

Il paesaggio urbano di una città a più vocazioni

Francesco Gastaldi*

Con l'inizio degli anni Ottanta alcune aziende industriali di Genova, situate prevalentemente nella zona di Ponente, entrano in crisi o subiscono ristrutturazioni dovute a innovazioni nei processi produttivi, a mutazioni dell'assetto proprietario e a fenomeni di internazionalizzazione e delocalizzazione produttiva. La deindustrializzazione mette in discussione l'identità stessa di alcuni quartieri (relazioni sociali, tempi e cicli di vita) e comporta vasti fenomeni di ritrazione della presenza umana dai luoghi storici del lavoro, graduale abbandono di spazi aperti ed edificati e vuoti urbani in condizione di progressivo degrado. La ridefinizione economica della città è lunga, travagliata, complessa, l'acquisizione della consapevolezza circa l'irreversibilità delle tendenze è percepita in modo inziale in molti gruppi sociali, non mancano periodi di grande tensione, anche gli operatori privati appaiono "miopi". Ge-

nova è per molti anni attanagliata in un clima di smarrimento, non riesce a svincolarsi dall'immagine di staticità e decadenza.

Oggi, alcune operazioni di riqualificazione di siti industriali dismessi sono state completate con effetti di rilocalizzazione di attività produttive e benefici in termini di miglioramento della qualità ambientale; la città ha saputo trovare nuove opportunità di sviluppo in un'ottica di diversificazione produttiva.

Le trasformazioni avvenute hanno ridefinito il paesaggio urbano: il cambiamento non è solo fisico, ma anche sociale ed economico e questo contribuisce a ridefinire stili di vita e modalità di consumi. Alcuni luoghi sembrano emblematici di questa trasformazione verso una realtà post-industriale. San Benigno, all'inizio degli anni Ottanta, è la prima di queste operazioni che trovano attuazione: un'area industriale dimessa vede l'insedia-

mento di nuove attività direzionali e terziarie. Successivamente a Campi alle spalle di Cornigliano, dopo la chiusura degli impianti siderurgici, ha inizio un processo di bonifica e re-industrializzazione che vede la sostituzione della grande industria pesante con piccole e medie imprese appartenenti ad una pluralità di settori economici e con attività commerciali. Negli anni Novanta, a San Biagio, in Val Polcevera, nell'area delle ex raffinerie petrolifere ERG, dopo una fase di bonifica si è avviato un processo di recupero ambientale con inserimento di funzioni residenziali, commerciali, ricettive e produttive.

Nell'area di Fiumara, sulla sponda sinistra della foce del Polcevera, dove si sono sviluppate fasi importanti della storia industriale della città in gran parte legate alla storia dell'Ansaldo, oggi troviamo funzioni residenziali, direzionali, spazi pubblici per il tempo libero e lo sport. Ormai da molti anni, sono iniziati processi di riconversione che puntano ad un modello di città dove accanto alla valorizzazione delle attività economiche più competitive tipiche della tradizione portuale ed industriale (logistica, terziario innovativo e avanzato, biomedicale, elettro-

nica), si promuovono politiche miranti al consolidamento del ruolo della città in campo turistico e culturale. Questi settori non sono considerati come un ripiego di fronte alla crisi dei settori principali, ma divengono ambiti economici su cui improntare una nuova fase di sviluppo. In molti documenti dell'amministrazione comunale si parla di Genova come "città a più vocazioni" proprio per sottolineare la sua aspirazione a valorizzare le molteplici risorse (culturali, ambientali, competenze, know how, ricerca, saperi tecnici, posizione geografica) di cui dispone, senza sacrificarne alcuna. Lo sfruttamento delle molte risorse disponibili (talvolta trascurate o nascoste), anche tramite il supporto di iniziative di stimolo degli attori di politiche pubbliche, può favorire il riposizionamento della città su nuovi scenari di competitività. Puntare su più settori economici non costituisce un limite o una mancata scelta (anche perché esistono diverse potenzialità), semmai la vera sfida consiste nel creare condizioni di compatibilità e sostenibilità per lo sviluppo armonico delle diverse attività.

