

# MIRAFIORI E LE ALTRE



# MIRAFIORI E LE ALTRE

**13 DICEMBRE 2006 / TORINO**

*Atti del convegno*

Mirafiori è probabilmente il simbolo più maestoso dell'industrialismo italiano. Dal 1939, l'anno della sua fondazione, rappresenta la maggiore concentrazione industriale del Paese. È un'area produttiva di circa 3 milioni di metri quadrati che si è espansa nel tempo, soprattutto negli anni Cinquanta, l'epoca del Miracolo Economico.

Con l'accordo siglato fra la Fiat e gli enti territoriali nell'agosto 2005, il 12% per cento di tale area è stato ceduto per essere adibito a nuove attività e diventare sede di un polo aggregato con funzioni di ricerca, progettazione e formazione, destinato ad affiancare nuove iniziative produttive. In questa logica, Mirafiori si propone di divenire un motore della nuova economia della conoscenza, asse portante del sistema locale torinese. Inoltre questo grande progetto di trasformazione economica, territoriale e culturale, è un banco di prova per affrontare i complessi processi di riconversione che i luoghi industriali pongono alle aree metropolitane.

Il convegno **Mirafiori e le altre**, organizzato da Torino Internazionale e dal Comitato Locale UniCredit Torino-Canavese, ha raccolto le esperienze di chi – amministratori pubblici e imprenditori – in altre città sta affrontando progetti di riqualificazione analoghi a quello di Mirafiori, presentando i risultati di uno studio, commissionato dal Comitato Locale UniCredit Torino-Canavese, svolto da Torino Internazionale con il Consorzio Aaster. L'obiettivo è identificare un percorso di rilancio economico per raccogliere la straordinaria lezione dell'industrialismo e convogliarla in una nuova direzione di sviluppo.



Comitato Locale UniCredit Torino-Canavese



Torino Internazionale

# APERTURA

**SALUTI E RELAZIONI INTRODUTTIVE**

## ERNESTO AUCI

Direttore Relazioni Istituzionali Fiat

Come rappresentante del padrone di casa mi è particolarmente grato portare il saluto della Fiat e del dottor Marchionne a questo convegno, e sono grato ai promotori per averlo voluto organizzare qui al Motor Village, nuovissima realizzazione della Fiat, in un'area attigua a quella che abbiamo ceduto e di cui questo convegno si occuperà. Nel merito dell'argomento in discussione, consentitemi due brevi osservazioni.

La prima osservazione ha carattere particolare e riguarda la parte dell'area di Mirafiori, ceduta un anno fa con due obiettivi: da un lato soddisfare alcune esigenze dell'azienda, dall'altro venire incontro ad alcune esigenze della città di valorizzare aree divenute centrali, ma non più destinate alla produzione. L'azienda aveva individuato nello stabilimento di Mirafiori una parte dismessa da tempo e non utilizzabile per la produzione manifatturiera, destinandola ad altre cose. In particolare, vicino a quest'area era già nata l'idea di costruire il Motor Village, riattivare un importante palazzo uffici e spostare il centro stile, riportandolo dentro lo stabilimento per valorizzare un punto di forza della Fiat. Al tempo in cui sono iniziati i colloqui con gli enti pubblici c'era in giro forte scetticismo sul futuro di Mirafiori. Tuttavia Mirafiori era allora, e rimane oggi, il più grande stabilimento d'Italia, uno stabilimento che, comprese tutte le aziende del comprensorio, conta 18 mila addetti.

Il piano di rilancio dell'azienda, che va fino al 2010, grazie a cui i livelli di produzione sono destinati ad aumentare, prevede che avremo bisogno di tutti nostri stabilimenti, Mirafiori compreso. Dico questo perché è fondamentale per noi che tutti gli stabilimenti mantengano la massima competitività, anche grazie alle attività nuove che potranno nascere attorno agli stabilimenti stessi. In questo senso, non sarebbe saggio, e neppure confacente allo spirito originario dell'accordo siglato, se dai piani che si faranno per valorizzare queste aree cedute

derivassero nuovi oneri o intralci all'attività produttiva di Mirafiori. Ma io credo che l'azienda e la Città sapranno trovare una strada per assicurare la piena efficienza alla parte produttiva manifatturiera in relazione ai nuovi insediamenti che potranno essere realizzati, in uno spirito di forte collaborazione come c'è sempre stata in questi ultimi difficili anni.

La seconda osservazione ha carattere più generale e riguarda la materia di cui il convegno si occupa prendendo spunto da Mirafiori. Io credo che tutte le aree dismesse presenti a Torino, quelle industriali come quelle non industriali (militari per esempio), rappresentino una grande ricchezza per la città e dovrebbero essere utilizzate al meglio. Le nuove iniziative economiche che possono essere messe in atto sono certamente più leggere e più a rete di quelle di 50 anni fa, richiedono città molto ben organizzate, accoglienti e anche gradevoli: in questo senso io credo che la modernizzazione delle città italiane – non solo Torino – dovrebbe essere una delle vere priorità di un programma di Governo mirato allo sviluppo del Paese.

Ritengo però altrettanto essenziale intendersi su come procedere: il compito delle istituzioni dovrebbe essere quello di creare un ambiente il più possibile favorevole allo sviluppo, alla possibilità di avviare nuove iniziative e liberare le capacità individuali, senza avere una pretesa troppo dirigistica o porsi il problema su quale settore puntare, poiché creando un ambiente favorevole bisogna lasciare al mercato il compito di selezionare i settori migliori. Sotto questo aspetto, mi sembra che questo convegno si ponga come un momento di riflessione importante, e mi auguro che da questa riflessione nascano iniziative concrete per il miglioramento delle nostre città che mi pare una necessità molto urgente e propedeutica allo sviluppo di una economica pluralista e competitiva.



## GIUSEPPE BERTA

### Coordinatore Scientifico Torino Internazionale

A nome di Torino Internazionale ringrazio tutti i presenti, oltre ai rappresentanti del Comitato Locale UniCredit Torino-Canavese per aver consentito la ricerca che fornisce lo spunto per l'incontro di oggi dedicato a Mirafiori, che secondo l'opinione espressa da alcuni negli ultimi giorni sarebbe dimenticata e occultata [il conferenziere si riferisce all'episodio dei fischi ai sindacati nel corso dell'assemblea organizzata il 7 dicembre 2006 di cui è stato dato ampio risalto sulla stampa nazionale - n.d.r.]. Io credo invece che la realtà di Mirafiori, come dimostra questa iniziativa in programma ormai da mesi, sia in cima all'attenzione e all'agenda del sistema locale, anche perché Torino non si è mai dimenticata, né potrebbe farlo per le sue dimensioni, della più grande concentrazione industriale italiana da 70 anni, quasi un record mondiale.

