

Modena

i villaggi artigiani

Va

L'INVENZIONE DEI VILLAGGI ARTIGIANI

Governo del territorio e sviluppo economico nell'esperienza modenese

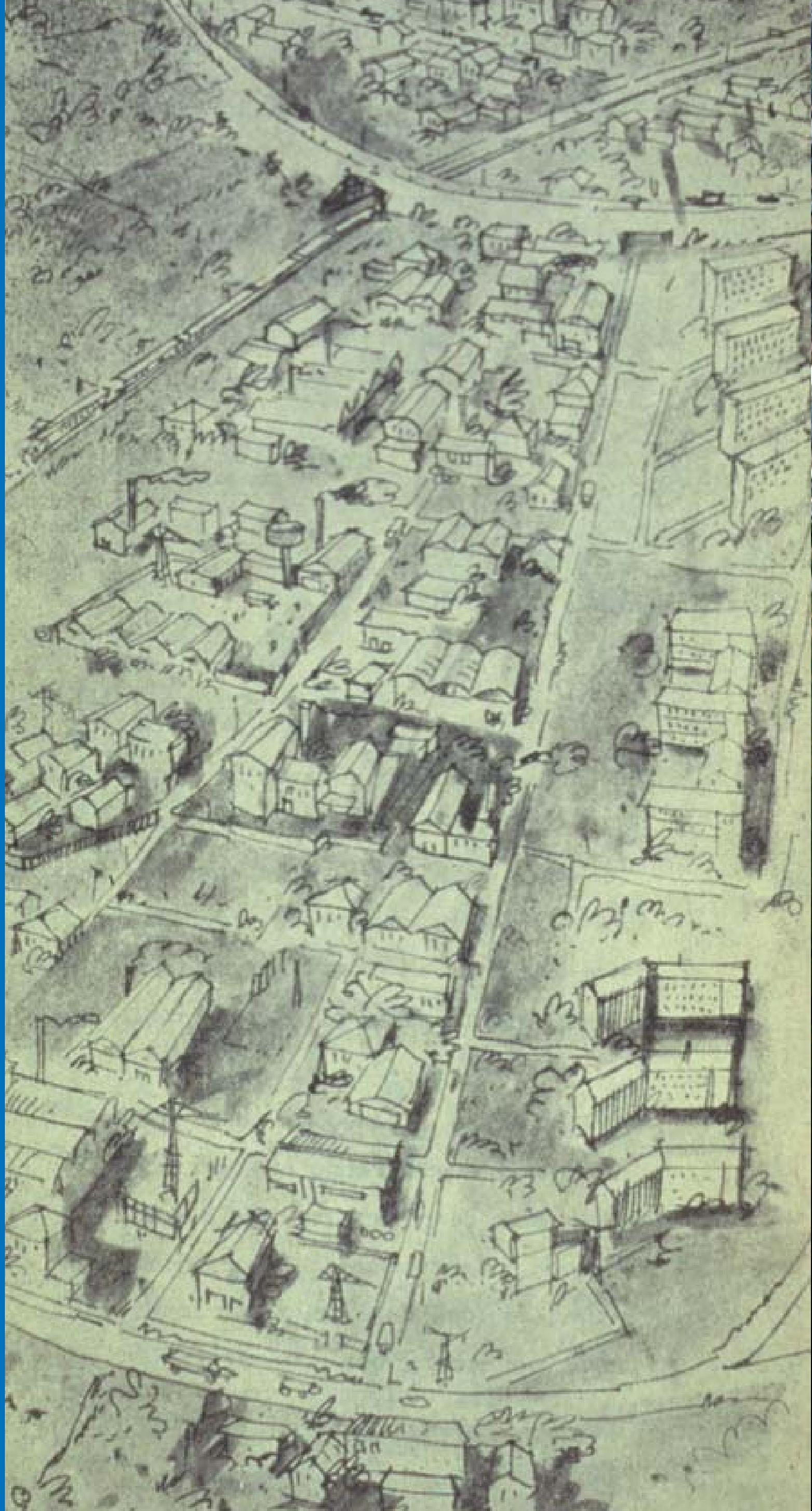


Comune di Modena



CONSORZIO ATTIVITÀ PRODUTTIVE
AREE E SERVIZI

*Il primo villaggio artigiano
in uno schizzo di progetto
pubblicato nel programma
per le elezioni
amministrative del 1956*



Premessa

Questa è la storia di una città che ha progettato assieme il suo aspetto e il suo futuro. È la storia di come, negli ultimi cinquant'anni, un originale modello urbano ha saputo far crescere insieme qualità della vita e produzione di beni e ricchezza.

È la storia dell'invenzione dei "villaggi artigiani", quartieri del lavoro a misura d'uomo. Oggi un elemento familiare del paesaggio dell'Emilia, con il loro skyline basso e spezzato, i grappoli di capannoni piccoli, spesso piccolissimi, disposti "a schiera", appoggiati l'uno all'altro, le strade a reticolo segnalate da foreste di piccoli cartelli indicatori gialli e neri, l'accostamento un po' anarchico di insegne, il susseguirsi di cancellate mobili, di piazzali al neon, di depositi all'aperto; con il viavai dei piccoli camion, dei furgoni che ogni giorno trasferiscono pezzi, materiali, semilavorati da un'officina all'altra, come fra reparti di un'unica, diffusa fabbrica. "Villaggio" e "artigiano", due parole che richiamano una dimensione antica, non disumana del lavoro. Sono l'invenzione di una terra che ha voluto scommettere sulle sue forze.

Questa, dunque, è la storia di una città che in mezzo secolo ha pilotato il proprio sviluppo e ha costruito il proprio benessere. Da sola. Con tre materie prime: l'amore per il lavoro della sua gente, lo spirito d'intraprendenza dei suoi imprenditori, la lungimiranza dei suoi amministratori. Con scarsi aiuti dallo stato centrale, con pochi soldi e poche leggi a disposizione, ma col consenso della sua comunità.

È la storia di una città che superando due crisi, una economica e una politico- sociale, ha cambiato il tracciato che il destino sembrava averle assegnato, reinventandosi: da città di grandi industrie a città di imprenditoria diffusa. Quello che nasce fra il fiume Po e le basse creste montane degli Appennini, non lontano dal grande triangolo dell'industria pesante, è un paesaggio industriale diverso e originale: è l'Emilia Romagna delle piccole fabbriche di grande ingegno, di cui la leggenda di Enzo Ferrari e delle sue vetture rosse resterà per sempre il simbolo più noto nel mondo; è la regione dei "capannoni", è la culla dei "distretti industriali" che hanno suscitato l'interesse delle economie più avanzate del mondo per la loro capacità di integrarsi con la struttura sociale, per la loro dinamicità nei momenti di congiuntura favorevole e per la capacità di attutire i danni in quella meno felice. Questa Emilia Romagna dei piccoli-grandi miracoli economici non nasce per generazione spontanea. Quasi cinque metri quadri "industriali" su dieci, nella Modena d'oggi, sorgono nei "villaggi" comunali. A Modena, il 48,5 per cento degli addetti complessivamente attivi nelle aree industriali della città lavora nelle imprese insediate sui 403 ettari di terreno messi a disposizione nel corso di mezzo secolo dall'Amministrazione comunale, pari al 49,7 per cento delle aree industriali esistenti. Terreni sottratti alla speculazione e alla rendita fondiaria, ceduti alle imprese a un valore da un quarto alla metà del loro costo di mercato, senza che l'operazione abbia mai pesato sui bilanci del Comune.

A Modena i quartieri industriali non sono disordinati scogli di cemento sparsi disordinatamente in un tessuto urbano che si espande a macchia d'olio; sono zone funzionali, attrezzate, collocate in un ordine che giova sia alle imprese che alla qualità della vita di tutti i cittadini.

Modena oggi ha 177.636 abitanti, il suo tasso di attività è del 69 per cento (12 punti più alto della media nazionale), la sua provincia esporta merci per 7.960 milioni di euro. Eppure tre modenesi su quattro impiegano meno di un quarto d'ora per recarsi al lavoro o a scuola, ciascuno di loro ha a disposizione 31,5 metri quadrati di verde, e il reddito pro capite è al terzo posto nella classifica delle province italiane.

Questa è una storia che si svolge in un tempo ed in un luogo precisi; ma è anche una storia così semplice che può essere ripetuta altrove: ovunque esistano le stesse potenzialità, e la stessa determinazione di farle sbocciare.

Questa è una storia che continua in un mondo abissalmente diverso da quello in cui iniziò mezzo secolo fa, ma saprà affrontarlo proprio perché seppe già farlo, con creatività e impegno, nei momenti più difficili, nella situazione più difficile e precaria.

Questa è una storia che comincia fra polvere e calcinacci, continua fra calce e mattoni; e non è ancora finita.

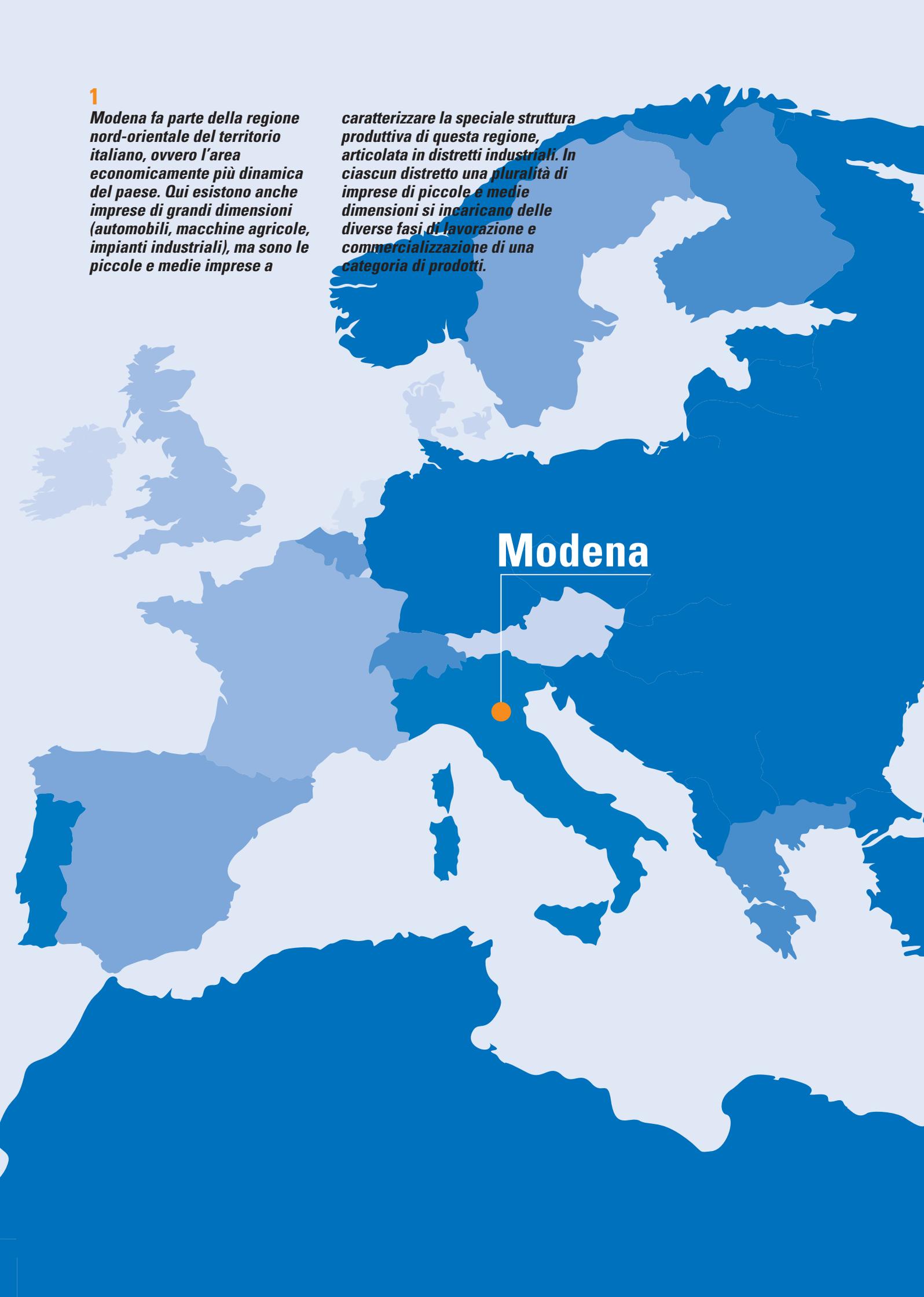
Il Sindaco

Giuliano Barbolini

1

Modena fa parte della regione nord-orientale del territorio italiano, ovvero l'area economicamente più dinamica del paese. Qui esistono anche imprese di grandi dimensioni (automobili, macchine agricole, impianti industriali), ma sono le piccole e medie imprese a

caratterizzare la speciale struttura produttiva di questa regione, articolata in distretti industriali. In ciascun distretto una pluralità di imprese di piccole e medie dimensioni si incaricano delle diverse fasi di lavorazione e commercializzazione di una categoria di prodotti.



Modena

Dalla città al villaggio: cinquant'anni di un'esperienza d'avanguardia

a cura di Ezio Righi e Michele Smargiassi

Ezio Righi, architetto urbanista, è stato dirigente nell'amministrazione comunale di Modena incaricato dell'attuazione delle politiche di offerta di aree edificabili. Docente di urbanistica al Politecnico di Milano, attualmente collabora con diversi Comuni in qualità di consulente e progettista di piani urbanistici.

È autore di pubblicazioni in materia di urbanistica e di sistemi informativi territoriali.

Michele Smargiassi, giornalista, ha iniziato lavorando per l'Unità ed ora è inviato di cronaca, politica e cultura per La Repubblica.

Si occupa da anni di immagine della città e di storia sociale della fotografia.

Collabora alle mostre e alle pubblicazioni delle Raccolte fotografiche modenesi ed è autore di testi, saggi e introduzioni in numerose pubblicazioni.

La Storia

La prima fase

Polvere e calcinacci

L'anno 1944, anno triste, anno di guerra, finisce nel modo più triste per i modenesi. Il 31 dicembre suonano di nuovo le sirene dell'allarme aereo, le strade già semideserte si svuotano, la gente corre ai rifugi. Quando ne esce, Modena ha qualcosa in meno. Un grappolo di bombe ha semidistrutto il fianco nord della cattedrale romanica, già amputata qualche mese prima della sua nobile Porta dei Principi. Qua e là altre esplosioni hanno aperto vuoti nella trama medievale della "piccola città". Fumo. Polvere. Si piange.

Non sarà ancora l'ultima volta. Le incursioni dell'aviazione alleata continueranno fino all'ultimo, fino all'aprile del '45. Non ce l'hanno con le memorie del passato, i bombardieri anglo-americani, ma con i pericoli del presente. Prima di tutto con la stazione ferroviaria, nodo importante della linea più trafficata e strategica d'Italia; ce l'hanno con le grandi fabbriche metalmeccaniche convertite alla produzione bellica che sorgono quasi tutte a ridosso dei binari, sul bordo nord dell'abitato. Vogliono distruggere i punti di forza della piegata ma non ancora distrutta macchina bellica nazista. Il 21 aprile, i partigiani armati liberano una città ferita nel suo cuore pulsante. Quattro giorni più tardi finisce la guerra, e quegli stessi uomini sfilano in festa lungo l'antica via Emilia, sorridendo e cercando di non pensare quanto costerà, di fatica e di sudore, ricostruirla.

Nel cuore della grande pianura

Modena è il cuore dell'Emilia, e l'Emilia è il centro della Pianura Padana, terra fertile di frutti e di idee; pianura di precoce capitalismo agrario e di braccianti, terra di

slanci ideali e contraddizioni sociali, culla delle lotte proletarie dei primi del secolo e della reazione proprietaria che generò il fascismo. Nel '51, sei anni dopo la fine della guerra, ancora più di metà dei suoi abitanti vivono di agricoltura. Ma un processo di forte industrializzazione si è già prepotentemente avviato negli anni fra le due guerre, per fornire appunto all'agricoltura i mezzi meccanici moderni che essa sollecita. Quattro grandi fonderie di prima fusione, altrettante grandi officine di motori e macchine agricole si concentrano alla periferia nord della città, là dove



il percorso ottocentesco della ferrovia ha tracciato un solco fra città storica e città nuova. Modena, come altre città del triangolo industriale, sembrava covare un destino di città operaia di massa. Le esplo-

2

Come altre città dell'Italia nord-orientale, Modena deve gran parte del suo benessere a uno sviluppo economico fondato su una rete di piccole e medie imprese industriali ed artigianali sorte su aree messe a disposizione nell'arco di diversi decenni dall'amministrazione comunale. Diversamente da altre città, Modena ha potuto contare per la sua politica di insediamenti produttivi solo sulle sue forze, senza aiuti né legislativi da parte del governo centrale. In questo, oltre che nella continuità, nella dimensione e nell'efficacia degli interventi, risiede la particolare originalità dell'esperienza modenese.

va

sioni del '44 suonano invece come il gong di una partita che improvvisamente cambia gioco.

La crisi del dopoguerra

Nei primi anni di libertà, pace e ricostruzione, la struttura imprenditoriale modenese scricchiola paurosamente. Le imprese gonfiate artificialmente dalle commesse pubbliche e soprattutto dalla produzione bellica entrano in crisi. Errori imprenditoriali, mancato ammodernamento dei prodotti e dei processi, incapacità dei manager cresciuti in un'economia autarchica e stalinista di far fronte alla nuova dimensione di mercato, crisi della domanda di macchine agricole tradizionali (aratri, seminatrici, erpici): d'improvviso interi stabilimenti si fermano, i forni si raffreddano, Modena si spegne.

La risposta, da parte delle proprietà, è di paura e di ritirata. Anziché tentare la via dell'ammodernamento, si licenzia. Gli operai reagiscono con la lotta sindacale. Modena, come gran parte dell'Emilia, è amministrata dai due più forti partiti della sinistra, il Partito comunista e il Partito socialista. Il sindacato è forte, combattivo e gode dell'appoggio della popolazione e delle istituzioni locali. Quella che si combatte attorno ai licenziamenti di massa nelle fabbriche della città diventa una battaglia quasi simbolica per stabilire i rapporti di forze fra padronato e classe operaia nella nuova, ancora giovanissima democrazia repubblicana italiana. Non è un caso che il momento più intenso e duro dello scontro inizi dopo le elezioni politiche del 1948, quando la sinistra, già esclusa l'anno precedente dal governo nazionale, viene sconfitta, e inizia il lungo quarantennio dei governi centristi.

