlare ed a pensare alto, anche delle "magnifiche sorti e progressive" della magistratura. Del pari a Milano non è possibile parlare seriamente con il Comune di un progetto di sviluppo, sino a quando esso non avrà ripristinato condizioni di vivibilità minime in relazione a due bisogni essenziali e primordiali: mobilità e pulizia. Si dice che il City Marketing deve servire ad attrarre nuovi investimenti, nuovi soggetti, nuove energie, in concorrenza, di sistema, con altre città. Non credo a questa impostazione abbastanza puerile del City Marketing. Ma, in ogni caso, veramente vogliamo nuova gente che entra in città ogni mattina con quelle code allucinanti, con quello sporco nel quale stiamo tutti annegando, con quei vigili che non governano più niente, con Piazza del Duomo ed altri siti storici trasformati in accampamenti? Milano deve lavorare duramente, umilmente, fermamente per ripristinare condizioni minime di vita cittadina. Questo è il suo unico vero "City Marketing" odierno. Ogni altra cosa è una fuga in avanti.

- **Le dimensioni corrette**

Ogni problema ha maggiori possibilità di essere correttamente affrontato se viene collocato al suo giusto livello. La Comunità Europea è uscita da un lungo penoso stallo quando, soprattutto grazie agli inglesi, ha scoperto il principio di sussidiarietà, facendolo diventare, ultimamente, anche un principio di diritto positivo. E' evidente che per molti problemi la dimensione e lo strumento comunale sono insufficienti⁵. Ciò è particolarmente evidente a Milano dove le principali realizzazioni degli ultimi anni, rilevanti per ogni progetto di sviluppo, sono esterne al Comune, come Grande Malpensa, Forum di Assago, Mercato di Novegro, Università Carlo Cattaneo di Castellanza; dove la maggior parte delle persone che ogni mattina entrano in Milano, dormono in altri comuni. Vi sono problemi essenziali che non potranno mai essere affrontati e risolti su dimensione comunale ed, in primis, il problema del traffico. Il problema del traffico di Milano si risolve certamente anche con provvedimenti interni che competono solo ed esclusivamente al Comune e sui quali il Comune è in ritardo, operativo e concettuale, di decenni (sopralzi, svincoli, gallerie, rete di parcheggi intelligenti, politica contro la sosta selvaggia, percorsi che ricercano la fluidità del traffico anziché la complicazione dello stesso come, demenzialmente, si è fatto sino ad oggi). Ma i grandi problemi di base non si risolvono a livello comunale. I problemi del traffico cittadino di Milano si risolvono con il potenziamento della rete ferroviaria - metropolitana a Nord (Ferrovie Nord) ed a Sud (dove è tutto da fare ma dove esiste una possibilità

⁵ Si veda sul tema la relazione di Muscarà in "Quale progetto per la città" -

di grande interesse, il famoso progetto della Gronda Sud utilizzando e valorizzando le esistenti strutture delle FS) ; con una autostrada pedemontana che colleghi Malpensa, Como, Bergamo, autostrada Serenissima, dirottando tutto il traffico del Nord e diretto ad Est senza più farlo passare per Milano ; con una nuova autostrada direttissima Milano - Brescia e con altri interventi strutturali di questo genere. E ciò vale per altri problemi importanti. Dunque essenziale è la dimensione metropolitana. Le soluzioni tecnico - amministrative per dar vita a tale dimensione possono essere diverse. Io, ad esempio, sono più favorevole alla creazione di strutture metropolitane per alcune singole aree (come, ad esempio, i trasporti) e/o ad uno stretto coordinamento dell'azione dei vari comuni (attraverso consorzi, associazioni, società operative comuni) piuttosto che alla creazione di un nuovo ente amministrativo metropolitano che, nel caos istituzionale in cui ci troviamo, potrebbe essere il colpo finale. Ma, qualunque sia la soluzione tecnica, è la dimensione intellettuale, culturale, morale che conta. Milano non riuscirà mai più ad esprimere un credibile progetto di sviluppo se non tornerà ad essere, come è stata per tanti secoli, Ducato, cioè leader e centro di una vasta area metropolitana, da pensare tutta insieme. Rete di trasporti, luoghi residenziali, superamento delle periferie, localizzazione dei grandi centri di attività e coordinamento tra gli stessi : tutto si tiene a formare l'ossatura di un progetto strategico e tutto ci porta a pensare in chiave metropolitana. Sia detto, ad evitare equivoci, che quanto più prende peso e sopravvento la grande area metropolitana (nella quale siamo già, comunque, volenti o nolenti, immersi), tanto più aumenta e non diminuisce il bisogno di legame con il proprio villaggio, con il proprio quartiere. A Berlino si visitano certamente le cose grandi della città ma poi si visitano i singoli quartieri, con le loro caratteristiche, la loro storia, con la loro grande autonomia, con la loro forte identità. Culturalmente il pensiero dell'area metropolitana non potrà svilupparsi se non con una coincidente ritrovata valorizzazione della dimensione superlocale, il quartiere. La difesa del quartiere, così forte a Siena (e che noi conosciamo solo in connessione con la manifestazione del Palio), è, in realtà, manifestazione permanente di una difesa essenziale di identità. E' un contributo di alta civiltà contro l'anonimato, l'omogeneizzazione, la banalizzazione, la dispersione. Una reale, funzionante, stimolante, vera autonomia dei quartieri è uno degli altri passaggi obbligati che Milano deve percorrere per tornare ad elaborare un progetto di sviluppo. Ma, purtroppo, qui il silenzio della politica e della cultura è fragoroso.

