

MILANO DA NOBEL.
QUANT'È LA DISTANZA?

IL SOFTWARE DI MILANO

di Nicola Zanardi, amministratore di Hublab

IL MODELLO CAMBRIDGE

Uno spagnolo, un irlandese e un americano si conoscono al pub. È l'inizio di una storia di alcuni anni fa, non di una barzelletta.

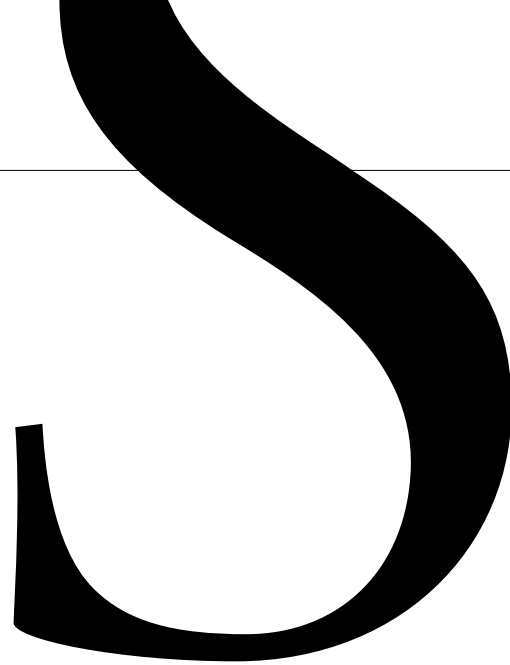
L'americano ha diciannove anni e si è iscritto all'università di Cambridge dopo una lunga e attenta selezione delle possibilità offerte dalle università di tutto il mondo. C'è un motivo: i brevetti e le invenzioni rimangono di proprietà di chi le ha create, anche se concepite all'interno dell'ateneo. E lui crede di poter realizzare applicazioni importanti per sé e per il mondo.¹

¹ Da qualche anno l'Università di Cambridge ha modificato la sua *policy* e possiede qualsiasi proprietà intellettuale creata da studenti, docenti, ricercatori. Ciò non cambia la sostanza di questo racconto.

Una sera sta chiacchierando con gli altri due, più o meno suoi coetanei, e dopo aver parlato dei rispettivi studi dichiara il suo progetto. Una settimana dopo parte la società, uno start up classico. Per creare la società si rivolge a una sorta di tutor, poi a un *venture capital* che ha la sua sede dentro l'università, e subito dopo ottiene uno spazio adeguato negli incubatori sempre connessi con l'università.

La società si occupa di sensoristica, rivelatori di sostanze esplosive e letali in luoghi chiusi. Ha la sua sede in un Business Park dell'università, dove vengono addirittura modificati i condotti per l'eliminazione dei gas pericolosi (tra cui una sostanza simile al nervino) necessari alle sperimentazioni.

Cambridge ha al suo attivo ottantacinque premi Nobel, è una città di oltre 100.000 persone, con 33.000 studenti che perlopiù si spostano in sciami



di biciclette, aggirando disinvoltamente gli eterni problemi di parcheggio della città. Quando si vede un ragazzo con una camera d'aria a tracolla che pedala sotto la pioggia fine e insistente, al 99% è uno studente universitario. Figlio di qualche milionario indiano o di un commerciante cinese o di un taxista dell'Est londinese, arrivato a Cambridge per merito. Difficile distinguerne la classe sociale dal look in questo esempio virtuoso e comprensibile di utilizzo di un mezzo privato uguale per tutti e non inquinante.

A domanda, il direttore del Centro per l'imprenditoria afferma che il suo rapporto con i ministeri competenti si riassume in un paio di colloqui l'anno, uno legato ai finanziamenti fissati in funzione di una serie di indicatori predefiniti, e l'altro, se richiesto dal ministero, su scenari legati al mondo della ricerca e delle sue applicazioni imprenditoriali. Non ci sono altri rapporti con la politica né convegni tutti i giorni (un centinaio al giorno nel nostro paese, secondo "Il Sole 24 ore"), ma molti rapporti quotidiani con le grandi e piccole aziende, soprattutto di high-tech, di tutto il mondo.

