

Veronica Conte*

*Finanziarizzazione del suolo e ristrutturazione aziendale:
due processi complementari nel caso Bicocca/Pirelli?*

Il libro *Class meets land: the embodied history of land financialisation*, scritto da Maria Kaika e Luca Ruggiero e pubblicato nel 2025 per la collana *IJURR Studies in Urban and Social Change* (University California Press), offre un'analisi approfondita e storica della trasformazione del suolo in un asset finanziario a partire dall'area della Bicocca a Milano. Il volume si inserisce nel dibattito sulla finanziarizzazione della produzione urbana, proponendo un contributo che pone l'accento sul ruolo sociale, simbolico e materiale del suolo nelle lotte di classe.

L'obiettivo è duplice. Da un lato, gli autori intendono spiegare la valorizzazione del suolo e la sua trasformazione in asset finanziario come un processo conteso, 'vissuto' (*lived*) e 'personificato' (*embodied*). Per farlo, Kaika e Ruggiero attribuiscono centralità all'*agency* degli attori, in particolare a quella della classe operaia e dell'élite capitalista, e ai loro interessi sul suolo. Dall'altra parte, gli autori si propongono di superare le interpretazioni della finanziarizzazione della produzione urbana come un processo scarsamente radicato nel territorio e nella governance urbana e, quindi, dettato unicamente dall'interferenza negli affari urbani delle élite globali transnazionali.

Questo commentario critico è strutturato in due parti. Nella prima si descrive la struttura e si riflette sul carattere narrativo del libro, grazie ai quali gli autori ricostruiscono in modo chiaro e coerente i conflitti e le lotte di classe sul suolo della Bicocca per oltre un secolo e mezzo di storia. Per concludere, si presentano alcune considerazioni emerse dopo aver letto il volume, nella speranza di offrire un contributo aggiuntivo all'analisi storica condotta dai due autori.

* Politecnico di Milano, Dipartimento di Architettura e Studi Urbani, Piazza Leonardo da Vinci 32, 20133 Milano, veronica.conte@polimi.it; KU Leuven, Department of Earth and Environmental Science, Division of Geography and Tourism, Celestijnenlaan 200E, B-3001 Leuven-Heverlee, veronica.conte@kuleuven.be.

Saggio proposto alla redazione il 15 febbraio 2026, accettato il 20 febbraio 2026.

1. UN RACCONTO, TRE STORIE INTRECCIAE. – L’analisi presentata nel testo cuce insieme tre storie parallele. La prima è quella della Pirelli, azienda simbolo dello sviluppo industriale del capoluogo lombardo e dell’intero paese. Ne emerge una complessa traiettoria aziendale che alterna momenti di crescita imponente a momenti di crisi, e fasi di stabilità a fasi di significative ristrutturazioni interne e finanziarie. La trama ripercorre la transizione dell’azienda da società per azioni amministrata dalla famiglia Pirelli all’inizio del XX secolo, a grande colosso multinazionale negli anni Venti del Novecento e, infine, a gruppo diversificato e finanziarizzato a partire dalla metà degli anni Ottanta. Si tratta di una parabola di potere economico e politico che si consolida dapprima all’interno della fabbrica, per poi espandersi al di fuori dello stabilimento fordista e varcare i confini nazionali. La seconda vicenda è quella della classe operaia milanese che, nel corso del XX secolo, si afferma come un soggetto politico autonomo e come protagonista di importanti lotte e rivendicazioni nei confronti delle élite capitaliste e di governo. Questi due filoni si incontrano nel territorio della Bicocca. All’inizio del Novecento, l’area che si estende lungo la direttrice verso Sesto San Giovanni, inclusa la Bicocca, si presenta come un territorio ‘verGINE’, ancora scarsamente urbanizzato e principalmente a vocazione agricola. Grazie al sostegno della Banca Feltrinelli, nel 1906 la famiglia Pirelli acquista un lotto di circa 1,2 milioni di metri quadrati, su cui costruisce uno stabilimento che diventa operativo pochi anni dopo. È da questo evento che l’area della Bicocca e la sua traiettoria di sviluppo diventano il soggetto della terza storia del racconto. Da essa emerge un territorio profondamente conteso e caratterizzato da diverse geografie del potere (per dirla alla Massey, 2005). Queste ultime sono storicamente plasmate dai rapporti di forza tra la classe operaia e l’élite capitalista e dai conflitti riguardanti l’uso, la gestione e la riappropriazione – materiale, simbolica e politica – dello spazio della fabbrica e, in parte, anche della città.