* Dipartimento Polis, Università degli Studi di Genova



Dalla «manodopera» alla «mentedopera» un percorso orientato verso il nuovo millennio

Stefano Zara *

Oggi, guardando al domani, "saper fare" a Genova significa un certo tipo di impresa industriale. Un'impresa con marchi tratti di originalità rispetto al modello italiano canonico, nato sostanzialmente dall'industrializzazione della bottega artigiana e dall'imprenditorializzazione della famiglia mezzadrile. Infatti la cosiddetta epopea distrettuale non riguarda, se non in forme molto marginali, il nostro territorio. Per taluno, sino a poco tempo fa, quasi un motivo di rammarico. Oggi, nell'esaurimento di quel modello (e nell'accantonamento delle retoriche sul "piccolo è bello"), un dato positivo.

L'industria a Genova, semmai, nasce da un fertile rapporto con il mare e - già alla fine del XIX secolo - le nostre coste e le valli limitrofe intercettano i flussi delle merci che entrano attraverso i varchi del porto per la loro trasformazione manifatturiera: le prime iniziative industriali in svariati settori, dall'alimentare alla siderurgia. Ma anche una delle rare aree dove è presente la Grande Fabbrica, vero soggetto abscondito dell'economia italiana.

Dal rapporto con i flussi internazionali e alcuni soggetti locali di notevoli dimensioni, si sviluppa e mette radici un tessuto produttivo orientato a logiche sistemiche che integrano competenze e tecnologie, saperi strumentali in senso lato; di matrici differenti quanto complementari. Sempre essenziali per la soluzione di problemi complessi. "Sistemi" e "integrazione", qui sta il cuore della specificità genovese; almeno dalla fine dell'Ottocento. Basti pensare alle locomotive, ai motori, alle macchine utensili (ad esempio quelle idropneumatiche, utilizzate già nel traforo del Frejus), ai cannoni, alle navi a vapore dell'Ansaldo.

Una cultura imprenditoriale particolarmente versata nel cogliere come e dove "aggiungere intelligenza" al fare manifatturiero. Per questo orientata - detto ad inciso - più all'industry che non al mercato consumer. Oggi diremmo al business-to-business. Guarda caso, il modo di competere "coalizionando" (coopetition, concorrenza e insieme cooperazione) che si impone come vincente proprio per la sua capacità di attivare forme di partnership che consentono di governare l'intera catena del valore in mercati dove la trasformazione è frenetica e le traiettorie tecnologiche sempre meno prevedibili. Un paradigma tecno-economico che mette in crisi le vecchie logiche organizzative centralizzate, top-down.

Come è stato autorevolmente osservato, "per gran parte della storia umana le organizzazioni capaci di riunire risorse per scopi definiti centralmente, raggiunti mediante l'implementazione di obiettivi in catene verticali e razionalizzate di comando e di controllo, si sono dimostrate superiori a quella dei network". Nel linguaggio della sociologia industriale si usa il termine "fordismo". Fase che l'industrializzazione del nostro territorio ha conosciuto solo in misura minima.

Un ricordo personale: già negli anni settanta la cultura industriale genovese aveva accantonato Frederick Taylor (grande ideologo della fabbrica "fordista") a vantaggio di Elton Mayo (il fondatore della scuola delle "Relazioni Umane").