La ricerca condotta da Torino Internazionale su incarico del Comitato Locale UniCredit Torino-Canavese, le cui linee sintetiche vengono oggi distribuite, dimostra la specificità del modello e dell'esperienza di Mirafiori rispetto ad altre esperienze analoghe. Guardando ai principali casi europei, possiamo osservare due distinte dinamiche. In certi casi troviamo aree ex-industriali come Wolfsburg, luogo in cui la produzione di massa ha celebrato i suoi maggiori fasti, dove è stata messa in atto una vera e propria ritirata delle strutture di produzione. Per altro verso troviamo aree interessate da dinamiche tipiche della cosiddetta economia della conoscenza, come nel caso di Grenoble, dove la concentrazione di ricerca universitaria e alta formazione ha permesso di avviare nuove imprese e rilanciare il business, in direzioni diverse dal passato e in parte impreviste.

Tuttavia Mirafiori non è assimilabile a nessuna di queste tipologie, in ragione della sua storia e delle prospettive di cui discutiamo oggi. L'immagine che la ricerca ha di Mirafiori, nel presente e nel probabile imminente futuro, è piuttosto quella di un'area in cui la parte migliore, più forte e più consistente dell'industrializzazione del Nord-Ovest

italiano si può coniugare all'economia della conoscenza: su un'area dotata di un tessuto produttivo straordinariamente ricco, l'accumulo delle competenze, di sapere in forma organizzata e la sua trasmissione generazionale possono favorire l'innesto di nuovi contenuti prodotti dai centri di formazione e di ricerca universitari. Perciò Mirafiori, da questo punto di vista, non può essere etichettata né come appartenente al vecchio mondo - il modello fordista da cui ormai il sistema Fiat sta uscendo - né come un'area da riplasmare completamente: il punto di forza di Mirafiori, il suo punto di originalità sta in questa saldatura di attività industriali classiche (e fra queste la più classica della Torino novecentesca: la produzione automobilistica) con nuove attività strettamente legate allo sviluppo della conoscenza, delle nuove competenze professionali, di un nuovo sistema di fare impresa. A noi pare, ed è questo il messaggio più forte che la ricerca intende comunicare, che questo matrimonio sia necessario e che l'area di Mirafiori possa diventare la vetrina per il nuovo modello economico del Nord-Ovest italiano che va prendendo forma.

Quanto supponiamo è insomma una saldatura che consenta di legare le attività industriali manifatturiere, sviluppate nel loro nucleo forte, con forme di impresa più leggere e caratterizzate dal rilievo concesso alla dimensione della ricerca e dell'alta formazione. Si tratta di mettere in atto una forma di integrazione che si assommi ai tanti modelli già sedimentati nella storia di Mirafiori. Nel 1939, quando lo stabilimento nacque, l'intendimento era di farne la traduzione europea e italiana del modello americanista della produzione di massa, nella forma più sviluppata possibile; oggi l'obiettivo è far nascere anche una nuova matrice istituzionale, configurando uno schema di interazione e cooperazione tra diversi attori, dalle imprese agli enti territoriali, dall'università ai centri di ricerca. Si tratta di inaugurare un nuovo gioco cooperativo, sviluppando una grande capacità di interazione fra tutti questi attori, per disegnare un potenziale di sviluppo e confermare

il ruolo che Mirafiori ha avuto nella storia economica e industriale del Paese per larga parte del Novecento. Se questo disegno sarà realizzato, potremmo usare l'immagine che alcuni ricercatori francesi hanno impiegato a proposito dello stabilimento di Poissy del gruppo Peugeot-Citroen, parlando delle "sette vite di Poissy". In realtà quel riferimento sembra riduttivo per Mirafiori, trattandosi nel caso di Poissy di una fabbrica varata soltanto alla fine degli anni Quaranta, dunque più giovane di Mirafiori. In definitiva, se queste linee di sviluppo che noi oggi proponiamo alla discussione e al confronto avranno successo, io credo che a maggior ragione si potrà parlare di "sette vite di Mirafiori", un'area che ben rappresenta l'immagine e il modello dello sviluppo industriale in Italia.



## ALDO BONOMI

Direttore Aaster

All'interno del Comitato Locale UniCredit Torino-Canavese, abbiamo discusso molto rispetto a Mirafiori, in quanto questione che riguarda la città, in quanto spazio vuoto a disposizione del territorio. Andrea Pininfarina, presidente del Comitato Locale, disse in merito una cosa molto immaginifica, proponendo di organizzare un concorso di idee per ragionare su cosa avrebbe potuto diventare una cospicua parte di Torino, iniziando da alcune aree dismesse di Mirafiori. Questa proposta fu presentata al Sindaco Sergio Chiamparino e dalla collaborazione avviata è nata la ricerca che Giuseppe Berta ed io abbiamo portato avanti, lavorando in particolare su due linee di indagine.

Con la prima linea di indagine abbiamo voluto vedere come si sono risolte situazioni analoghe a quella dell'area di Mirafiori nel contesto internazionale, verificando che in realtà il quadro è molto semplice: bisogna infatti capire se il futuro risponderà al modello della cittadella dell'automobile della Volkswagen oppure se andremo nella direzione di Grenoble, in cui non vi è più nulla di industriale e siamo completamente passati al post-industriale. Dal punto di vista di Mirafiori, ragionando sulla esperienza europea e italiana, la ricerca ha invece espresso una idea che potremmo definire di melting pot post-fordista, laddove il cuore del problema è che rimanga nel sistema industriale un pezzo strategico di fordismo il quale però, dentro la competizione globale, muta il suo essere fordista. Da questo punto di vista, la Fiat ha cominciato a dare segnali fortissimi di transizione, dimostrando una capacità di reggere l'urto della competizione globale.

La nostra opinione che questo nocciolo fordista debba rimanere non soltanto a Torino, ma per esempio anche a Marghera, dove risulta molto difficile rinunciare completamente alla chimica, immaginando Marghera come un prato verde tutto dedito al turismo. Al fianco di quel fordismo, tuttavia, dentro la globalizzazione bisogna capire che cosa ci si mette: la cosa ormai chiara è che villette a schiera e ipermercati non possono riempire il vuoto industriale e che d'altra parte, se il problema

delle aree dismesse viene interpretato esclusivamente come una operazione immobiliare speculativa, la città ne soffre.

Con la seconda linea di indagine abbiamo indagato quale modello viene avanti nella dimensione della piattaforma territoriale che va da Torino a Trieste, dove si ridisegna il capitalismo italiano che compete nella globalizzazione. Rispetto ai casi che abbiamo esaminato, inizierei da uno che rimanda alla storia della Fiat, cioè Desio, l'ex area dell'Autobianchi con i suoi 300 mila metri quadrati completamente dismessi, dove oggi è nato il parco scientifico e tecnologico della Brianza. È questo il caso di un territorio riusato e rioccupato dal capitalismo molecolare, dalle piccole e medie imprese brianzole e dall'Università: erano 2000 gli addetti della Fiat a Desio e oggi nel parco sono 1000 in più se si comprende l'indotto, a dimostrazione che una transizione di nuova industrializzazione post fordista c'è stata. Un altro caso è la Collina degli Erzelli di Genova, dove 250 piccole imprese organizzate in un network insieme all'Università, fortificate da una efficace operazione immobiliare, stanno incominciando a riusare uno spazio vuoto alle spalle del porto.