Agli scioperi operai, i proprietari rispondono con le serrate, i licenziamenti, l'intensificazione dei ritmi di lavoro, le riduzioni salariali. In otto anni tremila operai metalmeccanici perdono il posto di lavoro.

La mattina del 9 gennaio del 1950 la polizia spara sui dimostranti che protestano contro la serrata delle Fonderie riunite, uccide sei operai e ne ferisce 140. Il rischio di una frattura sociale irreparabile è fortissimo.

Il sindaco e l'ingegnere

Alfeo Corassori, il sindaco che si insedia il 2 giugno 1945, poche settimane dopo la fine della guerra, è un figlio della sua terra. Ex bracciante, militante comunista fino dalla fondazione, nel '21, antifascista condannato a 10 anni di carcere e 5 di confino, il popolarissimo "sindaco della Liberazione" non è un tecnico, non è un urbanista. Ma sa scegliere i suoi collaboratori. Al suo



fianco fin dall'inizio e fino alla fine c'è Mario Alberto Pucci, ingegnere, che negli anni fra le due guerre ha lavorato a Milano a contatto con gli ambienti d'avanguardia del rinnovamento urbanistico, partecipando alla redazione dei piani regolatori di

3

Modena conta oggi 177.636 abitanti, ma la popolazione che gravita su di essa è assai più numerosa. Come accade in quasi tutto il nord-est italiano, la città è inserita in una rete policentrica di nodi urbani maggiori e minori, fortemente collegati fra loro da un'agevole mobilità di merci e persone. Circa 300 mila abitanti possono raggiungere Modena in 15-20 minuti; un milione lo può fare in tre quarti d'ora. L'area modenese intercetta ogni giorno 3,5 milioni di persone.

va

4

Il carattere di questa città produttiva è quello che si manifesta ogni giorno nelle sue strade e nelle sue piazze. Una città animata e vivibile, indaffarata ma non caotica. Una città dove la ricerca del benessere materiale (costantemente ai primi posti nelle classifiche per reddito) non ha pregiudicato l'umanità dei rapporti sociali.

città come Milano, Bologna, Piacenza, Como e Rimini.

La città che Corassori si trova a governare è una città sull'orlo di un burrone. Oltre 25 mila disoccupati (in pochi anni arriveranno a 55 mila), ottava nella triste graduatoria delle città dei senza lavoro. Inutile chiedere aiuto al governo centrale, a Roma. Modena, l'Emilia sono malviste nei palazzi dove siedono i ministri conservatori. Gli investimenti decisivi per lo sviluppo e la ricostruzione tagliano fuori le sospette amministrazioni "rosse": nel '48 la legge sulle zone agricolo-industriali, che concede poteri speciali di esproprio e facilitazioni per la nascita di società miste, favorisce soprattutto le regioni del nord-est triveneto amministrato dai partiti di governo, e ignora l'Emilia. In più, l'ostilità politica fra governo centrale e amministrazioni di sinistra sfocia in una vera e propria guerra istituzionale combattuta a colpi di commissariamenti, annullamenti di delibere, intoppi burocratici. Il sindaco e l'ingegnere sanno che dovranno fare da soli, senza leggi favorevoli, con le casse semivuote. Sceglieranno, anzi inventeranno, una strada che sorprenderà molti: negli anni della guerra fredda, degli scontri durissimi fra ideologie, questa città "rossa" saprà adoperare con disinvoltura gli strumenti del mercato, le armi del "pri-

vato", per mettere al sicuro un bene collettivo.

I licenziati, una miniera d'oro

Le lettere di licenziamento che piovono a centinaia nei reparti delle fabbriche modenese fin dalla fine degli anni Quaranta non hanno indirizzi scelti a caso. Nelle liste nere finiscono prima di tutti i leader e i militanti del sindacato di sinistra: la "normalità" deve tornare in fabbrica. Ma il disegno di sfooltimento ha anche altri obiettivi. Nel tentativo di riagguantare il profitto perduto, senza scommettere sull'innovazione, i proprietari puntano a comprimere i salari, risparmiando soprattutto sulla manodopera qualificata. La selezione colpisce gli operai specializzati, quelli con più esperienza. Improvvisamente restano inattive le "braccia" più preziose. È il malessere da cui Modena saprà far nascere il suo benessere.



va

1949: il primo Villaggio Artigiano

Trovare lavoro, inventare lavoro: Corassori e la sua giunta capiscono che occorre cercare altrove che nella grande impresa la soluzione del problema. All'inizio sono timidi i tentativi di favorire la nascita di piccole imprese artigiane: si punta soprattutto sulle garanzie di credito presso le banche, si avviano faticose trattative nei ministeri romani per strappare agevolazioni sulla bolletta dell'energia elettrica e del gas, si aiuta chi vuole tentare l'avventura artigiana, soprattutto in forma cooperativa, con la concessione di locali ed edifici comunali. Nel 1949, senza che nessuno si renda conto che è l'inizio di un'avventura cinquantennale, il Comune decide la realizzazione di un "quartiere artigianale attrezzato". Modena porta ancora le cicatrici della guerra, e nella penuria di spazi per le attività produttive, si pensa di mettere a frutto un'area appartenente al demanio militare, già attrezzata con capannoni. L'intenzione è di lottizzarla in piccole e piccolissime parcelle da concedere a prezzo di costo a famiglie e piccole cooperative. Alla fine l'area scelta non sarà disponibile, ma l'idea intanto ha suscitato interesse, domande, attenzione: ha svelato che c'è in città un potenziale nascosto di energie



imprenditoriali che aspetta solo una spinta per mettersi in moto.

Nel '53 l'idea diventa realtà. Il Comune trova all'estrema periferia ovest della città, nel quartiere Madonnina, 15 ettari da destinare a "Villaggio artigiano". È una scommessa sul futuro, e a molti pare azzardata. Il sindaco Corassori invece ci crede fino in fondo, al punto da organizzare assemblee con gli operai disoccupati per convincerli a correre il rischio, ad accettare il sacrificio economico e personale necessario per avviare un'azienda. Non senza stupore e curiosità gli osservatori dell'epoca vedono un sindaco comunista sforzarsi di convincere operai comunisti a saltare la barricata, a diventare "padroni". Basterà poco per cogliere il premio della scommessa. Entro sei anni in quel terreno incolto tra la ferrovia e la via Emilia trovano posto e cominciano a produrre 74 nuove



5

Il destino di Modena poteva essere diverso: quando la città si riscuote dalle distruzioni belliche, nel 1945, la sua struttura sociale ed economica è compromessa, il suo sviluppo incerto.

La struttura economica di base, nell'immediato dopoguerra, è ancora prevalentemente agricola. Ma la precoce capitalizzazione nelle campagne ha già innescato un meccanismo di meccanizzazione e di conseguente espulsione di manodopera dai campi in direzione della città.

6

In città, le grandi fonderie e le imprese metalmeccaniche gonfiate dalle esigenze della produzione bellica si trovano improvvisamente fuori mercato, prive di una conduzione capace di innovare sistemi e prodotti, senza prospettive.

La risposta delle proprietà è difensiva: licenziamenti, contrazione, chiusure.

Alla fine degli anni Quaranta si rischia la crisi sociale: la disoccupazione è altissima, gli scioperi operai si scontrano con l'intransigenza degli imprenditori. Il 9 gennaio 1950 una manifestazione operaia viene stroncata dalla polizia fra morti e feriti. È un campanello d'allarme per l'amministrazione comunale, governata dai partiti di sinistra.

va

7

Alfeo Corassori (terzo da destra nella foto), il primo sindaco dopo la Liberazione, e Mario Alberto Pucci, l'urbanista che ha voluto al suo fianco, sono i protagonisti di un tentativo che si rivelerà, nel tempo, una svolta fondamentale nello sviluppo della città: dare un'altra direzione alla laboriosità e allo spirito d'iniziativa della sua gente, mettendo a disposizione il bene più difficile e più essenziale: lo spazio per costruire un'impresa.

aziende; i titolari, i nuovi imprenditori, sono soprattutto quegli operai licenziati perché troppo esperti, e troppo politicizzati.

Un'idea a costo zero

Il Villaggio artigiano della Madonnina è un'invenzione urbanistica, ma soprattutto anti-burocratica. Per un'iniziativa di questo genere il Comune di Modena non ha quasi nessuno strumento a sua disposizione. La legge urbanistica del 1942, è vero, dà ai sindaci il potere di espropriare aree di pubblica utilità a costo di terreno agricolo;

Ma al sindaco resta un'arma importante: solo al Comune infatti spetta il diritto di dichiarare fabbricabile un'area. Ed è con questo debole ma poi non debolissimo strumento di pressione che Corassori e Pucci decidono di avventurarsi nel mercato delle aree, comportandosi praticamente come un soggetto privato. Vale a dire che il Comune di Modena inizia ad acquistare aree (pagando con mutui concessi dalla sua banca tesoriera) da privati disposti volontariamente a cederle a prezzo agricolo, e invogliati con un buon incentivo: la possibilità di conservare per se stessi un lotto, di urbanizzarlo e rivenderlo quindi a



ma questa possibilità scatta solo se il Comune possiede un piano regolatore generale trasformato in legge con decreto del presidente della Repubblica. Modena stilerà il suo solo nel '53 e se lo vedrà approvare solo nel '58. Il sindaco è praticamente disarmato sul piano giuridico nei confronti dei proprietari: il controllo pubblico sulle aree è praticamente impossibile, ogni scelta di destinazione, ogni esproprio produce interminabili liti giudiziarie che bloccano la prosecuzione delle iniziative.

prezzo molto alto. Il Comune, dal canto suo, urbanizza l'area acquistata e la rivende agli imprenditori a un prezzo che lo ripaga dell'investimento (e consente il rimborso del credito e degli interessi bancari), ma che tuttavia rimane molto al di sotto dei costi di mercato delle aree fabbricabili. Il modello funziona: è semplice, ingegnoso, conveniente per tutti. Il Comune non ci rimette una lira. Le imprese ricevono uno sconto sul prezzo del terreno che equivale a un autentico finanziamento d'avvio; e

va

inoltre possono accendere mutui bancari offrendo il nuovo terreno a titolo di garanzia. La speculazione immobiliare è aggirata, il gradino che avrebbe impedito a molte imprese di nascere è drasticamente abbassato. Nel giro di sei anni tutti i 74 lotti del nuovo Villaggio sono occupati produttivamente.

Capannoni, case, mense

Naturalmente questo schema ha un grande punto di debolezza "urbanistica": chi sceglie dove far nascere i nuovi quartieri artigianali non è il Comune, ma la geografia della rendita. Non possedendo il Comune poteri impositivi, l'acquisto delle aree segue ovviamente la linea di minore resistenza da parte dei proprietari. D'altra parte il problema più urgente, ora, è sociale ed economico più che urbanistico. Quello che importa è che i nuovi quartieri abbiano anche visibilmente un carattere diverso da quello dell'espansione selvaggia e speculativa. Sulle nuove aree il Comune provvede non solo alle urbanizzazioni primarie, energia, fogne e strade, ma anche ai servizi, comprese le mense sociali per le quali si stipulano convenzioni con cooperative di ristorazione.

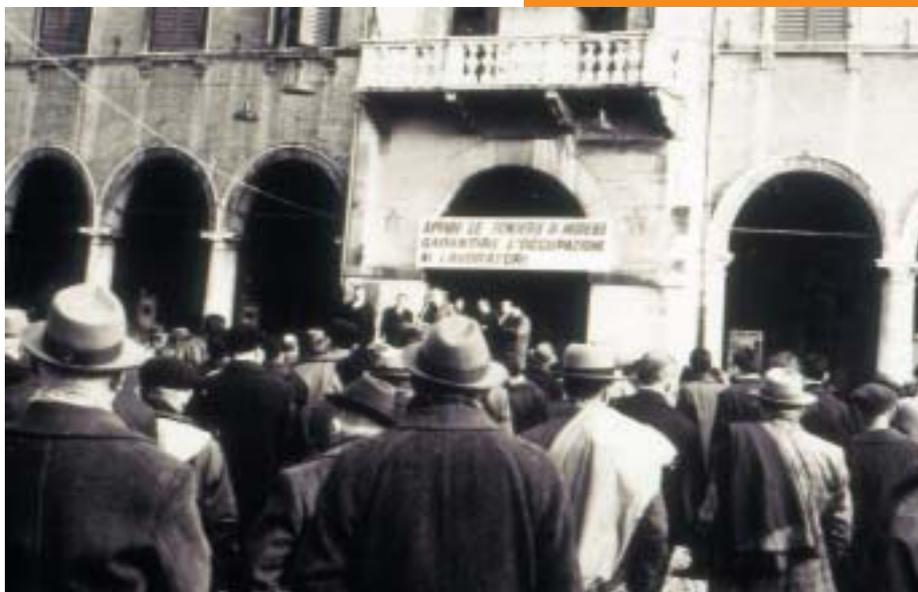
Le opportunità e i limiti

Il Comune, in questa fase pionieristica, non sceglie fra azienda e azienda. Le richieste di aree vengono soddisfatte semplicemente seguendo l'ordine cronologico delle domande. Una volta acquistato il proprio lotto, l'azienda procede per conto proprio, si organizza, commissiona privatamente a un'impresa edile la costruzione dell'edificio che le serve. Questo consente alle aziende di dotarsi di una sede a propria misura; ma è anche un limite molto forte alla nascita di imprese di dimensione piccola o piccolissima: costruire individualmente superfici coperte inferiori agli 800-1000 metri quadri

infatti risulta economicamente svantaggioso.

Altri due "villaggi"

Intanto il successo immediato e impreveduto del primo "villaggio" (tutti i lotti collocati e urbanizzati in pochi anni) ha moltiplicato le richieste e il Comune si sente obbligato a dare seguito a un'iniziativa che era stata



pensata solo come risposta contingente a un'emergenza economica. Sono 212 le domande di lotti artigianali rimaste inevase. Il Comune si mette alla ricerca di nuove aree. Ne trova e ne attrezza, in pochi anni, due. Il secondo "villaggio" trova posto dall'altro capo della città, a Saliceto Panaro: 38 ettari battezzati, annuncia il cartello del primo cantiere aperto nel 1962, "Villaggio organico Modena Est". Il 13 febbraio 1963, quando venti artigiani firmano nell'ufficio del nuovo sindaco Rubes Triva il primo gruppo di contratti, c'è nell'aria perfino un po' di emozione: dopo dieci anni l'esperienza pioniera si ripete in forma più stabile e consapevole, è l'inizio di un modo nuovo di costruire la città; sono coinvolte, questa volta, anche le associazioni degli imprenditori, che in decine di assemblee discuteranno con i cittadini come e dove costruire i servizi, come integrare le case e i laboratori, che aspetto dare al quartiere. Entro il '67 a Modena Est si insediano 178 stabili-

8

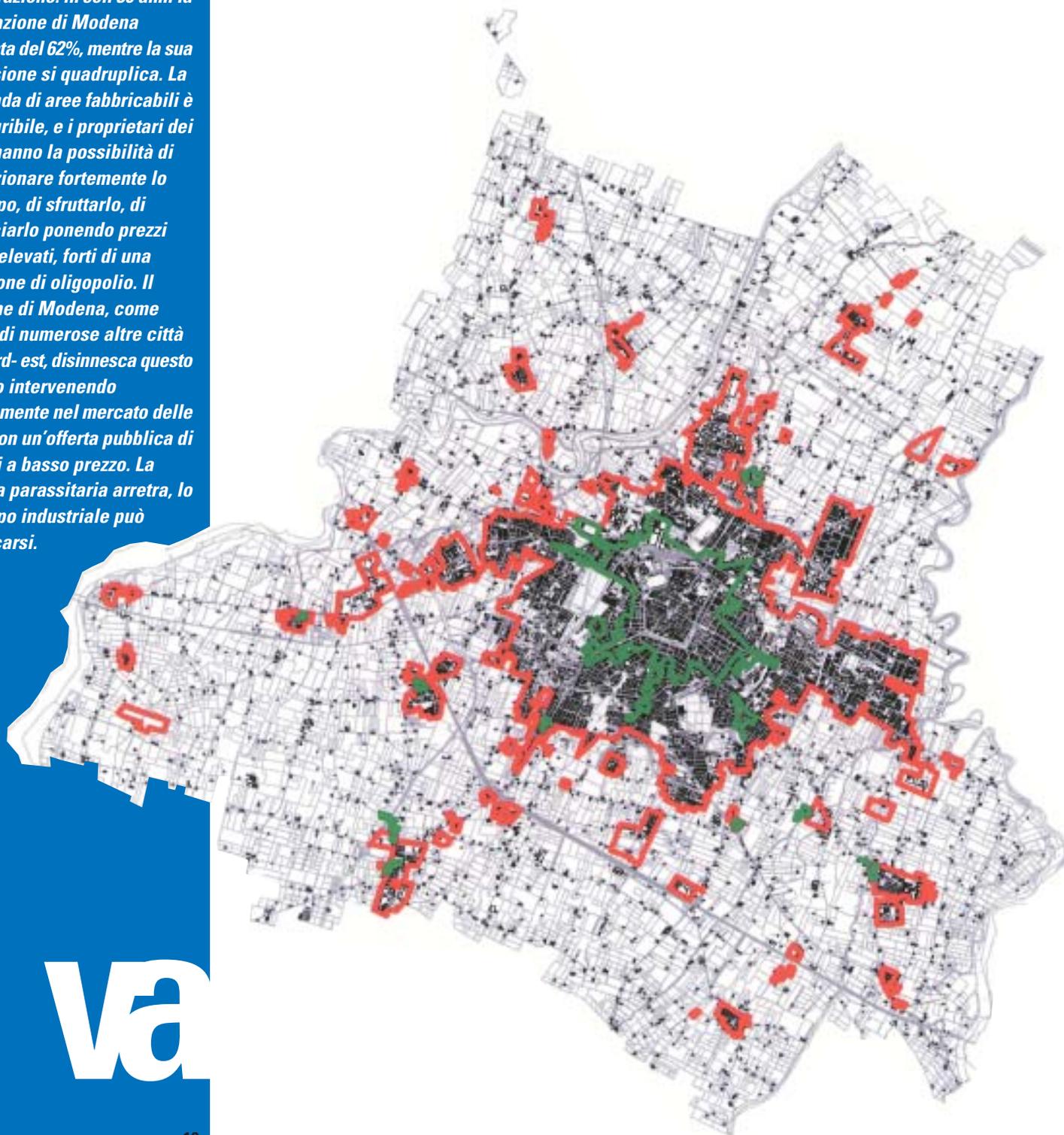
La scommessa si rivelerà molto presto azzeccata. Un problema (la disoccupazione di centinaia di operai specializzati, che amano il loro lavoro e ne conoscono il valore) diventa una risorsa straordinaria non appena il sapere e l'intraprendenza ricevono gli strumenti per trasformarsi in avventura imprenditoriale.

va

9

Si raccoglierà negli anni Sessanta quanto è stato seminato nei quindici anni precedenti: quando scatta il boom economico, il "miracolo italiano", le città dell'Italia nord-orientale saranno pronte all'appuntamento con lo sviluppo, e raggiungeranno i massimi valori di reddito e di occupazione. Ne è seguito un forte processo di urbanizzazione e di immigrazione: in soli 30 anni la popolazione di Modena aumenta del 62%, mentre la sua estensione si quadruplica. La domanda di aree fabbricabili è inesauribile, e i proprietari dei suoli hanno la possibilità di condizionare fortemente lo sviluppo, di sfruttarlo, di intralciarlo ponendo prezzi molto elevati, forti di una posizione di oligopolio. Il Comune di Modena, come quelli di numerose altre città del nord-est, disinnesca questo rischio intervenendo direttamente nel mercato delle aree con un'offerta pubblica di terreni a basso prezzo. La rendita parassitaria arretra, lo sviluppo industriale può innescarsi.