Già in queste prime righe troviamo il succo di un'esperienza formativa e produttiva che non ha eguali:

- attrazione di persone e capitali da tutto il mondo;
- integrazione di funzioni (didattica/formazione/ricerca/applicazioni/finanza/fund raising);
- *governance* complessiva e di filiera;
- entropia del sistema (professori che diventano imprenditori che diventano *venture capitalist*);
- meritocrazia di default;
- rispetto dello studente e delle sue esigenze;
- dialogo costante tra i vari soggetti della filiera;
- flessibilità in tutte le fasi del processo;
- autonomia dal potere istituzionale e politico.

RICERCA, APPLICAZIONI E NOBEL

Proviamo a porci la domanda: Milano è da Nobel? Se Cambridge è la capitale dei premi Nobel (l'ultimo, lo scorso anno, nasce nei suoi ormai mitici laboratori di biologia molecolare che ne hanno già collezionato quattordici), primato che condivide con l'Università di Chicago, Milano, nella sua storia, raggiunge picchi individuali (nella medicina e nell'ingegneria, nella fisica come nella chimica e in diversi altri settori) e innerva filiere produttive a ondate, dove la conoscenza è quasi sempre al servizio della produzione o dell'applicazione.

Le innovazioni nella chimica, nella medicina o nella meccanica sono sempre il frutto di un rapporto con il mondo del lavoro, quasi mai rimangono nell'ambito dell'elaborazione teorica o vengono dedicati tempo e risorse alla loro formalizzazione.

Sono alcuni dei motivi per cui qualche Nobel in più avrebbe potuto arrivare se le parti facessero, a loro volta, parte del tutto, come a Cambridge. Forse.

L'ultima ondata a tutto tondo riguarda la chimica. Milano risente e partecipa attivamente al boom e conquista anche un premio Nobel per la chimica nel 1963, l'unico. A riceverlo è Giulio Natta, il cui propilene isotattico porta a soluzioni che arriveranno in tutto il mondo.

Natta lavora in Italia e non in America come Riccardo Giacconi, astrofisico laureato a Milano ma trasferitosi a Princeton nel 1958 e premio Nobel nel 2002.

DNA E INTERNET RIDISEGNANO TUTTE LE DISCIPLINE

Dal Nobel per la chimica quasi cinquant'anni fa c'è un salto quantico in termini di conoscenza ma, se dobbiamo scegliere, ai fini della nostra analisi, DNA

e Internet costituiscono gli elementi fondanti della vera rivoluzione umanistica di questi anni. Umanistica, avete letto bene, anche se stiamo parlando di scienze e tecnologie.

La prima ridefinisce l'uomo del terzo millennio e le discipline che di lui si occupano (dalla scoperta o meglio dall'implementazione del genoma in poi), la seconda ne scandisce relazioni, dinamiche e confronti sotto il cappello della condivisione di saperi e conoscenze. E della loro distribuzione.

Le discipline si sovrappongono, si focalizzano, si confrontano anche molto democraticamente e il combinato dei due elementi innovativi modifica la portata della ricerca, dei suoi ambiti, riduce il ruolo delle specialità verticali e apre alla necessità della regia e degli integratori di saperi e del mondo applicativo. Una nuova visione che, sotto il segno della multidisciplinarietà, somma conoscenza (molta) metabolizzata e connessioni inventive.

Volendo sintetizzare: l'economia di oggi presuppone una capacità interattiva di conoscenza e una consapevolezza da parte di un fruitore che è sempre più cittadino globale che cliente locale.

L'accessibilità ai saperi rende più democratica la competitività nel mondo. Ed è sempre più il software che definisce l'hardware, come sono sempre più i contenuti che definiscono i contenitori ma, in tutto il processo, il ruolo della distribuzione rimane fondamentale.