Le tre storie si intrecciano in un racconto denso e ricco sulla trasformazione del suolo in un asset finanziario. Il materiale empirico è raccolto attraverso un’analisi meticolosa degli archivi e dei documenti. Questi dati sono triangolati con una serie di interviste condotte con architetti, urbanisti, *developer*, accademici e alcuni protagonisti delle vicende più recenti che hanno riguardato la Pirelli, la Bicocca e la storia del movimento operaio milanese. Dal punto di vista analitico, gli autori ricorrono all’uso delle periodizzazioni e delle narrative. Tali strategie non solo rendono la lettura del testo molto piacevole, ma consentono anche di valorizzare l’importanza del tempo, inteso non come un semplice costrutto sociale, bensì come una dimensione analitica fondamentale in cui “le relazioni sociali sono messe in discussione e istituzionalizzate, vengono creati, mantenuti e scambiati significati e memorie collettivi” (Gotham, 2000, p. 275 - traduzione dell’autrice; cfr. anche Aminzade, 1992). La centralità del tempo e l’uso delle narrative sono altrettanto funzionali a far emergere una *path dependency* nelle tre storie narrate, in cui diversi

eventi storici sono messi in relazione tra loro e, in maniera congiunta, suggeriscono una certa direzione al cambiamento.

2. SUOLO, CONFLITTI DI CLASSE E TERRITORIO: LE QUATTRO CITTÀ PRESENTATE NEL LIBRO. – Il volume è strutturato in quattro parti che seguono cronologicamente le diverse fasi di sviluppo del territorio della Bicocca. Ogni capitolo pone l'accento sui conflitti tra l'élite capitalista e la classe operaia riguardo al suolo. Lo scopo è farne emergere il ruolo centrale dal punto di vista sociale, simbolico e materiale. La prima parte, *City of Industry*, tratta il periodo che va dalla fine del XIX secolo agli anni precedenti al secondo conflitto mondiale. In questa prima fase di industrializzazione, il suolo rappresenta un mezzo per pacificare le prime rivendicazioni sociali della classe operaia. L'obiettivo dei Pirelli è addomesticare la classe lavoratrice, renderla più disciplinata, leale e socializzata con le gerarchie interne del sistema fabbrica. L'acquisizione di un lotto nell'area della Bicocca diventa una scelta strategica non solo per espandere la produzione, ma anche per rendere operativi nuovi approcci gestionali dell'azienda e della forza lavoro di tipo paternalistico e tayloristico. Durante il ventennio fascista, l'ideologia corporativista consolida ulteriormente questi metodi di gestione. Da una parte, il regime li considera essenziali per accrescere la lealtà della classe operaia e per contenere le spinte rivoluzionarie socialiste all'interno delle fabbriche. Dall'altra, le élite capitaliste li usano per rafforzare la loro immagine di padroni benevoli.

È in questo contesto autoritario che le imprese italiane, dalle più piccole ai più grandi stabilimenti fordisti, raddoppiano l'offerta di servizi attraverso la costruzione di case e di appartamenti. Un esempio emblematico è il Villaggio Pirelli, costruito nel territorio della Bicocca all'indomani della prima guerra mondiale. Ed è proprio a partire da questo evento storico che Kaika e Ruggiero mettono in luce una contraddizione importante. Le pratiche paternalistiche e l'ideologia corporativista fascista di quegli anni hanno effettivamente prodotto una classe operaia leale. Tuttavia, nel tempo, la lealtà si dimostrerà non tanto nei confronti del regime e dei padroni, ma piuttosto verso gli spazi della fabbrica, sia quelli della produzione che quelli della riproduzione sociale. Questa costruzione di lealtà multiple inciderà sul consolidamento di una coscienza di classe che sarà alla base delle rivendicazioni, sia simboliche che materiali, di una gestione collettiva della fabbrica.