 Territorio urbano 1940
 Territorio urbano 2002



va



menti. Due anni dopo si ricomincia: questa volta a nord-est. Il "Villaggio Torrazzi", altri 35 ettari, sarà completato nel '72 ed ospiterà altre 124 aziende.

La città imprenditrice

La strada è ormai segnata. La progettazione della città produttiva, l'urbanistica della città imprenditrice entrano a far parte, e ai primi posti per importanza, delle politiche di sviluppo dell'amministrazione comunale. Le scelte fatte precocemente aiuteranno le giunte degli anni Settanta a governare consapevolmente la gestione di tutte le aree industriali ed artigianali previste dal Piano regolatore generale, tenendo ai margini la speculazione, garantendo alle imprese nascenti condizioni ottimali di avvio, plasmando il volto di una città in modo

equilibrato e armonico.

L'esperienza di Modena nel ventennio successivo alla guerra è determinante per la nascita di quel modello di sviluppo che distingue la regione Emilia Romagna dalle altre, anche all'interno del nord sviluppato; un modello che favorisce l'ampliamento della base produttiva attraverso lo sviluppo di piccole e medie imprese organizzate in sistema. Gli anni Cinquanta, con le loro chiusure ideologiche, gli scontri politici e la frattura sociale incombente, sono ormai superati da un nuovo clima di fiducia tra amministrazione e imprenditori.



10

La prima area per piccole imprese e imprese artigianali è il villaggio artigiano nel quartiere Madonna.

Il meccanismo di intervento è semplice.

Il Comune acquista aree nelle zone di espansione, sfruttando al meglio il proprio potere istituzionale di governare lo sviluppo urbanistico. Acquisite a prezzo agricolo, urbanizzate e dotate di servizi, le aree sono rivendute alle imprese artigianali e industriali nascenti a costi notevolmente inferiori a quelli del mercato speculativo.

Potere contrattuale del Comune e mancanza del fine di lucro sono i due punti di forza di questa politica. Senza intaccare le casse comunali, il Comune riesce a far risparmiare dal 30 al 50% sul costo delle costruzioni. Grazie alla domanda intensa e continua, il meccanismo non si arresta e si autofinanzia continuamente.

11

Le prime iniziative su questo modello risalgono alla fase pionieristica avviata negli anni Cinquanta e Sessanta, durante i quali circa 400 imprese acquistano dal Comune ed edificano un milione di metri quadri di superficie.

va

12

Alla metà degli anni Settanta, grazie a nuove leggi che offrono strumenti più incisivi di espropriazione delle aree, l'intervento del Comune si precisa e si intensifica. Negli anni Ottanta il modello è maturo e coinvolge anche i dieci comuni dell'hinterland associati in un consorzio che governa in modo razionale e ordinato le destinazioni produttive su un'area ormai molto vasta.

La seconda fase

Lo Stato si sveglia

È solo alla fine degli anni Sessanta che, finalmente, dallo Stato centrale arrivano segni d'attenzione per l'intervento delle amministrazioni locali a sostegno della piccola imprenditoria. La legge 865 del 1971 sui "Piani delle aree per insediamenti produttivi" non è che il riconoscimento ufficiale di un modo di amministrare già sperimentato, nel vuoto assoluto di strumenti e norme, dalle giunte modenesi del primo dopo-



guerra. Finalmente è riconosciuto ai Comuni il diritto di espropriare e di urbanizzare aree da destinare ad aziende artigianali, industriali e commerciali.

Una città pianificata

Modena è cambiata molto, in vent'anni. Nel 1953 la città, che ha superato i 110 mila abitanti, viene inclusa fra quelle obbligate a dotarsi di un piano regolatore generale. Le previsioni sono faraoniche: si ipotizza uno sviluppo demografico superiore al mezzo milione di abitanti, e il numero di abitazioni messo in preventivo nella redazione definitiva del 1958 è anche più ampio: Modena alle soglie del boom economico

vuole standard abitativi migliori, sono ormai mal tollerate le coabitazioni, il sovraffollamento, la mancanza di servizi "moderni". La critica urbanistica degli anni più recenti ha giudicato un errore quel piano sovrastimato, il cui disegno ultra espansivo finirà effettivamente per aprire la strada a squilibri nella rendita e al lungo disinteresse per il centro storico. È giusto tuttavia salvare le intenzioni che lo sorreggevano: non farsi cogliere impreparati da quello che si annunciava come uno sviluppo impetuoso, difendere la città dai rischi di una possibile crescita spontanea e squilibrata.

Ci penserà il successivo Piano del 1965 a correggere gli errori e gli entusiasmi pericolosi. Ora la città futura appare più contenuta e ragionevole, 220 mila abitanti, le previsioni abitative vengono ridotte del 50 per cento, si tutela il centro storico per salvarlo dalla distruzione, si stabiliscono nuovi rigidi standard di diffusione dei servizi primari, sociali, ricreativi, culturali. Ma soprattutto si fa in modo che il progetto della città non cada dall'alto degli uffici tecnici: sono decine e decine le assemblee promosse dal Comune nei quartieri per spiegare e discutere il Prg assieme ai cittadini: un costume che diventerà un'abitudine, una necessità democratica.

Una città che aiuta e si aiuta: i servizi

Sogni a parte, Modena comunque si sviluppa e cresce fortemente: tra gli anni Cinquanta e gli Ottanta la sua popolazione aumenta di oltre due terzi, mentre la sua dimensione territoriale si quintuplica addirittura. Di fatto in soli trent'anni all'antica città se ne viene ad aggiungere una nuova. Per governare un processo di crescita a questi ritmi la città non ha avuto bisogno solo di un saldo progetto urbanistico e di un eccezionale sforzo organizzativo. Solo un'offerta adeguata di servizi di base (con precedenza all'istruzione e ai servizi sociali) ha permesso a Modena di crescere senza incrinare la convivenza civile e la

va

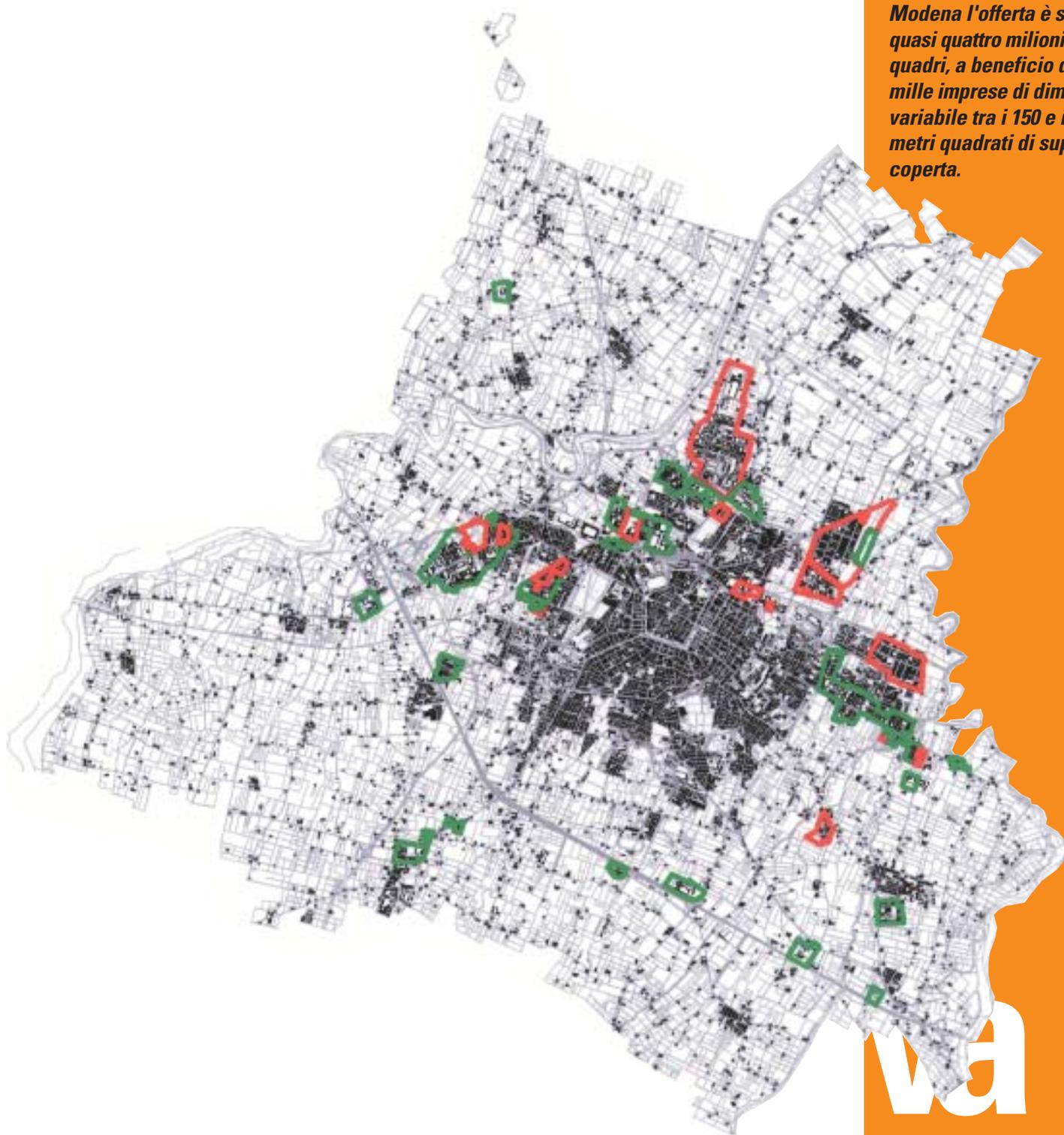
I risultati parlano. In cinquant'anni l'offerta pubblica di aree per insediamenti produttivi attuata dal Comune di Modena e dal Consorzio intercomunale ha reso disponibili quasi sei milioni di metri quadrati di terreno, sui quali si sono insediate circa 1.400 aziende industriali ed artigiane. Nel solo territorio del Comune di Modena l'offerta è stata di quasi quattro milioni di metri quadri, a beneficio di oltre mille imprese di dimensione variabile tra i 150 e i 20.000 metri quadrati di superficie coperta.



Zone attuate da privati



Zone attuate dal Comune o dal Consorzio intercomunale



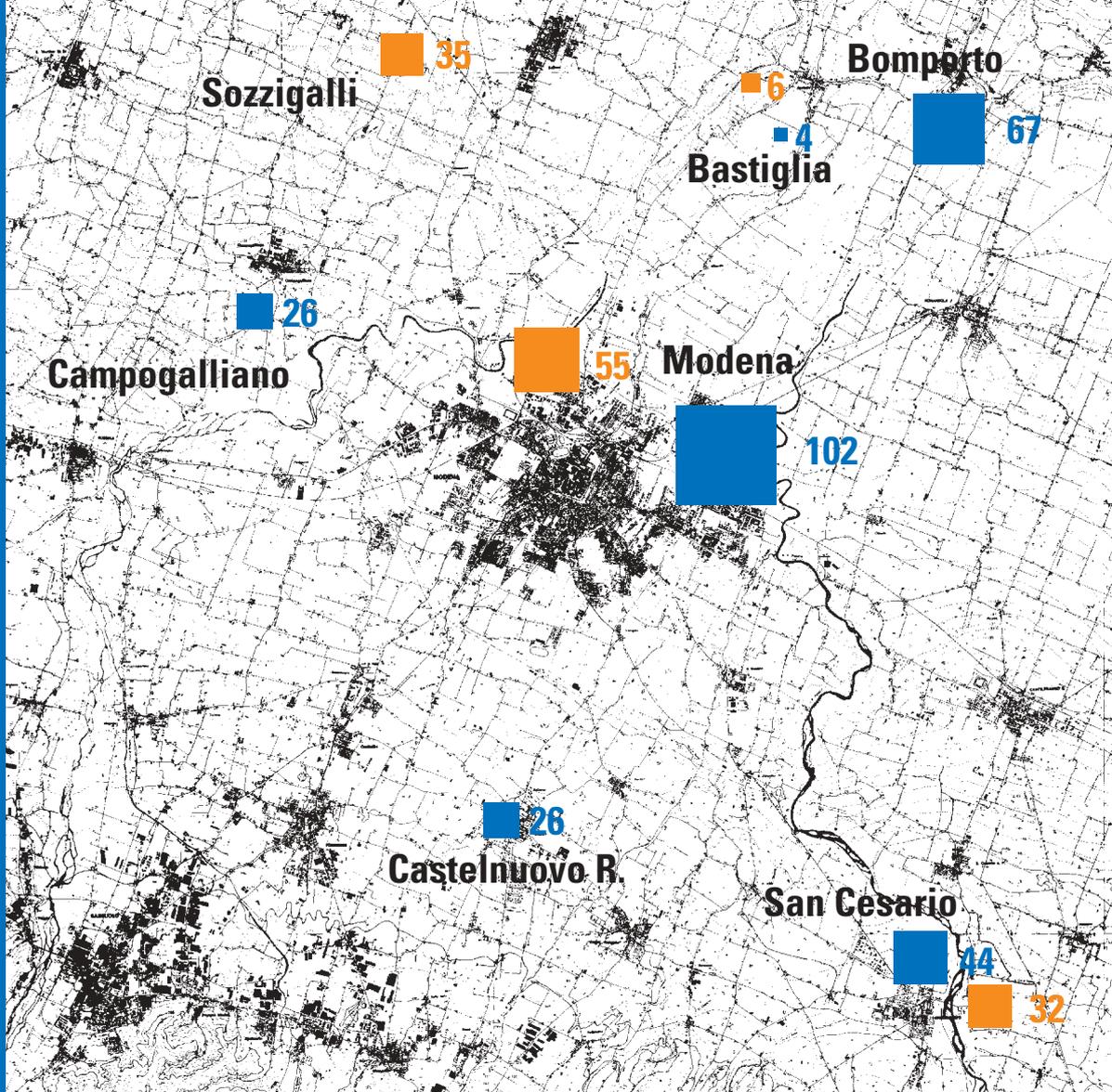
wa

Il coordinamento fra Modena e i dieci comuni circostanti si è rivelato importantissimo per lo sviluppo equilibrato del territorio.

Dagli anni Settanta in poi è stato possibile, con un meccanismo di decentramento, evitare che sul solo capoluogo finisse per gravare il peso di una concentrazione eccessiva di attività produttive.

Il consorzio ha potuto invece lavorare su un'estensione di tre milioni di metri quadrati, suddivisi in cinque agglomerati disposti strategicamente nel distretto modenese, e altri insediamenti minori. Incentivi e disincentivi hanno consentito di redistribuire le domande di insediamento produttivo favorendo l'impiego di località altrimenti poco appetibili.

In parallelo i Comuni hanno condotto la loro offerta di aree per artigiano.



■ *Insiementi Industriali attivati dal Consorzio intercomunale a partire dal 1975*

■ *Insiementi Industriali programmati dal Consorzio intercomunale*

qualità delle relazioni fra i suoi cittadini. Dal 1965 al 1975, per fare un esempio, le sezioni di scuola per l'infanzia aumentano di oltre 100 unità, quintuplicandosi; le aule degli altri gradi di istruzione subiscono incrementi tra il 30 e il 70 per cento.

Nello stesso periodo la rete distribuzione di energia raddoppia. quella del gas quintuplica, l'acquedotto si estende dell'80% in soli cinque anni. La fortissima immigrazione, dalla campagna e dal Meridione del paese, impone anche in questi anni un processo di vera e propria ricostituzione della struttura sociale. Il decentramento è la chiave di questa risposta: nella seconda metà degli anni Sessanta vengono istituiti i consigli di quartiere, le biblioteche decentrate, gli spazi per giovani e gruppi di iniziativa, gli interventi per anziani.

La risorsa fondamentale però viene dai

cittadini stessi, dal loro radicato senso di comunità. Nasce in questi anni una miriade di associazioni volontarie, che costituiscono una rete sociale aperta nella quale è facile per i modenesi vecchi e nuovi trovare uno spazio di integrazione. Ci si associa per fini sindacali, sportivi, culturali, ricreativi, assistenziali, per gestire autonomamente servizi, spazi, strutture per il tempo libero. Il ruolo del Comune è di promozione e sostegno, con incentivi finanziari ma soprattutto con la concessione di spazi, sedi, aree. È grazie a questa rete spontanea, altrimenti insostenibile con interventi dall'alto, che interi quartieri sorti in pochi mesi dal nulla riescono a diventare "città", e le migliaia di modenesi che vengono ad abitarvi possono intrecciare fra loro relazioni umane e sociali durature.

Dalla città al comprensorio

Soprattutto si inizia a pensare a Modena come a una città inserita in un territorio più vasto, a intuire che le richieste di organizzazione del territorio poste dallo sviluppo economico sorpassano i confini comunali. Quello che nasce nel '73 si chiama non a caso "Piano comprensoriale delle attività produttive", e coinvolge per la prima volta gli altri dieci comuni più piccoli che fanno corona al capoluogo, e che alla fine degli anni sessanta si sono volontariamente associati in un coordinamento che prende appunto il nome di "comprensorio". L'area di progetto ora è vastissima: nei 58.500 ettari di territorio vengono collocati cinque nuovi agglomerati (per un totale di 252 ettari) destinati alle aziende maggiori (quelle che impiegano più di 10 dipendenti e hanno bisogno di oltre 3 mila metri quadri di superficie); lo scopo è decentrare, riequilibrare l'offerta di posti di lavoro, difendere la struttura "policentrica" del territorio. Un consorzio intercomunale nato nel 1974 (oggi Consorzio attività produttive, aree e servizi) si occupa del management delle nuove aree, in gran parte di proprietà pubblica, che compensa la scelta tra localizzazioni più o meno favorevoli con un meccanismo di sconti e sovrapprezzi.