Un altro modello ancora dove il mix post fordista ha funzionato è il Kilometro Rosso tra Milano e Bergamo, dovuto alla Brembo, impresa metalmeccanica che ha organizzato un polo della mecatronica chiamando l'Università a fare ricerca. L'ultimo caso è la Bovisa a Milano, un'area dismessa non metalmeccanica dove sono intervenuti il Politecnico di Milano, la Triennale di Milano e l'istituto Mario Negri. Per ciò che riguarda Mirafiori e la sua area acquisita dal Comune, dalla Provincia e dalla Regione, avendo ascoltato le imprese che dovrebbero potenzialmente insediarsi, appare che le realtà di eccellenza, dove si fa innovazione, ci sono sembrate disponibili immediatamente, ma c'è evidentemente un problema di recupero e risanamento degli spazi e ben sappiamo che i tempi di questi recuperi spesso non coincidono con i tempi del mercato.

Dunque per concludere, ci pare che sull'asse che vada da Torino a Trieste passando per Milano, Marghera e Genova, si sta ridisegnando un modello di capitalismo che tiene una parte strategica di manifattura – quindi una parte strategica di classe operaia addetta alla manifattura – al fianco di un tessuto fatto di nuove medie imprese, di ricerca e di Università. Da quel che abbiamo compreso nel corso della ricerca, se si vanno a vedere le esperienze internazionali e le esperienze della piattaforma del Nord Italia, queste operazioni solitamente mettono insieme cinque diversi attori: le imprese e il mercato; un immobiliare intelligente e non speculativo; un operatore finanziario “caldo” che investa; un ente locale che accompagna il processo; Università che abbiano fatto anche loro la transizione all'Università post fordista divenendo Università che cominciano a “mordere” i grandi processi. Se si mettono assieme questi cinque attori c'è una speranza di futuro.



## ALESSANDRO PROFUMO

### Amministratore Delegato UniCredit Spa

Mi fa molto piacere essere qui a Torino, in casa Fiat. In tempi non sospetti sostenevamo che Fiat avrebbe potuto farcela. Molti non ci credevano, sostenendo che noi avessimo strane informazioni, ma in realtà UniCredit era abbastanza convinta delle possibilità di rilancio dell'azienda e di ciò ne parlai anche con Sergio Chiamparino. Essere a Torino per noi è estremamente importante, anche perché quando l'anno scorso abbiamo fatto l'operazione HVB, altri operatori finanziari hanno molto spinto sul fatto che UniCredit si stesse allontanando dall'Italia e che fosse meno interessata al Paese. In realtà, come mi ha insegnato Aldo Bonomi, credo che uno dei ruoli fondamentali di una grande istituzione finanziaria sia quello di rappresentare una rete che partendo dal territorio, accompagni le imprese verso altri mondi. Infatti la logica che sta dietro quello che abbiamo fatto, parte proprio da questo concetto: auspicare di essere rete per le 100mila imprese nostre clienti che hanno una presenza in almeno due dei 20 paesi nei quali siamo, per lavorare sempre con la banca come se fosse quella di casa. Da ciò deriva il tema del perché essere qui oggi. Aldo, nella presentazione del progetto, toccando il tema della banca relazionale mi ha lanciato una provocazione: pochi giorni fa io sottolineavo come sia importante per il nostro paese passare da modelli relazionali a modelli di mercato grazie ai quali occorre cercare di avere criteri di selezione basati su regole certe e su autorità che le fanno applicare. In concreto: se occorre finanziare la Fiat lo si fa non perché abbiamo ottime relazioni, ma perché si ritiene che si faccia una cosa profittevole. Alla fine il risultato può essere molto simile, ma le logiche che si seguono sono fondamentalmente diverse.

Veniamo ora a spiegare perché siamo qui con il nostro Comitato Territoriale. Qualche anno fa – Torino è stata una delle città che, pur soffrendo ci ha accompagnato in questo percorso – abbiamo deciso di accorpate le nostre banche di territorio creando tre banche a seconda dei segmenti di mercato. La città di Torino soffrì molto questo passaggio perché tra i nostri azionisti c'era la Fondazione CRT che

ovviamente sentiva uno sbilanciamento: da una parte soffriva perché veniva a mancare uno degli elementi fondamentali di rapporto col territorio, la Cassa, ma dall'altra intuiva anche che, in quanto azionista, doveva accompagnare l'azienda in un processo che avrebbe aumentato il valore dell'azienda stessa, che avrebbe consentito alla Cassa di aver più dividendi e che avrebbe auspicabilmente consentito una migliore qualità del servizio. Resici conto però che perdevamo questo sensore sul territorio, abbiamo creato una serie di Comitati Locali partendo dalle aree in cui eravamo più radicati, anche con una logica compensatoria di risarcimento, per far sì che ci fossero comunque delle rappresentanze di quei territori che ci consentivano di mantenere un legame con loro. In seguito le cose sono evolute moltissimo – oggi stiamo mettendo in piedi un Comitato Territoriale a Napoli, a Palermo e ne abbiamo messo in piedi uno a Roma, aree che non sono storiche aree di radicamento per noi – perché ci siamo resi conto che questi Comitati svolgono una funzione fondamentale sotto diversi aspetti.

Il primo è la capacità di lettura di quello che succede nel territorio. Se pur finanziando la Fiat a Mirafiori trovo che nella stessa zona ho 300 medie imprese che hanno delle logiche finanziarie totalmente diverse, devo capire cosa sta succedendo altrimenti non adegua la mia offerta, non sono capace di stare sul mercato. Capire il territorio, quindi, è una professione. Se non capiamo le dinamiche socio-economiche siamo fuori dal mercato: allora i Comitati Locali sono visti qui come una struttura di interscambio.

Dopodiché c'è un'altra funzione, ma entriamo in un campo molto difficile e complesso, che è il tema di creare dei luoghi nei quali la società civile abbia la capacità di incontrarsi per capire quali sono le priorità da porre a chi ha il ruolo fondamentale di decisore pubblico.

Io penso che in un mondo che va sempre più verso modelli bipolari, sia necessario che la società civile abbia la capacità di definirsi delle priorità per evitare che chi arriva ad essere decisore smonti tutto quello che ha fatto chi l'ha preceduto solo perché in contrapposizione.

Alla luce di questo ragionamento, la Città di Torino ha bisogno di una Mirafiori che rappresenti un centro pulsante dello sviluppo e dell'identità della città. Credo che sia estremamente importante avere quindi la capacità di mettere intorno a un tavolo una serie di soggetti che oggi hanno molti meno luoghi di quelli che c'erano in passato per incontrarsi, nei quali c'è chi svolge un ruolo di facilitatore, per riuscire a dialogare e a discutere, come accaduto nel caso del progetto Mirafiori.

