



FRAGILI E ANTIFRAGILI TERRITORI, ECONOMIE E ISTITUZIONI AL TEMPO DEL CORONAVIRUS 2.0

di Giampiero Lupatelli
CAIRE Consorzio | Reggio Emilia 9 aprile 2020

Mi è stato fatto garbatamente osservare che queste note sono state scritte lontano dalle trincee nelle quali ogni ora combatte la fanteria dei servizi sanitari e della logistica urbana. È vero. Sono gli appunti di un ufficiale di basso grado dello stato maggiore che si interroga sul terreno della prossima battaglia. Quando le strade torneranno a riempirsi di vita, la vita quotidiana non sarà la stessa. Avremo una economia segnata da lacerazioni e mancanze. Poteri legittimati e distribuiti diversamente. Sentimenti comunitari e comportamenti individuali diversamente mischiati e motivati. Una sfida gigantesca per ogni pensiero che voglia diventare azione e si voglia misurare con esigenze che ancora non conosciamo. Dobbiamo cominciare a pensarci ora, perché dopo potrebbe essere troppo tardi

FRAGILI E ANTIFRAGILI – TERRITORI, ECONOMIE E ISTITUZIONI AL TEMPO DEL CORONAVIRUS. 2.0

di Giampiero Lupatelli - CAIRE Consorzio Reggio Emilia 9 Aprile 2020

*But, soon or late, it is ideas, not vested interest, which are dangerous, for good or evil. **John Maynard Keynes**, *The General Theory of Employment, Interest and Money**

*In memoria di **Contardo Crotti**, agronomo di Alzano Lombardo, prima vittima del covid-19 con cui se ne è andato un pezzo della mia storia*

Questo documento ha preso spunto dal commitment di Legacoop Emilia Romagna a ripensare i temi di una applicazione consulenziale sul fronte delle fragilità territoriali alla luce della pandemia.

Si è sovrapposto ad una riflessione a più voci con i colleghi con cui condivido la riflessione per Unindustria Reggio Emilia sulla evoluzione del sistema industriale e sul contesto territoriale in cui questo si colloca.

Il mondo delle Aree Interne è stato inoltre il naturale riferimento di questa riflessione.

Le considerazioni esposte in questo documento portano la mia totale responsabilità per i giudizi e le affermazioni contenute.

Le mie considerazioni si sono però potute avvalere del confronto e dello scambio con alcuni amici che qui ringrazio per le loro critiche e i loro suggerimenti.

Ringrazio Mirella Battistoni, Maurizio Brioni, Lorenzo Ciapetti, Marina Dragotto, Franco Fortunato, Paolo Ghirelli, Domenico Gribaudo, Sabrina Lucatelli, Giuliano Nicolini, Ippolito Ostellino, Gabriele Pasqui Nei loro confronti nutro un importante debito intellettuale

Una parte di questo testo è confluita in un documento di ampiezza tematica e di ambizioni ancora più sconfinata che ho condiviso con Lorenzo Ciapetti.

INDICE

1_ FRAGILITÀ E ANTI-FRAGILITÀ DEI SISTEMI	pag. 5
2_ LA DIMENSIONE TERRITORIALE	7
3_ LA DIMENSIONE ISTITUZIONALE	13
4_ LA DIMENSIONE EUROPEA	17
5_ LE LEZIONI DELL'EMERGENZA	20
6_ LA METAFORA DELLA GUERRA. ALLE ORIGINI DEL PENSIERO STRATEGICO	23

FRAGILITÀ E ANTI-FRAGILITÀ DEI SISTEMI

1.1. La pandemia scatenata dal coronavirus sottopone la società contemporanea ad uno stress test di portata inaudita che mette a dura prova la loro resilienza.

Cioè la capacità dei sofisticati sistemi tecnologici, organizzativi e culturali che tengono in piedi la società contemporanea consentendole di non essere travolti dall'onda d'urto e di tornare ad operare ad elevati livelli di prestazione. Anti-fragilità, dicono i più esperti con le parole di Nassim Taleb, un bel termine che non è ancora riuscito ad entrare nel lessico corrente.

1.2. La fragilità dei sistemi complessi, economici e sociali, e le diverse forme in cui questa fragilità si manifesta diventano uno dei fuochi necessari della osservazione e della consapevolezza dei *decision-maker* e dei loro *staff*, in tutte le istituzioni complesse, dalle imprese alle amministrazioni pubbliche, ai corpi della rappresentanza di interessi collettivi.

Soprattutto, la *anti-fragilità* possibile dei sistemi complessi diventa elemento cardinale della azione di monitoraggio e di progetto dei decisori e degli attori sociali.

Cruciale è la capacità di questi sistemi di sviluppare processi adattativi per generare risposte appropriate a situazioni del tutto inattese che la crescita esponenziale della complessità rende sempre più possibili, probabili e frequenti, per quanto ignote.

Datiamo a oltre 100 anni, dal 1918 della spagnola, il tempo di ritorno della pandemia, ma una crisi sistemica e globale del tutto imprevedibile la abbiamo sperimentata non più di 10 anni fa, nell'autunno di *Lehman Brothers*.

1.3. Un evento universale e imprevisto, ignoto nelle sue dimensioni e nelle sue conseguenze. Così la pandemia irrompe nella arena politica e mediatica e costringe gli stati, le organizzazioni internazionali i *player* globali, le rappresentanze di interessi, i *think tanks* della accademia, della consulenza e dell'*intelligence*, a riorganizzare il proprio campo visuale, a rimettere a fuoco le proprie *visioni* e *pre-visioni* per assumere ed elaborare scenari alternativi in larghissima misura ignoti nei propri caratteri e incerti nella direzione e nel peso delle proprie determinanti.

Costringe gli attori politici e le istituzioni a repentini mutamenti di orientamento e sollecita le strategie di comunicazione oltre i limiti della loro pur sofisticata, per quanto per taluni aspetti deprecabile, consolidata capacità di incidere in profondità negli orientamenti della pubblica opinione.

Propone esigenze di riflessione ma anche stati d'animo di incertezza esistenziale cui, nelle società scolarizzate e opulente dell'occidente non eravamo più abituati.

1.4. L'incertezza, la perdita di controllo della realtà da parte dei sistemi e delle strutture formali della razionalità organizzata, siano essi le imprese e le loro catene di produzione, sempre più delocalizzate, siano invece i sistemi sanitari, organizzati per muoversi in contesti ordinati e prevedibili, hanno portato in evidenza in queste ore le molte ambiguità e le molte debolezze dei sistemi di controllo gerarchico.

Fragilità dei *sistemi gerarchici*, statali, territoriali, aziendali, della cui presenza e capacità di orientamento e di direzione si avverte acutamente l'esigenza ma di cui si temono (non infondatamente) le contraddizioni e la inadeguatezza di fronte a *stress* di grande portata.

Fragilità, anche, dei meccanismi di regolazione automatica e involontaria, come il *mercato*, che la singolarità degli eventi può far precipitare oltre all'orlo del caos che è quello su cui naviga - quotidianamente ma non sempre avendone consapevolezza - la complessità organizzata.

1.5 Tra stato e mercato, tra gerarchia e contratto, ci siamo abituati a collocare i comportamenti e il ruolo di un *terzo settore* sussidiario e gratuito(?), espressione di una *economia del dono* di cui si sono cantate le lodi più di quanto se ne siano sostenuti gli sforzi.

