

## Come cambierà Brescia

### 1. Il 2000, metafora dell'incertezza

Come cambierà Brescia? Quale volto avrà nel 2000 questa provincia oggi orgogliosa delle proprie acquisizioni da società matura, ricca senza essere ostentata, esigente senza essere leziosa, volta al futuro senza rinunciare alle proprie tradizioni?

È inutile nascondersi che il 2000 ha in sé una carica di fatalità legata alla scadenza di fine millennio. Il 2000 è innanzitutto una metafora dell'incertezza; con il suo portato simbolico sembra dare respiro a quell'ansia per il futuro che tutti, inconsapevolmente, veicoliamo e subiamo al medesimo tempo e che le recenti vicende politiche e militari hanno riportato allo scoperto.

Ma c'è solo l'immaginario collettivo potentemente catalizzato dal valore-simbolo della fine di un millennio alla base di questa attesa? La corsa verso il 2000 della società bresciana è carica di incertezze, e questo non sposta il senso metaforico della scadenza; ma è un'incertezza che trova ampie e differenziate giustificazioni, e ciò sembra qualificare meglio quel crinale dell'attesa sul quale i soggetti locali sono costretti a guardare il futuro. Le ragioni della congiuntura spiegano, in una certa misura, tale senso di sospensione; la crisi del Golfo, la recessione economica in atto, il turbamento del quadro politico nell'Est Europeo, i rischi/opportunità dell'integrazione comunitaria.

Ma c'è una ragione che travalica la vicenda congiunturale e determina l'atteggiamento di attesa, quasi dubitativo, della società bresciana alle soglie del 2000. È una ragione che, paradossalmente, discende proprio dalla forza e dalla solidità espresse dal tessuto economico e sociale.

*Ricchezza e maturità*, come rispecchiamento diffuso del modo comune di interpretare la realtà bresciana, costituiscono, a ben vedere, richiami precisi ad un modello di sviluppo in cui cresce la componente di sofisticazione; in cui, cioè, i bisogni, siano essi segnalati dalle famiglie o dalle imprese, si moltiplicano e si differenziano, fino a creare strozzature continue nella capacità di adeguamento che il sistema di offerta è in grado di esprimere. È chiaro, allora, che il 2000 costituisce un punto di verifica sulle potenziali crinature del modello di sviluppo bresciano, che oggi appaiono ancora sfumate.

Brescia guarda al 2000, con qualche incertezza (non diremmo preoccupazione); e non è il vacuo timore di chi deve proiettare sull'esterno le proprie debolezze, ma la matura consapevolezza che l'accumulazione fin qui fatta nell'economico e nel sociale può essere qualitativamente sufficiente per sostenere l'impatto della competizione globale.

## **2. I magneti squilibrati dello sviluppo bresciano**

---

C'è un'immagine diffusa di compattezza ed omogeneità della società bresciana che certamente non rende ragione dei processi intensi di sviluppo che hanno segnato l'evoluzione del sistema economico e sociale della provincia negli ultimi decenni.

Non l'omogeneità è il tratto caratteristico delle componenti storiche della società bresciana, ma, al contrario, l'articolazione e la compresenza di elementi a loro modo contrapposti. E tali elementi sono talora di lontana sedimentazione. Si pensi, ad esempio: alla *polarità storica* che ha collocato Brescia al crocevia tra la sfera di influenza territoriale lombarda e quella veneta, imbevendo il tessuto civile di entrambe queste culture; alla *polarità geografica*, tra montagna e pianura, entrambe significativamente presenti nel territorio provinciale e a cui si aggiunge la "diversificazione" lacustre; non a caso uno dei fattori di più forte peculiarità di Brescia risiede proprio nella polivalenza del suo assetto territoriale (con le positive ricadute economiche che ciò comporta); alla *polarità etica*. Il sistema dei valori della società bresciana ha una forte radice solidaristica, che discende dalla matrice culturale cattolica, ma anche una forte radice individualistica, che è il frutto diretto della cultura del lavoro autonomo e della voglia di imprenditorialità, di cui è così fortemente permeata la collettività locale; alla *polarità culturale*. La combinazione tra cultura cattolica e cultura laica si è snodata storicamente lungo solidi sentieri di convivenza, generando alternativamente fruttuosi intrecci e rispettose separazioni su aree di influenza differenziate; alla *polarità nell'attitudine verso l'esterno*, tra il richiamo del territorio, e quindi una tendenziale chiusura e autoreferenza nel locale, e la spinta necessaria (ma non per questo demonizzata) al disancoramento locale.

