

SCENARI DELLA LECCO FUTURA: LE QUATTRO TRANSIZIONI

Bozza ipotesi progettuale

Summary

Obiettivo del progetto è la definizione per il territorio lecchese di uno scenario di “futuro possibile” fondato sull’idea di una coalizione territoriale in grado di reggere la metamorfosi economica e sociale indotta dalla crisi. Una metamorfosi che sul territorio si sostanzia in *quattro transizioni*: a) la transizione del manifatturiero con l’emergere delle “nuove fabbriche”; b) la transizione terziaria della composizione sociale della città, con l’emergere di nuove forme dei lavori e delle professioni di servizio; c) la transizione di un sociale oggi al bivio tra nuove forme associative e logiche d’impresa; d) la transizione della società di mezzo, dalle rappresentanze alle autonomie funzionali. Quattro transizioni che se non governate rischiano di allargare la forbice tra innovazione dall’alto e depauperamento sociale in basso spiazzando quel modello di governo condiviso che nel ciclo di sviluppo precedente alla crisi è stato il “sistema Lecco”. Il fatto è che un lungo ciclo di regolazione locale dello sviluppo si sta oggi consumando. Costruire una coalizione di poteri intermedi rinnovati significa rimettere in circolo il ruolo del territorio come dimensione capace di trasformare il flusso della crisi in potenzialità di nuovo sviluppo. Una visione che si fonda sul concetto di *smart land* come nuova strategia in grado di valorizzare le risorse territoriali. Il percorso che qui si propone si articolerà in tre fasi: presentazione in occasione della giornata dell’economia di giugno, campagna di ricerca-animazione territoriale nei mesi successivi, restituzione attraverso rapporto di ricerca finale e organizzazione degli Stati Generali del territorio alla fine del 2014. Finalità, tracciare i contorni di uno *scenario tendenziale* dal punto di vista demografico, sociale ed economico, e dei possibili *scenari alternativi*, nonché delle azioni necessarie al fine di convertire lo scenario probabile in quello desiderabile.

Il lecchese territorio dalle vocazioni policentriche e Lecco città-cerniera

Nonostante abbia sviluppato da sempre una fortissima identità economica legata all’industria, il territorio della provincia di Lecco è articolato in una pluralità di sistemi socio-economici differenziati, un territorio posto a cavallo tra piattaforma alpina, città infinita milanese e pedemontana lombarda caratterizzato dalla convivenza tra paesaggio, industria, metropoli.

In primo luogo a Nord il sistema del lago ha caratteristiche sociali, culturali ed economiche, oltre che paesaggistiche, in bilico tra processi di turisticizzazione globale e il fragile tessuto delle comunità “polvere” tipiche della montagna lombarda caratterizzate da una economia centrata sul binomio ricettività e piccolo commercio/artigianato tradizionali. In secondo luogo, il sistema manifatturiero distribuito per filiere e distretti nell’area urbana intorno a Lecco, nella Brianza dei distretti parte della piattaforma produttiva pedemontana lombarda e lungo alcune direttrici che si dipartono dalla città, l’asse del basso lago Abbadia-Mandello, la Valsassina e la direttrice Lecco-Bergamo. In mezzo Lecco capoluogo, città-cerniera