Molto se ne parla ora, ad esempio, riguardo al tema delle *riserve* di cui la società complessa, ottimizzata ed essenzializzata nelle sue strutture dalle relazioni competitive di mercato si scopre priva nella emergenza.

Riserve di capacità di intervento, *sepolte* nella società civile, che debbono essere motivate e mantenute per entrare in gioco nella emergenza, come l'esercito svizzero.

1.6 Gli attori e i luoghi della socialità si rappresentano come un sistema completamente immerso nella prossimità; un sistema che, anche per questo, è messo non poco in discussione dalla pandemia.

Non sappiamo se l'esito della quarantena sarà una esplosione di nascite o invece di divorzi ma siamo certi le strutture, le forme e i luoghi della socialità registreranno mutamenti profondi.

Mutamenti che non potranno non riguardare anche il confine – non poi così netto come l'esistenza della cooperazione nella sua storia e nella sua multiforme evoluzione mostra con tutta evidenza – tra organizzazioni profondamente immerse nel mercato e relazioni che si producono all'interno di queste e tra queste e soggetti esterni, basate sulla mutualità e la reciprocità di uno scambio che non ha solo il tratto dell'equivalente monetario.

LA DIMENSIONE TERRITORIALE

2.1. Nella gestione della emergenza la dimensione territoriale ha provato ad assumere di nuovo i suoi tratti più tradizionali, quelli delle mappe militari e del discorso della guerra; fatta di confini, zone rosse e arancioni, spazi da difendere o da isolare; una rappresentazione terribilmente arcaica rispetto alla modernità delle reti e della loro inconfinevole pervasività con cui il contagio si è invece mostrato, divenendone metafora eloquente.

La dimensione territoriale è anche un attributo dei sistemi economici e sociali, impattati dalla pandemia. Che già avevano le loro fragilità.

2.2. Le fragilità territoriali sono emerse nell'ultimo quinquennio come una delle criticità più esplosive delle società contemporanee. Le aree poste ai margini dello sviluppo dalle trasformazioni della economia globale - e dai sussulti che economia e finanza hanno conosciuto nel corso e dopo la *Grande recessione* del 2008-2012 – hanno conquistato ormai il centro della scena.

In un arco molto ravvicinato, dal referendum sulla Brexit alle presidenziali americane, dalla rivolta dei *gilet jaunes* alle elezioni politiche italiane, comportamenti di protesta sociale ma soprattutto elettorale hanno (inaspettatamente?) manifestato la scelta della *voice*, sostituendola alla più consueta e rassegnata opzione di *exit* che per lungo tempo aveva caratterizzato in questi territori il comportamento degli attori sociali, contribuendo progressivamente a spopolare lo spazio periferico e rurale a favore delle concentrazioni metropolitane.

2.3. In Emilia Romagna fragilità territoriali e fragilità demografiche si intrecciano in modo molto significativo. Qui le distinzioni che attraversano il corpo sociale della regione sono connotate da differenze demografiche molto significative, effetto congiunto di un generale processo di longevità e di una radicale differenza nei movimenti migratori, interni e internazionali, che ha agito selettivamente sulla struttura per età della popolazione.

La fondamentale distinzione del territorio emiliano-romagnolo resta quella che corre tra l'asse urbano della Via Emilia e il territorio delle Aree Interne della montagna e della bassa pianura. Con un sistema urbano che ha dilatato nel tempo il suo spessore, spingendo le propaggini dello sviluppo urbano e industriale verso il pedemonte e verso la pianura, territori che il processo di diffusione manifatturiera di fine secolo scorso ha progressivamente inglobato in una condizione di nuova centralità, trasformandole da aree depresse a nuova frontiera dell'insediamento industriale.

È significativa però anche la divisione che corre entro il sistema urbano regionale, distanziando le sue realtà più "periferiche" (termine sicuramente da indagare meglio e

forse anche da declinare diversamente) come Piacenza e Ferrara e forse anche Rimini, dal corpo centrale delle città emiliane, da Bologna a Parma, uscito sostanzialmente rafforzato dalla grande recessione.

2.4. Densità e mobilità sono le categorie spaziali che la pandemia ci chiede di riconsiderare sotto una nuova luce; *densità* e la *mobilità*, cioè la concentrazione degli insediamenti da un lato e la frequenza e la intensità degli spostamenti dall'altro.

Due categorie davvero costitutive di ogni riflessione che si rivolga al territorio per interrogarne i meccanismi che lo strutturano come sistema e le logiche che, sempre come sistema, ne guidano la evoluzione.

Sistema, entità complessa e interdipendente le cui dimensioni ambientali, economiche, sociali e istituzionali non possono essere troppo facilmente isolate e separate le une dalle altre, come ben si vede quando l'evoluzione si spinge oltre l'orlo della catastrofe.

Con questi due fattori, *densità* e *mobilità* ogni riflessione sul sistema territoriale deve fare i conti, in modo certamente differenziato da territorio a territorio e da fase a fase della sua evoluzione, ma con attenzione costante.

Entrambi, *densità* e *mobilità*, rappresentano le ragioni fondamentali del successo economico e dello sviluppo civile delle città, e sono matrice di processi selettivi tra i diversi territori.

Entrambi sono sottoposti dalla pandemia ad una critica radicale.

2.5. La densità degli insediamenti, intanto. Densità che determina la frequenza delle relazioni prossime, che si propone come una fondamentale esternalità positiva e che – attraverso la concentrazione di attori e di funzioni - consente lo scambio ravvicinato, il trasferimento informale di esperienze e la messa in valore del patrimonio cognitivo presente nelle persone e nei luoghi.

Un *mix* di dotazioni e di fattori che sembra essere il carburante decisivo per fare delle città i *motori dello sviluppo* nella stagione della economia della conoscenza.

Si potrebbe ragionevolmente osservare che i luoghi topici del contagio italiano, come la bassa lodigiana e padovana o le valli bergamasche, non sono propriamente luoghi centrali e ad alta densità.

2.6. Luoghi che appartengono invece a quella Italia di mezzo, categoria che Arturo Lanzani chiama in causa per descrivere urbanizzazioni periurbane e diffuse e campagne abitate, luoghi dello sviluppo - spesso insostenibile – conosciuto dal nostro Paese nella crescita economica e insediativa che ha seguito la crisi del modello fordista. Qui più che altrove Gabriele Pasqui ci invita a leggere *“le diseguaglianze sociali e spaziali, i divari di*

capitale sociale e culturale, che sono e saranno un fattore decisivo di intensificazione o diradamento degli effetti del virus.”

Una lettura che ci suggerisce forse di cogliere nei luoghi di innesco della diffusione pandemica una singolare sovrapposizione tra le condizioni di ordinario cosmopolitismo delle periferie metropolitane, inserite dalla modernità nei flussi delle relazioni commerciali e turistiche intercontinentali ma rimaste ai margini della infrastruttura sociale delle alte prestazioni e delle nuove tecnologie, come le fragili risposte dei loro presidi sanitari sembrerebbero suggerire.

2.7 Una infrastruttura sociale, quella sanitaria, che una diffusa vulgata, non sostenuta dalla evidenza delle cifre ma non per questo meno pervasiva, ci racconta sia stata smantellata da istanze speculative.

Senza dedicare attenzione, invece, all’incessante processo di razionalizzazione, meno ignobile nelle motivazioni ma non meno pericoloso negli effetti, che ha investito da tempi non brevi l’organizzazione del Servizio Sanitario Nazionale. Un processo che ha preso la forma di una forte concentrazione, simmetrica ed opposta alla diffusione residenziale e produttiva che di queste periferie ha alimentato la crescita quando non la formazione.