La tensione del sistema bresciano si è a lungo nutrita di queste (ed altre) polarità. Infatti la qualità di tali polarizzazioni sta nella loro spinta a fare intreccio e sinergia; esse non tendono, cioè, a neutralizzarsi rendendo statico il funzionamento del sistema nel suo complesso, ma al contrario creano squilibri continui da cui si sprigiona l'energia necessaria per azionare il motore dello sviluppo.

Gerarchizzazione dei magneti dello sviluppo, valorizzazione delle compresenze, senso del bene comune sono dunque le tre qualità della macchina bresciana che, attorno ad alcune polarità squilibrate producono accelerazione e cambiamento.

Siamo ben lontani dalla sintesi di omogeneità che una visione ingannevole e superficiale della società locale porta a sottoscrivere. C'è, in verità, un marchio forte non solo di complessità ma anche di tensione attiva che anima l'evoluzione del sistema bresciano; la perpetuazione di un tale meccanismo, con la ricchezza di cui esso è portatore, costituisce la vera sfida per lo sviluppo della provincia alla soglia del 2000.

## **3. Le spinte alla modernizzazione economica**

---

Il vero asse della modernizzazione economica, nella Brescia degli anni '80, è da ricercare nel profilo processuale e in particolare nel processo di ammodernamento tecnologico. L'efficienza e la produttività del sistema produttivo nella provincia sono costantemente cresciute in questa fase, grazie alla non

comune capacità dell'industria locale di stare sulla frontiera avanzata dell'innovazione tecnologica e di assicurarsi in questo modo la reiterazione della forbice competitiva nei confronti delle realtà concorrenti; questo carattere del sistema bresciano è tanto più straordinario, se si considera che esso è indistintamente alimentato dalle piccole e dalle grandi unità produttive che compongono il tessuto industriale della provincia.

Tuttavia, la spinta all'innovazione di processo, benché penetrata capillarmente nel tessuto economico, non è di per sé sufficiente. La modernità economica di un sistema complesso, o anche di un soggetto complesso quale è oggi l'azienda, si esprime insieme nel consolidamento dell'accumulazione pregressa e nell'apertura al nuovo.

Quanto questa processualità nuova è stata assorbita dalla cultura di impresa nell'industria bresciana?

Abbastanza poco. L'internazionalizzazione come fenomenologia complessa e sofisticata (apertura agli strumenti nuovi di presenza sui mercati esteri), il livello di terziarizzazione "alta" delle imprese, l'appoggio poliedrico alla qualità (non solo eccellenza dei prodotti), il nodo della qualificazione delle risorse umane sono tutti tasselli di una strategia evoluta di organizzazione dell'azienda che l'imprenditore bresciano fatica a far combaciare.

#### **4. Dalla tensione alla divaricazione**

Ma come sta cambiando Brescia all'apertura degli anni '90 e quali prospettive si dischiudono con l'affacciarsi del nuovo millennio?

Raccogliendo le tante osservazioni che i testimoni locali hanno voluto sottolineare, e sintetizzandole in una chiave di lettura comune (per quanto possibile) ci sembra di poter cogliere un passaggio preoccupante nell'evoluzione della società bresciana che proprio in questo scorcio di inizio decennio acquista visibilità. È il passaggio dal sistema di tensioni attive, che è stato descritto in precedenza, ad un sovrapporsi disordinato di divaricazioni che di quel sistema ne rappresenta un sottoprodotto deteriore.