City of workers, la seconda parte del volume, tratta del periodo che va dallo scoppio del secondo conflitto mondiale agli anni Settanta del Novecento. Durante la guerra, la classe operaia sperimenta una prima gestione collaborativa della fabbrica, approfittando dell'assenza temporanea della famiglia Pirelli e del supporto della dirigenza intermedia. L'area della Bicocca e gli spazi della Pirelli, in principio progettati per controllare e disciplinare la manodopera, diventano luoghi simbolo della resistenza antifascista. Al rientro della famiglia in Italia, però, si assiste a un

processo violento di restaurazione del potere aziendale. Innanzitutto, la gestione dell'azienda torna nelle mani della famiglia in seguito all'abolizione del Consiglio di Gestione. In secondo luogo, la vittoria della Democrazia Cristiana alle elezioni del 1948 crea un clima favorevole all'attuazione di piani di ristrutturazione aziendale. Questi, nel tempo, non solo marginalizzeranno la classe operaia, ma mineranno anche la credibilità dei sindacati. In terzo luogo, nella famiglia si fa strada l'idea che il prestigio dell'azienda non debba essere solo riconducibile alla fabbrica ma, al contrario, debba espandersi anche in altri ambiti. Così, la Pirelli si afferma anche come istituzione culturale, fondando una rivista e istituendo una fondazione. In ultimo, la famiglia utilizza ancora una volta il suolo di sua proprietà per affermare il proprio potere politico ed economico, costruendo quello che diventerà un edificio simbolo del capoluogo lombardo: il grattacielo del Pirellone.

Al periodo di restaurazione del potere dell'azienda seguono anni di protagonismo della classe operaia che si appropria della Bicocca, trasformandola in un vero e proprio laboratorio politico di conflitto sociale. I lavoratori e le lavoratrici rifiutano ogni tipo di intermediazione sindacale. Iniziano a coltivare una forte connessione con gli intellettuali dell'operaismo italiano, tentando contemporaneamente di costruire alleanze con il movimento studentesco e quello femminista. La creazione di un Comitato Unitario di Base nel 1968 rappresenta un'avanguardia in Italia, così come i sabotaggi, le assemblee spontanee e gli scioperi autonomi organizzati alla Bicocca. Le esperienze politiche si espandono a macchia d'olio nelle altre fabbriche del capoluogo lombardo, arrivando fino agli stabilimenti della FIAT a Torino. Come testimonia il racconto del picchetto organizzato al Pirellone, le lotte operaie sconfinano nel centro città.

La terza sezione del libro, *City of Technology*, discute la strategia adottata dai Pirelli del *land revanchism* alla base del processo di trasformazione del suolo in un asset finanziario a partire dagli anni Ottanta. Il movimento operaio è stato travolto dalla violenza degli 'anni di piombo' e della 'strategia della tensione'. Nel tentativo di riposizionarsi in un mercato internazionale diventato estremamente competitivo, i Pirelli decidono di puntare su una strategia industriale pro-crescita. Come prima cosa, vendono il Pirellone alla Regione Lombardia. Tale operazione permette loro di raccogliere i capitali per finanziare sia la delocalizzazione della produzione che gli investimenti in ricerca e sviluppo, ritenuti essenziali per la sopravvivenza nel mercato. Inoltre, con il supporto delle amministrazioni locali, decidono di lanciare il progetto Technocity. Pensata per accompagnare la conversione funzionale dell'area della Bicocca nel primo polo tecnologico della città e del paese, l'operazione avrebbe consentito di produrre flussi di cassa tramite la messa a valore del suolo.