Per citare ancora una volta le parole profetiche di John Maynard Keynes, epifonema illuminante del racconto sulle difficoltà che ogni volontà di riforma incontra sul suo cammino: *“Gli uomini del fare, che si considerano del tutto esenti da ogni influenza intellettuale, sono generalmente schiavi di qualche defunto economista..Ma presto o tardi sono le idee, non gli interessi costituiti, ad essere pericolose, nel bene e nel male”*.

2.8 Anche la Sanità, nella stagione riformista degli anni '60 si era rivolta “verso il territorio” per trovare - nella prevenzione e nella domiciliarietà risposte importanti al tema – che cominciava a farsi stringente – di un costo crescente delle cure sanitarie, di una sanità centrata sulla cura delle fasi acute della malattia. Ne è stata emblema la riforma sanitaria italiana che ha portato entro un’unica amministrazione cure territoriali e cure ospedaliere.

Tuttavia, come è stato acutamente osservato dagli analisti dell’organizzazione, la fusione tra un contesto organizzativo più strutturato (l’ambiente ospedaliero) ed uno più fragile (la medicina territoriale) ha inevitabilmente determinato l’egemonia del primo sul secondo.

L’ospedale è rimasto il punto centrale del sistema (lo dimostra la maggiore crescita della spesa ospedaliera rispetto al totale di quella sanitaria), si è spostato nella direzione delle alte specializzazioni e dei conseguenti alti costi unitari determinando “naturalmente” una restrizione del numero dei letti. Di per se non sbagliata se fosse altrettanto o più cresciuta la componente preventiva e territoriale.

Quella medicina territoriale che sarebbe più servita in questa emergenza, quando affollare gli ospedali si è rivelata la scelta sbagliata. Dove la medicina territoriale era più forte (anche perché più radicata in subculture politiche regionali diverse tra loro ma molto consistenti), Veneto ed Emilia Romagna, è andata meglio. In Lombardia peggio.

2.9 La scuola è un'altra grande infrastruttura sociale che è stata posta sotto *stress* per effetto del coronavirus e sotto *stress* è ancora. Costretta e insieme sospinta e accompagnata a ritirarsi nelle retrovie della didattica a distanza e a ritrovare qui nuove ragioni e nuovi sentimenti dell'essere comunità che apprende.

Una condizione sicuramente faticosa, per i discenti non meno che per i docenti ma gravida di nuove opportunità per intraprendere –nella non breve transizione che ci separa dal ritorno alla “normalità” – percorsi inesplorati. Per ridiscutere in modo creativo calendari scolastici e dislocazione degli impegni e dei ruoli, rapporto tra media e contenuti, team working e responsabilità individuali.

Insomma una sorta di leva per mobilitare le energie migliori di quella componente così numerosa della (troppo esigua) classe colta italiana a interpretare il proprio ruolo e la propria missione con approcci non routinari e con motivazioni diverse dal minimo sindacale.

Una grande opportunità per rivalutare ruoli fin troppo negletti, se la disponibilità dei singoli attori sarà sostenuta dalle organizzazioni e dai contesti di vita, da una maggiore comprensione di famiglie che hanno potuto e dovuto misurare il peso affidato alla scuola come agenzia formativa della educazione non meno che del sapere.

2.10. La percezione della città come luogo dell'alta densità e di un più elevato rischio di contagio è comunque leggibile nei comportamenti sociali ed è forse rafforzata dalla opportuna soluzione del distanziamento e dell'isolamento delle presenze, che colpisce lo stile di vita urbano più di ogni altro.

Scatenando quella fuga dalle città che ha accompagnato le pestilenze nelle società tradizionali, meno mobili della nostra regalandoci, allora, il Decamerone di Boccaccio. Proponendosi oggi in una più meschina riscoperta delle seconde case alpine ed appenniniche da parte di quote di popolazione metropolitana restie ad adeguare il proprio stile di vita alle esigenze di isolamento *in situ* imposte dalla quarantena.

2.11. La mobilità è la seconda coordinata spaziale, insieme, e in misura anche più accentuata della densità, a divenire il fuoco di una attenzione che la pandemia ci costringe ad esercitare con occhi nuovi.

La *mobilità*, manifestazione essenziale della modernità che già l'emergere della crisi ambientale aveva reso evidente come punto critico, fattore di fragilità del sistema.

La pandemia ne ripropone il rilievo da una angolatura del tutto diversa. Le città spettrali che osserviamo in questi giorni, il deserto dello spazio pubblico, la messa a riposo dei sistemi di trasporto aerei e ferroviari, manifesti della globalizzazione vittoriosa delle persone, ancor prima che delle economie, propongono una riflessione affatto scontata sulla mobilità e la logistica, urbana e territoriale.

Una riflessione che deve portare il suo sguardo alle nuove esigenze/opportunità della consegna a domicilio delle merci oltre la soluzione, ad un tempo digitale ed arcaica, dei *riders*, come alla disfunzionalità dei tradizionali modelli di trasporto pubblico che scuole chiuse e difficoltà ad assicurare minime precauzioni, rendono evidenti.

2.12. Le reti della comunicazione immateriale sono entrate in gioco in modo decisivo con la corsa verso lo *smart working* che la emergenza sanitaria ha portato in piena evidenza. Abbiamo registrato quasi inaspettatamente, visto il poco che avevamo fatto per servirlo, il rilievo che nella moderna divisione del lavoro assumono le attività che accompagnano il flusso della produzione materiale e lo seguono nella gestione dei processi amministrativi, di progettazione, di controllo, senza richiedere un coinvolgimento fisico dei lavoratori.

Una evoluzione tecnologica dirompente rappresentata dalla rivoluzione digitale, che, apparentemente, sembra rendere influente lo spazio ed il suo attrito, uniformando e avvicinando nella simultaneità territori distantissimi tra loro.

Così però non è – o almeno non lo è necessariamente - quando si consideri che è proprio una rete infrastrutturale, con la sua necessaria materialità, che rende possibili le comunicazioni. E che questa materialità ha le sue geografie discriminanti, perché l'investimento che la produce è governato da valutazioni economiche che apprezzano fortemente la concentrazione della domanda.

Processi selettivi che rilasciano territori *a fallimento di mercato*, da coprire con investimenti pubblici sul cui esito – si veda la vicenda italiana della Banda Ultra Larga – gioca ugualmente a sfavore delle aree periferiche e scarsamente popolate il difetto di peso politico e di rappresentanza che è intrinseco a queste aree.

2.13. Le città e le aree interne sono i luoghi in cui la crisi pone con tutta evidenza il tema della produzione di gradi maggiori di anti-fragilità, di resilienza.

Luoghi diversissimi tra loro nelle manifestazioni della evoluzione economica e sociale, ma forse meno distanti nello spazio logico delle criticità e delle sfide da affrontare. Sfide che affollano tanto lo spazio dei sistemi tecnologici e organizzativi, quanto quello delle strutture e delle istituzioni sociali.

Sfide che si rivolgono alle istituzioni e ai processi operativi che governano l'ordinato svolgimento della vita quotidiana come a quelli che "governano" i più tumultuosi

rivolgimenti competitivi e determinano il posizionamento strategico degli attori sociali, delle loro coalizioni di interessi.