profondamente terziarizzata ma tutt'ora legata alla matrice culturale dell'industria manifatturiera che oggi sta ripensando la propria programmazione territoriale. Una città ben dotata di risorse istituzionali, di ricerca, di servizi che si trova oggi nella necessità di ridefinire il suo spazio di posizione strategico come cerniera tra le diverse vocazioni territoriali e nel rapporto con la forza attrattiva del magnete milanese. Una città che deve inquadrare quali siano i fattori di una attrattività che per forza di cose deve essere plurale: qualità della vita, paesaggistica, culturale, lavorativa, della ricerca. Una città che accanto agli aspetti politico-amministrativi deve ridefinire il suo ruolo funzionale rispetto al territorio: da un lato rispetto ai bisogni di ricerca, servizi, formazione, reti lunghe dell'industria manifatturiera, dall'altro lato, rispetto ai bisogni di reti e nodi di accesso, di ricettività, di marketing territoriale del sistema-lago. In mezzo, la ricerca di una identità in equilibrio tra composizione sociale ormai compiutamente terziaria e forza della cultura di città industriale. E' evidente che per la provincia di Lecco e la sua CCIAA , istituite nel 1992 così come per il tessuto delle rappresentanze ridefinire le relazioni tra capoluogo e territorio e tra i diversi sottosistemi territoriali interni può essere fatto soltanto elaborando scenari che tengano conto del carattere non-ciclico ma strutturale, di salto di paradigma, della crisi nel quadro dell'evoluzione del sistema lombardo, anch'esso rappresentabile come mosaico di almeno quattro piattaforme territoriali in rapporto con Milano e la sua funzione di polo terziario e di gateway finanziario e imprenditoriale tra Italia, capitalismo della macroregione del Nord e mercati globali. Un nuovo spazio di posizione che può essere costruito a partire dalle quattro transizioni del territorio.

I transizione

La metamorfosi della manifattura: le nuove fabbriche

La provincia di Lecco rimane tra i primi territori manifatturieri del paese per incidenza di valore aggiunto, imprese e addetti e un sistema votato all'export. Il progetto intende analizzare direzioni e scenari evolutivi dell'industria manifatturiera alla luce dell'accumularsi di almeno tre cicli lunghi di transizione: il primo corrispondente alla crisi della fabbrica fordista e all'uscita della produzione dai confini della città, il secondo, durato fino ai primi anni del duemila, centrato sul capitalismo molecolare e sull'egemonia dello sviluppo endogeno con il ruolo dei distretti e della regolazione locale; infine aperto negli anni duemila e oggi dalla nuova grande crisi, un terzo ciclo in cui al centro è la crescente polarizzazione tra una avanguardia agente di nuove fabbriche in evoluzione che fanno da apripista per la manifattura del futuro e una parte cospicua del capitalismo molecolare, cresciuto nella fase precedente, oggi in difficoltà di transizione. Intendendo con l'espressione "nuove fabbriche" una manifattura caratterizzata da almeno tre tratti: a) struttura snella e integrata ma necessitante volumi di investimento elevati; b) proiezione internazionale e capacità di ricostruire le basi del valore "impollinando" la cultura e l'organizzazione della fabbrica con saperi scientifici e sociali di cui sono portatori creativi, professionisti, giovani "indigeni digitali"; c) indebolimento dei tradizionali confini settoriali e invece l'emergere di una nuova distinzione fondamentale tra un tipo di impresa internazionalizzata, a rete, innovativa e un'impresa più tradizionale non solo

tecnologicamente ma come organizzazione del lavoro, proiezione sui mercati, cultura imprenditoriale, ecc.

Obiettivo di ricerca: identificare i sentieri evolutivi in corso, leggere e “pesare” questa nuova dicotomia nella manifattura lecchese. Che caratteristiche avrà la nuova manifattura a Lecco? Quale rapporto con la società locale? Quali spazi per nuove politiche regolative locali? In definitiva si tratta di capire quali siano oggi i motori dello sviluppo industriale sul territorio, quanto la metamorfosi della manifattura lecchese stia producendo eccellenze isolate oppure pionieri in grado di alimentare la riproduzione allargata del sistema produttivo territoriale rigenerandone il tessuto imprenditoriale.

II transizione

Il terziario: un mix in cerca di produttività

La ristrutturazione delle fabbriche e la dispersione dell’industria nel territorio ha innescato anche a Lecco un veloce processo di terziarizzazione del lavoro e dell’impresa, per quanto anche nel capoluogo l’occupazione manifatturiera non sia certo scomparsa.