Occorre aprire il dibattito al riguardo, perché sono convinto che noi, come banche, dobbiamo stare attente alla tendenza forte in questi anni, di pensare di rappresentare uno strumento per lo sviluppo, noi non siamo uno strumento dello sviluppo, noi dello sviluppo viviamo: le banche spagnole valgono molto di più di quelle italiane anche perché il Prodotto Interno Lordo in Spagna è atteso crescere del 2% se il paese nel quale stiamo cresce di più, ma dobbiamo aiutare il paese a crescere non perché la nostra finalità è che il paese cresca, ma la nostra finalità è creare del valore per i nostri azionisti. Altrimenti rischiamo di fare dei pasticci, entriamo in un campo nel quale possiamo arrogarci dei ruoli che non sono nostri e soprattutto sottraiamo a criteri meritocratici, a criteri di mercato, le selezioni e le scelte delle persone e dei progetti. Il confine è molto sottile, ma credo che sia un confine sul quale dobbiamo accettare la sfida, dobbiamo metterci in gioco, ed è per questo che oggi siamo qui con grandissima soddisfazione. Su questi temi in futuro dovremo incontrarci, discutere insieme, crescere e UniCredit farà la sua parte.

Una cosa totalmente differente è la parte puramente bancaria: nel momento in cui ci saranno dei progetti, io auspico che ci saranno delle gare a cui parteciperemo, sperando ovviamente di essere i migliori, dopodiché sulla base di criteri di mercato auspico che saremo scelti. Ma questa è un'altra cosa, oggi siamo qui per discutere, ci sono state delle analisi e delle ricerche, confrontiamoci su questo progetto e cerchiamo di capire quale sarà la fase successiva. Luca Majocchi qui presente, è stato uno dei padri dei Comitati Locali, perché con me e Aldo Bonomi ha viaggiato per presentare "Itaca", motivo per cui oggi sono contento di essere qui insieme a molti altri amici.



# CONFRONTO

## I MODELLI DI SVILUPPO LA GOVERNANCE DELLA TRASFORMAZIONE

### **GIULIO BALLIO**

Rettore Politecnico di Milano

### **MASSIMO CACCIARI**

Sindaco di Venezia

### **GIANFRANCO CARBONATO**

Presidente Amma

### **CARLO CASTELLANO**

Presidente Dixet

### **SERGIO CHIAMPARINO**

Sindaco di Torino

### **LUCA MAJOCCHI**

Amministratore Delegato Seat Pagine Gialle

### **GIUSEPPE PERICU**

Sindaco di Genova

### **ANTONIO SAITTA**

Presidente Provincia di Torino

↘ *Modera: Paolo Griseri, la Repubblica*

▼ *Abbiamo provato a mettere sui divani una serie di protagonisti della trasformazione di cui stiamo parlando. Abbiamo scelto persone del mondo delle imprese: Luca Majocchi, Amministratore Delegato Seat Pagine Gialle; Gianfranco Carbonato, Presidente Amma e Amministratore Delegato Prima Industrie; Carlo Castellano, Presidente Dixet; il Rettore del Politecnico di Milano Giulio Ballio; quattro esponenti del mondo della politica: il Sindaco di Torino Sergio Chiamparino, il Presidente della Provincia di Torino Antonio Saitta, il Sindaco di Venezia Massimo Cacciari, il Sindaco di Genova Giuseppe Pericu.*

*Prima di passare al dibattito è bene ricordare la storia dello stabilimento di Mirafiori. Per un certo periodo fu il simbolo della crisi di un modello economico, oggi sta diventando un simbolo di ripresa. Ciò è stato possibile grazie a diversi attori: oltre a quelli presenti sul palco ricordo anche l'interlocuzione con i sindacati, lo dico perché uno dei segnali della ripresa di Mirafiori è, per paradosso, quello che è accaduto una settimana fa nella sala mensa e cioè la contestazione ai vertici sindacali.*

*La scommessa è allora capire come in questa area, e in altre simili in Italia, si possa mettere insieme il melting pot di cui parla Aldo Bonomi, una sorta di "grande pentolone" con diversi ingredienti, alcuni più tradizionali, altri più innovativi, che servono a sviluppare nuovi prodotti per essere redditizi.*

*Gianfranco Carbonato è uno dei candidati a insediarsi in quest'area. La prima domanda allora è: con quali criteri gli imprenditori decidono di fare una scelta di questo genere? Gli imprenditori metalmeccanici di questa città, che hanno saputo trasformare l'indotto in un distretto, a quali condizioni sono disponibili a scommettere in un'area di questo genere? Come vedono questa iniziativa? Come un'opportunità o come una cosa ancora un po' ambigua che un giorno magari potrà generare reddito?*

## **GIANFRANCO CARBONATO**

L'idea di esaminare la possibilità del trasferimento di Prima Industrie a Mirafiori non l'ho avuta io ma Sergio Chiamparino, che ha visitato l'azienda nel giugno dell'anno scorso e ha verificato come fossimo a corto di spazio. Il Sindaco disse allora che Prima Industrie poteva essere un'azienda adatta al trasferimento in quest'area, perché simbolica dal punto di vista della trasformazione da attività puramente fordista a fabbrica dell'intelligenza, considerando che noi abbiamo una popolazione di dipendenti ad alta scolarità, investiamo in Ricerca&Sviluppo, siamo molto internazionalizzati. Da allora, noi aspettiamo fiduciosi. La riqualificazione dell'area ha richiesto i suoi tempi e è stata creata la società che se ne deve occupare e, nel frattempo, il nostro problema di spazi non è cambiato. Confermo pubblicamente il nostro interesse, però sottolineo che c'è un problema di timing, nel senso che oggi noi non possiamo più aspettare questa opportunità troppo a lungo: come tutti sanno, il mondo delle industrie è ciclico e noi ci troviamo oggi in una fase positiva, ma non sappiamo quanto durerà, perciò non vorrei trovarmi ad avere tanto spazio quando non ne avremo più bisogno.

Allargando un po' il discorso, poiché io rappresento qui anche l'Amma [Associazione Industriali Metallurgici Meccanici Affini - n.d.r.], vorrei affrontare il problema di quest'area in modo un po' più ampio. Ho frequentato personalmente questo stabilimento come fornitore negli anni Ottanta e, se mi guardo indietro allo scopo di capire la trasformazione che c'è già stata, vedo che in questi 20-25 anni è cambiato il mondo, è cambiata Torino ed è cambiata anche la Fiat. La prima osservazione che vorrei fare, dunque, è che il grosso cambiamento è già avvenuto. Allora eravamo in un mondo con tre economie industrializzate che rappresentavano il 90% del Pil; oggi non è più così. Torino era una città organizzata, dal punto di vista industriale, con una cultura monopolare; oggi è una città assai più multipolare. Anche l'automobile era una cosa diversa, molto più concentrata; oggi è estremamente più terziarizzata. A poche centinaia di metri dal posto in cui ci troviamo c'era una palazzina chiamata "Le Tecnologie", dove si concentravano non solo le tecnologie del prodotto ma anche del processo; oggi esse sono assai più decentrate presso

tutto il sistema di subfornitura. In questo stesso periodo la città è cambiata molto; oggi al di là del segmento automotive, che per fortuna rimane vitale, si aggiungono altri settori che hanno acquisito una loro dignità. Tra quelli metalmeccanici vorrei citare il segmento aerospaziale, la componentistica auto, che si è distaccata dal mondo strettamente Fiat, tutto il settore della robotica e dei beni strumentali, il settore elettrotecnico e elettronico, la nautica.