Del loro esprimersi in sistemi territoriali che riconoscono la propria identità e si propongono come soggetti collettivi nella arena decisionale delle politiche regionali. Uno dei temi da affrontare per cogliere queste sfide è sicuramente quello del riposizionamento di questi sistemi territoriali che l'onda d'urto della crisi, per i suoi effetti economici, più che per quelli sanitari, produrrà allargando le disuguaglianze, anche spaziali, o invece le politiche di risposta potranno ridurre, costruendo nuove funzioni e nuovi orizzonti di significato per i luoghi "meno centrali", nella logica di generare ridondanze e riserve di capacità.

Un tema che ha nelle Aree Interne le condizioni oggettive più difficili ma in compenso, qui trova una soggettività forte, che la SNAI ha saputo suscitare e, in qualche misura, radicare sul territorio. Un tema che, diversamente, investe anche quella *Italia di mezzo*, fatta di periferie metropolitane e di campagne urbanizzate così critiche per la diffusione del contagio, che sono ancora in attesa di una risposta

È un tema caldo per le istituzioni politiche territoriali ma lo è almeno altrettanto per gli attori sociali che concorrono in larga misura al funzionamento di questi sistemi e alla loro stessa configurazione identitaria (i Distretti, per esempio).

LA DIMENSIONE ISTITUZIONALE

3.1 Lo stato di salute delle istituzioni democratiche europee, ancora prima dell'emergenza sanitaria, non era già nelle migliori condizioni, se un *leader* politico estraneo a quella tradizione liberale come Vladimir Putin, poteva rappresentarne l'appannamento e il declino a favore di un modello di democrazia autoritaria, una democrazia, come si è cominciato a dire, e di cui egli stesso è un significativo esponente.

L'emergenza sanitaria è intervenuta spostando in modo naturale l'equilibrio dei poteri a favore dell'esecutivo, legittimato dai fatti a prendere con tempestività ed efficacia decisioni drammatiche dettate dall'evolvere della situazione.

3.2 Nella specifica situazione italiana, tuttavia, l'azione e lo stesso assetto del potere esecutivo, pur limitandosi l'azione del legislativo ad una flebile riserva in ordine agli strumenti dell'intervento straordinario, e pur in assenza (al momento almeno) di una avvertibile presenza del potere giudiziario, è parso frammentario e fragile.

Un assetto frammentario innanzitutto per la concorrenza tangibile tra Governo e Regioni sulla determinazione del regime di emergenza sanitaria e dei suoi contenuti, rafforzata anche da faglie di schieramento politico ma incardinata in una stagione di confronto sul potenziamento (differenziato) delle autonomie regionali che ha radici non recenti, rappresentando in qualche misura l'esito di una travagliata stagione di riforme costituzionali i cui insuccessi hanno recato non poco scompiglio.

3.3 Il ruolo che le Regioni possono giocare nell'emergenza è stato sottoposto nel giudizio della opinione pubblica a considerazioni che nascono da due sentimenti opposti. Da un lato un giudizio non positivo, largamente diffuso, sullo stesso istituto regionale e sull'esito non propriamente brillante che l'ingresso in scena delle Regioni ha determinato per le *performance* amministrative del Paese. Quantomeno rispetto alle aspettative e alle attese che ne avevano accompagnato il tardivo decollo negli anni '70, sul finire ormai della stagione, l'unica autenticamente riformista, che il Paese aveva sperimentato agli inizi del decennio precedente.

All'opposto agisce la preoccupazione di un possibile scadimento dell'azione del governo centrale ad un ipotetico valore medio nazionale, inferiore a quello garantito alle regioni del nord dalla propria robustezza economica non meno che dalla solidità amministrativa. Preoccupazione tanto più forte avendo la pandemia investito con maggiore intensità tre regioni del nord, Lombardia, Veneto ed Emilia Romagna, che alla solidità economica e sociale uniscono un consolidato radicamento dell'azione amministrative in sub-culture politiche molto ben delineate, ancorché fortemente differenziate tra di loro. Questo ha sicuramente attenuato il favore a un *naturale* movimento di ri-centratura dei poteri che le cause di necessità e il livello del rischio sembrerebbero suggerire.

3.4 Più in profondità c'è una riflessione di natura costituzionale che riguarda il profilo delle Regioni. È stato autorevolmente affermato che le Regioni hanno, in buona sostanza una vocazione amministrativa, in taluni casi di buon livello, piuttosto che una attitudine a fare scelte politiche differenziate.

L'insegnamento da trarre, anche in questa circostanza così drammatica, sarebbe quello di abbandonare l'idea che l'autonomia regionale debba essere necessariamente politica, puntando su amministrazioni differenziate responsabili, efficienti ed efficaci,

3.5 Anche i poteri locali sono entrati in gioco, ma forse in misura minore delle attese, visto il più elevato livello di legittimazione popolare che si è soliti assegnare alla alle figure dei sindaci.

I sindaci di alcune delle città, maggiormente coinvolte dalla epidemia, sono stati comunque significativamente presenti in quella arena mediatica che è stato il luogo in cui le ombre del conflitto istituzionale si sono paventate, ricercando di saggiare reciprocamente gli equilibri delle forze in campo.

Le misure di soccorso alimentare è tornata a cercare nei comuni il proprio interlocutore, con un riconoscimento importante che si è peraltro dovuto comunque misurare con le difficoltà della frammentazione di un tessuto municipale non ricomposto da politiche efficaci.

In questa dimensione più squisitamente locale, dove la forma politica del Comune e la dimensione sociale e culturale della comunità si avvicinano sin quasi a fondersi, è scattata l'atavica vocazione delle istituzioni ospedaliere a rappresentare il magnete di una generosità civica che ha superato in molti luoghi ogni attesa, tanto per la sua dimensione che per la sua diffusione. Una beneficenza civica che le drammatiche esigenze della pandemia ha riportato nel cuore delle città.

3.6 Alle spalle dell'esecutivo e dei conflitti di livello che lo attraversano, sta l'Amministrazione che, soprattutto nella figura delle autorità sanitarie e delle loro organizzazioni complesse, hanno guadagnato qualche punto nella considerazione del Paese.

Non solo nell'elogio all'eroismo degli operatori in trincea, ma anche nel riconoscimento – forse meno diffuso ma comunque tangibile - della capacità di movimento e rideterminazione delle forze in campo che l'organizzazione sanitaria sotto stress è riuscita a produrre, mobilitando e motivando risorse di varia natura, all'interno dell'amministrazione ma, in alcune circostanze almeno, anche nei rapporti di questa con la società civile e con l'apparato industriale del Paese.

Più disorientate e impreparate sono apparse altre reti amministrative, quelle in particolare che presidiano il rapporto tra il livello della decisione politica e il corpo produttivo della nazione. La decisione, davvero triste nella sua pochezza, che ha affidato

ad un registro della realtà economica evidentemente e notoriamente inadeguato come quello dei codici ATECO, il discrimine tra i sommersi e i salvati del mondo produttivo ridotto all'*essenziale* nelle sue condizioni di operatività è purtroppo assai significativa al riguardo.

3.7 La fragilità dell'esecutivo è stata invece segnata dalla debolezza dei suoi rapporti con il corpo politico - i partiti - e sociale, le rappresentanze di interesse, della Nazione; questi stessi affaticati da un difetto di legittimazione e da profili non entusiasmanti della visione strategica espressa.

Alle rappresentanze sociali, in realtà, l'emergenza sanitaria ha portato un qualche alimento, rendendole il canale privilegiato, se non l'unico, attraverso il quale gli interessi degli attori sociali potevano trovare attenzione e ascolto sul campo di battaglia delle decisioni.