La parte finale, *City of Finance*, si sviluppa a partire dagli anni Novanta quando si avvia un processo di riorganizzazione aziendale che porta al consolidamento

della Pirelli come gruppo industriale diversificato, operativo anche nel settore FIRE (*real estate* e finanza). Il progetto Technocity è definitivamente accantonato a favore del progetto Bicocca. Quest'ultimo avrebbe trasformato l'area in una nuova centralità in grado di ospitare nuovi spazi terziari, residenziali, culturali e il nuovo ateneo cittadino: l'Università degli Studi di Milano-Bicocca. Come già avvenuto nel caso di Technocity, anche questa operazione è facilitata dall'intervento dell'attore pubblico, sia attraverso la pianificazione urbanistica che tramite l'acquisizione del 40% del suolo e il cofinanziamento dell'operazione immobiliare del nuovo ateneo. Il quartiere cambia gradualmente aspetto. Si crea una frattura tra il passato e il presente. Ciò che si osserva è una sorta di *no-man's land* in cui il glorioso passato della Bicocca come spazio politico radicale è gradualmente rimosso per lasciare il posto a una forma di urbanità edulcorata.

3. FINANZIARIZZAZIONE DEL SUOLO E RISTRUTTURAZIONE AZIENDALE: DUE PROCESSI COMPLEMENTARI NEL CASO BICOCCA/PIRELLI? – Come sottolineato nella parte introduttiva di questo contributo, gli autori intendono offrire un'analisi storica e territoriale della trasformazione del suolo della Bicocca in un asset finanziario, partendo da uno studio delle lotte di classe. Il volume non solo riesce nell'intento, ma, grazie all'uso delle narrative, rende leggibile e coerente un processo storico complesso e fortemente conteso. Pur senza sminuire il ruolo delle lotte sociali nei processi di trasformazione del suolo in un asset finanziario e il valore analitico del volume, questo commentario si conclude con una riflessione interpretativa che, si spera, possa aprire nuovi interrogativi di ricerca, anche al di là del caso studio trattato nel volume di Kaila e Ruggiero. Tale riflessione nasce da una lettura trasversale dei capitoli riguardanti il passaggio della Pirelli da azienda familiare a gruppo diversificato. La transizione aziendale è considerata indicativa di una trasformazione della città "da metropoli fordista a *mecca* del *real estate*" (Gibelli, 2016, p. 61 - enfasi aggiunta), trasformazione avvenuta anche grazie al fondamentale ruolo di intermediazione delle amministrazioni locali. Dalla riflessione sembra emergere una ipotesi di complementarità tra il processo di finanziarizzazione del suolo dell'area della Bicocca e quello di ristrutturazione finanziaria e gestionale della Pirelli.

Sin dalla sua fondazione, l'azienda è fortemente radicata nel territorio e si afferma come leader a livello nazionale. Allo stesso tempo, la dirigenza dà prova di avere mire espansionistiche e di puntare a un mercato internazionale in crescita e altamente competitivo. Tra le due guerre, la Pirelli si espande oltre i confini nazionali, aprendo stabilimenti nel Regno Unito, in Spagna e in Argentina. In modo analogo ai *competitor* internazionali, si posiziona anche nel mercato asiatico. Qui, però, non vi insedia degli stabilimenti industriali, ma acquista delle piantagioni con l'obiettivo di sfruttare la manodopera locale e assicurarsi un approvvigionamento di materie prime a basso costo. Ciò avviene in un quadro macroeconomico profonda-

mente instabile – in cui il mercato delle risorse naturali sta diventando sempre più volatile e speculativo, e in un contesto geopolitico di ascesa dei nazionalismi e dei totalitarismi – in cui le mire espansionistiche delle aziende italiane appaiono strettamente legate al progetto imperialista e coloniale del regime. Come raccontato nel libro, al fine di reperire i capitali necessari a finanziare i programmi di espansione aziendale, i Pirelli si aprono al mercato finanziario globale, quotano l'azienda in borsa e negoziano un prestito sotto forma di obbligazioni per 4 milioni di dollari con un gruppo di banche guidato da JP Morgan. Tuttavia, il prestito non porta a un assorbimento da parte della cordata finanziaria. Al contrario, la famiglia riesce a mantenere il controllo e la gestione dell'azienda suddividendola in un sistema di *holding* e sussidiarie (rappresentato graficamente a pagina 51 del libro), composto da una società madre (Pirelli & C.) e da due società controllate, rispettivamente responsabili delle attività produttive in Italia (Società Italiana Pirelli) e all'estero (Compagnie Internazionali Pirelli).