La trasformazione di Mirafiori e il trasferimento di altre imprese diventerà un'opportunità se le condizioni economiche la renderanno tale. La localizzazione ha degli indubbi vantaggi logistici perché dal punto di vista delle infrastrutture è un'area ben servita. Inoltre il fatto che ci sarà il Politecnico è un punto di vantaggio, ma per le imprese la localizzazione in sé non è così vitale. Certamente l'area Mirafiori ha un impatto anche simbolico, è una idea che ha fascino, ma che deve trovare riscontro in variabili economiche certe e in tempi certi.



↳ *Carlo Castellano sta provando a mettere insieme a Genova aziende caratterizzate dal fatto di essere molto in avanti dal punto di vista dell'innovazione, unite più dalla qualità della ricerca che non dal fatto di venire tutte da una filiera produttiva unica. Si tratta di un punto di differenza rispetto a quanto proposto a Mirafiori, perché a Torino si parte da un tessuto produttivo fortemente orientato su un unico settore: l'automotive. Cos'è la Collina degli Erzelli?*

### **CARLO CASTELLANO**

Stiamo parlando di qualcosa di nuovo in Italia, però è anche in forte ritardo rispetto al contesto europeo, per non parlare di quello americano, cinese o giapponese. Si tratta della creazione di aree in cui l'economia della conoscenza, le imprese e le università operano in rapporto sinergico creando spazi, come parchi scientifici-tecnologici o distretti tecnologici, che hanno come punto di riferimento la capacità di portare avanti la sfida su innovazione e ricerca.

Qualche settimana fa ero a Kista, alla periferia di Stoccolma, un parco di 2 milioni di metri quadrati che sta progettando di raddoppiare la sua dimensione. Si tratta di una realtà europea di riferimento, dove il 50% dell'area è destinata a unità residenziali: il risultato è una grande cittadina in cui ricerca, tecnologia e scienza si mettono insieme in una logica sinergica, il settore pubblico ha il ruolo decisivo per facilitare i processi. Dobbiamo uscire dall'immagine tradizionale italiana che dove c'è immobiliare, c'è per forza speculazione: io sono convinto che in certi contesti, se si vuole creare un cluster per mettere insieme ricerca e innovazione, c'è anche bisogno di vivere insieme.

Gli Erzelli sono una collina spianata lunga un chilometro e mezzo, dietro l'aeroporto di Genova. Su questa collina, da 15 anni sono stoccati 40 mila container in gran parte abbandonati: soltanto 6-8 mila container vengono utilizzati dal porto. Genova è una realtà piccola: si dice da noi che quando uno prende una pietra la mette sul piede di qualcun altro. In questo contesto, è nata qualche anno fa un'associazione, un club di imprese tecnologiche chiamato Dixet, che ha individuato spazi utili su questa collina per sviluppare piccole e grandi aziende come Esaote, Selex Finmeccanica, BB, Marconi

Eriksson. Siamo in tutto 65 imprenditori, abbiamo opzionato l'area della collina dal costruttore costituendo una società ad hoc e comprando il terreno. Il progetto è diventato concreto grazie a imprenditori economici e finanziari, tra cui Bancalntesa, alla Facoltà di Ingegneria che ha deciso di trasferirsi insieme ai laboratori del Cnr e a 50 aziende che hanno dichiarato interesse per i nuovi spazi.

Per rispondere alla domanda iniziale, qual è l'interesse che può avere un'azienda a trasferirsi in quell'area, nel nostro caso si tratta in gran parte di imprese hi-tech, pertanto i fattori che hanno premiato sono stati la contiguità col Politecnico, la presenza di laboratori di ricerca e di altre imprese, l'opportunità di trovare uno spazio in cui crescere a condizioni economiche competitive.

Per quel che riguarda i ruoli nel progetto, le imprese sono state le prime a partire. L'università ha risposto benissimo alle nostre sollecitazioni, gli operatori finanziari e imprenditoriali si sono affiancati mettendo le risorse necessarie. Infine vi è stata la grande disponibilità delle istituzioni locali a supportare il progetto e facilitarlo. In questo senso quanto diceva Aldo Bonomi è giusto. Dalla primavera 2007 dovrebbero iniziare i lavori sulla Collina degli Erzelli.



▼ *Rivolgiamo una domanda a Luca Majocchi. Abbiamo parlato di un problema, che pesa, relativo ai tempi di realizzazione di un progetto di questo tipo. Abbiamo visto che da una parte ci sono le necessità e la cultura del settore pubblico, dall'altra le aspettative del settore privato. C'è il problema di mettere insieme diverse esigenze: nella sua esperienza questa integrazione è possibile? A quali condizioni il pubblico può essere utile al privato e in che misura le istituzioni private possono ricevere dal pubblico una spinta?*

### **LUCA MAJOCCHI**

Personalmente io non vivo una dicotomia tra settore pubblico e privato, da questo punto di vista. La discussione di oggi e il rapporto di ricerca mi fanno venire in mente due elementi. Il primo è che sempre di più le imprese diventano multinazionali, mentre il settore pubblico è locale: gli imprenditori fanno business in giro per il mondo, siamo sempre di più abituati a guardare esperienze lontane, mentre chi amministra guarda a luoghi vicini. Intendo dire che si utilizzano schemi mentali diversi, e in questo io vedo un rischio che ho riscontrato in tutti i casi in cui si cerca di costruire questi parchi tecnologici. Perché a me pare che spostare le università è relativamente facile, mentre avere imprese e capitale privato disponibile è sempre una difficoltà. Non basta mettere vicini dal punto di vista spaziale imprese, università e centri di ricerca per avere sviluppo, come non basta avere tanti laureati per fare una società della conoscenza.

Mi ha interessato uno studio svolto sull'Australia con l'obiettivo di identificare i fattori che hanno portato una delle regioni a svilupparsi più delle altre. Ebbene, lo studio ha messo in evidenza che i tradizionali fattori storici dei modelli economici – la vicinanza con i mercati di sbocco, la disponibilità di informazioni, le infrastrutture – in realtà contavano poco, mentre era determinante un mix di quattro fattori. Di questi, tre sono positivi – capitale umano, accesso alla tecnologia, grado di specializzazione produttiva – mentre uno è negativo: la disponibilità di sussidi pubblici che, dove sono più numerosi sono anche i luoghi in cui c'è meno sviluppo. Questa è anche una delle poche regole certe dell'economia: i sussidi annientano

l'imprenditorialità vera e la concorrenza, perché non sono mai allocati con molta efficienza. Per queste ragioni, in un luogo come Mirafiori bisogna lavorare di più sui meccanismi che attivano la vitalità dello sviluppo. Il primo e fondamentale strumento è il capitale umano: non si tratta di avere alti numeri di laureati in sé e per sé, ma una disponibilità di enterprising capital, cioè di persone che in termini di competenza, motivazione e valore fanno intrapresa, in senso economico ma anche culturale e sociale. La società della conoscenza infatti non è solo un saper fare, ma anche un saper essere, un saper vivere. Evidentemente questo significa mettere in discussione la formazione universitaria attuale che è molto deficitaria nel costruire imprenditori.