Resta da vedere se questa occasione riuscirà ad essere colta per proiettare oltre il presente della mobilitazione emergenziale un ruolo guida dei processi più complessi del "tempo di pace".

3.8 La fragilità istituzionale ha il suo retroterra operativo più impegnativo proprio nel difetto di preparazione con cui il potere esecutivo si è trovato ad affrontare una partita così drammatica e imprevista.

Un difetto che si è manifestato non solo e non tanto nel merito, anche se scenari anticipatori (a settembre 2019) e diagnosi precoci (a gennaio 2020) erano disponibili. Soprattutto è emerso nel metodo, nella capacità di arrivare attrezzati ad eventi imprevedibili nella contingenza ma resi sempre più probabili dalla gigantesca crescita di complessità che la globalizzazione ha imposto alla società contemporanea.

3.9 Occorre conoscere per deliberare. Colpisce la debolezza della risposta messa in campo per allestire strumenti sistematici di monitoraggio del contagio e della sua diffusione, in una logica pro-attiva capace di andare oltre la registrazione di quel che è già manifesto e di recuperare in corso d'opera il *gap* della partenza tardiva. Difetto del sistema sanitario? Difetto del sistema informativo e statistico? Difetto del sistema di protezione civile?.

Più probabilmente difetto di una strutturazione del processo politico e amministrativo appiattito sul breve e sul brevissimo periodo, incapace di distaccare risorse ad esplorare orizzonti più lontani, ad anticipare scenari più inconsueti, forte di una reattività e di una capacità di adattamento distribuita nel Paese che, ci aspettiamo riservi, sempre e anche in questa circostanza, qualche positiva sorpresa.

3.10 Prepararsi al ritorno al tempo di pace mentre si gestisce la guerra al coronavirus propone un compito davvero inedito. Un compito che intanto richiede, ma questo è un discorso distinto anche se non diverso, l'apertura di una concertazione europea non scontata negli esiti, visto la fragilità estrema mostrata dalle istituzioni europee allo scoppio e nella gestione della emergenza sanitaria. ma forse una concertazione, per il momento almeno, neppure bene attrezzata nelle premesse.

Al tavolo della pace non siederanno vincitori e vinti. Tutti saranno vincitori del virus debellato e sconfitti per le macerie cumulate. Ma dal tavolo ci si alzerà diversamente vincitori, per l'efficacia, l'argomentazione e la lucidità della visione del futuro. Efficacia, argomentazione, visione, si costruiscono oggi.

3.11 Alcuni luoghi stanno elaborando pensiero strategico. Pensiero necessario per scrivere i trattati di pace, cioè le regole che consentiranno di assorbire in un circuito virtuoso di crescita l'ondata di liquidità che gli Stati membri (e forse, sperabilmente, l'Unione) metteranno in campo per gestire la caduta verticale della produzione determinata dal virus. Ministero dell'Economia e Banca d'Italia in primo luogo.

Ma non esiste solo la (fondamentale) dimensione macroeconomica del governo della domanda aggregata. Rimettere in pista la produzione di un sistema economico complesso e interconnesso non avviene solo con gli strumenti di regolazione della domanda.

C'è bisogno di una consapevolezza - altrettanto profonda nel pensiero e assai più articolata nella informazione - che agisca sul lato dell'offerta. Si è visto nel momento della decisione sul se, il come e il quando fermare i motori della produzione.

3.12 Siamo l'Italia dei distretti, delle multinazionali tascabili e delle catene globali di fornitura. Conoscere e rappresentare gli interessi nazionali (e regionali) del sistema economico è tutt'altro che banale. Il pensiero di economia industriale che ha fatto scuola in tutto il mondo e si è fatto Accademia non garantisce di aver depositato altrettante competenze e capacità di risposta nelle Amministrazioni e nei corpi intermedi.

La ragion pratica della Italia industriale non ha dato esemplare prova di se nel momento in cui i motori si sono dovuti spegnere.

Dovrà produrre invece un livello ben più alto della propria interpretazione dei fatti, visione delle prospettive e capacità di risposta progettuale, quando bisognerà riaccendere e portare a regime quei motori.

LA DIMENSIONE EUROPEA

4.1 Per nessuno degli attori globali la pandemia è stata e sarà fonte di una sollecitazione così drammatica e in qualche misura davvero esistenziale, come lo è per l'Unione Europea.

Unione già scossa dalle tensioni finanziarie scatenate nella crisi dei debiti sovrani del 2011 – che pure hanno trovato nella BCE un solido argine contro la tempesta – e che hanno resa manifesta l'incompletezza del suo impianto istituzionale.

La debole risposta della politica europea all'emergere di queste difficoltà ha progressivamente registrato il trasferimento del baricentro politico dell'Unione alla sua dimensione intergovernativa a scapito delle istituzioni europee, Commissione, Parlamento, Consiglio.

Questa nuova *governance* ha reso concretamente inoperante la prospettiva europea nella gestione della crisi migratoria degli anni scorsi e la ha fatta apparire addirittura inesistente all'esplosione della emergenza sanitaria.

Ma se siamo entrati nell'emergenza senza Europa, ben difficilmente, senza Europa, ne potremo uscire.

4.2 Uscire dall'emergenza sanitaria, che improvvidamente è stata esclusa dalle materie di competenza dell'Unione, e ancor più riemergere dalla drammatica congiuntura economica che la seguirà (la sta seguendo) a ruota, un terreno sul quale, invece, l'Unione - e ancor più le istituzioni dell'Eurozona – possono fare conto su un bagaglio di competenze (e di risorse) non piccole e ancora di più ne potrebbero/potranno avere.

4.3 L'Europa può trovare un ruolo, forse, anche sul fronte di della emergenza democratica che si prospetta nel bel mezzo della pandemia. Un tema che emerge, cautamente, nelle riflessioni e negli annunci del mondo politico e in quello intellettuale sulla gestione emergenziale delle restrizioni imposte alle libertà personali.

Qui l'Europa, nonostante il suo essere - fin da Ventotene e poi nel Trattato di Roma - il luogo dei diritti dei cittadini e non solo l'arena degli accordi tra gli stati, sembrerebbe essere più lontana dal conflitto - sotterraneo ma non troppo - che attraversa le democrazie occidentali, ripreso e sospinto dall'emergenza.

Il tema della democrazia, ancor prima della libertà di circolazione, riguarda la disponibilità e l'accesso al patrimonio informativo generato dal sistema delle comunicazioni. Dunque il tema della *privacy*.

4.4 Un tema, quello della *privacy*, che necessariamente rimanda ad una dimensione europea della regolazione, non tanto in via di principio, per la sua possibilità di

avvicinare - imperfettamente - l'ideale kantiano di un cosmopolitismo giuridico, quanto piuttosto per ragioni squisitamente di ordine pratico.

Giacché tra cittadino e Stato si interpone il ruolo delle grandi piattaforme comunicative che, concretamente, realizzano o negano il diritto alla *privacy*, la cui affermazione diviene allora ragione non solo di regolazione ma di negoziato. E al tavolo del negoziato il peso dei contendenti conta non poco.

4.5 Dunque una dimensione europea necessaria della complessa iniziativa per costruire le ragioni e i meccanismi della antifragilità di una società sempre più complessa e che talvolta si mostra anche più complicata di quanto le sue istituzioni non siano in grado di gestirla.