Uno spazio per le "piccole"

Per le imprese minori, una volta assegnate a ciascun comune un'equilibrata dotazione di aree, la gestione avviene invece localmente. Modena elabora per sé un "Piano delle aree per artigianato e piccola industria" che diventerà uno degli strumenti più importanti per riordinare il volto della città. Per la prima volta è possibile offrire una localizzazione appropriata anche alle imprese più piccole (sotto gli 800 metri quadri), fino a questo momento disperse nell'abitato, con tutti i problemi che derivano dalla mescolanza di attività produttive e di residenza. In più, l'unione fisica delle piccolissime

imprese farà davvero la loro forza: i nuovi quartieri artigianali iniziano a funzionare come sistemi produttivi, materiali e semilavorati viaggiano, relazioni produttive e di servizio s'intrecciano, si sviluppa l'associazionismo sindacale e professionale.

Un modello semplice

La chiave degli interventi resta sempre la semplicità del modello. L'approccio è pragmatico, il Comune non abusa delle nuove possibilità di esproprio concesse dalla legge del '71: il prezzo d'acquisto delle aree è leggermente sovrastimato rispetto al valore agricolo, al proprietario viene quasi sempre lasciata una quota di terreno da rivendere sul libero mercato.

In questo modo il consenso dell'opinione pubblica all'operazione non viene messo in crisi: dal '71 all'85 solo il 5 per cento dei proprietari faranno opposizione alla proposta di esproprio.

La realizzazione viene programmata nell'arco del decennio 1975-85. Sono previsti cinque nuovi insediamenti, complessivamente 728 mila metri quadri, destinati a 275 aziende. Questa volta il potere di esproprio permette di scegliere, e non di "farsi scegliere", le aree: il tessuto urbano si rimargina.

"Condomini" di imprese

La scelta di rivolgersi ora soprattutto ai piccolissimi produttori pone problemi nuovi, e facilita soluzioni originali. Le imprese sono sollecitate ad associarsi in piccoli gruppi capaci di progettare e costruire edifici complessi e articolati, nei quali sia possibile raggruppare attività produttive distinte che abbiano bisogno di spazi fra i 450 e i 900 metri quadri.

Non è il Comune a risolvere i problemi di convivenza: in caso di controversie fra gli associati sul modo di costruire l'edificio comune, è l'assemblea degli associati che deve risolvere i dissensi, ricorrendo in casi

15

È stata efficace a questo scopo anche la ricerca di un certo grado di specializzazione dei singoli agglomerati, ciascuno dei quali ha attirato specifiche produzioni spesso sottraendole a collocazioni incongrue o fastidiose.

La zona modenese si è così specializzata nella metalmeccanica, nella componentistica e nelle forniture di semilavorati; quella di Castelnuovo nella lavorazione delle carni, tipica del luogo e unica in ambito regionale; mentre a Campogalliano si sono concentrate le attività e i servizi del trasporto merci.

estremi anche a un voto di maggioranza per l'esclusione di chi rischia di compromettere l'omogeneità dell'impresa. Nascono così edifici originali, veri "condomini" di laboratori che abbattano drasticamente il costo di terreno e impianti altrimenti insostenibile per imprese di simili dimensioni. È in questo periodo che nasce l'originale struttura "a schiera" dei più recenti "villaggi": capannoni spalla a spalla che ottimizzano l'uso del terreno e riducono grazie alla standardizzazione anche i costi di produzione.

Scegliere per riordinare

Anche la gestione delle domande, a cui partecipano per la prima volta le categorie professionali, diviene più rigorosa. Non si soddisfano più tutte le richieste in ordine di arrivo, ma si approfitta del potere di scelta per privilegiare le associazioni fra imprese, per favorire l'emigrazione dai quartieri residenziali delle imprese che

urbanistici per risolvere problemi sociali: un'area di cinque ettari collocata vicino a un'area residenziale viene destinata alla produzione di abbigliamento, per tentare di ridurre il fenomeno del lavoro femminile a domicilio. Lo zoning per comparti produttivi tiene anche conto delle necessità di spazio e collegamenti di alcuni settori come il commercio all'ingrosso o la riparazione di autoveicoli.

Un pericolo: la speculazione

Alla fine degli anni Settanta, dunque, a Modena si è creata nel mercato delle aree produttive una situazione assolutamente originale: il Comune è il più grande soggetto sul mercato, ma contemporaneamente adopera il suo quasi-monopolio per calmierare i prezzi. Lo scarto sempre più forte fra i prezzi di vendita privata e quelli praticati dall'ente pubblico è tale che rischia di innescare pericolose "furbizie" specula-



disturbano; si privilegia inoltre chi accetta di ottenere il proprio lotto in diritto di superficie (per 60 anni rinnovabili) e non in proprietà: un modo per conservare al Comune il diritto di intervenire anche in futuro un controllo sul mercato immobiliare. In qualche caso si usano i nuovi strumenti

tive.

Per evitare che gli acquirenti di aree a basso costo "politico" le rivendano poco più tardi a prezzi ben maggiori, il Comune introduce severe clausole contrattuali: chi compra si impegna a praticare le stesse condizioni di favore a tutti i successivi

va



proprietari. I prezzi di vendita, intanto, sono stati ancorati a un indice statistico che tiene conto dei mutamenti nei costi di costruzione: in questo modo il valore del terreno resta costante nel tempo. Chi investe in un'area comunale non deve guadagnarci, ma neppure rimetterci. In ogni caso, per non far uscire troppo presto il terreno dal circuito virtuoso, il Comune si riserva il diritto di prelazione su ogni passaggio di proprietà, a favore delle aziende ancora in lista d'attesa.

Una complicazione: Il regime di diritto di superficie

La legge del 1971 pone però un vincolo speciale all'intervento comunale sulle aree produttive: i terreni dei "villaggi" devono rimanere di proprietà pubblica, quello che passa in mano alle imprese è solo il diritto di superficie; da un lato è un vantaggio per il Comune, che non perde mai la presa sui terreni e può intervenire in tutte le successive transazioni.

Dall'altro, rischia di essere un pesante svantaggio per le imprese nascenti, perché nonostante gli sforzi e le trattative le banche non sono disposte a riconoscere al diritto di superficie forza sufficiente per costituire una garanzia finanziaria in pegno di prestiti e mutui. Per evitare che venga a mancare un'opportunità che si era rivelata decisiva nelle prime esperienze, il Comune decide allora di esporsi e di ga-

rantire in proprio, anche questa volta con una formula originale, le obbligazioni ipotecarie delle aziende che "ospita" sulle sue aree.

La terza fase

Officine chiavi-in-mano

Dopo un quarto di secolo, l'esperienza consente al Comune di Modena di tentare strade ancora più complesse. La terza fase della politica per gli insediamenti produttivi, che inizia alla fine degli anni Settanta, aggiunge una novità: l'edilizia convenzionata. Significa che il piccolo imprenditore è ora messo in grado, se lo desidera, di acquistare non più il semplice lotto di terra, ma l'edificio industriale finito. È un modo per venire incontro anche all'ultima fascia di artigiani, quelli che hanno bisogno di superfici davvero minime per il loro lavoro (fra i 150 e i 450 metri quadri) e che non trovano convenienza neppure ad associarsi ad altri per la costruzione di blocchi edilizi comuni. È un modo per far entrare in gioco anche il piccolissimo artigiano che non ha nessuna voglia di improvvisarsi imprenditore immobiliare, e desidera solo avere uno spazio per lavorare a costo basso, chiaro e "chiavi in mano". È il Comune, dunque, che prende l'iniziativa: invitando imprese specializzate a presentare progetti e preventivi per edifici altamente flessibili e articolati, nei quali si possano ritagliare

16

Originale è anche la soluzione trovata per rispondere alle esigenze delle imprese di piccola e anche piccolissima dimensione. Con l'appoggio e la collaborazione delle associazioni di categoria è stata promossa con successo una politica di associazione in gruppi di dieci-quindici imprese che accettassero di condividere, frazionandolo secondo le rispettive esigenze, un solo fabbricato. Il favore con cui è stata accolta questa formula "condominiale" deriva dal sostanziale risparmio di terreno e di opere murarie consentito dai nuovi tipi edilizi a blocco e a schiera, ma anche al tessuto sociale a cui è stata rivolta.

va

17

Scendendo ancora di livello, si è riusciti a dare una risposta anche alle imprese di dimensione minima (poche decine di metri quadri) che avrebbero avuto difficoltà a sobbarcarsi qualsiasi tipo, anche associato, di iniziativa edilizia. Per questi laboratori minuscoli sono stati resi disponibili locali "chiavi in mano" di superficie variabile dai 150 ai 1000 metri quadri, aggregati in grandi blocchi; una soluzione trovata conveniente anche da imprese di dimensioni leggermente superiori per le quali era comunque diseconomico costruire in lotti isolati.



spazi "su misura" per ogni esigenza. L'impresa la cui offerta viene giudicata migliore firma una convenzione con il Comune su caratteristiche dell'edificio, costi e prezzo, e s'impegna a vendere il prodotto finito a clienti indicati dal Comune stesso. I cantieri, in regime di diritto di superficie, aprono quando l'impresa raccoglie richieste d'acquisto per almeno il 60 per cento del programma.

Produzione, commercio, servizi

Anche con questa formula, che mette a contatto due privati, si è riusciti a mante-



ner il costo finale degli edifici attorno al 50 per cento del prezzo di mercato. La formula avrà un successo tale che rapidamente si estenderà anche a domande di superficie ben superiore, fino ed oltre i 1000 metri quadri. In particolare, è per gli imprenditori del commercio e dei servizi che questo schema mostra di essere particolarmente conveniente: in questa fase, dunque, entrano in scena i magazzini all'ingrosso, i trasportatori, gli artigiani al

servizio della casa e dell'automobile. Per il commercio all'ingrosso è riservata un'area di 50 ettari, con sedi previste per gli spedizionieri e il loro autoparco, per filiali bancarie e uffici di consulenza; nella stessa area si trasferisce il mercato alimentare all'ingrosso, e in ulteriori 20 ettari le associazioni degli artigiani realizzano le sedi dei loro consorzi sindacali e di servizio. In questi anni si decide anche la collocazione dei sei futuri centri commerciali, nei quali troveranno posto 93 esercizi. Due di questi avranno grandi dimensioni e un bacino di utenza sovracomunale.

La quarta fase

Una pausa

Dal 1982 in poi il ritmo di crescita delle aree industriali comunali subisce un deciso rallentamento, per una causa esterna e una interna. In quell'anno una sentenza della Corte Costituzionale cancella dalla legislazione il potere comunale di espropriare terreni da urbanizzare pagandoli a valore agricolo (questa sentenza sarà superata solo nel 1990 da nuove disposizioni legislative), e il Comune si trova d'improvviso privo dello strumento più efficace di pianificazione degli interventi. Si ritorna così alla situazione di vuoto normativo (l'unico riferimento possibile è alle inutili leggi del 1865) in cui pure l'esperienza modenese era nata.

Per un intero decennio, quindi, non resta che lavorare sull'esistente. L'offerta di aree produttive, se si escludono operazioni di

va

entità minima, si restringe agli spazi ancora disponibili in zone acquisite ed allestite in precedenza, saturando le aree e adattandole a modelli di urbanizzazione più intensivi.

Ci si stringe, insomma: anche così, però, alla fine degli anni Ottanta le scorte di terreno ereditate dai decenni precedenti finiscono per esaurirsi, e l'esaurimento del Prg del '75 completa lo stallo, annullando praticamente ogni disponibilità di aree per nuovi insediamenti produttivi. La grande spinta sembra essersi esaurita, il compito del Comune sembra ormai limitato al riordino e al consolidamento di quattro decenni di espansione tumultuosa.

Il rilancio

Invece, per l'ennesima volta, la scena cambia, il volano si rimette a girare. L'ennesima svolta in questa lunga vicenda arriva a metà degli anni Novanta, favorita da diversi fattori: nuove leggi nazionali, nuove decisioni amministrative.

mentre l'anno successivo viene approvato il nuovo piano degli insediamenti produttivi. D'un tratto la porta che sembrava chiusa si riapre: oltre 1.250.000 mq di zone per industria e artigianato vengono resi disponibili per rilanciare lo sviluppo del sistema produttivo modenese.

Come già in passato, però, la vera efficacia del sistema modenese non sta nell'effetto quantitativo degli strumenti urbanistici generali, ma in quel di più che viene da un originale uso della normativa, oltre che dalla condivisione degli obiettivi con i diretti interessati. Si riprende la pratica degli interventi "creativi", che anticipano pionieristicamente norme e leggi nazionali, come la programmazione negoziata che diverrà una prassi generale solo nel '98, sanzionata nel 2000 dalla legge urbanistica regionale. Recuperando le primissime intuizioni di Corassori, infatti, anche questa volta i proprietari vengono incentivati con la possibilità di utilizzare in proprio il 30% delle loro aree se accettano di cedere il rimanente 70% volontariamente a prezzo di esproprio (nelle frazioni questa quota

19

Dalla metà degli anni '90 l'offerta pubblica di aree produttive ha goduto un forte rilancio, grazie al nuovo piano regolatore, all'utilizzo sistematico di accordi con i proprietari privati (cui viene consentita l'utilizzazione privata di una quota del 30 per cento a fronte della cessione volontaria del rimanente 70 per cento a indennità d'esproprio), e un più ampio ruolo attribuito al Consorzio intercomunale.



Nel 1992, finalmente, una nuova disciplina delle espropriazioni colma il vuoto lasciato dall'annullamento della precedente da parte della Corte Costituzionale: anche la nuova normativa dispone per le aree edificabili indennizzi molto inferiori ai valori di mercato. I Comuni tornano a possedere l'arma principale per governare l'equilibrato sviluppo dei propri territori.

Modena ne saprà fare uso. Il nuovo Piano regolatore generale entra in vigore nel '91,

sale al 50%). La proposta è conveniente per entrambe le parti, e gli accordi stipulati in base a questo patto producono la cessione al Comune di 460.000 mq di zone per industria e artigianato a indennità comprese fra i 20 e i 25 euro per metro quadrato. Al meccanismo di acquisizione si affiancano nuove procedure di gestione che rendono più efficace e snella la fase successiva, quella dell'attuazione completa del piano degli insediamenti, che viene affidata

va

dal 1995 al Consorzio intercomunale aree produttive e servizi (Capas) mentre prima era condivisa fra il Consorzio stesso (per la parte relativa all'industria) e il Comune (per l'artigianato).

L'effetto combinato di queste nuove condizioni dà i frutti sperati. A partire dalla metà degli anni '90 la macchina dell'offerta di aree torna a funzionare al massimo dei giri: fra il 1999 e il 2002 vengono acquisiti e urbanizzati 460.000 metri quadrati di zone produttive, spazi che vengono resi disponibili per l'insediamento di attività produttive a prezzi inferiori della metà rispetto a quelli delle aree private. E le caratteristiche dell'offerta restano quanto mai flessibili: vi trovano una risposta sia le industrie di maggiori dimensioni che le imprese artigiane alla ricerca di poche decine di metri quadrati per la loro attività.

L'attuazione di nuove zone, il recupero urbanistico di una fornace dismessa e la saturazione hanno reso disponibili a partire dal 1995 complessivamente 618.000 metri

quadrati di superficie territoriale, su cui è avvenuto o è in corso l'insediamento di oltre un centinaio di aziende, in nuove sedi estese da alcune decine a molte migliaia di metri quadrati.

Un sistema policentrico

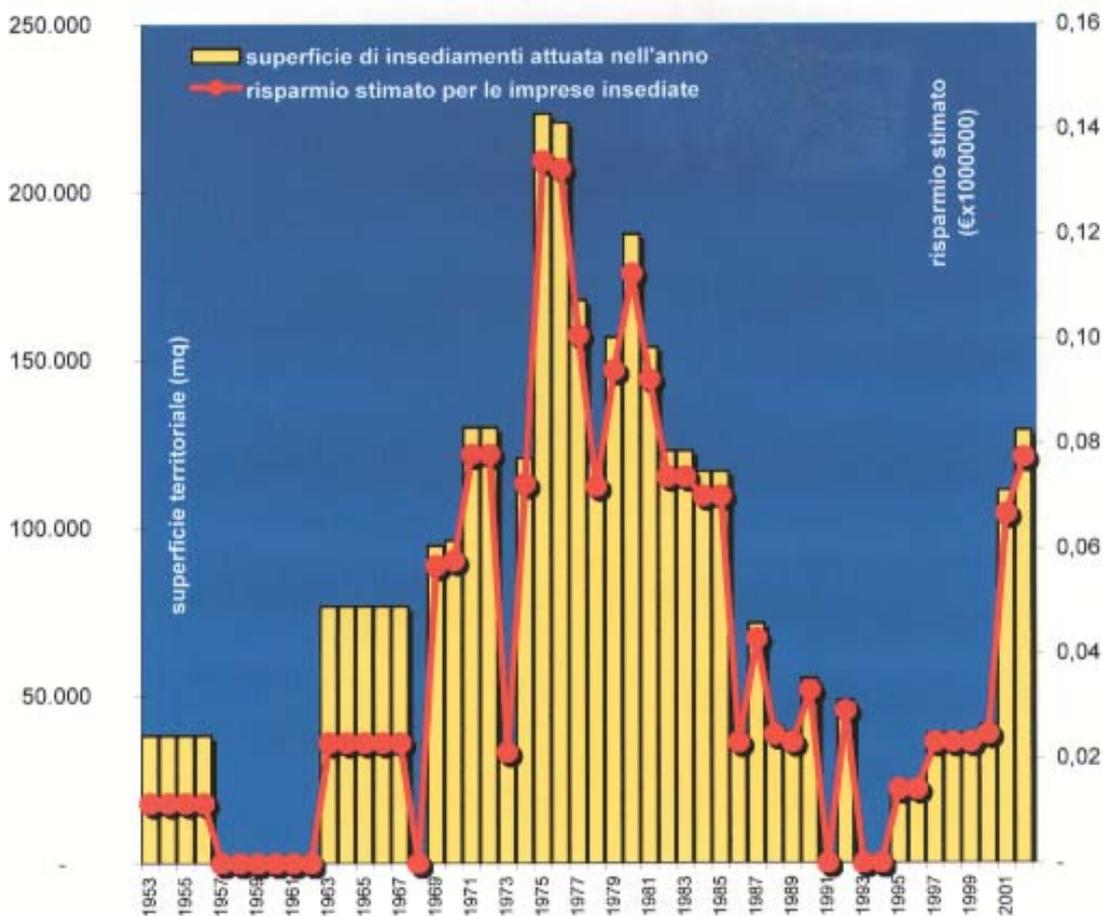
Il decennio dell'impasse, comunque, non è passato inutilmente. La pausa ha consentito di misurare con più calma gli effetti della politica di collaborazione fra i Comuni del comprensorio, di considerare con più attenzione la scelta di "localizzazione selettiva" delle imprese nei diversi comuni secondo le vocazioni del territorio: è così che a Castelnuovo Rangone, storicamente un paese di allevatori e di salumifici, si concentrano le lavorazioni della carne; e a Campogalliano, comodamente collocata a ridosso dell'autostrada del Brennero che porta verso i paesi del Nord Europa, si concentrano agenzie di trasporto e spedi-

20

Il minor costo del terreno e delle costruzioni ha complessivamente consentito alle aziende insediate un risparmio variabile tra il 30 e il 50 per cento del prezzo di mercato, stimabile in termini assoluti in circa 180 milioni di euro, ai valori attuali. Tutto questo senza alcun onere per le finanze comunali, dal momento che i prezzi di cessione sono sempre stati remunerativi dei costi diretti e indiretti.