▼ *Chiediamo l'intervento del Rettore del Politecnico di Milano, Giulio Ballio. Abbiamo parlato del ruolo degli istituti di credito, degli imprenditori e parleremo tra poco del ruolo degli enti pubblici. L'università è stata sempre una cerniera tra i due mondi, ma Luca Majocchi ha spiegato che è più facile trasferire gli studenti che portare le aziende nei parchi tecnologici. Qual è la vostra esperienza alla Bovisa? Quali problemi ci sono in queste aree di trasformazione nel rapporto che avete con il privato?*

### **GIULIO BALLIO**

Secondo la nostra esperienza trasferire una università non è poi così facile. L'abbiamo visto quando si è trattato di trasferire dipartimenti e centri di ricerca dalla sede storica, verificando che le persone in generale si trasferiscono se hanno dei vantaggi.

Non sono d'accordo neppure sul fatto che trasferire una università significa trasferire solo degli studenti: in realtà significa trasferire la ricerca, non il giovane che viene a studiare. Questa circostanza ha a che vedere con le due missioni dell'università, che sono la formazione e la ricerca, e il modo peculiare in cui sono legate: la formazione deve produrre giovani preparati mettendoli a disposizione del sistema produttivo locale. Oggi Torino, come Milano, ha il 24% di matricole che provengono da fuori regione. A Milano ogni anno vengono 2000 studenti di ingegneria e architettura che restano in seguito a lavorare, e bisogna rendersi conto che questi sono numeri paragonabili alle immigrazioni degli anni Sessanta. Il sistema piemontese e lombardo non sarebbero del resto sopravvissuti se da cento anni le università non avessero avuto anche questo ruolo.

Mettendo in atto le trasformazioni di cui si parla si incontrano tre tipi di difficoltà. La prima riguarda il rapporto con le medie-grandi aziende, che conoscono le loro esigenze e trovano nel rapporto con i punti di eccellenza il modo di soddisfare i bisogni di ricerca. Più difficile è il rapporto con la piccola-media impresa, che raramente è in grado di stabilire il tipo di ricerca gli serve per fare innovazione e ha difficoltà a interfacciarsi con l'università; in casi come questi la contiguità fisica

può rivelarsi un vantaggio, come spiegava prima Gianfranco Carbonato.

La terza è una difficoltà di natura più concettuale e riguarda la definizione stessa di "fare ricerca". Solitamente la ricerca è una attività svolta dalle università o dai centri di ricerca che, per questo, ricevono denaro. Al contrario l'innovazione è una attività svolta dall'impresa con l'obiettivo di produrre denaro. In questo senso i due mondi sono separati, hanno vocazioni diverse. Se si analizza il processo che va dall'idea al mercato, si vede che l'idea nasce nel centro di ricerca, dove il ricercatore lavora fino a quando trova consenso e risorse, dopodiché passa a produrre un'altra idea.

Se qualcuno si accorge che l'idea è buona, si avvia il percorso di prototipazione e di produzione. Questi percorsi in Italia erano nettamente separati, non esistevano canali di comunicazione tra azienda e università e, se la comunicazione avveniva, cioè era lasciato alla casualità. Negli altri paesi i due sistemi sono molto più interrelati, l'azienda entra nella ricerca molto prima e, allo stesso modo, il ricercatore esce dalla ricerca molto dopo: si crea dunque un periodo di sovrapposizione in cui nasce davvero l'innovazione, di prodotto o di tecnologia.



▼ *Quali sono le risposte che possono dare gli enti locali? Fra i punti evidenziati vi sono la questione dei tempi: Tne ha incominciato a lavorare 18 mesi dopo la firma dell'accordo. Per la pubblica amministrazione si tratta di tempi fisiologici, ma non per le imprese. C'è poi la questione immobiliare, dove una delle critiche mosse è che la trasformazione di Mirafiori abbia una natura puramente immobiliare.*

### **SERGIO CHIAMPARINO**

In merito alla questione dei tempi, si può rispondere facendo l'esempio di General Motors che ha chiesto di insediare il suo centro di ricerca europeo sui motori diesel nella Cittadella Politecnica. Nel caso in questione, nel giro di tre mesi è stata presa la decisione, fatto l'investimento, concluso l'accordo e dal 2008 inizieranno a costruire. Questo per dire che quando ci sono le condizioni i tempi vanno a posto. Per quel che riguarda Tne, è vero che la società ha impiegato 18 mesi a nascere, al lordo di campagne elettorali e formazione di giunte, però è anche vero che, come ha dimostrato l'intervento di Gianfranco Carbonato, ben prima si è cominciato a fare la lista dei potenziali interessati. Naturalmente se vi sono bonifiche da fare, bisogna che vengano fatte evitando che diventino un ostacolo.

Per Mirafiori io credo che un partner immobiliare non solo sia necessario, ma sia voluto, tanto che questa opzione sta nei programmi di Tne. Qualsiasi operazione di insediamento anche industriale non può avvenire senza fare un intervento al contorno, senza ristudiare l'area, quindi è del tutto evidente che ci vorrà un piano urbanistico e un intervento immobiliare che integri non solo le residenze, ma anche il ricettivo e le funzioni commerciali, se intendiamo pensare a quell'area non come un pezzo di Mirafiori che ospita altri, ma come un pezzo di area industriale che guarda all'economia della conoscenza.

Questa è un'operazione senza tanti precedenti in Italia, ed è un po' diversa dalla Collina degli Erzelli perché cerca di mettere insieme due cose non scontate. La prima è che si tratta di un'area che in gran parte mantiene un profilo manifatturiero moderno. Con ciò non intendo dire che Mirafiori può tornare ad essere quella degli anni Sessanta: io sono molto lieto che ci siano ipotesi di altri modelli a Mirafiori e continuo a pensare che, in questo stabilimento, ci possa essere spazio per

## MIRAFIORI E LE ALTRE / CONFRONTO

ricostruire il ciclo completo dell'auto, anche con dei segmenti di meccanica importante, però questo non vorrà dire tornare alla Mirafiori dei 120 mila addetti del 1971 o dei 60 mila addetti del 1991. Questo primo elemento viene però ibridato da una parte che punta a sviluppare iniziative sulla frontiera dell'innovazione tecnologica, non solo nell'automotive. Penso che questo modello abbia anche una valenza rispetto al profilo che dovrebbe assumere lo sviluppo italiano, riprendendo un discorso, non retorico né antico, sul lavoro produttivo come asse centrale di sviluppo in Italia.