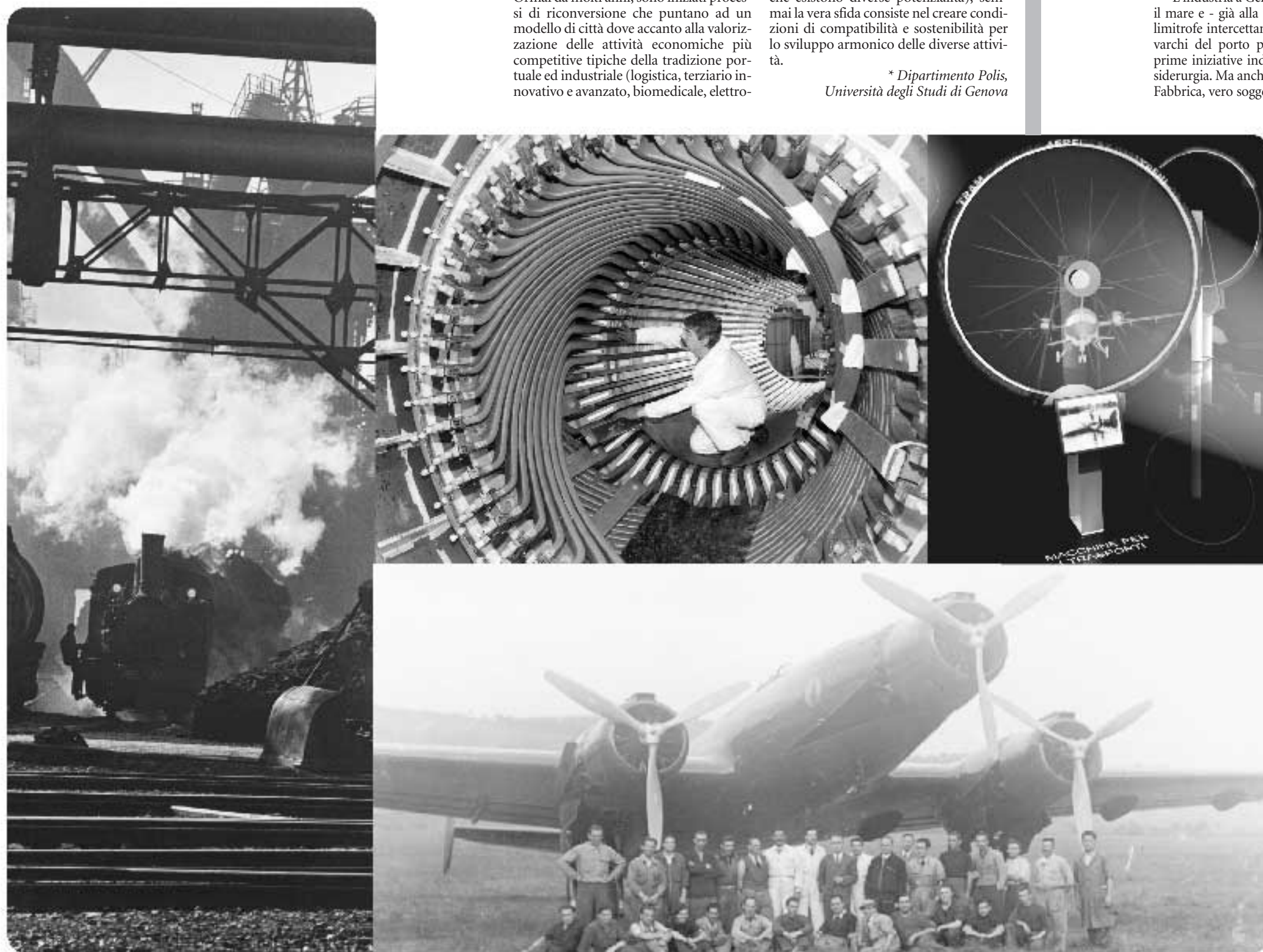
D'altro canto oggi non è più così a livello generale, mondiale: grazie all'introduzione di tecnologie d'informazione e comunicazione, i network possono dispiegare tutta la loro flessibilità e adattabilità, consentendo, allo stesso tempo, il coordinamento di obiettivi e la gestione della complessità.

Modelli, dunque, che privilegiano la capacità di governo della relazione anche di lunga distanza, in cui il nostro spirito civico si è sempre rivelato abilissimo. Almeno dalle reti commerciali attivate già dai tempi delle prime crociate. Capacità che i fatti dimostrano non essere andata perduta.

Un'evoluzione storica per cui la realtà genovese - proprio grazie alle sue caratteristiche peculiari - oggi non è investita da quella tendenza al declino che invece minaccia l'industria del resto d'Italia, predisponendola ad operare con successo nell'economia del Terzo Millennio e le sue priorità: gestire positivamente il passaggio organizzativo dalla "manodopera" alla "mentedopera"; fare sistema con la ricerca per la creazione di impresa innovativa.

Perché il primo punto di forza del "saper fare alla genovese" è l'interconnessione. Ovvero networking. Cioè, favorire spin-off tecnologici e ibride tecnologie: il nuovo modo del "saper fare" che dagli incubatori di Boston (Route 128) e Stanford (Silicon Valley) diffonde nel mondo globalizzato l'impresa dell'Età della Conoscenza; o - come si comincia a dire - della Information Age. Presto anche sulla collina di Erzelli e nell'ex ospedale psichiatrico di Quarto.