Una dimensione europea che a sua volta si propone su diversi piani, intercettando in ciascuno di questi altre specifiche dimensioni della emergenza e della crisi e anche di questo nostro ragionamento sulla sua possibile evoluzione.

4.6 L'importanza dell'Europa per le politiche macro-economiche è evidente a molti, se non a tutti, nella sua imprescindibile necessità. Nella stagione di un sostegno incondizionato alla liquidità che non potrà che essere alimentato dal debito, il quesito lecito è quello se il debito debba essere quello degli Stati, consentito e garantito dall'Unione, o direttamente quello dell'Unione, per una parte almeno.

Per la parte (almeno) che - trascendendo ogni responsabilità degli Stati e delle Nazioni, più o meno prodighe o caute nella gestione dei propri affari - sostenga il gigantesco investimento emergenziale della sanità, necessario a sostenere l'onda d'urto della pandemia e poi a stabilizzare nei sistemi sanitari nazionali quei circuiti di ridondanza e quelle riserve di capacità che consentono ai sistemi complessi di assorbire l'imprevisto senza pagare prezzi troppo alti.

4.7 Un investimento comune ben giustificato dal bene comune, da quel bene pubblico per eccellenza che è la prevenzione sanitaria; bene pubblico che, molto meglio delle frontiere chiuse, difende gli stati e le nazioni dalla diffusione del contagio.

Forse immaginando una gestione della liquidità che diventa man mano anticipazione degli investimenti e dunque intervento sulla struttura industriale- in senso ampio – delle economie europee.

Chiamando in gioco le politiche per la innovazione, non meno di quelle per la sostenibilità, riconsiderando in una prospettiva compiutamente europee quelle per la concorrenza, insomma con una azione che investe in modo radicale il bilancio europeo, le sue dimensioni e le sue modalità di provvista, la sua programmazione che nella

imminente stagione 2021-2027 non potrà che avere, in testa a tutte le proprie esigenze, il sostegno alla ripresa economica.

4.8 Gli strumenti del bilancio europeo potranno servire lo sforzo immediato, se riusciranno a garantire la flessibilità, anche territoriale, necessaria a spendere, presto e bene, le risorse che troppo spesso riconsegnamo al mittente. Soprattutto, se le istanze che qui proviamo ad argomentare hanno un senso, i Fondi Europei dovranno avere anche l'obiettivo di migliorare l'antifragilità dei sistemi sociali, economici e territoriali, in una prospettiva in cui la politica di coesione è un riferimento imprescindibile e le esperienze come quelle della Strategia Nazionale per le Aree Interne un campo di prova. Col che la dimensione europea di una azione per l'antifragilità dei sistemi incrocia e si intreccia ampiamente con la dimensione territoriale della stessa azione.

4.9 C'è anche una dimensione industriale della prospettiva europea. È quella che ha a che fare con le molteplici tematiche che riguardando i campi della energia o della difesa, quelli della innovazione e della sostenibilità e in questi campi innervano - sul lato della domanda piuttosto che nella definizione del quadro regolativo - la concreta azione rivolta ad una rinnovata strutturazione della capacità produttiva dell'industria europea.

Un effetto possibile della pandemia è una qualche azione di accorciamento delle filiere, delle catene di fornitura globalizzate che sono state le prime vittime, sul piano dell'economia, assieme al comparto turistico e dei viaggi, della emergenza. Che accada in una prospettiva europea o nazionale farà sicuramente la differenza, tanto più per sistemi regionali che nella fornitura specializzata hanno fatto la loro ragione di un invidiabile primato nelle esportazioni.

4.10 La discussione sul campo delle *policies*, che da questi accenni si potrebbe aprire sterminata, rimanda però ad un assai più cruciale problema di assetto e di *governance* delle istituzioni europee. È il tema che un autorevole amico ha chiamato qualche tempo fa "dello sdoppiamento" tra la comunità economica del mercato comune e l'unione politica di natura federale, inclusiva la prima, esclusiva la seconda. Una unione federale più piccola e più coesa della attuale, naturalmente con regole di ingaggio diverse.

È una prospettiva utopica? Se è vero che tra le vittime del coronavirus, poche o tante che siano, l'Europa è tra quelle che più rischia di essere nel novero, e se l'istanza a sopravvivere è la pulsione più forte di ogni organizzazione, le motivazioni per assumere decisioni vitali, per troppo tempo rimandate, è forse oggi all'orizzonte delle Istituzioni europee.

LE LEZIONI DELL'EMERGENZA

5.1. La drammatica consapevolezza della impreparazione ha segnato in tutto il mondo il vissuto della pandemia che ci ha fatto sperimentare la vacuità delle tattiche per nascondere la polvere sotto i tappeti.

Ci siamo scoperti impreparati a fronteggiare la caduta verticale di funzionalità dei sistemi su cui poggia la nostra *routine* quotidiana.

Non tutti i sistemi, ma molti, sufficienti a renderci consapevoli del fatto che *“dopo non sarà come prima”*.

5.2 Quali lezioni ci consegna questa esperienza così fuori dall'ordinario, che torna a coinvolgere il mondo intero in una crisi globale con il sapore di altri tempi; una crisi la cui cifra interpretativa non sono più il conflitto militare o la rottura dell'equilibrio economico, ma tornano, dopo più di un secolo, ad essere le malattie?

Una risposta che volesse avere una impronta anche solo vagamente assertiva sarebbe, oltre che prematura, presuntuosa.

Questo non toglie che alcune considerazioni possano essere avanzate e alcuni interrogativi debbano essere posti a sollecitare un dibattito che per tempi sicuramente non brevi dovrà attraversare l'arena della decisione pubblica e la riflessione strategica degli attori sociali.

5.2 Cambierà la città, cambierà la campagna? Il primo ordine di riflessioni che mi sento di proporre, quello che mi è più vicino per competenza professionale, riguarda l'articolazione territoriale della fragilità e le risposte possibili in tema di anti-fragilità.

5.3 Le città sono apparse più fragili in questa circostanza di quanto mai ce le fossimo immaginate. Più fragili e meno protagoniste rispetto a quanto, ad esempio, non si fosse intravisto nella occasione della grande minaccia ambientale del riscaldamento globale.

Il grande potenziale delle *smart city*, la distribuzione capillare dei sensori, la dotazione dei *big data* non è entrata (ancora) in gioco almeno nella nostra specifica esperienza italiana come risorsa capace di alimentare nuove piattaforme infrastrutturali di gestione della crisi.

Certo la rete telematica con i suoi servizi e le sue *app* è stata una componente ancora più presente della vita quotidiana delle persone e un surrogato, abbastanza efficace, per le funzioni del lavoro e della formazione.

Ma niente ancora che abbia segnato la capacità della rivoluzione digitale di dominare e gestire le lacerazioni aperte dalla pandemia nel tessuto organizzativo della società. Grande è allora lo spazio per la sperimentazione di assetti organizzativi più maturi che

proprio nelle città trovano la presenza di *player* industriali e intellettuali maturi; dove i saperi, le competenze organizzate possono trovare un rapporto prossimo con i poteri, entro una articolazione democratica che resta la cifra costitutiva distintiva della realtà urbana.

5.4 Le montagne, le aree interne e rurali, le campagne, che distanti e silenti più non sono, possono guardare con interesse particolare alla esigenza che la crisi sanitaria ha reso evidente di costituire riserve di capacità e ridondanze di funzionamento dei sistemi complessi.