Il caso più eclatante per questi assunti è Apple che, all'inizio del terzo millennio, rivoluziona tutti i modelli distributivi e legati ai diritti d'autore e dell'ingegno (musicali, applicazioni, software ecc.), ricordandoci che il design è un valore aggiunto fondamentale, ma sono le idee forti a muovere le persone. Non viceversa.

Se in rapida sintesi sono questi i capisaldi del quadro, perché Cambridge sì e Milano no?

GLI ASSET DELLA CITTÀ

È un problema di massa critica (numero di studenti, professori, hardware, servizi, connessioni con l'industria e con il territorio ecc.)? Assolutamente no.

La città di Milano, con il suo sistema formativo, ha complessivamente un numero di studenti, professori, metri quadri, strutture ecc. superiore, senza parlare poi delle potenziali (troppo spesso solo potenziali) connessioni con una delle più alte concentrazioni produttive del mondo, pur costituita da aziende di piccola e media taglia e con una eccessiva frammentazione.

È un problema di posizione geografica? Neanche a dirlo. Milano gode, sia per il lavoro sia per il tempo libero, di una posizione straordinaria. Nel raggio di 200 km ci sono mari e montagne, almeno una decina di città d'arte, aeroporti, alta velocità ferroviaria, la seconda Fiera (o la prima secondo altri ranking) del mondo, una sicurezza individuale tra le più alte e una discreta rete di trasporti pubblici, ancorché migliorabile. A cui aggiungere una qualità della vita leggermente peggiorata ma di sicuro ancora ambita anche all'estero.

È un problema di connessione con l'industria e con il territorio? Anche qui la risposta è negativa. Basta un raggio di 200 km (ma 50 sono già molto significativi) per identificare una delle più alte concentrazioni produttive di buona, ottima ed eccellente qualità del mondo. Con una biodiversità (intesa come capitale umano, capitale di conoscenza, innovazione, inventiva, diversificazione produttiva) degna di un habitat da proteggere.

È un problema di mezzi e strumenti? No. Milano è una delle poche Borse al mondo, oggi in società con la Borsa di Londra. Ha una infrastruttura econo-

mico-finanziaria di livello internazionale e player adeguati a questo standard. È una città con uno dei più alti redditi procapite e un ottimo rating di risparmio. Certamente, anche in conseguenza del suo tessuto, non la città più a buon mercato per studenti, ricercatori e per tutto l'indotto dei centri di produzione del sapere. Anche qui con una frammentazione di decisori e di iniziative che nasconde la massa critica della città nella sua percezione complessiva.

È un problema di numero di abitanti? Il dato è irrilevante ai fini della nostra domanda iniziale. Gli esempi in giro per il mondo, a partire dall'Europa, ci dicono che ai vertici di PIL e valutazioni legate a fattori di qualità stanno città che hanno meno di due milioni di abitanti, considerando anche le aree collegate. Copenhagen, Zurigo, Stoccolma, Vancouver, per esempio. Helsinki e Anversa hanno meno di 600.000 abitanti, Ginevra 200.000 e raggiunge le altre considerando tutto il suo cantone. Francoforte, maggiore competitor legato agli eventi fieristici, non arriva a 700.000 abitanti, anche se il suo bacino di utenza raggiunge i cinque milioni.

D'altro canto Paul Virilio, in una intelligente mostra sull'emigrazione e i suoi effetti organizzata in collaborazione con Patrick Depardon e lo ZKM di Karlsruhe, ci ammoniva: attenzione, le vere megapoli nei prossimi cinquant'anni, in quanto legate all'esplosione demografica, non saranno certo in Europa. Saranno tutte, e tante, forse troppe, negli altri continenti, non saranno certo il centro della qualità della vita e comunque il peso delle città farà pendere sempre di più la bilancia del mondo verso le aggregazioni urbane. Dal 2007 il numero degli abitanti delle città, nel mondo, ha superato quello delle campagne. La tendenza è irreversibile.