Lo scenario cambia a partire dagli anni Settanta, quando, da una parte, il mercato diventa sempre più specializzato e segmentato e, dall'altra, i *competitor* internazionali aumentano la propria quota di mercato investendo massicciamente in ricerca e sviluppo e lanciando una serie di acquisizioni e fusioni aziendali. Anche in questo caso, l'accesso al credito e la quotazione in borsa delle azioni della società sono cruciali per la sopravvivenza dell'azienda. A differenza del passato, in questa fase il tema della rendita e della messa a valore del suolo sembrano assumere una nuova centralità nelle strategie di accumulazione della Pirelli. Circa a metà degli anni Ottanta, si verifica quello che gli autori definiscono l'*eureka moment* della Pirelli, ovvero la “scoperta del suolo della Bicocca come macchina di crescita e come strategia di accumulazione” (p. 119 - traduzione dell'autrice). Da quel momento

il territorio non sarebbe più stato una condizione per la produzione, un investimento destinato a deprezzarsi nel tempo, un mezzo per mitigare il conflitto tra capitale e lavoro, o un luogo in cui lanciare e alimentare la lotta di classe. Al contrario, sarebbe stato mobilitato come un bene che doveva realizzare il suo pieno potenziale di accumulazione (p. 117, traduzione dell'autrice).

Allo stesso tempo la struttura organizzativa della Pirelli cambia. La proprietà e la gestione del suolo della Bicocca passano a una nuova società controllata, Progetto Bicocca Spa, a cui è affidata la gestione dello sviluppo immobiliare. Il prezzo di vendita è calcolato scommettendo sull'aumento potenziale del valore dell'area, ricavabile in seguito all'approvazione dello strumento regolativo da parte dell'amministrazione. La compravendita interna permette, così, alla società madre di sanare i bilanci.

A partire dagli anni Novanta, si assiste a un'accelerazione del processo che segna la fine definitiva di quello che gli autori chiamano “*family-run, place-loyal*”

capitalism” (p. 142). Alla fine del 1991, Pirelli Spa. registra un deficit significativo di quasi 670 miliardi di lire. Passa sotto l’amministrazione di MedioBanca che “impone una serie di cambiamenti radicali nelle operazioni, nell’amministrazione gestionale e nella struttura della Pirelli” (p. 142 - traduzione dell’autrice). Ciò si traduce in una ridefinizione del *core business* dell’azienda, nell’elezione di un amministratore delegato scelto dagli azionisti e nel raggruppamento delle divisioni immobiliari all’interno di un’unica società quotata in Borsa, inizialmente controllata dal gruppo (Milano Centrale Immobiliare, dal 2001 Pirelli Real Estate) e recentemente incorporata (con il nome di Prelios).

Da questa lettura trasversale emerge che l’accesso al credito è stato fondamentale per la Pirelli nei momenti di instabilità economica. Se inizialmente sembra che la famiglia riesca a governare l’apertura ai capitali, a partire dagli anni Ottanta-Novanta inizia gradualmente a perderne il controllo. Contemporaneamente, si registra un cambiamento nel modello di accumulazione aziendale. In uno studio sui grandi colossi industriali e sull’evoluzione dell’economia statunitense, Krippner (2005) osserva un fenomeno simile. Riprendendo il lavoro seminale di Arrighi (1994), l’autrice interpreta questo cambiamento del regime di accumulazione come il risultato di nuove scelte gestionali e strategie di profitto basate non tanto sulla produzione e sullo scambio di merci, ma su una serie di operazioni finanziarie eseguite “in previsione di interessi futuri, dividendi e plusvalenze” (Krippner, 2005: p. 174 - traduzione dell’autrice). Nel caso della Pirelli, la messa a rendita del suolo della Bicocca gioca sicuramente un ruolo cruciale, così come sembra farlo la creazione della società controllata Progetto Bicocca Spa. L’istituzione di questa entità legale rimanda, infatti, al sistema dei veicoli immobiliari (in inglese, *Special Purpose Vehicle* o SPV), strumenti finanziari regolamentati in Italia solo alla fine degli anni Novanta, a cui ricorreranno anche altri operatori a Milano negli anni a venire (Savini e Aalbers, 2015; Conte e Anselmi, 2022). Come argomentato nel libro, in quella fase di crisi aziendale il passaggio interno di proprietà è funzionale a produrre liquidità per risolvere, almeno temporaneamente, i problemi di bilancio di Pirelli Spa. È altresì interessante notare che l’istituzione della controllata sembra seguire una logica finanziaria simile a quella degli SPV, ossia di isolare i rischi finanziari connessi all’operazione immobiliare dal bilancio dell’azienda madre.