Talune divaricazioni discendono dall'eccesso di tensione creata dalle polarità del sistema, altre riflettono moderni limiti posti dalle compatibilità di sviluppo, altre sembrano, infine, derivare da degenerazioni di differente origine.

Nel primo gruppo si collocano le divaricazioni del subsistema economico, quali: la frammentazione dell'apparato produttivo; la dimensione verticale dell'approccio ai processi, che oggi richiede capacità di esplorazione orizzontale (bisogna fare internazionalizzazione evoluta, qualità totale, delega funzionale, ecc.); la cultura del prodotto che permea l'imprenditoria locale la quale non può più rinviare la necessaria integrazione con approcci gestionali più professionalizzati.

Ci sono poi divaricazioni che rispecchiano i tanti problemi di compatibilità, di cui le moderne ed evolute società sono costellate.

Infine, ulteriori divaricazioni non sono riconducibili né al modello da "eccesso di tensione del sistema", né al modello da "compatibilità di sviluppo" e purtuttavia originano da un allentamento delle maglie forti della società locale provocando criticità e strozzature di rilievo.

Riferendoci a Brescia è proprio nel sistema politico-istituzionale e nell'equilibrio del sistema dei poteri espressi dalla provincia che si riscontra la

più importante di queste divaricazioni, quella tra eccellenza della leadership politica a livello nazionale e "sfarinamento" delle classi dirigenti locali.

Il punto è centrale nella nostra riflessione e merita alcune righe di approfondimento.

Il sistema dei poteri nel Bresciano è stato caratterizzato nell'ultimo decennio da un allargamento progressivo dei centri di riferimento, in alcuni casi con riscontri ben visibili (nel credito, nell'informazione, nell'associazionismo). In campo politico egualmente si è assistito all'emergere di nuovi protagonisti e di nuove posizioni che, in linea generale, hanno per un certo periodo assicurato produzione e circolazione di idee, nonché positivi conflitti o collocazioni non opportunistiche sulle questioni di maggiore rilevanza per lo sviluppo della provincia; la rete delle influenze, insomma, si è allargata senza tuttavia perdere di vista il riferimento al bene collettivo e alle "cose da fare" (in questo senso il processo in atto esprimeva bene il modello di "tensione attiva" che abbiamo adottato come chiave di lettura della società bresciana).

Tale allargamento ha tuttavia svuotato negli ultimi anni i centri decisionali dei suoi connotati qualitativi, vale a dire: il prevalere della capacità di fare mediazioni e di interpretare l'interesse della collettività sul potere di veto e di interdizione; il prevalere delle "oligarchie" sulle singole persone; ovvero, dell'espressione culturale del potere sul perseguimento di interessi personalistici; il prevalere della logica di separazione dei poteri (tra istituzioni, finanze e produzione) sulla logica di commistione.

L'articolazione dei poteri locali, insomma, trascina con sé un riequilibrio dei centri decisionali tutto centrato su intrecci simmetrici per contrapposizioni (nel quadro, pare di capire, di un complessivo svilimento della nozione di "governo") che consequenzialmente conducono alla paralisi non solo della vicenda politico-istituzionale, ma dell'intera amministrazione pubblica: ed in effetti le negative ricadute sperimentate dai servizi collettivi nella città e nella provincia a seguito del blocco dei centri decisionali ne è l'efficace e immediata riprova.

I due aspetti (sgretolamento e paralisi della classe politica a livello locale da una parte, grande presenza e visibilità esterna degli uomini politici bresciani dall'altra) non sono ovviamente disgiunti. È probabile anzi che una stretta interrelazione possa esservi rintracciata, ma approfondire questo punto ci porterebbe oltre le nostre esigenze più specifiche di lettura dell'evoluzione della società bresciana. Preme sottolineare, in questa sede il senso della divaricazione che per effetto di tale dualità viene a prodursi e che si traduce in asfissianti simmetrie, in "equilibri stanchi" come qualcuno ha voluto sottolineare, o in giochi a perdere di veti incrociati, per usare un'espressione corrente.