A Milano esiste una città del sapere che, come

succedeva negli anni settanta e ottanta, viene da un bacino territoriale molto allargato ed è fatta di studenti, docenti, ricercatori e di qualche figura trasversale. E, come tutte le comunità in un tempo mutevole come il nostro, cerca di darsi un nuovo assetto, più adeguato ai contesti. Questa città ha talenti, molte potenzialità individuali, molti contenuti non sempre reciprocamente conosciuti e ancor meno coordinati e nutre, in asse con gli accadimenti mondiali, legittime aspettative. Avendo la possibilità, a differenza degli studenti di Cambridge, di avere un banco di prova, un terreno di applicazione potenziale che è costituito da un tessuto imprenditoriale di enorme biodiversità ancorché bisognoso di sapere e di conoscenza.

Il refrain di moda e design, a questo proposito, è ancora interessante per quanto riguarda le filiere produttive, ma la parte di software, progettisti e strategie aziendali non costituisce più la sintesi contemporanea del settore. I designer conosciuti sono pochi e più vicini ai sessant'anni. C'è poi una seconda generazione (Citterio, Santachiara, De Lucchi, Cibic, Thun, Rizzato, Meda ecc.) che è pratica ed efficace, e che ha incarnato bene una mano pensante, cioè l'artigianato, le tecniche e poi le tecnologie senza abbandonare una vena poetica e senza snaturarsi, al servizio di un'idea di funzione senza orpelli e con tanta passione. Dopo di loro, la nuova generazione è composta da tanti buoni professionisti, ma la committenza preferisce rivolgersi all'estero e non dà loro le stesse opportunità che ha dato alle precedenti generazioni. Le scuole di design lavorano molto con studenti globali che difficilmente si fermano sul nostro territorio.

Nella moda un meccanismo da rockstar ha privilegiato il marchio, gli stilisti sembrano divinità con tante braccia dal numero di cose che dovrebbero

fare da soli. In realtà la moda si inventa con talenti che arrivano dal Royal College of Art, dalla Saint Martins School of Art, dalla piacevole sorpresa della creatività fiamminga sotto figure imperiture che, da tanti anni, dominano il mercato locale e globale. Anche qui, dopo di loro il vuoto e la crisi di filiere tessili che non riescono più a esportare. Sui due più grandi tavoli che hanno identificato Milano non c'erano Nobel da invocare, ma un po' di regia sarebbe stata e sarebbe almeno necessaria. E maestri come Munari o Magistretti, Castiglioni o Zanuso erano figure multidisciplinari ante litteram, con un rigore scientifico e un talento così limpido che avrebbero meritato una forzatura nelle rigide maglie dei criteri di assegnazione del Nobel.

SUI DESIDERATA PER UNA MILANO ALL'INIZIO DEL TERZO MILLENNIO

Ma allora che cosa manca? Mancano le cose più semplici e ovvie. Mancano – paradosso della complessità – l'ascolto e il dialogo, il merito e l'umiltà. I software di base della conoscenza contemporanea. La condivisione come elemento necessario per competere globalmente. La mediazione culturale come elemento di scambio tra mondo del sapere e mondo del produrre, anche se sono categorie sempre più contigue, soprattutto nella produzione dell'immateriale. L'attenzione non formale ai segnali deboli, traino del made in Italy che il mondo ha conosciuto dal boom economico fino a pochi anni fa. Testa e pancia, intuito e manualità. Una mano pensante. Che non è solo dell'artigiano. O della moda e del design.

È anche la storia delle imprese italiane che sono diventate grandi prima di sparire o di ridimensionar-

si, spesso più per motivi ordinari (organizzazione, credito, espansione ecc.) che non straordinari (mancanza di idee e talento, di progetto e di tecnologie). Ancora, manca un filo che collega la prima Olivetti all'ultima Omnitel italiana, un'opportunità mancata, e l'Eni di Mattei alla Saipem, un caso moderno e riuscito da discendenti di Leonardo. E infine manca una *governance*. Politica e istituzionale.

Sono tutti deficit connessi alla qualità, una caratteristica che ha a che fare con la nostra "tradizione umanistica", perché ciò avviene proprio nel momento in cui l'uomo si ridefinisce con le accelerazioni del postgenoma e può connettersi e confrontarsi istantaneamente, con idee e saperi, con miliardi di altre persone ovvero con altri mondi.