Il primo campo d’indagine che si propone riguarda dunque l’analisi del sentiero di terziarizzazione seguito dalla città, il mix di composizione sociale che ne è derivato, le funzioni che l’economia terziaria lecchese svolge in relazione al resto del sistema produttivo e al territorio. Il sentiero di terziarizzazione percorso dalla città e dal territorio ha dato vita ad un mix professionale ed economico “alto” orientato all’economia della conoscenza, delle tecnologie di rete, dei servizi pregiati all’impresa, un terziario di *service professions* che fonde le caratteristiche del lavoro della conoscenza con le caratteristiche del lavoro di relazione con il cliente esterno o interno all’organizzazione di riferimento oppure ha dato vita ad un mix di terziari dotati di minore qualificazione? E’ evidente che lo sviluppo e il rafforzamento di una sfera di professioni della creatività e della ricerca, imperniata anche ma non solo, sulla locale sede del Politecnico rappresenta sicuramente un campo di intervento. E’ sullo sviluppo di una economia della cultura e dell’innovazione incardinata su questi strati sociali e professionali e su queste funzioni di servizio e di ricerca che si può riconfigurare un nuovo legame tra città terziaria e sistema manifatturiero. Va ragionato, insomma, il rapporto di cucitura funzionale tra economia terziaria cittadina e piattaforma produttiva territoriale: le imprese distrettuali per accedere ai mercati internazionali hanno bisogno di servizi pregiati (distribuzione, pubblicità, legale, reperimento risorse finanziarie e materie prime, ecc.) come pure delle infrastrutture della conoscenza della città (Politecnico). Allo stesso tempo il terziario cittadino per crescere richiede la presenza di una domanda industriale vitale. Come si specializza, in tutto ciò, il ruolo di Lecco rispetto al potere di magnete terziario della vicina Milano?

III transizione

La coesione sociale come motore di innovazione sostenibile

Accanto all’economia la dimensione del sociale è oggi la più stressata dai flussi della crisi e allo stesso tempo la più strategica per rimettere in gioco progetti di innovazione sociale ed economica che chiudano la forbice della polarizzazione sociale. La metamorfosi indotta dalla crisi non produce unicamente disgregazione delle strutture sociali ma anche

l'emergere di nuove domande, diritti, bisogni di comunità e di fare società che tendono ad esprimersi sotto molteplici forme: come autorganizzazione, come conflitto, come comunità che reinventano lo spazio dei quartieri, oppure come comunità di cura sotto forma di cooperazione, impresa sociale, ecc. Anche a Lecco questo tessuto è fortemente cresciuto, sia come realtà economica che come fenomeno associativo.

Oggi il tessuto del privato sociale a Lecco come in altre realtà è davanti ad un bivio: può accentuare la propria natura d'impresa capitalistica oppure riannodare il filo della propria storia coltivandone gli elementi distintivi e reinventando pratiche mutualistiche e cooperative che siano in rapporto alla nuova composizione sociale terziaria. Per comprenderne le trasformazioni bisogna (ri)partire dal cambiamento della sfera compresa tra forme di nuova organizzazione sociale dal basso e lo spazio tradizionalmente presidiato dall'intervento pubblico, dalle partnership pubblico-privato che per venti anni hanno fornito risposte di rinnovamento del welfare. Oggi è chiaro che nel contesto di inesorabile ritirata dell'intervento pubblico, di *spending review*, di decentramento della presa in carico dei rischi sociali, le formule di welfare mix e di *governance* elaborate tra gli anni Novanta e Duemila appaiono fortemente in discussione.

Obiettivo progettuale: studiare i processi di emersione di nuova comunità di cura e un nucleo di soggetti di nuova economia mista capaci di tenere insieme mercato, distribuzione di risorse, nuove istanze partecipative. Occorre capire quale direzione di marcia si sta prendendo e quali conseguenze si svilupperanno per la città.

IV transizione

L'autoriforma della società di mezzo

Se già negli anni duemila l'apertura ai flussi dell'economia globale aveva indebolito le reti di regolazione endogena delle economie locali, la nuova grande crisi politica ed economica ha di fatto sempre più sottratto prerogative e risorse di autogoverno ai territori, delegittimando la dimensione dei poteri intermedi collocati tra economia e politica unite in alto e la società in basso. Se la società di mezzo, il tessuto delle rappresentanze e le reti regolative delle autonomie funzionali locali hanno saputo reggere il primo urto della crisi svolgendo una funzione protettiva, oggi la sfida che si pone è all'accompagnamento alla transizione.