Il risparmio sull'avviamento ha permesso in particolare alle imprese nascenti di investire subito nell'attività produttiva, con riflessi diretti e immediati sulla redditività e sull'occupazione.

Va





zione, coagulandosi attorno alla nuova dogana.

In questa fase sono i comuni più piccoli che attraggono aziende in trasferimento da Modena, grazie al meccanismo concordato di sconti e premi sul prezzo delle aree. Lo scopo è doppio: decongestionare ulteriormente il capoluogo, e decentrare opportunità di lavoro in comuni che in quegli anni presentano ancora aree di disoccupazione fra la manodopera in uscita dall'agricoltura. È un freno al processo di inurbamento e un contributo alla conservazione dei quadri sociali e di relazione nei centri minori. Nelle aree del consorzio, in questo periodo, trovano posto circa 190 aziende, 40 delle quali si trasferiscono fuori dal comune di Modena.

Imprese che vengono, imprese che vanno

Contemporaneamente, Modena seleziona fortemente le domande di ingresso sul

proprio territorio di imprese provenienti da altre province.

Anche in questo caso lo scopo è non sovraccaricare di funzioni produttive una città che non ha bisogno di espandersi ulteriormente, e vive di fatto in una condizione di pressoché piena occupazione; le domande non vengono rifiutate ma dirottate su altri comuni del comprensorio. Solo negli ultimissimi anni, di fronte alla crisi di alcune grandi imprese, il Comune ha autorizzato un numero limitato di "immigrazioni", continuando comunque a mantenere pieno controllo sul "rubinetto" di accesso.

In sostanza, giocando sulla scacchiera degli undici comuni consorziati, e conservando il pieno controllo delle aree, Modena e il suo territorio riescono a governare anche la fase calante della domanda, proteggendo la qualità urbana e la struttura sociale proprio quando la crisi economica produce a livello nazionale grandi e spesso pericolose alterazioni nella struttura del lavoro.

21

Quello che resta delle Acciaierie Ferriere di Modena.

Articolata e policentrica, la struttura artigianale e industriale che si è venuta costruendo in questi decenni ha dimostrato inoltre una forte capacità di assorbire l'urto delle crisi economiche e occupazionali che hanno penalizzato parecchio altre realtà locali condizionate dalla presenza dominante di un solo comparto produttivo o di una sola grande impresa.

va

Un Bilancio

Quanto vale un'idea?

Al censimento del 1981, 584 aziende risultavano impiantate in aree comunali: quasi una su tre di quelle che contavano più di tre dipendenti. Nel 2002, le aziende industriali ed artigianali che hanno trovato casa in uno dei "villaggi" nati in questo mezzo secolo sono 1.010 (40 in più solo nell'ultimo anno) dalle dimensioni variabili da poche decine a decine di migliaia di metri quadrati. Quasi cinque metri quadri "industriali" su dieci, nella Modena d'oggi, sorgono nei "villaggi" comunali. Nella totalità dei casi (con pochissime eccezioni) si tratta di imprese preesistenti che hanno trovato nell'offerta pubblica l'opportunità per crescere in dimensione, sia nel senso dello spazio disponibile per le lavorazioni e le attività ausiliarie, sia per quanto riguarda l'occupazione.

Il trend di vendita delle aree sembra non conoscere soste: è in crescita costante dal '97 e nel 2002 ha superato il valore di 17 milioni di euro.

Un bilancio economico e sociale

Il vero bilancio consuntivo della stagione, non ancora conclusa, dei "villaggi artigiani" andrebbe però tracciato confrontando i libri mastri delle imprese con i costi che esse avrebbero dovuto sopportare in regime di mercato selvaggio. Conteggio difficile, perché non tutti i servizi, non tutte le opportunità offerte dall'"idea" modenese sono monetizzabili facilmente. Quanto vale, ad esempio, la facilità dei collegamenti, l'effetto sistema prodotto dalla vicinanza ordinata delle officine che producono parti diverse, o differenti stadi di lavorazione del medesimo prodotto? All'epoca in cui l'avventura modenese inizia, l'offerta privata si limitava a lottizzare terreni a ridosso delle vie di comunicazione maggiori, senza

molto occuparsi dei collegamenti interni, della viabilità, degli snodi di traffico. Dagli anni Sessanta in poi ogni insediamento produttivo a Modena è pensato fin dall'inizio come una parte del più grande progetto urbano.

Uno "sconto" di 180 milioni

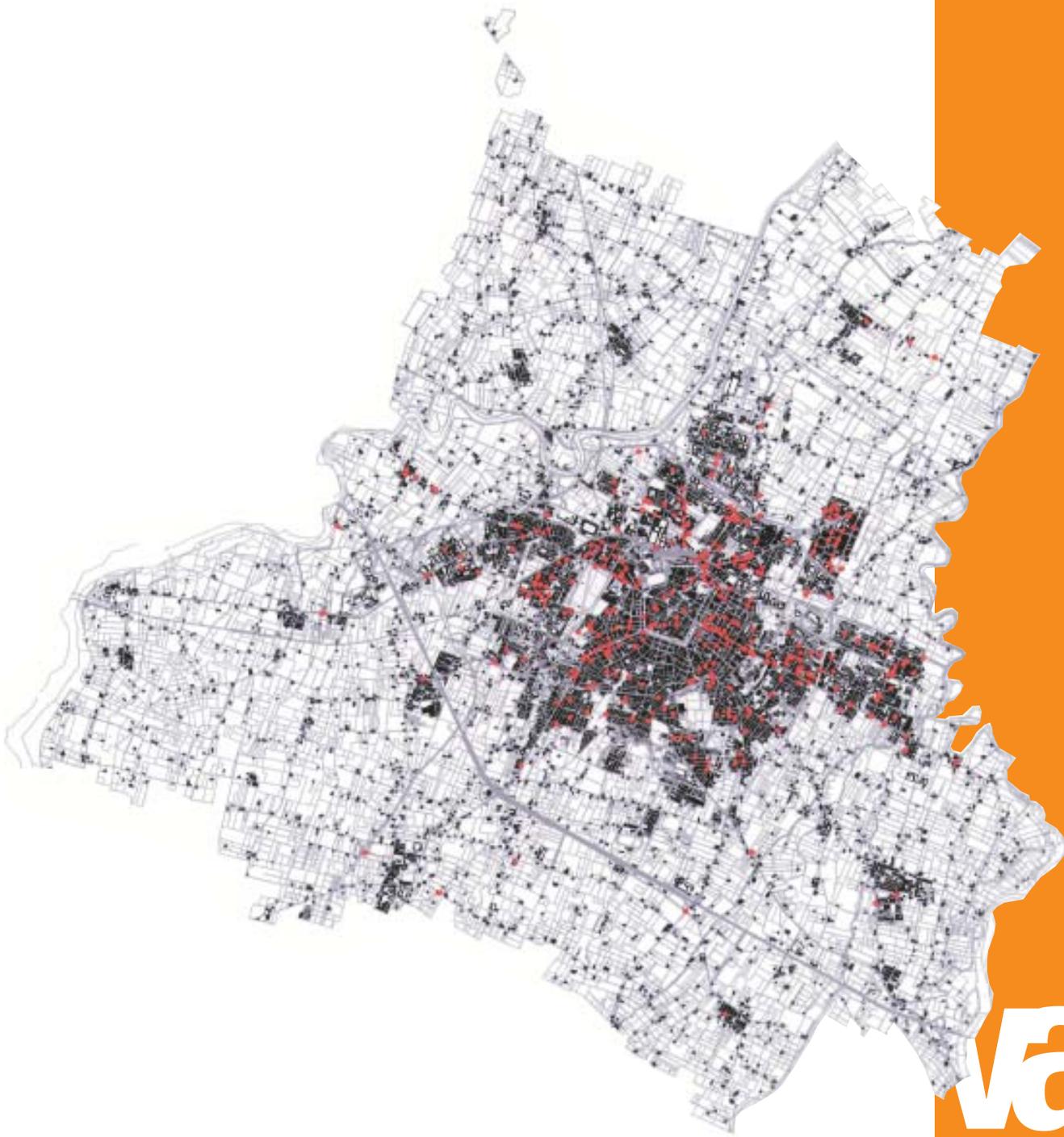
Il vantaggio puramente finanziario, questo invece è calcolabile. Negli anni Settanta, soprattutto, la forbice fra i prezzi delle aree convenzionate comunali e quelli del mercato privato si allarga enormemente, al punto che lo "sconto", dall'iniziale 50 per cento, arriva a tre quarti del costo di mercato. A loro volta, i prezzi delle costruzioni sono di conseguenza scesi del 30 per cento rispetto al costo di mercato, con punte vicine al 50 per cento. Complessivamente, si può dire che il Comune di Modena ha aiutato le piccole imprese a risparmiare, grazie al minor costo delle aree, circa 180 milioni di euro, su un investimento complessivo (acquisto area e costruzione dei capannoni) stimabile intorno ai 600 milioni di euro.

Chi paga?

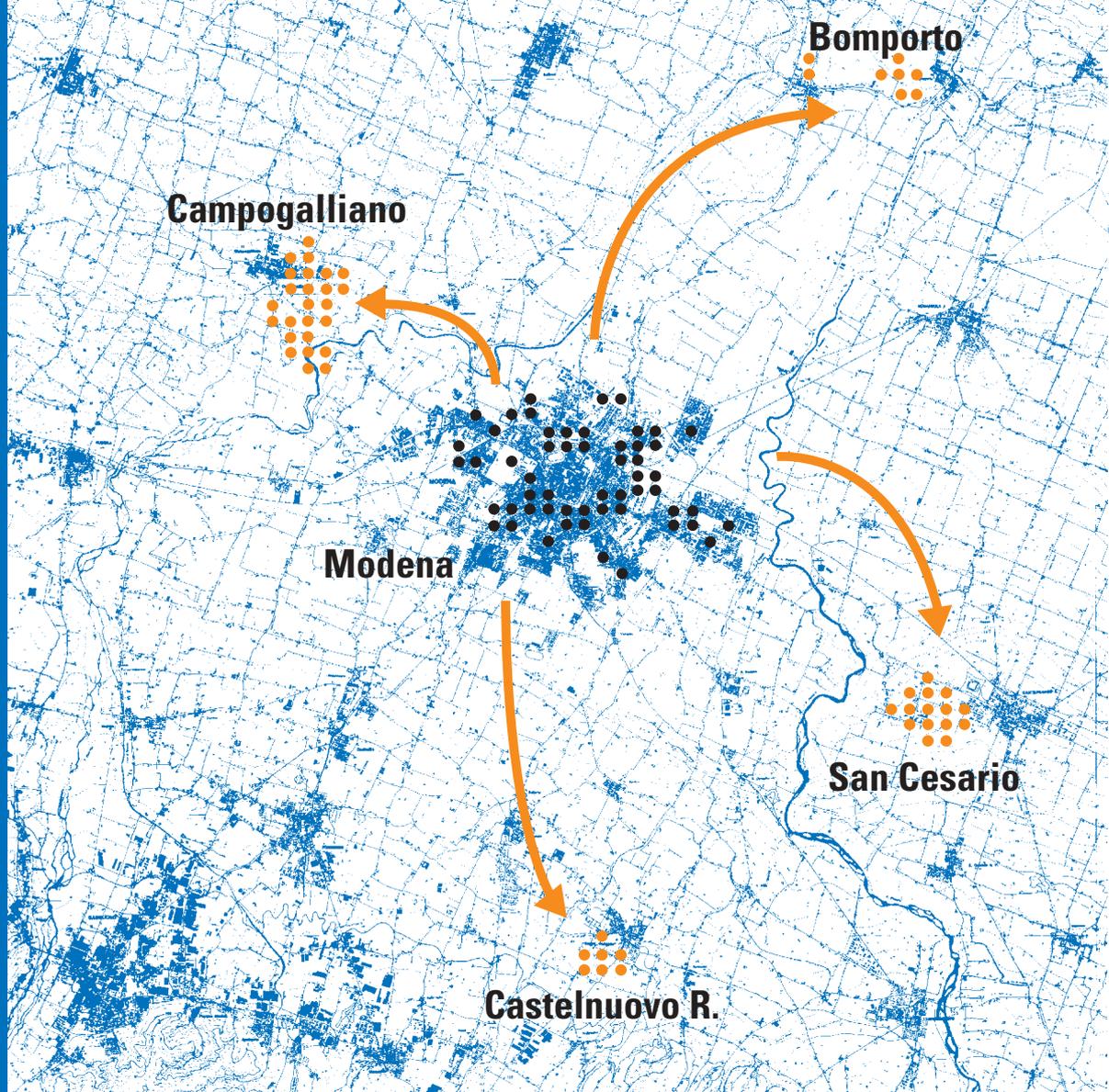
Chi ha pagato questo vantaggio? Non il Comune. Che fin dall'inizio ha seguito una regola ferrea: ciascun programma deve finanziarsi interamente con la rivendita delle aree. Il grande "sconto" esce sostanzialmente, unicamente dall'intuizione di base di tutta l'operazione: lo scarto fra il prezzo d'acquisto del terreno a valore agricolo, e la rivendita come area urbanizzata edificabile, scarto messo a profitto delle imprese una volta ripagato l'investimento pubblico iniziale. In altri termini, è stata la rendita fondiaria che ha pagato: cedendo i suoi profitti improduttivi a favore delle imprese produttive. Un meccanismo che si è rivelato molto più efficace, per stimolare gli investimenti, della consueta politica

La riorganizzazione degli insediamenti ha avuto un effetto doppiamente positivo: sulla qualità dell'ambiente urbano e sullo stesso sistema di imprese, che hanno potuto allacciare fra loro legami produttivi più efficienti in termini di collegamenti e tempi di trasferimento.

- *Sedi originarie delle imprese artigiane e industriali che si sono trasferite negli insediamenti produttivi realizzati dal Comune di Modena e dal Consorzio intercomunale.*



L'allargamento dell'esperienza all'intero comprensorio, la buona disponibilità di aree diverse ha consentito di riordinare, decentrare ed equilibrare sul territorio la localizzazione delle imprese. A partire dalla metà degli anni '70 complessivamente 59 imprese hanno trasferito la propria sede da Modena negli agglomerati consortili di Bomporto, Campogalliano, Castelnuovo Rangone, San Cesario. Solo a due è stato consentito il cammino inverso. Il congestionamento del capoluogo è stato in buona misura scongiurato, ed è stato equilibrato il rapporto fra posti di lavoro e popolazione nell'intero territorio.



di finanziamenti agevolati, che oltretutto hanno un pesante costo per le casse comunali.

Un modo di crescere

In questo modo è cresciuta e continua a crescere la struttura originale della piccola impresa modenese. Cresciuta anche fisicamente. Il 60 per cento delle imprese insediate in aree comunali dal '73 ad oggi ha aumentato la propria superficie coperta di oltre il 300 per cento. L'occupazione ha seguito la stessa tendenza: un'indagine condotta su 73 imprese insediate nel 1980 ha mostrato un incremento medio del 44 per cento degli addetti in soli cinque anni. Il parco macchine delle stesse aziende, nel medesimo periodo, è cresciuto del 106

per cento. Complessivamente, nelle aree messe a disposizione dal Comune e dal Consorzio intercomunale, sono stati creati circa 10 mila nuovi posti di lavoro. Una potenzialità è diventata realtà, un volano è stato messo in moto.

Le prospettive

I nuovi arrivi

Le liste d'attesa sono la migliore conferma del successo di una politica coerente e flessibile di offerta inaugurata cinquant'anni fa. Mentre nelle nuove zone produttive si sono insediate o si stanno insediando circa 150 imprese, nei cassetti del Consorzio sono depositate 586 richieste presentate da imprese in gran parte (86%) già attive a Modena (un terzo appartengono al settore metalmeccanico, seguono i servizi alle imprese, 17%; e le aziende commerciali, altrettante) e in cerca di una collocazione che consenta loro di realizzare i propri progetti di espansione, per un'estensione di circa 1,7 milioni di metri quadri di superficie territoriale, su cui si vorrebbero realizzare oltre 550.000 metri quadri di capannoni. Tutte hanno sete di spazio: dietro la richiesta di un lotto sta la previsione di un incremento della superficie necessaria mediamente pari al 71,6 per cento. Le imprese artigiane di minori dimensioni chiedono spesso superfici fino a dieci o quindici volte superiori a quelle che hanno attualmente a disposizione. Più spazio non solo per le macchine e i magazzini, ma anche per nuovi lavoratori: le 508 imprese considerate impiegano attualmente 5.306 addetti ma prevedono di assumerne nella nuova situazione altri 1.603, pari a un aumento del 30,2%.

È possibile stimare che circa un terzo di queste aziende sia in grado di procedere immediatamente all'acquisto dell'area e alla realizzazione della nuova sede aziendale, per un investimento immobiliare complessivo valutabile in 120 milioni di euro. Modena continua ad attirare investimenti e lavoro a un ritmo che non sembra in via di esaurimento: sono 64 le richieste presentate da imprese provenienti da altri comuni (il 14,4% del totale, di cui 7 da altre province). Le imprese "immigranti" chiedono approssimativamente 200.000 metri

quadri di superficie territoriale, su cui costruire 100.000 metri quadri di capannoni, in cui collocare 590 nuovi posti di lavoro, pari al 47% dell'incremento occupazionale previsto dalla totalità delle aziende che hanno richiesto un lotto edificabile.