Qui si tratta di deficit che riguardano le istituzioni, i centri di produzioni del sapere, la classe dirigente dei vari settori. Come se i poteri, nel loro esercizio, perdessero il senso di realtà.

Stiamo parlando di *governance*, di avere visione e capacità di leggere e interpretare la complessità, non di dirigere sistemi verticali (bancari, assicurativi, distributivi) dove siamo fin troppi bravi, soprattutto se ci astraiano dalle altre variabili del contesto sociale, economico e finanziario.

Mentre la medicina, a partire da quella molecolare, proclama di mettere il paziente al centro dei suoi obiettivi, e senza chiedersi polemicamente qual era la sua *mission* prima, che cosa possiamo fare concretamente per aiutare Milano a essere più una città da Nobel e meno da decadenza? Che cosa possiamo fare per mettere al centro i suoi potenziali Nobel, quel software che ha mischiato i talenti individuali di un bacino geografico molto ampio, talenti che a Milano si sono formati con una cultura e un'etica che, per un lungo periodo, hanno fatto parlare di capitale morale?

Tutte le carenze di cui sopra hanno un comune denominatore: la necessità di una mediazione, come dopo una grande frattura ideologica, come dopo una guerra, come dopo un distacco traumatico.² Una mediazione culturale e cognitiva tra gli attori della conoscenza e quelli della produzione, uno spazio per visione e regia che non venga demandata esclusivamente a istituzioni che ne rappresentano solo una parte, anche quando sarebbero espressione di una terzietà essenziale.

SOSTENIBILITÀ COME PASSAGGIO DI CONOSCENZA

Stiamo parlando, come abbiamo visto, di qualità connesse all'individuo, ai suoi saperi, ai suoi progetti. Più questi andranno in circolo, più Milano tornerà a parlarsi, più torneranno a nascere le idee.

In questo circuito, istituzioni e politiche di ogni segno stanno da una parte sola e occupano tutti i media possibili. Chi studia, fa e crea sta dall'altra parte, producendo contenuti che non accedono a una condivisione e a una pubblicistica. Sono circuiti e circoli diversi.

Il software di Milano c'è già, è nascosto in tante realtà a partire dai centri di produzione del sapere. Si tratta di non dimenticarlo per anni, di non farlo scappare, di dargli una dignità e una prospettiva. Non servono soldi, non servono infrastrutture in più.

2. Le più grandi diaspore del secolo scorso (l'apartheid del Sudafrica, l'esplosione dell'ex Jugoslavia e tante altre) sono state composte da complessi processi di mediazione come insegna la Commissione di riconciliazione voluta da Mandela. Questi modelli di mediazione, che potrebbero sembrare fuori contesto, sono utilizzati oggi nella composizione del conflitto nel mondo produttivo come in quello familiare. Strumenti di lavoro quotidiani.

La somma di attrattiva, integrazione, *governance*, entropia, meritocrazia, rispetto, dialogo, flessibilità, autonomia che identifica Cambridge non comporta costi aggiuntivi. Ma è la formula della sostenibilità prossima ventura, che è innanzitutto la sostenibilità dei saperi di una società che deve assicurare il passaggio di conoscenza alle generazioni che verranno. Non solo passaggio di asset fisici. Né tantomeno terreno esclusivo di ambientalisti o di economisti dedicati.

La sostenibilità, oggi più che mai, è la capacità di governare più discipline contemporaneamente, di dare un senso alla complessità creata dall'enorme massa di conoscenza e applicazioni che anche la rete ha contribuito a diffondere. E il Nobel, in fondo, è un premio a habitat, contesti e sistemi, piccoli o grandi che siano, che lavorano bene e intensamente, più che una competizione che punta sulla mera individualità.

Cambridge in questo senso è Davide, che da più di un secolo sconfigge puntualmente Golia. Milano è stata e può essere un potente crogiolo di sapere e saper fare. I contenuti, il software ci sono tutti. Basta riconoscerli e dargli i contenitori adeguati. Un hardware al servizio, non viceversa.