L'attenzione di chi può legittimamente aspirare ad ospitare nel proprio territorio quelle strutture che la gestione ordinaria delle funzioni specialistiche riterrebbe uno spreco ma su cui la gestione straordinaria della emergenza deve fare conto e deve trovare in qualche modo vive e in azione, ancorché al minimo dei giri; capaci dunque di erogare servizi, nell'ordinarietà, a una domanda insufficiente di per se a giustificarne la presenza. Naturalmente se di questa riserva si è capaci di immaginare e progettare non solo *l'hardware* ma anche il *software*, con un tasso di innovazione sicuramente non inferiore.

5.5. La seconda lezione riguarda il mondo delle infrastrutture. La dotazione infrastrutturale tradizionale delle autostrade e delle ferrovie è rimasta spiazzata da una crisi che ne ha azzerato, con lo *stop* alla mobilità delle persone, larga parte delle ragioni mentre la nuova infrastrutturazione telematica non è apparsa ancora come la chiave di volta risolutiva della risposta sociale alla emergenza.

5.6 La dimensione infrastrutturale ha un carattere strumentale rispetto alla capacità dei singoli attori sociali di dare efficacia e significato alla propria azione, riguarda le infrastrutture tecnologiche ma non di meno quelle organizzative.

Qui si avverte il venir meno evidente della impalcatura gerarchica e disciplinata che, originata e temprata negli apparati dei grandi eserciti della prima modernità, è trasmigrata nella razionalità weberiana delle burocrazie civili e nella organizzazione fordista della produzione industriale.

5.7 La terza lezione riguarda il ruolo degli attori sociali . Difficile leggere e manovrare la *governance* complessa delle relazioni intergovernative nell'emergenza, dispiegate su molteplici livelli e non minori articolazioni di agenzie specializzate; difficile (ma non impossibile) contare sulla solidità dei corpi intermedi come organizzatori collettivi di comportamenti anche individualmente virtuosi.

5.8. Lo spazio della cooperazione nella emergenza e dopo, non può che partire dalla considerazione che ogni cooperativa, per la sua natura di impresa, è immersa profondamente nella economia di mercato e nella organizzazione aziendale governata dal controllo gerarchico ma non è immune, per la sua scelta mutualistica, dalle motivazioni e dai meccanismi di coordinamento volontaristico del terzo settore.

Nella emergenza la cooperazione - anche nella regione di suo più antico e solido insediamento come l'Emilia Romagna- non è apparsa come una protagonista primario della scena sociale, come la possibile e infrastruttura sociale cui appendere i nuovi bisogni che lo stato di emergenza ha prodotto e per mobilitare le risorse che la stessa condizione ha reso disponibile.

È apparsa come un sistema maturo di soggetti che affrontano i rischi che derivano dalle fragilità delle relazioni di mercato come quelli che derivano dalle rigidità (che non sono anti-fragili) dei sistemi gerarchici. Capace di iniziativa e di resistenza. La cui resilienza si dovrà dimostrare.

5.9 Il sistema cooperativo può rappresentare, quant'altri mai, un ambiente fertile per ospitare nuove risposte a bisogni diversi da quelli sin qui emersi e tematizzati. Bisogni che proprio la esperienza quaresimale della epidemia ha messo in campo.

Una gestione affidabile e intelligente di quelle nuove *ridondanze* e di quelle *riserve di capacità* di cui l'emergenza ha reso stringente l'evidenza che possono intercettare diversi e lungimiranti obiettivi di sostenibilità, a sottolineare e rafforzare quelli di anti-fragilità, non sono certo fuori della portata del movimento cooperativo.

5.10 Anche sul fronte delle fragilità territoriali. Nella implementazione dei processi di sviluppo locale delle Aree Interne dove le comunità intraprendenti possono essere la risorsa chiave per riempire di significato i varchi aperti dai fallimenti del mercato e dello stato.

Nell'innescare di processi di Rigenerazione Urbana che ne colgano compiutamente il potenziale di innovazione tecnologia e organizzativa come di sostenibilità ambientale e sociale.

Nella costruzione di soggettività nuove, di rappresentazioni territoriali inedite, che ricompongano e diano voce a quella Italia di mezzo, esterna alle concentrazioni metropolitane maggiori ma che certamente non è possibile ridurre al ruolo di periferie, metropolitane e territoriali. Territori che potremmo un po' rappresentare come personaggi in cerca di autore, per i quali l'innovazione della *governance* non può che precedere quella del *gouvernement*.

LA METAFORA DELLA GUERRA. ALLE ORIGINI DEL PENSIERO STRATEGICO

6.1. La metafora della guerra, ha fatto ricorrentemente irruzione nella comunicazione pubblica sulla pandemia, a giustificare lo stato di eccezione e la sospensione delle libertà personali; quelle di circolazione, di impresa; non quelle di comunicazione, per fortuna.

Ma, anche a dare il segno di una situazione che non sapremmo descrivere e giustificare a noi stessi se non chiamassimo in causa le categorie della guerra contro un nemico alieno. Così è per il cambiamento delle condizioni ordinarie della esistenza, la scomparsa delle immagini che sono lo sfondo della nostra vita quotidiana, la nuova scansione del tempo ritmata dai bollettini delle autorità sanitarie nazionali e regionali.

Per una volta il richiamo alla strategia, nei contesti delle politiche pubbliche e delle decisioni dei grandi *player* economici e sociali, perde di enfasi e acquista di concretezza. Descrivendo efficacemente lo spazio del dibattito pubblico – anche perché la carenza di strategia viene ora inevitabilmente avvertita avvertita.

6. 2 Per parlare di economia, riferirsi a un *war mindset*, una mentalità da sistema in guerra, è d'obbligo. Come in guerra la logistica degli approvvigionamenti non è più affidata alla mano invisibile del mercato, come il nostro pasto non è più assicurato (solo) dall'interesse del nostro macellaio ma (anche) dalla sua benevolenza e soprattutto dal complesso di disposizioni che, ora come non mai, regola l'attività di ognuno.

Ora, al sistema di informazioni e segnali che il mercato rappresenta, abbiamo sostituito decisioni amministrative su cosa si deve produrre e come, in una economia il cui livello di complessità sarebbe stato inimmaginabile per i pianificatori che sostennero lo sforzo bellico di grandi nazioni industriali nella prima e ancora nella seconda guerra mondiale, gestendo chimica, siderurgia e meccanica,

6.3 Il pensiero strategico ci verrà in soccorso in questo così importante compito?

Ci sono due esigenze - apparentemente antitetiche - che la dimensione più strettamente tecnologica e organizzativa della risposta sanitaria ci ha rappresentato con evidenza:

- quella di avere una linea di comando autorevole e unitaria che attraversa livelli di governo e sistemi di competenze differenziati senza subire (troppe) distorsioni comunicative;
- quella invece di poter contare sulla ridondanza, sulle riserve di capacità sepolte nel corpo delle organizzazioni economiche e sociali, diffusa e alimentata nel tessuto di relazioni che tra queste ricorre e che la strategia della risposta deve saper portare in valore e in efficienza. Una necessaria ridondanza del capitale sociale che assume un significato del tutto particolare quando si misura nella capacità previsionale del sistema, capacità fatta di informazioni accessibili ed elaborabili, di competenze

allenate all'esercizio della previsione e della costruzione di scenari, di organizzazioni che assumono nel proprio statuto l'esplorazione dell'incerto e dell'ignoto.

6.4 Gerarchia e verticalità del comando *versus* complessità orizzontale che si auto-organizza. Tenerle insieme non è, banalmente, il compito di un generale fortunato e vittorioso ma è la *capacitazione* di una intera *learning society*.