➤ *Il presidente Antonio Saitta diceva poco fa che anche gli istituti di credito, in una operazione come questa, dovrebbero essere più coraggiosi. Può spiegare meglio questo suo punto di vista?*

### **ANTONIO SAITTA**

La mia opinione è che, nell'innescare del processo di rilocalizzazione, un ruolo importante è giocato dal sistema bancario. Complessivamente il sistema bancario ha fino ad oggi fondato il suo successo su un livello di rischio contenuto, ma è chiaro che azioni come quelle di cui discutiamo oggi richiedono di aprirsi un po' di più alla promozione e alla crescita dei processi di sviluppo: un atteggiamento di questo tipo sarebbe benefico per molte aree nella Provincia di Torino, per esempio il canavese, area di forte tradizione imprenditoriale ma altrettanto forti necessità.

Toccano un altro punto, l'accordo tra la Fiat e gli enti locali non era un accordo immobiliare, ma sostanzialmente un'intesa di politica industriale, di formazione e di innovazione. Non per nulla, immediatamente dopo la firma dell'accordo, è stato costituito lo steering committee, che ha iniziato a sviluppare alcuni aspetti. Per quel che riguarda in particolare la formazione, avendo la Provincia una competenza specifica in merito la formazione professionale, abbiamo definito insieme alla Regione Piemonte, al Politecnico e all'Università un progetto di alta formazione industriale per favorire l'integrazione di capacità e conoscenze fra mondo aziendale e mondo accademico. Questa iniziativa pensata per il personale, i colletti bianchi, come un processo di formazione permanente strettamente connesso con le esigenze aziendali e capace di fruttare crediti formativi spendibili all'università.



↳ *All'imprenditore Gianfranco Carbonato le risposte sui tempi soddisfano? Inoltre cosa si può rispondere all'osservazione di Giulio Ballio, sulla difficoltà per le piccole e medie imprese di conoscere di quale tipo di ricerca hanno bisogno e ad entrare in contatto col mondo della ricerca, rispetto alle realtà più grandi capaci anche di fare ricerca in proprio?*

### **GIANFRANCO CARBONATO**

Tenderei a enfatizzare il fatto che le piccole e le grandi aziende non sono più in Italia l'elemento fondamentale del sistema produttivo. Oggi il nucleo vitale è nelle medie aziende, che sono circa 4 mila, intendendo quelle classificate come imprese che hanno fino a 500 dipendenti e 290 milioni di fatturato. Questo è il nuovo tessuto produttivo a cui dobbiamo guardare: la media azienda dovrebbe avere una sua dignità indipendente, perché il termine Pmi è errato oggi. Queste aziende che sono, come si legge nelle statistiche, fortemente internazionalizzate, capitalizzate e portate a fare Ricerca&Sviluppo, operando sui mercati scoprono continuamente nuove esigenze.

Pertanto in questo sistema il termine mercato e il termine innovazione di prodotto vanno insieme: un'azienda non può avere innovazione di prodotto se non sta sul mercato internazionale. Ciò a cui il Rettore Ballio mi pare si riferisse è la realtà della piccola azienda che non sa come fare evolvere la propria struttura produttiva e va aiutata in questo senso; per quanto riguarda la media azienda, le idee sui prodotti le deve ricavare dal fatto stesso di continuare a resistere sul mercato.

Mi sembra che questa iniziativa di trasformazione di Mirafiori, nata un paio di anni fa in un momento diverso dall'attuale, non vada considerata più di quella che può essere: 300mila metri quadrati sono un'area relativamente piccola, che 4 o 5 aziende possono riempire interamente.

Noi abbiamo un partner in Cina, un'azienda di macchine utensili che ha costruito uno stabilimento da 800mila metri quadrati. Quindi non vorrei che si esagerasse, anche se è chiaro che il valore simbolico di questa operazione è grandissimo ed io sono fra quelli che ritengono sia un'ottima operazione dal punto di vista politico e industriale. Ma deve essere chiaro che ha valore più simbolico che reale.

### **SERGIO CHIAMPARINO**

Ritengo che il valore del progetto sia simbolico e reale insieme: l'intreccio fra le due cose che crea un valore dato dai 300mila metri quadrati liberati e i 2 milioni di metri quadrati residui su cui la Fiat sta reinvestendo. Insomma, trasformando 300mila metri quadrati si può in un caso come questo rimettere in moto con profilo diverso un'area ben più vasta.

### **ANTONIO SAITTA**

Aggiungo che la riflessione fatta da Aldo Bonomi in apertura indica un quadro diverso dal passato per l'organizzazione produttiva. In un sistema policentrico come quello attuale il problema è rafforzare alcuni nodi: questa decisione di fare a Torino uno dei centri più importanti della mobilità pubblico-privata sostenibile, come si pensa per Mirafiori, è un elemento forte dal punto di vista dell'immaginario ma anche della qualificazione di un nodo all'interno del Nord-Ovest.



↳ *Luca Majocchi, i simboli hanno valore economico? Un metro quadro in questa sede vale di più, al di là degli aspetti logistici, per la sua capacità di attirare investimenti? Oppure un imprenditore è affezionato ai simboli fino a un certo punto?*

### **LUCA MAJOCCHI**

In realtà non penso che sia un tema di finanza né di metri quadrati: la crescita economica c'è dove ci sono persone capaci, messe in grado di fare. Mirafiori può essere una location di successo esattamente come altre; noi stessi stiamo ragionando sulla possibilità di fare progetti immobiliari a Torino per la nostra azienda. Se dovessi dire cosa cerco io, sarebbe un posto che si può raggiungere facilmente, dove si lavora bene e viene stimolata la creatività, c'è la possibilità di ibridarsi con altre persone. Naturalmente ci vuole un prezzo basso al metro quadrato, tuttavia io ritengo che il problema vero per il successo di questi luoghi non sia tanto il progetto iniziale, più o meno illuminato.

Il mondo non funziona per direzioni top-down, e ne sono un esempio Silicon Valley o i cento chilometri che vanno da Milano a Brescia, che non sono stati progettati da nessuno. Mi domando invece se ci siano le condizioni per fare sviluppo in quest'area. Alle università chiederei per esempio quanto è facile per un professore uscire temporaneamente, costruire un'impresa e ritornare indietro senza perdere opportunità di carriera.

### **GIULIO BALLIO**

Al Politecnico di Milano sono nate dodici società di spin-off negli ultimi due anni da professori universitari, su altrettanti brevetti dell'ateneo. Questo tipo di processo dunque si può attivare e non tutte le colpe si debbono far ricadere sulle inadeguatezze dell'università. Da noi le start-up che funzionano meglio sono quelle fondate insieme alle aziende, che hanno scoperto l'invenzione e hanno messo a disposizione attrezzature e know-how commerciale. Dicendo che l'innovazione la fa l'impresa per produrre denaro, mentre la ricerca la fa l'università ricevendo denaro, volevo fare una provocazione: lavorando insieme si passa dalla ricerca all'innovazione.