Il progetto si fonda sulla convinzione che scenari di sviluppo territoriale equilibrato possano giungere soltanto dalla difesa e dalla contemporanea autoriforma di una società di mezzo forte. Al centro vi sarà dunque il tentativo di raccogliere elementi per ridefinire la funzione di quello spazio istituzionale intermedio tra la simultaneità delle reti lunghe e delle economie aperte e la prossimità di ciò che resta sul territorio, lavoro, imprese, povertà e forme di convivenza. Oggi per un territorio come Lecco che ha affrontato tutto il ciclo precedente dello sviluppo locale partendo dalla perimetrazione della nuova provincia e della CCIAA, la sfida si pone in modo forte. Vale per i piccoli comuni e la necessità di mettere in comune i servizi per rimanere un presidio contro lo spaesamento della piccole comunità; vale per la provincia nella necessità di ridefinire un nuovo spazio intermedio di governo del territorio che garantisca un equilibrio tra "contado" e "città", tra capoluogo e territorio; vale per le rappresentanze degli interessi, in metamorfosi anch'esse di fronte al crescere di una polarizzazione tra chi chiede protezione rispetto ai flussi della modernità e

chi chiede servizi e saperi avanzati per essere accompagnato nel globale; e vale anche per un'autonomia funzionale come la CCIAA, di fronte alla frantumazione del corpo imprenditoriale prodotta dalla polarizzazione rispetto alla crisi, di fronte al crescente peso delle reti rispetto ai distretti. Muta il rapporto tra produzione, territorio, istituzioni. In questa situazione per il mondo camerale è all'ordine del giorno l'elaborazione di una identità come "nuova statualità" (Bassetti) delle imprese più specializzata in senso funzionale e nel medesimo tempo come istituzione della democrazia economica capace di sviluppare politiche di accompagnamento delle imprese a rete lunga per le "nuove fabbriche" e di "innovazione" per le imprese più tradizionali, ridefinendo il disegno territoriale per accompagnarne in modo adeguato i bisogni di internazionalizzazione.

Costruire *smart land*: la coalizione territoriale

Per accompagnare lo sviluppo in una fase storica "post-sviluppista" è ancora più necessario fare coalizione sui territori; ma le ragioni e le modalità del fare coalizione non possono essere le stesse percorse nel ventennio dello sviluppo endogeno, proliferante e quantitativo. Significa invece considerare il territorio come stratificazione di diverse dimensioni da tenere in equilibrio progressivo: una dimensione identitaria e del "saper fare", una dimensione funzionale e tecnologica della competitività, una dimensione "civica" della qualità della vita. Per (ri)costruire questo equilibrio serve rigenerare capitale sociale, patti e accordi tra attori che affrontino le quattro transizioni nella crisi e considerino il territorio come nodo di una rete globale più che un sistema sufficiente a sé stesso. E' la prospettiva che chiamiamo della *smart land*. Fare *smart land* non significa semplicemente trasferire sul territorio l'elemento tecnologico quanto inaugurare una quarta stagione del capitalismo molecolare dopo quelle della bottega, del capannone e dei distretti in cui per le filiere produttive il territorio sia fonte di valore nella sua dimensione di bene comune da rigenerare. Non più solo deposito di saperi, tradizioni, risorse da prelevare dentro un modello di crescita puramente quantitativa fondata sul consumo di territorio e sul dumping sociale. Dunque *smart land* è in primo luogo l'adattamento del concetto ipertecnologico di *smart city* alla situazione di un paese costruito per nebulose di urbanizzazione diffusa non per grandi aggregazioni metropolitane concentrazioniste. Significa da parte degli attori di territorio (imprese, professionisti, enti locali, associazioni di rappresentanza, autonomie funzionali, terzo settore, ecc.) avere la capacità di trasformare le capacità di governo locale sedimentate nel ciclo precedente ridefinendole per governare i rischi e cogliere le opportunità indotte da una crisi che ha toccato i fondamenti del modello di sviluppo ereditati dal Novecento. Significa il tentativo di trovare un nuovo DNA ricombinante che incorpori il paradigma della sostenibilità come motore di crescita. *Smart land* è un ambito territoriale nel quale sperimentare politiche diffuse e condivise orientate ad aumentare la competitività e attrattività del territorio con attenzione specifica alla coesione sociale, alla diffusione della conoscenza, alla crescita creativa, all'accessibilità e alla libertà di movimento, alla fruibilità dell'ambiente e alla qualità del paesaggio e della vita dei cittadini.