Quali meccanismi hanno innestato il circuito debole delle divaricazioni dopo quello forte delle tensioni (attive)?

Proporre uno schema univoco di risposta è compito arduo. Molte smagliature del tessuto sociale nel Bresciano derivano da percorsi di per sé autonomi ed originali, spesso non riconducibili (direttamente) a situazioni oggettive di indebolimento della società locale.

Tuttavia, una linea di raccordo efficace tra il passato recente della società e l'evoluzione attuale che si intravede può essere ricercata all'interno del nodo della compatibilità cui ci siamo soffermati in precedenza.

Per una società evoluta, si è detto, non basta fare sviluppo: è necessario fare sviluppo compatibile (o "sostenibile" secondo un'accezione alla moda); non basta crescere: è necessario crescere in modo sofisticato; non basta stare

nei processi verticali: bisogna fare incorporazione strategica di tipo orizzontale.

Vivere e interpretare le compatibilità dello sviluppo è quindi, in un certo senso il percorso obbligato della moderna società; ma è un compito più difficile di quelli dettati dalle semplici logiche di pura espansione ed acquisizione perché richiede una progettualità (un "senso del progetto", come ha detto un intervistato a proposito delle debolezze del sistema bresciano) che vada oltre l'emergenza e la contingenza e approdi a soluzioni dei problemi locali di respiro territorialmente e temporalmente più ampi.

In sintesi, il passaggio tipico dell'evoluzione della società bresciana risiede nella sua capacità di superare la dimensione corta dello sviluppo (a corto raggio territoriale e di breve periodo) con la quale si è fino ad oggi confrontata. Lo sforzo in questa direzione, e quindi la necessità di fare nuova elaborazione progettuale di medio e lungo termine, deve costituire l'opzione-guida per il 2000; la via per ricomporre le tante divaricazioni e criticità che oggi minacciano (o già producono) l'indebolimento dei connettivi forti del tessuto locale, nella dimensione economica, nella dimensione sociale e nella dimensione istituzionale.

### **5. Un solo futuro, due scenari possibili di evoluzione**

---

Brescia cinque anni dopo sembra offrire un'immagine di sé quasi capovolta; la transizione, nel senso in cui allora veniva intesa, ha prodotto un positivo ricompattamento; le imprese si sono ristrutturare, il mercato del lavoro ha progressivamente stemperato le proprie tensioni, il sistema dei valori ha continuato a funzionare da collante tra gli attori economici e sociali, la dimensione culturale della provincia è cresciuta anche grazie al ruolo svolto dall'Università. Gli elementi potenziali di disgregazione sono stati, insomma, ricomposti superando un momento congiunturale di grande difficoltà: dentro questo quadro positivo si profila oggi la presenza di nuovi elementi di frantumazione e divaricazione degli equilibri conquistati, quasi assecondando un processo simmetrico ma inverso rispetto a cinque anni fa.

È per questa ragione che si deve oggi guardare con una certa preoccupazione a talune forme di avvitamento della società locale che, superata brillantemente la fase di emergenza e assorbito l'impatto dei "grandi" problemi (la disoccupazione, il consolidamento industriale, la diversificazione economica, ecc.), sembra oggi faticare a sciogliere i tanti nodi che l'esperienza della maturità chiama a dipanare, in aspetti della vita sociale magari più minuti ma che, moltiplicati, hanno una notevole forza di impatto.

Il primo scenario di evoluzione della società bresciana che sentiamo di dover prospettare è perciò uno scenario con diverse zone in ombra.

Lo sventagliamento dei nodi cruciali volta a volta ricordati indica chiaramente che manca oggi il perno della crisi, l'emergenza da fronteggiare, mentre l'affiorare delle crepe nel sistema è multidirezionale: implica i livelli alti della gestione politica e amministrativa, passa per i livelli intermedi della debolezza della struttura economica ("poco diversificata", "troppo frammentata", "poco terziarizzata", ...) e degli equilibri urbanistico-territoriale (viabilità, trasporti, ambiente...), fino a proporsi nell'anima stessa della convivenza collettiva (il problema degli extracomunitari, che è un problema essenzialmente di integrazione sociale).