Proseguire all'infinito?

La macchina, dunque, non sembra intenzionata a fermarsi. Ma è giusto cominciare a domandarsi se non sia opportuno guardare più lontano possibile, valutare nei tempi medi e lunghi le condizioni del proseguimento di questa impresa semi-secolare.

La globalizzazione dell'economia, infatti, sottrae rapidamente competitività alle produzioni mature, e in futuro sarà sempre più difficile fare affidamento, come fattore di competitività, sull'abbassamento del costo dei fattori produttivi (come, appunto, il prezzo delle superfici, arma fondamentale nella storia dei "Villaggi" modenesi). Puntare sulle produzioni tipiche della nostra realtà territoriale, che ancora oggi appaiono remunerative secondo criteri di investimento industriale a medio termine, non può più essere l'unico fondamento strategico per lo sviluppo della città. Il dibattito su quanto sia ancora "bello" il "piccolo" è acceso, ma è sempre più condivisa l'opinione che la ridotta dimensione delle nostre imprese, dopo aver giocato negli scorsi decenni un ruolo straordinario sul piano della capacità di adattarsi ai diversi contesti economici, non è più una garanzia sufficiente per affrontare la sfida della competizione internazionale. Ma il passato e il presente non sono affatto da buttare: proprio questa particolarissima struttura imprenditoriale è la condizione ideale per innescare un salto di qualità verso l'internazionalizzazione e l'accesso alle nuove tecnologie.

In ogni caso la situazione di relativa tranquillità che Modena vive in questi anni (in termini di piena occupazione e capacità imprendito-

Restano i problemi e le sfide poste dai limiti intrinseci dello sviluppo, dalla competizione internazionale, dall'evoluzione di un sistema economico non più confinato in comparti locali e neppure nazionali. Affinché l'esperienza modenese possa proseguire saranno decisivi nel prossimo futuro l'arricchimento delle capacità professionali e l'apertura di nuovi canali di innovazione e di ricerca tecnologica. In questa prospettiva sarà cruciale la capacità di "fare sistema" dei diversi attori dello sviluppo, Comune ed Enti Locali, Consorzio aree produttive, centri di innovazione, Università, Camera di Commercio, associazioni di categoria, al fine di supportare le imprese locali nell'innovazione di processo e di prodotto e nell'inserimento in nuovi segmenti di mercato, valorizzando le eccellenze produttive.



riali) e che l'hanno finora tenuta al riparo dagli effetti più travolgenti delle mutazioni internazionali dell'economia non può essere l'alibi per non aggiornare le strategie della "città imprenditoriale". Per reggere ancora, il sistema ha bisogno di ristrutturarsi profondamente. Occorrerà presto rimpiazzare le produzioni indebolite dalla competizione internazionale con altre in grado di resistere anche nel lungo periodo: prodotti nuovi, tecnologie avanzate che consentano alti margini di produttività. Sarà una prova del nove per l'esperienza secolare di una città che ha saputo finora mettere a frutto il suo patrimonio di conoscenza e di abilità, depositato e sviluppato nei suoi centri di ricerca e nel suo tessuto imprenditoriale.

Non solo quantità

Del resto, la rincorsa ad una pura crescita quantitativa del nostro sistema produttivo non è più la garanzia automatica del mantenimento degli equilibri occupazionali in città e nel territorio; e potrebbe rivelarsi

addirittura in contraddizione con la crescita della qualità della vita urbana in termini di adeguamento delle infrastrutture e dei servizi. In una situazione di piena occupazione, infatti, accogliere indiscriminatamente la domanda di crescita quantitativa dell'apparato produttivo significa accettare di rincorrere, sempre più in affanno, le nuove esigenze di spazio, mobilità, servizi che le nuove strutture, e il relativo afflusso di manodopera, inevitabilmente produrrebbero. Modena potrebbe non essere in grado di far fronte a una nuova turbolenta ondata di crescita urbana simile a quella che già visse nel periodo delle travolgenti trasformazioni economiche e sociali degli anni Sessanta. L'economia della globalizzazione ci ha abituato a improvvisi cambiamenti di scenario. La stessa importazione massiccia di manodopera, che oggi sembra così urgente e ampiamente giustificata dalle esigenze della produzione, potrebbe rivelarsi entro pochi anni eccessiva e ridondante, e la città rischierebbe di trovarsi con l'eredità di una pesante emergenza umana, sociale e in fin dei conti anche

economica da risolvere.

Diventa insomma indispensabile puntare sulla qualità e sul contenuto tecnologico di prodotti non facilmente imitabili né ripetibili, puntando tutto sull'innovazione delle tecnologie, le eccellenze produttive locali e i servizi di supporto alle imprese, in primo luogo a quelle di minore dimensione.

Servono nuovi "villaggi"?

Per questo nuovo modello di sviluppo, che punta all'eccellenza quantitativa più che all'impatto quantitativo, servono ancora nuovi spazi? Verosimilmente sì, ma è chiaro che l'arma potente dell'offerta pubblica di aree edificabili a basso costo dovrà da ora in poi essere utilizzata con criteri molto diversi dal passato. La leva degli insediamenti può avere ancora un ruolo determinante come strumento di indirizzo selettivo per lo sviluppo. Usata con consapevolezza, è in grado di promuovere e incentivare le attività di qualità, dosando i processi di crescita. Si tratta, dunque, di selezionare, come già si è iniziato a fare: privilegiando negli insediamenti le imprese, nuove o esistenti, il cui sviluppo sia coerente alla strategia di qualificazione del sistema produttivo, e cioè le aziende operanti in settori di tecnologia avanzata come la meccanica strumentale, la mecatronica, l'automazione industriale, l'informatica e la telematica, e le aziende con elevati standard nel settore ricerca e sviluppo.

Per le aziende che corrisponderanno a questi requisiti nel prossimo quinquennio saranno rese disponibili 660.000 metri quadrati, di cui una metà nel territorio comunale di Modena, e l'altra nei comuni di Bastiglia, Camposanto, Nonantola, Ravarino, Spilamberto.

Un esempio: Cittanova 2000

Le forme tradizionali e sperimentate di offerta di aree produttive, che hanno mo-

strato una grande capacità di resistenza all'usura del tempo e al mutare delle condizioni, non verranno abbandonate. Accanto a queste, però, saranno sperimentate altre strade, molto innovative, come quella già in corso di attuazione sotto il nome di "Cittanova 2000".

Un'autentica svolta, a cinquant'anni dal primo Villaggio Artigiano, in una vicenda che ha nel coraggio di cambiare il segreto del suo successo. Per la prima volta non si aspettano le domande di insediamento, ma si vanno a cercare (su uno scenario internazionale) gli interlocutori migliori; per la prima volta non saranno il Comune o il Consorzio a gestire l'attuazione dell'intervento (del valore di 300 milioni di euro), ma un investitore privato a cui spetterà acquistare, disegnare e realizzare l'intera area; per la prima volta non verranno ceduti solo i diritti di superficie o la proprietà



convenzionata ma la proprietà vera e propria dell'area, in cambio di un impegno progettuale di alto livello. Il Comune, questa volta, fisserà solo gli obiettivi di fondo, lasciando a un bando di gara internazionale (già avviato) il compito di scegliere il realizzatore più adatto e inventivo.

L'obiettivo di fondo è presto detto. Cittanova 2000 dovrà essere il Villaggio del nuovo millennio, la sede dell'innovazione più avanzata, la calamita capace di attirare a Modena, da vicino ma anche da molto lontano, investimenti e idee di alta specializzazione e tecnologia.

Per far questo, l'area è stata scelta con

25

A fronte di una domanda di aree industriali che appare inesauribile, sarà necessario che le imprese da insediare nelle nuove zone corrispondano a criteri coerenti alla strategia di qualificazione del sistema produttivo, e che in particolare favoriscano le aziende operanti in settori di tecnologia avanzata, e con elevati standard nel settore ricerca e sviluppo. Per il prossimo quinquennio il consorzio intercomunale ha in programma la realizzazione di nuovi insediamenti produttivi per 660.000 metri quadrati, ripartiti a metà fra Modena e i comuni di Bastiglia, Camposanto, Nonantola, Ravarino, Spilamberto.

va



26

All'area di Cittanova- 15 ettari- particolarmente attrattiva per accessibilità e qualità, è assegnato un ruolo essenziale per l'ulteriore qualificazione del sistema produttivo. Le caratteristiche dell'area la indicano come la sede dell'innovazione più avanzata, in grado di attrarre investimenti e idee di alta specializzazione e tecnologia, ma anche di supportare strutture per la valorizzazione di specifiche potenzialità modenese, quali i motori e la musica. Obiettivi nuovi hanno richiesto soluzioni innovative per questa particolare offerta di aree. Attraverso un bando di gara internazionale, il Comune di Modena ha selezionato tre proposte, presentate in competizione da raggruppamenti di interesse nazionale e internazionale. Al vincitore sarà ceduta l'intera zona, con l'obbligo di provvedere alla progettazione e all'attuazione, secondo modalità e indirizzi coerenti alle finalità strategiche che le sono assegnate.

grande attenzione perché sia la più appetibile e stimolante possibile. Si tratta di 15 ettari già interamente di proprietà del Comune, con vantaggi geografici eccezionali: collocazione strategica all'incrocio fra Autostrada del Sole, Autostrada del Brennero e via Emilia, adiacente alla Fiera e al nuovo scalo merci ferroviario, accessibile da oltre mezzo milione di abitanti entro mezz'ora, da oltre un milione entro un'ora, da due aeroporti nazionali e internazionali in meno di un'ora. Un luogo, in sostanza, dove la geografia fa la differenza, dove la topografia è già spontaneamente economia, destinato quasi per natura ad essere il polo dell'innovazione tecnologica e produttiva, la vetrina delle eccellenze modenese.

Il compito di sovrintendere all'attuazione è stato affidato a una società appositamente costituita fra Comune di Modena, Provincia, Camera di commercio, istituti di credito, Unione Industriali, Lega delle Cooperative, Consorzio intercomunale per le attività produttive. Uno studio di fattibilità condotto da Nomisma e Paribas ha individuato le funzioni da insediare in relazione agli obiettivi strategici: qualificazione e innovazione tecnologica, valorizzazione delle eccellenze locali.

Per scendere nel dettaglio, a Cittanova

dovranno insediarsi imprese operanti nei settori della logistica, dell'informatica, della telematica, dell'elettronica; aziende che producono macchine a controllo numerico; imprese di servizi avanzati (certificazione di qualità e di bilancio, rating, marketing e comunicazione, marketing territoriale e servizi per lo sviluppo locale ecc.).

Una particolare attenzione sarà riservata a due "eccellenze" tutte modenese, che hanno già assicurato alla città una notorietà internazionale: i motori e la musica. La reputazione mondiale di Modena nel campo delle vetture sportive è fuori discussione: il salto di qualità può venire dai servizi avanzati per la motoristica (il "Master in Ingegneria del veicolo" e altre iniziative realizzate da Democenter in collaborazione con l'Università).

Cittanova 2000 prevede la realizzazione del Motorcity, un complesso di strutture sia produttive che scientifiche che culturali e di divertimento che valorizzino l'immagine di Modena terra di motori. Sulla stessa falsariga ci si muoverà per offrire alla città strutture per eventi legati all'attività artistica musicale, come premessa alla nascita di una fiera dedicata al settore.

La storia non è finita, ma ha una morale

Interesse pubblico, interesse privato

La sfida modenese aveva più di un obiettivo. Il primo, storico, può dirsi sostanzialmente raggiunto: mobilitare l'iniziativa imprenditoriale e le risorse economiche dei privati dentro una cornice che tuteli l'interesse di tutti, la qualità e l'ordinata crescita della città. In questo mezzo secolo il "modello Modena" ha prevenuto il rischio, concretissimo in periodi di enorme espansione produttiva, che pochi privati monopolizzassero il mercato delle aree industriali, condizionando non solo la razionale pianificazione della città ma lo stesso ritmo dello sviluppo economico.

Un secondo obiettivo rappresenta, oggi, la sfida per il futuro: conservare a Modena tutte le energie, le risorse di creatività e di laboriosità che hanno fatto della sua storia industriale un esempio internazionale di successo, in un mondo che chiede a tutti, in particolare al vecchio mondo, di non riposare sugli allori e di rifondare il proprio benessere su presupposti radicalmente nuovi.

Il volto della città

L'aspetto della città moderna dipende da mille contrasti, mille lotte urbane: non è possibile pensare che possa essere solo il frutto di decisioni politiche. Eppure, alla base dell'immagine ordinata, dell'aspetto ancora umano che Modena mostra a chi la visita (nonostante i problemi di tutte le città avanzate di questa fine secolo: la congestione del traffico, l'inquinamento, il disequilibrio fra centro e periferie) sta

senza dubbio la piega che nell'immediato dopoguerra subì la struttura economica della città, quella svolta verso la piccola impresa diffusa che, abbiamo cercato di dimostrarlo, ha le sue radici anche in una consapevole scelta amministrativa. Mantenendo il controllo sulle aree, equilibrando la città dell'abitare e quella del lavoro, Modena ha saputo contenere i rischi dell'espansione disordinata, bloccare la strada alla speculazione, realizzare periferie nelle quali, nonostante la crescita tumultuosa, è possibile trovare scuole, trasporti, biblioteche, campi sportivi, verde. La città dove si produce, a Modena, non è il rovescio della medaglia di quella dove si vive.

Un modello ripetibile

La storia plurisecolare di questa città non può essere ripetuta. I risultati che ha ottenuto, come in un laboratorio, probabilmente sì, in misure e forme diverse e specifiche di ogni nuova situazione.

Le condizioni perché l'esperimento possa riuscire sono in fondo le stesse che hanno prodotto il successo di Modena: che sia già avviato, almeno allo stato embrionale, un processo di industrializzazione; che la città possieda un serbatoio continuamente rifornito di conoscenze tecniche, ovvero un sistema scolastico e universitario di qualità e corrispondente ai bisogni delle imprese, e una struttura di ricerca capace di fornire stimoli e soluzioni innovative; che esista, da parte dei nascenti imprenditori, una domanda solvibile (di cui fanno parte anche la capacità e lo spirito imprenditoriale); che infine a governare il processo sia un ceto di amministratori pubblici competenti e intraprendenti.

Modena stessa, in fondo, è chiamata a ripetere con la stessa inventiva e lungimiranza, ma in una situazione abissalmente diversa, l'avventura iniziata dai suoi governanti di mezzo secolo fa.



L'esperienza dei villaggi artigiani: l'impatto sullo sviluppo economico di Modena

a cura di Massimo D'Angelillo

Massimo D'Angelillo, economista, è presidente della società di ricerca e consulenza Genesis di Bologna.

È autore di numerosi studi e pubblicazioni sullo sviluppo economico emiliano-romagnolo, sulla creazione di nuove imprese e sulle politiche per lo sviluppo delle piccole e medie imprese.

1 Introduzione

Quanto hanno contribuito i villaggi artigiani allo sviluppo economico e sociale del dopoguerra modenese? Quali modifiche sostanziali hanno portato nel modo di produrre dei lavoratori e delle imprese? Quanto hanno innovato nella vita dei cittadini?

Quanto hanno contribuito al successo industriale degli anni successivi?

Rispondere a queste domande, ovviamente, non è facile. Per tentare delle risposte appropriate è necessario andare prima di tutto a quelle che erano le condizioni dello sviluppo all'epoca in cui il primo villaggio artigianale venne concepito a Modena: nell'immediato Dopoguerra.

Sono anni in cui –cosa quasi incredibile per l'osservatore di oggi- Modena è una delle città con la più alta concentrazione di disoccupati. Un apparato industriale (in una economia comunque ancora prevalentemente agricola) semi-distrutto dai bombardamenti, forti lacerazioni sociali, un governo nazionale apertamente ostile.

Questi elementi convivevano, però, con le grandi energie sprigionate dalla Liberazione, con il nuovo protagonismo delle classi subalterne, con l'accesso di un nuovo ceto democratico alla guida della città.

In questo clima in forte movimento, ma in cui avrebbero potuto prendere il sopravvento anche tentazioni d'altro tipo (come il nichilismo distruttivo che contraddistingue spesso altri Dopoguerra), viene concepita l'idea dei villaggi artigiani.

E' una idea che va oltre la pure importante priorità (che accomuna in quegli anni ai grandi paesi che escono distrutti dalla guerra, come la Germania e il Giappone) di rimettere in piedi l'apparato produttivo, ricostruendo le singole fabbriche.

L'idea dei villaggi, infatti, si basa sul presupposto che, oltre che puntare alla ricostruzione, lo sviluppo nuovo possa prendere una forma diversa dal passato, puntando sul protagonismo delle piccole e piccolissime imprese.

Una intuizione determinante, e anche originale nel pensiero dell'epoca. Sia il pensiero economico che quello politico (di destra come di sinistra) ragionano infatti

in quegli anni (si pensi al Piano Marshall o, sul versante sindacale, alla proposta di "Piano del Lavoro") sulle condizioni di una ripresa che possa essere trainata da grandi opere infrastrutturali, secondo una visione keynesiana, e non su operazioni che intervengano a livello microeconomico sulla "offerta" produttiva, come invece è per i villaggi artigiani.

E' importante sottolineare che, nel corso del tempo, i villaggi si tradurranno anche in un grande intervento infrastrutturale, che inciderà e non poco sulla fisionomia della città. Essi nascono tuttavia come una operazione "dal basso", come l'aggregazione di forze embrionali attorno a un progetto strategico perseguito dalla pubblica amministrazione.

2 I villaggi artigiani: una nuova concezione del lavoro e dell'impresa

Era veramente difficile immaginare, in quegli anni, che molti degli operai occupati nelle fabbriche modenesi potessero trasformarsi in piccoli imprenditori. Specie pensando che si trattava spesso degli operai più sindacalizzati e quindi teoricamente più legati a una visione classista della

politico democratico, che si trovò ad agire libero dai condizionamenti del passato. Nella visione del nuovo ceto politico (*in primis* del Sindaco Corassori) il lavoro, e quello artigiano in particolare, devono ora avere un ruolo completamente diverso da quello avuto nel passato. Gli artigiani non sono più visti come figure marginali, interstiziali, subalterne dello sviluppo, ma soggetti attivi e fondamentali dello sviluppo stesso.

Il lavoro stesso, e quello manuale in particolare, fino ad allora disprezzato dalla cultura dominante, viene ad assumere una centralità inedita.