Ho parlato di Milano, ma l'approccio vale per tante altre città. Come ha rilevato intelligentemente il Censis, alcuni anni fa, accanto alle grandi aree metropolitane, hanno preso corpo aree metropolitane minori ma non meno caratterizzate. Ad esempio, ritornando ai trasporti, Brescia, può elaborare un affascinante progetto dei trasporti urbani, solo se i bresciani impareranno a ragionare non per comune ma per area metropolitana. A Corleone i problemi essenziali del risanamento e modernizzazione dell'allevamento bovino ed ovino, punto centrale di un qualsiasi progetto di sviluppo della zona, non può essere affrontato solo a livello di Comune di Corleone, ma attraverso aggregazioni operative di comuni interessati allo stesso tema. Nella piana di Gioia Tauro e sino a Reggio Calabria, il successo straordinario del Porto Terminal Container ha innestato un processo di cambiamento enorme che non può essere affrontato dai singoli comuni e che, nella latitanza assoluta della Regione, richiede alleanze tra comuni. Un po' sul modello dei sette comuni dell'altopiano di Asiago che, pur conservando gelosamente la loro autonomia, hanno ormai da secoli apportato ad un patto di collaborazione di natura federale la gestione di molti problemi comuni.

- **Gli strumenti operativi corretti**

Le nostre organizzazioni burocratiche municipali sono profondamente malate. Oggi non esistono più distinzioni. Lontani sono i tempi in cui la Perseveranza, il maggior giornale milanese dell'epoca, in occasione delle elezioni del 1889 poteva giudicare intollerabile che qualcuno potesse "insinuare il sospetto che gli amministratori di Milano siano come quelli di Napoli". Oggi Milano non è, sotto questo profilo, meglio di Palermo, anzi in molti settori è decisamente peggiore. Il problema dell'arretratezza culturale, professionale, operativa, morale delle burocrazie municipali