Manca, insomma, una risposta attiva e convincente ai tanti problemi che lo sviluppo compatibile (in senso largo) pone oggi alle società evolute;

e per questa ragione l'insoddisfazione sui risultati raggiunti e i timori per il futuro, benché male focalizzati, sono diffusi e palpabili nel sentire del tessuto collettivo: non a caso lo stesso fenomeno delle leghe non è avvertito come sottoprodotto dello sgretolamento della classe politica ma come risposta logica (e per di più a forte contenuto propositivo) all'insufficienza delle risposte ai problemi che vengono fornite.

Persistendo tale assenza di risposte significative non si può che pensare per il futuro prossimo, all'inevitabile raggiungimento di taluni punti critici di rottura per i quali il peso delle divaricazioni non ricomposte (ambiente e sviluppo, esigenze di mobilità e problemi di viabilità, immigrazione e volontà di integrazione, domanda di servizi sofisticati e strumenti di governo locale, domanda di governo e politica dei veti incrociati, ecc.) diventerà insopportabile.

Senza lasciarsi prendere la mano dalla tentazione delle "tinte fosche" i possibili sbocchi di questa rottura riconducono tuttavia ad ipotesi di vera e propria lacerazione nella convivenza collettiva (in termini ad es. di marginalizzazione sociale della popolazione extracomunitaria, alti livelli di inquinamento ambientale, degrado della vita urbana, esplosione della protesta verso le istituzioni, ecc.) o di progressivo declino della società bresciana, sotto il profilo economico e socioculturale, come effetto di una ricomposizione verso il basso degli equilibri che si sono crinati.

Ovviamente, Brescia ha risorse e temperamento sufficienti per invertire (o comunque stemperare) le ciclicità negative che possono aprirsi nelle direzioni testé ricordate. Preme però sottolineare che il governo della transizione attuale richiede strumenti di intervento e capacità progettuali (di visione "longitudinale" dei problemi) sostanzialmente nuovi per l'esperienza della società locale; la difficile congiuntura dell'apparato istituzionale locale, il venir meno della capacità di mediazione, la ricerca di simmetrie nell'equilibrio politico sono tutti elementi che non favoriscono certamente l'innescare di un percorso di costruzione e recupero del senso del progetto, attorno al quale Brescia deve ridefinire identità e sviluppo («la ripresa etica attorno all'identità bresciana», come ha sottolineato con straordinaria efficacia un testimone privilegiato).

Individuato il nodo cruciale dell'attuale fase di transizione, nulla vieta di proporre un secondo scenario di evoluzione, questa volta sorretto dalle creste positive delle ondate di sviluppo nel territorio.

Quali percorsi significativi dovrebbero indirizzare le opzioni della società bresciana per il 2000?

Senza alcuna pretesa di esaustività, ma come semplice spunto conclusivo dei nostri ragionamenti, ci sembra di poter individuare tre macroindirizzi attorno ai quali rifare tessuto connettivo da sistema complesso ed evoluto e raccogliere la sfida del 2000:

1) *Valorizzare le aperture del sistema.* Una società "ricca e matura", secondo lo stereotipo bresciano, è anche una società abbondante (con il rischio latente della ridondanza); abbondante nelle risorse finanziarie, nella mobilità delle persone e delle merci, nell'offerta di servizi, nella domanda di sofisticazione ecc.. Poiché alcuni spazi e risorse da consumare sono limitati, proprio l'abbondanza crea quei problemi di compatibilità di cui abbiamo discusso e richiede a sua volta apertura per guadagnare nuovi ambiti di azione. In questo senso, bisogna avere piena consapevolezza delle trasformazioni in atto nella società bresciana che vanno nella direzione dell'apertura:

- nel sistema dei valori in cui, seppure in modo embrionale, si

raccogliono segnali di attenzione per il rovescio debole dell'identità del bresciano (progressiva valorizzazione del tempo libero a fronte del tempo lavoro, del rapporto d'amicizia a fronte del rapporto familiare, del sentimento a fronte del pragmatismo ecc.);