Parte seconda

Metodologia e descrizione delle fasi operative

Il progetto sarà basato su due metodologie intrecciate: la ricerca-azione e l'approccio degli scenari alternativi. La prima metodologia consiste in una logica di ricerca nella quale l'obiettivo di fondo non è meramente conoscitivo ma punta a creare strumenti per l'intervento sulla realtà studiata, ad innescare processi di cambiamento concreti.

Nel secondo approccio, va detto che uno scenario è costituito dalla descrizione di una situazione futura e dalla sequenza di eventi che facilitano l'evoluzione dalla situazione originale a questa. Esistono diversi modi per classificare questi "futuri possibili" verso cui il sistema locale può tendere nonché le azioni che occorre intraprendere al fine di fare evolvere la situazione tendenziale verso quella auspicabile/desiderabile e quelle che al contrario possono generare effetti perversi o alimentare effetti negativi. Il metodo degli scenari alternativi, in breve, cerca di formulare questi possibili futuri ed esplorare i percorsi che portano a essi, in modo da interpretare le azioni presenti e le loro possibili conseguenze. I suoi obiettivi sono dunque i) investigare le fenomenologie prioritarie per l'analisi (quelle che abbiamo definito le "quattro transizioni") identificando le relazioni tra esse; ii) determinare i principali attori, le loro strategie e i mezzi a loro disposizione per portare a termine con successo i loro progetti; iii) descrivere, in termini di scenari, lo sviluppo del sistema in analisi, tenendo conto dell'evoluzione più probabile delle variabili chiave. A questo scopo si procederà attraverso la definizione di uno **scenario tendenziale**: probabile o non probabile, questo corrisponde all'estrapolazione del trend al tempo futuro. Rispetto allo scenario tendenziale si possono predisporre uno o più modelli di **scenari contrastati o alternativi**: in altre parole di situazioni estreme, in senso positivo o in senso negativo. Questi possibili scenari alternativi hanno una funzione normativa, poiché corrispondono in tutti i casi a situazioni astratte, elaborate a tavolino, improbabili ma non irrealizzabili. Essi hanno tuttavia la funzione di esplicitare le variabili e i processi da monitorare e possibilmente da correggere al fine di ottenere esiti favorevoli dalle azioni intraprese a sostegno dello sviluppo o al fine di contrastare i processi di declino. Le immagini di futuro del territorio costruite anche e soprattutto sulla base delle opinioni/valutazioni/diagnosi espresse da una serie di attori-chiave (interni ed esterni al territorio) e raccolte attraverso il lavoro di animazione/indagine territoriale, verranno poi utilizzate per strutturare un momento di elaborazione collettiva finale, gli Stati Generali.

Breve descrizione delle azioni

Il primo step della ricerca consisterà nella costruzione della base empirica relativa allo **scenario tendenziale**, in altre parole di un'immagine del presente stato del sistema che deve servire come punto di partenza per l'elaborazione degli scenari. Questa immagine dovrà essere adeguatamente esaustiva, ma anche dinamica ed esplicitativa dei meccanismi di cambiamento in corso e degli attori che li influenzano. L'analisi della struttura del sistema sarà finalizzata all'esplicitazione delle variabili chiave delle quattro transizioni del sistema territoriale e delle relazioni fra esse, nonché a fornire indicazioni sui fattori interni al

sistema locale o viceversa che caratterizzano l'ambiente generale che costituiscono punti di forza o di ostacolo allo sviluppo.