A tenere insieme efficacia del comando e ampiezza di scenari può contribuire non poco una azione, meglio una cultura, di programmazione sorretta dall'investimento in capacità previsionale che la rivoluzione digitale rende possibile oggi come non mai, coi suoi big data, le enormi capacità computazionali, il ricorso alle risorse della Intelligenza Artificiale. Può farlo se è inserita e incorporata in una infrastruttura civile e istituzionale che, a voler essere positivi, ha evidenti margini di miglioramento.

È il risultato di una meta organizzazione che essa stessa si viene costruendo nel mentre la risposta all'emergenza prende forma e valore sul piano della salute e su quello della economia, mobilitando il meglio delle energie che le società umane sono in grado di generare.

6.5 L'arte della guerra nella sua evoluzione contemporanea ci potrebbe dire molto su come l'apparente inconciliabilità di queste due esigenze prende forma: con la diluizione delle catene di comando nell'esercizio della azione e nella responsabilità locale che agisce nel concreto dispiegarsi di una manovra generale a cui ci si è a lungo preparati e nella quale si è accompagnati e sorretti da un sistema di informazioni raffinate.

Una condizione, purtroppo, molto lontana da quella che affrontano le fanterie sanitarie che operano al fronte, nelle trincee dei reparti covid-19 e delle terapie intensive dei nostri ospedali.

6.6 Quello che dobbiamo loro non è solo la riconoscenza per il sacrificio compiuto e per il rischio assunto. È anche - e soprattutto - l'attenzione e l'impegno a rendere il più circoscritto possibile questo sforzo e al tempo stesso per renderlo massimamente utile alla società.

Per le vite umane che i sanitari - con l'aiuto di tutta la società - salveranno, e per i livelli di vita che politici ed economisti - per dirla ancora con Keynes - riusciranno ad assicurare alla società uscita dalla quarantena degli isolamenti e delle sospensioni.

6.7 Per muoverci nell'emergenza verso questo orizzonte inesplorato abbiamo bisogno di immaginarne i tratti essenziali e di provare a delinearne i contorni. Per essere smentiti rapidamente dall'evolvere degli eventi, sicuramente, ma per potere affinare e rivedere le previsioni, per accompagnare il nostro cammino con uno sguardo limpido e positivo

verso il futuro. Quello che saremo capaci di immaginare saremo capaci di costruire, forse. Lanciamoci allora in questo esercizio spericolato per immaginare, disegnare e condividere una Agenda della Ricostruzione.

6.8 La mobilità è stata una vittima, forse la principale, l'abbiamo già detto, di questa pandemia, in primo luogo per ciò che riguarda lo spostamento delle persone, quindi l'economia del turismo.

La mobilità riprenderà di tono, sicuramente, ma lo farà forse a livelli comunque più ridotti per le preoccupazioni sulla sicurezza, unite forse a qualche preoccupazione sulla sostenibilità, che già cominciava a prospettarsi prima della pandemia. Poi abbiamo scoperto quante cose, non tutte, riusciamo a fare in modalità *smart working*, e qualcosa di quel che abbiamo appreso ci resterà addosso.

Anche gli scambi delle merci hanno conosciuto problemi e potranno conoscere nel post pandemia revisioni di rotta. L'accorciamento delle filiere è sul tavolo dei decisori aziendali dell'industria globale, quale configurazione assumerà, se il nazionalismo rassicurante e miope delle istanze populiste o una ragionevole maggiore integrazione entro piattaforme continentali in cui USA, Europa e Cina, sono sistemi ormai equivalenti, farà la differenza.

Una differenza fondamentale per noi.

6.9. Cambierà forse, il rapporto con l'alimentazione, bisogno elementare e primario che la quarantena ha re-internalizzato entro le mura domestiche. Torneremo a fare festa e rivedere gli amici che ci mancano, ma quel che abbiamo imparato di cucina nell'ingannare il tempo non sarà tutto dimenticato. Il mondo globale dello *street food* che le tendenze del dopo *expo* avevano esaltato avrà forse un futuro più incerto mentre il cibo di qualità della nostra tradizione agro-alimentare, se sapremo mantenerne la reputazione prestigiosa, potrebbe conquistare spazi nuovi.

6.10. Molto più incerto quel che accadrà ad un altro bene primario, la casa, col quale la pandemia ci ha portato a fare i conti, come non mai nella stagione della nostra contemporaneità.

Veniamo da una caduta verticale della filiera delle costruzioni per l'intreccio diabolico che ciclo immobiliare e bolla finanziaria hanno giocato nella crisi globale del 2008. Caduta che per il nostro Paese, dove i mercati immobiliari si sono mostrati molto più vischiosi che altrove, è diventata una stagnazione pluridecennale.

Come cambierà il punto di vista dei consumatori nei confronti dei servizi dell'abitare? Riprenderà la corsa ad acquistare più spazio e ambiente "*in my backyard*" perché la compressione nello spazio domestico ci chiederà aperture e orizzonti più vasti?

Avremo invece apprezzato la condizione di prossimità che ci consente di fare musica – o di ascoltare messa – dai tetti e dai balconi, e di mitigare così le ansie e le paure? Anche in questo caso riflettere sui tempi di guerra, sullo sfollamento degli anni '40 e la massiccia urbanizzazione degli anni '50, ci potrà dare qualche suggerimento ma l'incertezza, ora è totale.

6.11 La domanda aggregata (non solo la liquidità) dovrà essere assicurata da un fiume di spesa pubblica finanziata a debito, cosa sulla quale pochi nutrono dubbi. Chiediamoci allora se abbiamo in mente qualcosa di più efficace dello scavare buche per riempirle, come Keynes suggeriva come ultimo rimedio alla debolezza di immaginazione delle *elite* britanniche allo sfiorire dell'Impero.

6.12 Sul sistema sanitario stiamo già facendo un grande investimento pubblico, sorretto robustamente anche dalla filantropia privata che è tornata a mostrare le risorse gigantesche della nostra tradizione civica, commenterebbe Putnam.

Dovremo sostenerlo nel tempo, approfondirlo nella razionalità – che, abbiamo visto nell'orizzonte incerto della complessità non può essere solo quella della efficienza ma deve essere anche quello della efficacia.

Sarà una domanda poderosa anche per il settore industriale: per la ricerca farmaceutica, per il biomedicale e le sue filiere meccatroniche e plastiche (l'ingresso in campo di Ferrari e FCA è segno di civismo ma anche di acume!).

Sarà forse una domanda importante anche per la filiera delle costruzioni se vicende come quella tragica di Bergamo ci insegnano che l'organizzazione dello spazio, anche al tempo del digitale, è una decisione fondamentale per vincere le battaglie.

6.13 Anche il campo della formazione si prospetta come un settore di investimento sociale fondamentale. La didattica a distanza ha cambiato la vita della generazione che deve prendere in mano, di qui a poco, le sorti dell'umanità.

La vicenda coreana ci ha mostrato quanto è importante, per un paese democratico, poter contare su una popolazione a elevata scolarizzazione superiore (più di 10 punti percentuali di vantaggio su di noi) per gestire strategie di contrasto più sofisticate.

Qualche anno fa Robert Putnam si interrogava ponendo dieci domande ai “capitalisti sociali” del prossimo futuro. La pandemia ne ha sconvolto l'ordine e i contenuti.

Non l'urgenza, visto che il rischio è ora assai più grave del suo “*Bowling alone*”!