- nel sistema dei poteri, quando il percorso positivo dell'articolazione dei centri decisionali non produce frammentazione e sgretolamento;
- nell'approccio culturale, oggi molto più significativo rispetto a qualche anno fa sia nella dimensione d'offerta che nell'espressione della domanda (seppure quest'ultima traduca talora un'attitudine all'imitazione e ad una forma di neo-ostentazione);

- nella percezione dei problemi che evidenzia un crescente sfrangiamento dei temi posti all'attenzione, segno indubbio di apertura verso tematiche differenziate di impatto nell'evoluzione della società locale (cinque anni orsono, il riflesso occupazionale della crisi dell'industria coagulava interamente la lettura dei problemi di Brescia suggerita dai testimoni interpellati).

2) *Fare sottosistema*. Questo secondo indirizzo è fortemente connesso col primo e ne qualifica in un certo senso le opzioni di percorso. Il sottosistema territoriale esprime la dimensione di riequilibrio verso cui tendono oggi i processi di crescita delle aree locali. Il "fare sottosistema" è una regola di sviluppo già parzialmente adottata dalle realtà aziendali più solide e competitive, le quali ricercano forme medie di alleanza e cooperazione con soggetti extralocali e allargano i riferimenti di mercato per l'acquisizione degli inputs terziari (nei servizi avanzati come nei trasporti). "Fare sottosistema" è sempre più regola di sviluppo anche per il livello istituzionale, nella misura in cui esso matura la consapevolezza che molte emergenze (dalla viabilità al risanamento ambientale, dalla riqualificazione dell'offerta scientifica e culturale alle politiche sociali) possono essere affrontate efficacemente solo con la cooperazione di una pluralità di espressioni territoriali. Non a caso, d'altra parte, già oggi molti dei problemi che maggiormente affliggono la provincia di Brescia richiedono livelli sottosistemici di intervento (interprovinciali o interregionali); si pensi alla viabilità, al risanamento ambientale, all'immigrazione extracomunitaria, ecc.

3) *Sviluppare la dimensione culturale*. Abbiamo sottolineato come la dimensione culturale della società bresciana sia positivamente cresciuta in questi anni, anche se con qualche fatica ed in modo non sempre omogeneo. L'ambito culturale può senz'altro costituire, dunque, un terreno appropriato di ricompattamento del tessuto sociale, soprattutto perché i processi di crescita culturale producono ricadute "a cascate" polidirezionali e ad elevata pervasività. Sviluppare la dimensione culturale nella Brescia del 2000 significa infatti agire contestualmente:

- dentro la *cultura sociale*, di cui la collettività è portatrice, che oggi sembra essere espressione delle sole fasce di impegno nel volontariato (pur forti) e che invece deve diffondersi più capillarmente nella comunità civile, fino a far crescere una vera e propria cultura dell'accoglienza e dell'integrazione in senso multirazziale;

- dentro la *cultura di impresa*, individuata oggi come il vero nodo dello sviluppo e della ulteriore modernizzazione per la piccola azienda bresciana; portata positivamente a compimento la stagione dei grandi processi di ristrutturazione è necessario ora arricchire o implementare il software strategico organizzativo dell'impresa, passaggio questo che richiede un decisivo salto nella qualità imprenditoriale;

– dentro la *cultura dei soggetti*. Brescia ha espresso costantemente una forte classe di tecnocrati nella gestione della cosa pubblica come in quella aziendale privata; in entrambi tali ambiti si richiede oggi la formazione di una classe manageriale di alto profilo che integri con un'adeguata capacità di indirizzo strategico la specializzazione tecnica delle risorse impiegate.

Non solo per queste vie passa evidentemente l'ulteriore sviluppo della società bresciana. Si tratta tuttavia di tre opzioni perseguibili e che, con toni e impatti diversi, contribuiscono a definire quel senso del progetto con il quale, in ultima istanza, ci sembra debba confrontarsi Brescia negli anni a venire.