rispetto ai problemi ed alle sfide da affrontare, è generale. E non è solo italiano, come il grande contributo del filone "Reinventing Government" ha evidenziato anche per gli USA. Oggi ci si muove, con grande fatica ed a macchia di leopardo, per portare nell'amministrazione comunale elementi di modernizzazione. Buoni risultati sono stati ottenuti a Bologna ed in alcune città minori (come Varese). Ma il grosso, tra cui Milano, dove pure sulla carta è stata fatta una riorganizzazione, rimane impantanato. Ogni tentativo di reale innovazione si scontra contro gli interessi precostituiti delle categorie, deposito di decenni di malcostume sindacale e di mala-gestione. E' una cosa molto complicata. Anche sulle imprese, i porti, gli aeroporti il sindacalismo becero aveva steso la sua coltre mortale. Ma essa è stata rotta dalle crisi economiche. Si è rotta quanto il mercato ha mandato i suoi inequivocabili segnali. Si è rotta non per maturazione del sindacato ma per la forza del mercato, quando la Fiat stava fallendo, quando nel porto di Genova non arrivava più un container. "Se non riusciamo ad essere competitivi dovremo chiudere l'azienda" quante volte abbiamo usato questa affermazione con il sindacato per portare in porto poderose ed indispensabili ristrutturazioni industriali. Non era strumentale; era vero. E funzionava. Il sindacato era costretto ad accettare. Ricordo che lo scontro grosso iniziò proprio a Milano con la Leyland Innocenti: il sindacato che era alle prime esperienze si rifiutò di accettare le proposte di ristrutturazione ed affondò l'azienda. Ma la lezione rimase. Le volte successive andò meglio. Così abbiamo salvato l'Italia produttiva dalla cultura di morte che il sindacato (ormai trasformato in partito politico mascherato) aveva gettato sul Paese. Ma nel pubblico ciò non funziona: un comune non si chiude. Non si può esercitare questa pressione, questa minaccia. E qui il sindacato può proteggere ogni privilegio, ogni pigrizia, ogni inefficienza, senza molti rischi o timori. La questione è molto complicata. Perché senza un'amministrazione che, almeno in parte, segua, con positiva partecipazione, un progetto di sviluppo, non si fa molta strada. Come affrontare questo rebus? Credo solo con la forza vincente dei progetti, con l'autorevolezza dei leader, con il coinvolgimento attento di una pubblica opinione vigile. Ad esempio: se lo scontro con i vigili invece di nascere come tale, fosse nato come inevitabile corollario di un grande e vincente piano del traffico, forse la capacità di convinzione del Comune sarebbe stata diversa. Forse, bisognava dire: questo è il piano traffico della città, questi sono i problemi che risolve, questi sono i suoi tempi di attuazione, questa è la sua assoluta necessità per riproporre un progetto di sviluppo per Milano, queste sono le risorse disponibili. Questo piano richiede mutamenti di comportamento ai cittadini, agli automobilisti, ai non residenti. E li richiede anche ai signori vigili, ai quali chiediamo i seguenti mutamenti. Forse, in questo modo, sarebbe stato più difficile per i vigili e per il sindacato difendere le loro retrograde posizioni. Naturalmente tutto ciò richiede un'opinione pubblica attenta e bene informata e dei leader che emanino autorevolezza (il mio sogno come sindaco di Milano è sempre stato Radesky). E' una via faticosa, ma non c'è altra via. Un altro elemento su cui contare è che nelle amministrazione comunale esistono anche molti professionisti individualmente seri e motivati. Bisogna far leva su questi. Far lievitare il loro orgoglio professionale per essere partecipi di una grande sfida. Ed arricchire la squadra con immissioni di nuovi manager provenienti dal mondo dell'impresa, con la formula del contratto a termine che le nuove leggi consentono. Far capire ai vecchi ed ai nuovi che la partita che si sta giocando a livello comunale è una partita storica per il Paese. E' qui, infatti, l'unica tenue speranza di dar vita ad una burocrazia moderna. La burocrazia centrale non può essere sconfitta, non può essere cambiata; può solo essere aggirata, svuotata, lentamente, dall'interno, isolata, spiazzata. Bisogna cambiare tavolo da gioco. Le burocrazie regionali lo sanno tutti, sono le peggiori in assoluto, perché mancano anche di quel mestiere, di quella tecnica professionale che almeno alcune delle burocrazie centrali ancora conservano. E' solo nei comuni che può nascere un nuovo e più soddisfacente patto tra burocrazia - potere politico - cittadini; un nuovo e diverso livello di professionalità nel settore pubblico, capace di immettere nella cultura dell'amministrazione pubblica i più seri e costruttivi contributi della cultura imprenditoriale, pur nel rispetto della specificità della componente pubblica ⁶. Questo tentativo, ripeto, non è in atto solo a livello

⁶ Osborne- Gaebler, op. cit., sono limpidi su questo: "Un'amministrazione pubblica ed un business sono entità fondamentalmente diverse". Essi parlano piuttosto di: "Amministrazione imprenditoriale".

italiano. Ha una grande vitalità negli USA, dove ha contribuito a ricuperare e rilanciare decine di città che negli anni '70 sembravano sprofondare nel degrado. E', ormai, un vero e proprio movimento, con i suoi leader e con il suo manifesto ideologico di grande interesse anche per noi. Mi riferisco a quel già citato "Reinventing Government", del 1992 di Osborne Gaebler, di cui spero altri vi abbiano parlato nell'ambito del corso e del quale riproduco in allegato l'indice ⁷. Come nelle imprese, strategia di sviluppo ed evoluzione dei modelli organizzativi non possono andare disgiunti. L'uno, alimenta l'altro. La validità e la forza di convinzione di un progetto per la città stimola anche l'evoluzione delle sue strutture organizzative; e l'evoluzione di queste innesta nuove possibilità e nuovi stimoli nel progetto di sviluppo. Il tutto animato da quegli uomini che vogliono accettare l'enorme fatica, fisica, intellettuale e morale, che comporta il tentare di gettare un ponte tra politica - amministrazione - economia - professionalità, nell'ambito di un nuovo patto per città. Per vivere tutti un pochino meglio; un pochino meno incattiviti.

Marco Vitale

Milano, 28 novembre 1998

⁷ Mi riferisco alla traduzione italiana del 1995, con il titolo "Dirigere e governare, ed. Garzanti.

EBS Inviato a

Gabriele	Albertini
Napoleone	Colajanni
Giovanni	Comboni
Margherita	De Amici
Roberto	De Martin
Sante	Fermi
Maria Ida	Germontani
Adalberto	Grossi
Luigi	Majocchi
Mino	Martinazzoli
Membri Nucleo di Controllo Comune di Milano	
Carlo	Montalbetti
Pietro	Montinari
Leoluca	Orlando
Stefano	Parisi
Angelo	Rampinelli
Sergio	Romano
Sindaco	di Siena (Pierluigi Piccini)
Sindaco	di Volterra
Sindaco	di Santa Caterina
Carlo Alberto	Tregua
Mario	Unnia
Sergio	Vicario
	Vittadini (Compagnie delle Opere)
Umberto	Zanni
Luigi	Zanzi