La guida dello sviluppo passa ora dalle famiglie dell'aristocrazia agraria, ancora proprietarie di gran parte della ricchezza cittadina, ai ceti popolari dalle cui file proviene una nuova generazione di imprenditori.

1 Sui salari in epoca fascista vedi G.Muzzioli, *L'economia e la società modenese tra le due guerre (1919-1939)*, Modena, Stemmucchi, 1979, p.252 e segg.

2 Sulla scomparsa della mezzadria a Modena, cfr. M.Forni, *Storie familiari e storie di proprietà*, Torino, Rosenberg & Sellier, 1987.

3 Nella Legge urbanistica n.1150 del 1942 si afferma testualmente (art.1): "Il Ministero dei Lavori Pubblici vigila sull'attività urbanistica anche allo scopo di assicurare, nel rinnovamento ed ampliamento edilizio delle città, il rispetto dei caratteri tradizionali, di favorire il disurbanamento e di frenare la tendenza all'urbanesimo".



società.

Gli operai che provenivano dall'epoca fascista, poi, erano poverissimi a causa dei salari molto bassi imposti dal regime 1; la guerra li aveva ulteriormente impoveriti. Certo quella dei villaggi e della piccola impresa modenese (o di quella reggiana) è anche la storia di un ceto industriale locale che in modo incredibilmente miope scelse di privarsi, tramite licenziamenti di massa o "mirati", di risorse umane che si sarebbero rivelate da lì a poco di primissima qualità, proprio in un'ottica imprenditoriale.

Fortunatamente, alla visione repressiva di buona parte degli industriali (legata spesso, e non a caso, al vecchio regime o quanto meno alla sua visione autoritaria delle relazioni industriali) si contrappose una visione espansiva da parte del nuovo ceto

Una grande operazione di ricambio sociale, quindi, che sarà anche preludio a quell'altra grande trasformazione economica e sociale che prenderà l'avvio alla fine degli anni Cinquanta con la scomparsa progressiva della mezzadria 2.

L'economia che il fascismo aveva lasciato non solo era ancora prevalentemente agricola, ma era stata alimentata da politiche (anche urbanistiche) che miravano a stabilizzare la popolazione in agricoltura e nelle aree rurali, per prevenire una possibile emancipazione politica della classe operaia 3.

Chiudere con quella impostazione, creando opportunità di lavoro nei settori manifatturieri e spostando il baricentro dello sviluppo dalla città alla campagna, è davvero una operazione "rivoluzionaria".

D'altra parte, favorendo il trasferimento

va

4 Sulle trasformazioni dell'agricoltura modenese nel segno della modernizzazione e dell'aumento della produttività, cfr. S. Brusco, *Agricoltura ricca e classi sociali*, Milano, Feltrinelli, 1979.

5 Cfr. S. Brusco, *Il modello Emilia: disintegrazione produttiva ed integrazione sociale*, "Problemi della transizione", 5, 1980; S. Brusco, *Piccole imprese e distretti industriali: l'esperienza italiana*, Torino, 1989.

nelle attività manifatturiere di decine di migliaia di persone dall'agricoltura all'industria, sarà possibile modernizzare anche il settore primario, che vedrà rapidamente scomparire la mezzadria e sorgere un ceto di moderni imprenditori agricoli **4**.

Anche la concezione dell'impresa che emerge in questi anni è diversa da quella del passato.

E' l'idea di un organismo non arroccato sulla difesa di privilegi, ma dinamico e aperto alle collaborazioni esterne: da un lato, con l'ente pubblico che ne sostiene lo sviluppo, dall'altro con le altre imprese con cui andrà a condividere una risorsa fondamentale quale l'area di insediamento, oltre che tutta una serie di servizi che saranno parte integrante dell'attività dei villaggi. Nasce qui, per molti versi, l'idea di una imprenditoria "a rete", che solo molti anni dopo (a partire dagli anni Settanta) mostrerà tutte le sue potenzialità e la cui originalità verrà studiata come esemplare dagli economisti dell'epoca **5**.

3 Una nuova concezione della città e del governo del territorio

Durante il ventennio del regime fascista l'autonomia degli enti locali, sviluppatasi nei primi del Novecento, era stata azzerata, con l'accentramento dei poteri in una figura, il Podestà, diretta espressione del governo nazionale.

Con il nuovo assetto istituzionale democratico, il Sindaco torna invece ad essere (come prima della dittatura) un'autorità espressa dai cittadini, anche se ancora dotata di poteri e risorse limitate.

L'approvazione del Piano Regolatore, previsto della già citata Legge Urbanistica del 1942, spetta adesso al Ministero dei Lavori pubblici, che specie quando non vi è sintonia politica con il Comune può emanare il

decreto anche con vari molti di ritardo rispetto alla delibera comunale.

In materia di espropri per pubblica utilità, poi, i Sindaci non dispongono ancora dei poteri che saranno loro attribuiti in seguito, con la legge 865 del 1971.

L'avvento del Sindaco, quale nuova figura istituzionale di livello locale, rappresenta una svolta epocale, che non in tutti i contesti verrà però interpretata allo stesso modo.

Ancora oggi vi sono, specie in altre regioni d'Italia, forze politiche che ritengono che il Sindaco debba principalmente occuparsi della gestione ordinaria della città (dal traffico alla nettezza urbana), senza lasciarsi coinvolgere nelle questioni dello sviluppo economico, che secondo questa visione dovrebbero essere lasciate alle "libere" decisioni degli imprenditori.

La scelta che a Modena compie il Sindaco Corassori, insieme alle forze politiche che lo sostengono, è invece radicalmente diversa. Le istituzioni decidono di farsi carico fino in fondo dei problemi economici della città e di utilizzare tutti gli strumenti a loro disposizione per promuovere lo sviluppo economico.

Poiché il quadro normativo (come spesso accade in fasi di transizione) non definisce con precisione le competenze dei diversi enti, il Comune agisce per ampliare i suoi spazi di azione, anche adottando soluzioni "creative".

Tale è quella escogitata dalla Giunta Corassori per acquistare i terreni agricoli su cui sorge il primo villaggio artigiano, quello della Madonna. Non potendo ricorrere allo strumento dell'esproprio, il Comune sceglie di acquistare privatamente i terreni, convincendo i proprietari a cederli a prezzo agricolo con l'incentivo della possibilità di edificare (e di lucrare) su quella parte dei lotti non ceduti al Comune.

L'urbanistica diventava così anche uno strumento di politica economica.

Tale rimarrà, a Modena, anche nelle fasi successive, quando i problemi cambieranno e alla esigenza di fare decollare lo sviluppo economico si sostituiranno altri obiettivi.

4 Le fasi successive

Negli anni Settanta, a sviluppo ormai tumultuosamente avviato, la politica dei villaggi artigiani cambia priorità.

Essa si lega a **obiettivi di riequilibrio territoriale**, concertando con i Comuni più piccoli del Comprensorio una distribuzione degli insediamenti che decentri e diffonda lo sviluppo. Si cerca ora di alleggerire il carico sul Comune capoluogo e, per quanto riguarda le vie di comunicazione, sull'asse della via Emilia.

La realizzazione della tangenziale, avviata con il PRG del 1965, serve a velocizzare lo scorrimento urbano e a collegare meglio la rete degli insediamenti produttivi.

aree differenziate e specializzate per funzioni: aree per grossisti, aree per imprese di trasporti, aree per gli artigiani al servizio dell'automobile.

Negli anni Novanta, in una città che rischia ormai il collasso per "troppo" sviluppo, inizia l'impegno per **qualificare la presenza imprenditoriale**, dando priorità alle imprese ad alta tecnologia e ove necessario favorendo la delocalizzazione delle imprese a più basso valore aggiunto. Ora, poi, è maggiore l'attenzione verso ad aspetti quali il risparmio energetico, l'impatto ambientale, la qualità architettonica degli insediamenti. Cosa accomuna le diverse fasi attraversate dalla politica delle aree artigianali? Comune è senz'altro la convinzione che il Comune debba essere il luogo di definizione delle strategie e abbia il compito di governare le dinamiche in atto.



Protagonista di questa politica di riequilibrio è il Consorzio Intercomunale Aree Produttive e servizi, nato nel 1974. Nascono così i villaggi di Bomporto, Campogalliano, Castelnuovo Rangone e S.Cesario.

Se, ad esempio, a Campogalliano la creazione della nuova area in prossimità del casello autostradale conduce alla riorganizzazione del sistema logistico locale (di cui è parte il trasferimento degli uffici doganali, fino ad allora ubicati nella città di Modena), a Castelnuovo vengono rilocalizzate imprese specializzate nel ciclo di lavorazione delle carni. A Bomporto e S.Cesario, la creazione delle nuove aree ha il significato di spostare dalla città capoluogo importanti insediamenti produttivi, come quello della Glem Gas.

Negli anni Ottanta il quadro cambia nuovamente. Ora si arriva a concepire **nuove**

Da qui deriva, ad esempio, la scelta di non trasferire la proprietà dei lotti alle imprese insediate nei villaggi artigiani, ma di cederli in diritto di superficie (comunque per periodi molto lunghi, così da garantire tranquillità alle imprese), conservando quindi in capo al Comune la facoltà di scegliere il successivo possessore di ogni lotto.

Se come si è detto in precedenza, l'urbanistica ha svolto a Modena il ruolo di uno strumento di politica economica, viceversa, e sempre in un'ottica di perseguimento di un interesse pubblico, la politica di sviluppo imprenditoriale ha contribuito anche a potenziale la politica urbanistica.

Così è stato quando, ad esempio, a partire dagli anni Settanta, allorché molti artigiani ubicati nel centro storico (falegnami, meccanici d'auto, ecc.), spesso collocati in posizioni disagiate tanto per loro stessi

va

6 Ancora oggi Modena è la prima provincia emiliano-romagnola per utilizzo dell'Artigiancassa, con il 25,3% del totale regionale, rispetto a una popolazione che è pari al 15,4%. Bologna, con una popolazione pari al 24,5% del totale regionale, incide invece per il 23,4% dell'utilizzo dell'Artigiancassa (dati gennaio-giugno 2003).

7 cfr. M.D'Angelillo, Emilia-Romagna regione europea, Economia, società, territorio, Bologna, Genesis Edizioni, 1998, p.211 e segg.

quanto per i cittadini ivi residenti, sono stati incoraggiati a trasferirsi all'interno dei villaggi, "liberando" porzioni pregiate di tessuto urbano e consentendone così la riqualificazione.

Oppure come quando, a partire dagli anni Ottanta, la pianificazione dei nuovi insediamenti ha fatto sempre più i conti con l'esigenza di alleggerire la città da volumi di traffico merci, spingendo quindi a collocare le aree in prossimità della tangenziale e dei nodi autostradali.

5 Partecipazione alle decisioni, associazionismo e sviluppo delle risorse umane

Il modello di intervento pubblico messo a punto nei primi anni del Dopoguerra vive una prima fase decisionista, dove Sindaco e Giunta, forti della loro visione, e sorretti dal grande consenso politico di cui potevano godere, portano a compimento dapprima il villaggio della Madonnina (inaugurato nel 1953) e poi quello di Saliceto Panaro (Villaggio Modena Est) (1963).

In questa fase prevale un rapporto diretto tra Comune e imprenditori, come avveniva nelle "mitiche" assemblee in cui il Sindaco Corassori convinceva personalmente gli operai licenziati a trasformarsi in artigiani. A partire dalle realizzazioni successive viene messo a punto un meccanismo decisionale più complesso, che prevede il **coinvolgimento e la valorizzazione delle associazioni imprenditoriali**, in particolare di quelle artigiane.

Il coinvolgimento delle associazioni (anch'esse neo-nate, all'indomani della Liberazione) nella edificazione dei nuovi villaggi ha una prima funzione, operativa, di entrare in un contatto più ravvicinato con il mondo degli imprenditori, di reperire nuovi "clienti" per le aree, di contribuire a individuare imprenditori motivati e collaborativi, di

trovare canali per il finanziamento agevolato degli investimenti artigiani.

Spesso, nel decidere l'investimento in un nuovo capannone, l'artigiano, quasi sempre affiancato da un'associazione, sceglie di avvalersi dei finanziamenti dell'Artigiancassa o di altri canali agevolati.

Peraltro, questo meccanismo contribuisce a fare di Modena la prima provincia emiliano-romagnola per utilizzo dei fondi dell'Artigiancassa **6**.

Una seconda e non meno importante funzione del nuovo modello decisionale è quella di valorizzare il ruolo istituzionale delle associazioni artigiane, facendone l'interlocutore privilegiato di una più complessiva **politica di concertazione, che dalla realizzazione dei villaggi si estenda progressivamente ad altri ambiti: alle politiche del credito, agli incentivi agli investimenti, alla diffusione sul territorio dei servizi associativi**.

Non a caso, a partire dagli anni Settanta le associazioni artigiane diventano una presenza costante all'interno o nelle vicinanze dei villaggi artigiani, dapprima con piccoli uffici e poi con la costruzione negli anni Novanta di importanti sedi, in cui vengono concentrati molti dei servizi offerti alle imprese.

6 L'esperienza modenese e la sua influenza sul contesto regionale

Se oggi si riconosce che il policentrismo è una caratteristica peculiare dello sviluppo emiliano-romagnolo, e un elemento fondamentale del suo successo economico **7**, è indubbio che l'esperienza modenese sia una di quelle che hanno avuto maggiore influenza nel dimostrare la percorribilità di un modello decentrato.

Policentrismo, articolazione a rete, valorizzazione delle piccole imprese; tutto questo,

abbinato ad un'azione salda della programmazione pubblica, ha costituito la base di quello che negli anni Settanta veniva chiamato "Modello Emiliano".

Grazie anche a questa gestione decentrata del territorio, tra 1951 e 1971, il Comune di Modena riesce a gestire un aumento di popolazione da 111.364 a 171.062 abitanti: una crescita di ben il 53,6%, superiore a quello (pure molto intenso) delle altre principali città industriali della regione, come Bologna (+44,0) e Parma (+42,5%).

Una pressione demografica di questo tipo avrebbe potuto creare situazioni socialmente critiche e forse anche ostacolare, con una tendenziale strozzatura dell'asse della Via Emilia, lo stesso sviluppo economico.

Nello stesso tempo, invece, il reddito pro-capite di Modena scala progressivamente

quello di "Sistema Metropolitano Policentrico".

In questo periodo, le esperienze paradigmatiche di una efficace strategia di decentramento territoriale sono quelle di Modena e di Bologna. Esse hanno una influenza importante sulla evoluzione territoriale di altre importanti città della regione, come Forlì (che si dota di un sistema di aree artigianali che ricorda quello modenese), Ravenna, Ferrara e Reggio Emilia.

Bologna, capoluogo regionale, compie una serie di scelte che mirano a spostare all'esterno dei suoi confini, verso i comuni della cintura metropolitana, molte delle attività "hard", per riconvertire progressivamente le aree urbane a funzioni terziarie (fiera, Università, aeroporto, ecc.).

Lo sviluppo manifatturiero si trasferisce progressivamente nei comuni di pianura



le graduatorie nazionali, per collocarsi su livelli di eccellenza.

Una esperienza provinciale come quella modenese assurse così a paradigma, capace di ispirare le politiche di sviluppo territoriale del neo-istituito ente Regione. Nel 1974 la Regione istituisce l'Ente Regionale di Valorizzazione Economica del Territorio (ERVET), che non a caso si impegna immediatamente nella creazione di aree industriali e artigianali di "riequilibrio", nelle zone economicamente più deboli del territorio regionale, come il Basso ferrarese o l'area appenninica.

In qualche modo si tratta del tentativo di estendere, e di sistematizzare, quelle "buone prassi" maturate in realtà avanzate come quella modenese.

Nel 1985, il concetto centrale della programmazione territoriale regionale diventa

meglio posizionati rispetto all'asse della tangenziale: Casalecchio, Calderara, Granarolo, San Lazzaro.

Quella che poteva, tendenzialmente, diventare una città molto più popolosa, perde tra il 1971 e il 1991 ben 85 mila abitanti (da 490 a 404 mila) e nel decennio successivo scende al di sotto delle 400 mila unità.

Un dato che differenzia l'esperienza di Bologna da quella di Modena è che solo in parte il decremento demografico è frutto di politiche deliberatamente perseguite. La trasformazione urbana porta con sé a Bologna, a partire dagli anni Ottanta, un peggioramento della qualità della vita, una impennata dei costi immobiliari, l'addensarsi di problemi drammatici di congestionamento da traffico veicolare. La riduzione del numero degli abitanti è anche una conseguenza della vera e propria "fuga" dalla

città, verso le aree collinari e soprattutto quelle di pianura.

Anche per via delle sue più ridotte dimensioni, e pur con l'insorgere di criticità tipiche di una realtà urbana avanzata, la città di Modena vive invece in forma più attenuata queste contraddizioni.

Non a caso, la popolazione comunale continua, seppure leggermente, ad aumentare (177 mila abitanti nel 1991), nonostante le già citate operazioni di trasferimento di attività produttive da Modena ai Comuni del Comprensorio.

Mentre nel corso degli anni Novanta a Bologna il progetto di Città Metropolitana, che avrebbe potuto far compiere un salto di qualità alla programmazione territoriale (si pensi al nodo dei trasporti), non riesce a decollare anche per i non sopiti contrasti tra il capoluogo e i Comuni minori, a Modena di grado di concertazione fra i diversi Comuni del Comprensorio si mantiene alto e -almeno per quanto riguarda le aree produttive- si può dire che diventi ancora più forte, grazie anche all'azione di sistema del Consorzio Intercomunale Aree Produttive.

7 I villaggi come incubatori di nuova imprenditorialità

Visti a posteriori, e con un'ottica moderna, i villaggi artigiani hanno costituito un fondamentale aiuto a quello che oggi viene chiamato lo "start up" di nuove imprese.

Il fatto di potere disporre di capannoni pronti per l'uso a condizioni agevolate, quali quelle rese possibili dalla loro concessione in diritto di superficie, **ha comportato un alleggerimento di costi di investimento che è stato valutato pari a 180 milioni di euro (su 600 milioni del valore degli investimenti)**. L'azione calmieratrice del Comune ha fatto sì che i prezzi di mercato degli immobili siano scesi del 30% rispetto ai prezzi di mercato, con punte del 50%.

A questo beneficio diretto per le aziende si è sommato, specie nei primi insediamenti, quello (non meno importante) consistente nella possibilità, per gli artigiani, di costruire la propria abitazione nelle adiacenze del capannone, riducendo quindi sensibilmente i propri costi personali e familiari di residenza e trasporto.