*Presidente di Assindustria di Genova



Intanto, intorno alla mostra...

Effetti collaterali della mostra. Ovvero buone occasioni per approfondire il senso di quanto si è riusciti a "vivere" tra le sale dei Magazzini dell'Abbondanza.

1) Il Palazzo Ducale ha progettato un'iniziativa per coinvolgere i genovesi in questo viaggio virtuale nella Genova produttiva. Un viaggio nelle culture, nelle tecnologie, nei prodotti, nel saper fare delle imprese, del lavoro, delle istituzioni, dell'università, in una città d'Europa che progetta, costruisce e trasporta ovunque nel mondo. Molti possiedono vecchie fotografie, testimonianze scritte, magari appartenenti ai padri o ai nonni, che documentano le molteplici attività industriali che hanno caratterizzato la città. Questo, dunque, è un appello a chi detiene un patrimonio del genere per metterlo a disposizione degli studiosi allo scopo di arricchire mostre, pubblicazioni ed altre iniziative. Chiunque possieda

materiale fotografico di questo tipo potrà consegnarlo alla sezione didattica della Palazzo Ducale S.p.A. presso gli uffici del piano ammezzato. Il primo risultato di questa raccolta sarà la creazione di un album fotografico on line sul sito internet di Palazzo Ducale.

2) Il Teatro del Ponente sarà invece il luogo di una "tre giorni" dedicata a Economia Solidale e Impresa Sociale. Dal 10 al 12 novembre 2004 il Cenpro (Centro di ricerca interpartimentale sul management delle Organizzazioni Senza Scopo di Lucro, della Facoltà di Economia dell'Università di Genova), in collaborazione con il Consiglio di Circoscrizione del Ponente genovese, presenterà contributi, ricerche e relazioni sull'argomento, con la presenza dei più qualificati studiosi del settore.

3) Ci sarà anche un Filo del saper fare artigiano e della piccola e media impresa che si aprirà e si mostrerà alla città, in questo 2004

della Cultura europea. Per più di un mese - in 35 giorni esatti, dal 25 aprile al 30 maggio - nel Teatro del Ponente in Piazza Odicini a Voltri, la Cna darà infatti vita a una grande manifestazione che coniugherà lavoro e cultura, storia e tecnologia in un implicito "dialogo" a distanza con "Genova del saper fare". L'iniziativa è stata concepita come una sorta di "macchina del tempo", un intreccio tra passato, presente e futuro ("Memoria, Identità e Persistenza") che mostra e spiega l'evoluzione del lavoro artigiano e della piccola e media impresa, con meccanismi di interazione tra "chi fa" e "chi assiste", tra chi spiega e chi impara, tra chi è protagonista del lavoro e chi visita la mostra.

4) Con "Le mille musiche del lavoro" Genova festeggerà il 1° maggio. Un grande concerto con Musica fra tradizione e innovazione per festeggiare la Festa dei Lavoratori proprio

nel luogo oggi diventato uno dei simboli della trasformazione di Genova, il Palafiumara, dove tecnologia e spettacoli di grande popolarità hanno contribuito a rinnovare completamente una delle aree più caratteristiche della vocazione industriale "pesante" di Genova. Un grande evento musicale, idealmente dedicato a Fabrizio De André, artista genovese che più di ogni altro ha saputo usare la tradizione e le musiche del mondo per interpretare e inventare nuovi linguaggi musicali. In un gioco di suoni, immagini ed emozioni al Mazda Palace di Genova, (che rimbalzerà fino a Roma sullo storico palco di Piazza S.Giovanni) saranno presenti alcune fra le più qualificate esperienze della scena musicale contemporanea: Vinicio Capossela, Silvia Dainese, Flavia Ferretto, Max Gazzè, Max Manfredi, Roy Paci e Aretuska, Matteo Salvatore, Sensasciou, Daniele Silvestri, Elio e le Storie Tese.

Già negli anni Settanta la cultura industriale genovese aveva accantonato Frederick Taylor (grande ideologo della fabbrica "fordista") a vantaggio di Elton Mayo (fondatore della scuola delle Relazioni Umane)



creazione di impresa innovativa.