Se quanto detto fa emergere una relazione di complementarità tra i processi di finanziarizzazione del suolo e quello di ristrutturazione aziendale della Pirelli, la letteratura sulla *corporate financialisation* aiuta a comprendere le strategie di massimizzazione del valore per gli azionisti che, come si può leggere nell’estratto dell’intervista a Leopoldo Pirelli (p. 143), prendono il sopravvento nell’azienda milanese a partire dagli anni Novanta. Queste strategie si sono affermate come una vera e propria prassi, soprattutto in concomitanza con grandi processi di deindustrializzazione e dismissione. Da una parte, si basano su una serie di operazioni finanziarie

che privilegiano i processi di acquisizione, le fusioni, la vendita e il riacquisto di azioni, al fine di aumentare la redditività aziendale nel lungo periodo. Dall'altra, esse includono una dimensione di rischio importante, in quanto legano il rendimento effettivo del capitale ai cambiamenti congiunturali e strutturali del settore in cui l'azienda opera e dell'economia in generale (Aalbers, 2017). Ciò si traduce in una vera e propria forma di *corporate governance* che implica una sorta di cooptazione del management da parte degli azionisti. In questo modo, un aumento del potere economico degli azionisti corrisponde a un aumento del loro potere politico e decisionale all'interno dell'azienda. Un processo che, per concludere il commentario, è alla base della fine del modello familiare e del cambiamento del modello di accumulazione aziendale che avevano caratterizzato le origini dell'azienda Pirelli.

Bibliografia

- Aalbers M.B. (2017). *Corporate financialization*. In: Richardson D., Castree N., Goodchild M.F., Kobayashi A., Liu W., Marston R.A., a cura di, *The International Encyclopedia of Geography: People, the Earth, Environment and Technology*. Hoboken: Wiley-Blackwell. DOI: 10.1002/9781118786352.wbiwg0598.
- Aminzade R. (1992). Historical sociology and time. *Sociological Methods & Research*, 20(4): 456-480. DOI: 10.1177/0049124192020004003.
- Arrighi G. (1994). *The Long Twentieth Century: Money, Power and the Origins of Our Time*. London: Verso.
- Conte V., Anselmi G. (2022). When large-scale regeneration becomes an engine of urban growth: How new power coalitions are shaping Milan's governance. *Environment and Planning A: Economy and Space*, 54(6): 1184-1199. DOI: 10.1177/0308518X221100828.
- Gibelli M.G. (2016). Milano: da metropoli fordista a mecca del "real estate". *Meridiana*, 85: 61-60.
- Gotham K.F. (2000). Growth machine up-links: Urban renewal and the rise and fall of a pro-growth coalition in a U.S. city. *Critical Sociology*, 26: 268-300.
- Krippner G.R. (2005). The financialization of the American economy. *Socio-Economic Review*, 3(2): 173-208. DOI: 10.1093/SER/mwi008.
- Massey D. (1994). *Space, Place and Gender*. Cambridge: Polity Press.
- Savini F., Aalbers M.B. (2015). The de-contextualisation of land use planning through financialisation: Urban redevelopment in Milan. *European Urban and Regional Studies*, 23(4): 878-894. DOI: 10.1177/0969776415585887.