Si è trattato quindi di un grande aiuto allo sviluppo, che sollevando gli imprenditori da ingenti costi immobiliari li ha messi nella favorevole condizione di potere concentrare le risorse finanziarie sugli investimenti di natura produttiva.

Non a caso, l'artigianato modenese si contraddistinguerà a partire dagli anni Sessanta per **l'elevata intensità degli investimenti in nuove tecnologie** e riuscirà a mantenere il passo in settori, quali la meccanica, in cui è ormai indispensabile dotarsi di costosi macchinari ad elevato contenuto di automazione.

E' vero che, a partire dagli anni Settanta, la legislazione regionale si arricchirà di nuovi e importanti strumenti di incentivazione finanziaria agli investimenti aziendali, ma è indubbio che la disponibilità di aree a prezzi incentivati abbia avuto una parte rilevante nella nascita e nel decollo delle imprese artigiane.

In questo senso, **i villaggi hanno svolto una funzione fondamentale di "incubazione" di nuove imprese**, creando alcune fondamentali condizioni per lo "start up".

Questo non solo per i primi artigiani, ma anche per quei loro dipendenti (molti) che nel corso del tempo, constatando l'esistenza di circostanze favorevoli, sceglieranno a loro volta di mettersi in proprio.

8 Nuovi servizi, innovazione organizzativa, imprenditorialità

L'impresa che si insedia nei villaggi artigiani è chiamata ad accettare regole di "convivenza" che ne facilitano la collabo-

razione e le sinergie con le altre imprese. Lo stesso abbattimento dei costi immobiliari comporta, in alcuni villaggi, la costruzione di capannoni "a schiera", dove alcuni costi (terreno, oneri di urbanizzazione, prefabbricati) sono condivisi.

In molti casi, la partecipazione al villaggio comporta la condivisione di servizi quali lo smaltimento di rifiuti, la vigilanza, i servizi di corriere, o quanto meno la stipula di convenzioni con i fornitori. In alcuni casi, il risparmio sui costi immobiliare rende accettabile, per le imprese insediate, il sostenimento di costi per opere collettive, quali ad esempio la realizzazione di piste ciclabili.

Le stesse associazioni di categoria, *partner* sempre più stretti del Comune nella realizzazione dei villaggi ampliano via via i loro servizi amministrativi, finanziari, consulenti,

specifiche funzioni, utilizzando servizi e collaborazioni esterne di altre ditte, crea infatti condizioni favorevoli per la nascita e lo sviluppo di altre imprese e produce un effetto moltiplicativo sul sistema locale. In questo senso, **le dinamiche interne ed esterne ai villaggi artigianali introducono alcune delle logiche che saranno tipiche dei distretti industriali**, che a partire dagli anni Settanta troveranno proprio nella provincia di Modena un terreno fertile per diffondersi.

Potendo accedere a una **efficace rete di servizi esterni**, l'impresa artigiana può concentrare le sue energie lavorative e finanziarie su segmenti specifici di attività, dotandosi delle più avanzate tecnologie, sviluppando elevati livelli di specializzazione e di professionalità, connettendosi con altre imprese, secondo logiche di comple-



ziali, formativi, consentendo alle imprese artigiane di godere di economie di scala altrimenti accessibili soltanto alle grandi aziende.

Anche le banche fanno la loro comparsa nei villaggi, con filiali e sportelli automatici. Inoltre, l'ampliamento della definizione di artigianato a nuove categorie di attività ha consentito, specie negli anni Ottanta e Novanta, l'insediamento di imprese fornitrici di servizi innovativi, ad esempio di assistenza informatica.

La cultura di impresa che i promotori dei villaggi cercano di diffondere è rivolta a fare delle imprese artigiane **organizzazioni aperte alle collaborazioni esterne**, capaci di partecipare a *network* d'impresa, in ambito produttivo, commerciale (consorzi per l'export) o finanziario (consorzi fidi).

Una impresa che tende a specializzarsi in

mentarietà.

Proprio la favorevole condizione locale in cui l'impresa artigiana può operare la mette in condizione di **proiettarsi verso i mercati esterni**, come l'elevato volume di esportazioni dell'artigianato modenese sta a dimostrare.

Grazie alla possibilità di insediarsi in un villaggio, molte attività hanno colto l'occasione per fare un salto di qualità e per darsi una strutturazione imprenditoriale: si pensi al fenomeno, molto diffuso negli anni Sessanta, del lavoro a domicilio nella maglieria, che fu superato con la trasformazione di molte lavoranti in vere e proprie imprenditrici artigiane.

La stessa organizzazione dei villaggi è orientata allo sviluppo delle imprese. Chi ha esigenza di trasferirsi in lotti o capannoni più grandi può farlo agevolmente. I

va

regolamenti dei villaggi, infatti, assegnano una priorità di assegnazione alle imprese già insediate. Non a caso, è possibile riscontrare i casi di imprese che, nel loro percorso di crescita dimensionale, hanno trasferito la loro sede 3 o 4 volte, sempre rimanendo all'interno dei villaggi.

La stessa formula del diritto di superficie, poi, comporta, al momento del passaggio, costi burocratici e fiscali molto inferiori a quelli che avrebbe comportato un eventuale passaggio di proprietà.

9 Relazioni di lavoro e relazioni sociali

L'esperienza dei villaggi nasce e si sviluppa in sintonia con le trasformazioni dell'economia e della società modenese.

La stessa conformazione dei primi villaggi è tipica di una comunità che si sforza di mantenere stretti legami con il retroterra rurale di provenienza e cerca di evitare lo sradicamento tipico delle metropoli industriali, o anche di quelle medie città cresciute "male" da un punto di vista urbanistico. Non va dimenticato che, soprattutto negli anni Cinquanta e Sessanta, gran parte della manodopera che trova un impiego nella fabbriche e nei laboratori artigiani proviene dalle campagne. La possibilità di abitare in un piccolo borgo, o nella stessa casa colonica di provenienza, e di raggiungere il luogo di lavoro in bicicletta o in motorino, costituisce un fondamentale elemento di benessere.

Anche per gli artigiani-titolari d'impresa, l'abbinamento abitazione-capannone, che si ritrova nei primi villaggi, è tipico di una fase in cui si cerca di ricreare (come nella casa contadina o mezzadrile) una identità spaziale tra casa e luogo di lavoro.

Nei successivi insediamenti queste caratteristiche si attenueranno fino a scomparire. In una società dove tutti (o quasi) i membri della famiglia lavorano, è ormai assodato che vi debba essere un certo grado di mobilità casa-lavoro, anche se la dislocazione

dei nuovi villaggi, distribuiti sul territorio, tenderà a creare condizioni favorevoli per minimizzare i flussi di pendolarismo, sia degli artigiani sia dei loro dipendenti.

Nel corso del tempo, i villaggi si adattano, e in parte promuovono, una situazione in cui l'elevato tasso di attività femminile renderà molto più difficile il rientro a casa per la pausa pranzo.

I villaggi iniziano così a dotarsi di mense, in parte pubbliche e in parte private, che a prezzi contenuti (anche grazie alle convenzioni con le aziende) consentono una permanenza fuori casa, e quindi indirettamente alleggeriscono gli oneri del lavoro domestico.

A consolidare, sul piano sociale, quello che potrebbe essere definito un "patto tra produttori" (artigiani, da un lato, dipendenti, dall'altro), è la logica stessa di funzionamento dei villaggi. Questi ultimi, infatti, fin dagli esordi, si basano su una valorizzazione del lavoro e sul deliberato contrasto di ogni forma di rendita immobiliare.

Contrariamente a quanto avveniva nella economia pre-bellica, dominata dalla rendita immobiliare, il lavoro produttivo ora viene posto al centro delle relazioni sociali. La rendita immobiliare viene vista, al contrario, come una forza parassitaria, da combattere, in quanto capace di ostacolare il progresso dell'innovazione tecnologica e dell'occupazione.

Non vi è dubbio che in una fase di intenso sviluppo economico, come quello modenese, anche i prezzi degli immobili sarebbero potuti facilmente crescere a dismisura. L'azione calmieratrice del Comune sortisce invece un duplice effetto.

Il trasferimento di risorse alle imprese a cui prima si faceva riferimento avviene proprio a danno esclusivo della potenziale rendita immobiliare.

In primo luogo, quello di alleggerire il conto economico delle imprese artigiane, mettendole in condizione di investire gli utili in nuove tecnologie e nello sviluppo dell'azienda, piuttosto che nel sostenere costi elevati di tipo immobiliare.

In secondo luogo, e più in prospettiva l'effetto di precludere agli stessi artigiani l'eventuale "tentazione" di trasformarsi da produttori in speculatori immobiliari e quindi

stimolandoli ad affrontare anche le fasi di difficoltà economica con sforzi innovativi e non percorrendo facili scorciatoie.

10 L'influenza positiva dei villaggi sulla partecipazione delle donne al mercato del lavoro

pendolarismo casa-lavoro, spesso più pesanti per le donne, aumentando il tempo disponibile per le attività di cura domestica. Lo stesso risultato, per le famiglie artigiane, è stato ottenuto grazie alla prima generazione di villaggi, contraddistinti dall'abbinamento abitazione-capannone.

Successivamente, un ruolo importante è stato svolto da servizi quali le mense, che hanno ridotto l'esigenza del rientro a casa durante la pausa del pranzo.

All'esterno dei villaggi, ma nelle loro immediate vicinanze, **servizi pubblici quali asili nido, scuole materne ed elementari, e servizi privati** quali le lavanderie, hanno alleggerito il carico domestico, gravante soprattutto sulle donne.

Su un altro piano, l'alleggerimento dei costi di investimento iniziale, che ha favorito lo *start up* di tutte le imprese insediate nei

⁸ Dato dalla percentuale di persone occupate sul totale della popolazione in età lavorativa (15-64 anni) (anno 2002).

⁹ Dati Regione Emilia-Romagna (2000).



A Modena il tasso di occupazione femminile ⁸ è pari oggi al 62,2%: 3,3 punti in più della media regionale, 19,9 punti più della media nazionale, 7,8 punti più del dato del Nord-Est e ben 5,2 punti al di sopra degli obiettivi fissati dalla UE per l'anno 2005. Questi elevati tassi di occupazione che contraddistinguono la realtà di Modena sono, certo, frutto di una serie di condizioni socio-culturali favorevoli, che affondano le radici nel ruolo che la donna aveva nella famiglia mezzadrile e che sono poi state rafforzate dalle politiche di *welfare* messe in atto dagli enti locali.

E' indubbio, tuttavia, che anche la collocazione nel territorio e l'organizzazione interna dei villaggi abbiano contribuito ad elevare il tasso di partecipazione femminile. La distribuzione dei villaggi sul territorio, ad esempio, ha teso a ridurre i disagi del

villaggi, si può dire che abbia comparativamente prodotto un effetto più favorevole per le imprese condotte da donne, che per quelle condotte da uomini.

E' noto infatti che gli istituti di credito tendano a chiedere alle donne imprenditrici, a parità di progetto d'impresa, garanzie patrimoniali maggiori di quelle richieste agli imprenditori uomini.

In altre parole, una funzione importante dei villaggi sarebbe stata anche quella di alzare il tasso di imprenditoria femminile. Non a caso a Modena la quota di donne sul totale dei lavoratori autonomi è del 31,4%, un valore di 2,6 punti superiore a quello della provincia di Bologna e di 0,6 punti superiore alla media regionale ⁹.

va

11 Conclusioni: la modernità dell'esperienza dei villaggi artigianali

È sufficiente confrontare, in un passaggio aereo (ad esempio volando verso la Germania), il panorama che offre l'Emilia-Romagna con quello offerto dal Veneto, per comprendere quale diverso impatto abbiano avuto sul territorio due diverse concezioni dello sviluppo urbanistico e di quello economico.

All'organizzazione dell'Emilia-Romagna, dove ogni porzione di territorio è visibilmente stata oggetto di cura e di un tentativo di pianificazione razionale, e dove le aree artigianali e industriali giocano una parte importante, fa da contrappunto il caos urbanistico delle città grandi e piccole del cosiddetto "Nord Est".

Il "liberismo" qui più o meno teorizzato, ha significato spesso la trasformazione disordinata di terreni agricoli in lotti artigianali, l'intreccio di aree produttive e di aree residenziali, la sottodotazione di spazi per infrastrutture sociali e la drammatica inadeguatezza di quelle che devono sopportare il carico dei trasporti. Il tristemente noto "Passante di Mestre" non è altro che il punto più visibile delle contraddizioni di quel "modello di sviluppo".

Qui sta uno dei fondamentali motivi di successo e di modernità dell'esperienza modenese dei villaggi artigiani: avere contribuito a raggiungere livelli di reddito pro-capite e di benessere da primato (nettamente superiori a quelli del Nord Est), facilitando allo stesso tempo il governo degli effetti potenzialmente devastanti dello sviluppo sul piano dell'equilibrio ambientale e della qualità della vita.

Non a caso, se ci si confronta con le più avanzate esperienze europee (dall'Olanda alla Francia), ci si imbatte in un analogo rigore nella gestione del territorio, dell'am-

biente e della "cosa pubblica".

Nelle pagine precedenti si è visto che nei difficili anni del dopoguerra non era affatto scontato che una città come Modena si incamminasse lungo un sentiero di sviluppo come quello che sarebbe stato seguito successivamente.

In anni che spesso vengono ricordati per le loro contrapposizioni ideologiche (fino a rappresentazioni caricaturali del tipo Peppone e Don Camillo), maturavano scelte che, ispirate da un profondo pragmatismo, avrebbero ridefinito i termini dello sviluppo, chiuso il capitolo dell'economia e della società pre-bellica, gestito un grandioso trasferimento di popolazione dalle campagne alla città, creato le premesse per uno sviluppo trainato dal dinamismo delle piccole e medie imprese.

Le intuizioni del primo dopoguerra saranno seguite da politiche lungimiranti e non effimere, ma dotate di coerenza e di continuità nel tempo. Il perseguimento di un interesse pubblico (lo sviluppo), il coinvolgimento e la valorizzazione delle associazioni della piccola e media impresa, l'attenzione agli effetti sociali delle politiche economiche sono stati altrettanti elementi di continuità, che sono arrivati fino ad oggi. Ovviamente, nel corso del tempo, sono cambiate le condizioni storiche in cui quella impostazione originaria si è tradotta.

Nei primi decenni, l'insufficienza degli strumenti urbanistici e l'ostilità del governo nazionale hanno intralciato, ma certo non bloccato, la spinta innovativa che portò alla realizzazione dei primi villaggi artigiani. A partire dagli anni Settanta, all'interno di un quadro normativo e programmatico più adeguato, Modena passa dalla realizzazione di singoli villaggi a un'azione di sistema, che coinvolge l'insieme delle aree artigianali e industriali.

Oggi, ancora una volta, i problemi cambiano. Il mantenimento e il superamento degli elevati livelli di reddito e di benessere raggiunti, sono obiettivi che possono essere conseguiti, specie in una situazione di virtuale piena occupazione, non attraverso una crescita "estensiva", ma innalzando ulteriormente la qualità delle produzioni e la produttività del lavoro 10.

La sostenibilità dello sviluppo può essere conseguita puntando su produzioni ad alta tecnologia, stringendo legami più stretti tra imprese e centri di ricerca, investendo sulle risorse umane (come già, del resto, Modena fece fin dagli anni Settanta, con la istituzione della Facoltà di Economia e Commercio), favorendo la nascita di nuove imprese high-tech, sviluppando il sistema dei servizi di supporto alla produzione, favorendo l'incontro tra imprese e finanza innovativa **11**.

Modena presenta già invidiabili primati sul piano dell'innovazione. E' degno di nota ad esempio il fatto che, sui 603,7 milioni di Euro spesi dalle imprese emiliano-romagnole in ricerca e sviluppo, e sostenuti dai contributi regionali previsti dalla Misura 1.3. del Programma Regionale di Sviluppo (Legge 140/1997), la provincia di Modena

nomia locale.

Anche nelle nuove condizioni, si può dire che l'antica idea con cui i villaggi furono creati e continuamente rinnovati, trova una convalida e una riconferma.

E' l'idea di un sistema economico non eterodiretto, non dipendente dall'esterno, ma orgogliosamente incardinato su una robusta base di piccole e medie imprese locali, inserite in reti di collaborazione aperte e dinamiche e capace di produrre un flusso continuo di innovazione.

Un sistema in cui il rapporto con le istituzioni, con la programmazione territoriale e con le associazioni imprenditoriali assume, anche nel nuovo contesto, e ancora una volta, una importanza decisiva.

11 Su questi temi vedi T.Bursi, G.Muzzioli, L.Verrini, Il sistema economico-sociale della provincia di Modena. Successi, trasformazioni e sfide, Modena, 2002. Vedi anche M.D'Angelillo, Flessibilità vecchie e nuove nel mercato del lavoro di Modena, Modena, 2002.

12 Fonte: elaborazione Genesis su dati Regione Emilia-Romagna (2002).



sia quella che si colloca al primo posto. L'attività di ricerca e sviluppo svolta dalle imprese modenesi, infatti, incide per il 28,2% del totale regionale. Modena supera nettamente Bologna (19,7%), Reggio Emilia (22,7%) e Parma (7,1%) **12**.

In un contesto di globalizzazione, il dinamismo dell'economia dipende anche dal suo grado di apertura agli influssi esterni, e quindi dalla capacità di offrire condizioni di investimento e di insediamento ad imprese ad alta tecnologia, che vadano ad arricchire il sistema produttivo locale.

Ecco quindi, accanto alla esigenza di innovare la stessa esperienza dei villaggi, anche il significato di una operazione strategica come quella di "Cittanova 2000", che è allo stesso tempo di "marketing territoriale" e di potenziamento dell'eco-

va



Realizzazione a cura di

Comune di Modena

Piazza Grande 5 · 41100 Modena

tel. 059 206111

www.comune.modena.it

www.investinmodena.com

Consorzio Attività Produttive Aree e Servizi

Strada S. Anna 210 · 41100 Modena

tel. 059 454608

www.comune.modena.it/cap

Coordinamento a cura di

Assessorato alle Politiche economiche

Ufficio Politiche per le imprese e lo sviluppo

progetti.economici@comune.modena.it

Progetto grafico

Avenida - Modena

Stampa

Nuovagrafica, novembre 2003



*Veduta aerea del primo
villaggio artigiano
in via Emilia Po
(1954-1956)*



va

i villaggi artigiani



Comune di Modena



CONSORZIO ATTIVITÀ PRODUTTIVE
AREE E SERVIZI