Lo scenario tendenziale punta, in generale, a rispondere alle seguenti domande: qual è la direzione di marcia intrapresa dal territorio del lecchese? Quali effetti sociali, economici, demografici sono prevedibili sulla base del trend attuale? Quali sono i fattori-chiave e le variabili strategiche che condizionano e determinano il processo di metamorfosi territoriale? Quali di questi hanno natura endogena al territorio e quali rinviano a processi esogeni? Quali sono gli attori strategici che possono condizionare in un senso o nell'altro l'evoluzione? Quali sono le loro strategie d'azione?

Secondo step: la costruzione di scenari alternativi. Essa presuppone l'interrogarsi, viceversa, sui fattori interni ed esterni al territorio che possono concorrere a modificare lo scenario tendenziale, sulle eventuali azioni che gli attori possono intraprendere a tale scopo, sull'inventario delle risorse a loro disposizione per implementare le loro strategie. Al fine di costruire la base empirica per la definizione dello scenario tendenziale e degli scenari alternativi saranno implementate le seguenti attività.

1. Analisi indicatori sociali, economici, demografici territoriali da fonti statistiche ufficiali.

Ricostruzione delle tendenze in atto dal punto di vista sociodemografico ed economico, attraverso l'analisi di una serie di indicatori ricavati da fonti statistiche ufficiali e inerenti al sistema locale in rapporto agli andamenti del sistema territoriale d'area vasta, di livello provinciale e regionale.

2. Ricerca qualitativa presso attori locali ed extra-locali.

L'analisi degli indicatori statistici sarà affiancata da una ricognizione qualitativa, da realizzarsi attraverso interviste in profondità, finalizzata ad ottenere valutazioni e diagnosi da parte di un nucleo di attori strategici per il territorio e rilevanti per l'indagine delle quattro fenomenologie di transizione territoriale alla base del progetto. Le interviste, in particolare, saranno utilizzate allo scopo di qualificare gli scenari futuri, fornendo indicazioni sui fattori che possono agevolare od ostacolare il riposizionamento competitivo del territorio lecchese. La campagna territoriale, pur toccando tutte e quattro le "transizioni" focalizzerà l'attenzione soprattutto su due tematiche:

- a) la transizione della manifattura;
- b) il cambiamento di ruolo e funzioni territoriali della città di Lecco concentrando l'attenzione sulla polarità "nuove forme di coesione sociale" e "innovazione/ricerca";

Attori e azioni.

Si propone la realizzazione di 20 interviste personali in profondità su protocolli semi-strutturati suddivise tra i seguenti tipi di attori:

- Le nuove fabbriche e la ricerca: 15 interviste ad imprenditori e/o ruoli apicali e attori della ricerca;
- La sfera della coesione sociale: 1 focus group ad attori del sociale lecchese in trasformazione;

- L'autoriforma della società di mezzo e il nuovo spazio di posizione della città di Lecco: 5 interviste a esponenti delle rappresentanze, degli enti locali territoriali e delle autonomie funzionali;

Output: costruzione strumenti di indagine, realizzazione 20 interviste in profondità, 1 focus group.

3. Definizione degli scenari alternativi e dell'agenda prioritaria

La base empirica costruita attraverso le tre precedenti fasi di ricerca sarà rielaborata al fine di definire le ipotesi di scenari alternativi e le azioni ritenute strategiche (*l'agenda prioritaria*).

4. Socializzazione dei risultati

I risultati delle differenti azioni di ricerca e di analisi saranno restituiti attraverso un rapporto di ricerca conclusivo che costituirà la base di discussione per l'organizzazione degli Stati Generali del territorio a conclusione del percorso.

Proposta economica

L'offerta economica comprensiva è di euro 20.000 IVA compresa. Indicativamente, il progetto descritto avrà una durata di cinque mesi a decorrere dalla data di approvazione. In caso di approvazione AASTER s.r.l. metterà a disposizione, oltre alla direzione generale, un ricercatore senior con esperienza nel campo degli studi socioeconomici territoriali e un ricercatore junior con esperienza nell'ambito delle tecniche di indagine qualitativa.

CONSORZIO A.A.STER s.r.l.

Il Direttore

Aldo Bonomi