### **LUCA MAJOCCHI**

Dodici società mi sembra un numero piccolo e l'appunto che io faccio è di natura diversa: quanto dello sviluppo reale in Italia, fondato sui grandi numeri, potrà venire innescato con questi strumenti? Perché se il problema è la scala, lo sviluppo non può dipendere soltanto dall'università, ma da numerosi fattori di natura diversa. Tra cui il fatto che le persone abbiano voglia di intraprendere. In altri termini, se la domanda è: Mirafiori avrà successo? La risposta è che dovranno esserci le condizioni perché tante persone capaci siano attratte qua e siano in grado di fare impresa. Solo se accadrà questo il progetto Mirafiori avrà successo, altrimenti sarà uno dei tanti tentativi che si fanno in Europa e poi falliscono.

↳ *Vorrei chiedere a Carlo Castellano se concorda con le analisi che sono state fatte sulle condizioni per cui questi luoghi divengono produttivi, producono innovazione ma divengono in grado di fare profitto.*

### **CARLO CASTELLANO**

Ogni realtà ha le sue specificità ed è evidente che Mirafiori è un unicum rispetto alla realtà degli Erzelli, di Marghera e così via. A me sembra che il fatto che voi siate qui a riflettere su queste cose, che sentiate il bisogno di avere imprenditori che investano seriamente, che ci sia un rapporto dialettico è un segnale forte. Quello che finora è mancato in Italia è la capacità di lavorare in sinergia, al di là che ciascuno abbia le proprie responsabilità: se non ci mettiamo a correre in modo diverso, lavorando in modo differente dal passato, la decadenza sarà inevitabile. In questa esperienza di Mirafiori ci sono gli attori che devono combinarsi scatenando una reazione positiva; le premesse ci sono e fra qualche anno potremo ritrovarci a verificare cosa è stato fatto. In ogni caso io partirei con un senso di forte speranza sulle cose che si fanno, perché se incominciamo a dirci che dobbiamo avere predeterminate tutte le condizioni non si farà nulla.



▼ *Le amministrazioni locali sono finite sul banco degli imputati per la relativa lentezza con cui vengono decisi i processi di ristrutturazione dalla pubblica amministrazione. Quella di Mirafiori è un'area di trasformazione su cui enti locali e privati sono chiamati a scommettere. Anche Genova è una città che si sta trasformando: chiedo al Sindaco Giuseppe Pericu quale è il rapporto con le imprese private, quali le difficoltà e quali gli esempi positivi?*

### **GIUSEPPE PERICU**

La domanda è complicata. Non si può pensare che una città possa attuare trasformazioni significative del territorio senza un rapporto molto ricco di contenuto con le imprese. L'esempio degli Erzelli su cui stiamo lavorando è tipico: avevamo una previsione da Piano Regolatore per la nascita di un villaggio tecnologico in quella zona ormai risalente a 8-10 anni, ma non avevamo la possibilità economica di realizzare l'intervento. Una vicenda analoga riguarda un'area vicina al centro della città, presso l'aeroporto, grossa 1 milione e mezzo di metri quadrati, dove si trova un'acciaieria del gruppo Riva. Abbiamo impiegato 9 anni a raggiungere un accordo con il gruppo perché cedessero 500mila metri quadrati per un recupero ambientale e per insediare ulteriori e diversi insediamenti produttivi. In una terza area che noi chiamiamo la "Fiumara", di proprietà dell'Ansaldo, la trasformazione è stata dominata dalla logica proprietaria. Infine abbiamo in cantiere un grande studio che sta per trasformarsi in un atto amministrativo concreto, una variante al Piano Regolatore Portuale che riguarda tutto il fronte del porto con investimenti prevedibili di 4-5 milioni di euro: anche in questo caso si tratta di un progetto che l'amministrazione porta all'attenzione delle imprese, creando delle condizioni perché possa svilupparsi. Anche se la pubblica amministrazione avesse risorse da mettere in progetti di questo tipo, agire sarebbe difficile perché, per definizione, noi non abbiamo una capacità imprenditoriale né è bene che una amministrazione comunale faccia l'imprenditore, se non in una fase iniziale di decollo: in seguito deve esserci l'impresa con le proprie logiche.



➤ *È bene che l'amministrazione pubblica non sconfini nell'attività imprenditoriale?*

**SERGIO CHIAMPARINO**

Anche a Mirafiori stiamo lavorando per creare delle condizioni di partenza, una delle quali è che qui c'è già un insediamento produttivo importante che più si rivitalizza più diviene un motore di attrazione. In secondo luogo, e questi sono elementi che aiutano, sarà presente il Politecnico con il Centro del Design e il Corso di Ingegneria dell'Autoveicolo. Terzo punto, si tratta di un'area con condizioni di accessibilità abbastanza buone. Infine si tratta di fare un investimento di adeguamento urbanistico e di qualità ambientale. Se poi potessimo investire delle risorse, se partisse l'operazione legata al fondo di riorganizzazione dell'indotto Fiat, sarebbe di aiuto. Il fatto che questa sia un'area così strettamente legata alla produzione automobilistica potrebbe divenire un'opportunità importante per razionalizzare alcune delle produzioni dell'indotto che potrebbero trovare qui un'opportunità di rilocalizzazione.

➤ *Antonio Saitta, se per la Città il ruolo è chiaro, per l'amministrazione provinciale che ha competenza soprattutto nel campo della formazione, da questo investimento che ritorno si aspetta?*

**ANTONIO SAITTA**

In generale la Provincia si aspetta l'innesco di un processo economico e produttivo che non riguarda soltanto la Città di Torino, ma un'area più vasta di natura metropolitana, che supera i confini amministrativi comunali. C'è l'interesse a supportare un processo di questo tipo anche attraverso la realizzazione di infrastrutture: sotto questo aspetto stiamo lavorando per creare nelle vicinanze un grande asse [Corso Marche – n.d.r.] che consentirebbe la riqualificazione di una parte importante dell'area metropolitana.

➤ *Nella vicenda di Mirafiori, ma questo probabilmente avviene anche in altri luoghi, la parte pubblica è rappresentata da enti locali. Lo Stato, il Governo, il Ministero dell'Industria sembrano spettatori.*

**SERGIO CHIAMPARINO**

Questo è vero. Ricordo che, nell'agosto 2005, andammo a Palazzo Chigi quando la Fiat presentò il piano industriale: se Marchionne non avesse potuto dire, su precisa domanda dei sindacati, che sul futuro degli stabilimenti c'era l'accordo con gli enti locali, credo che dal quel tavolo ci saremmo alzati in modo diverso. Il Governo allora intervenne solo per dire dove si sarebbe tenuta la prima riunione di aggiornamento del Piano.

Queste circostanze, al di là delle valutazioni politiche, in realtà non sono un male, perché anche in questo caso vale la logica bottom-up: se crediamo allo sviluppo diffuso, alle risorse territoriali, all'importanza della concertazione fra università, banche e imprese, è giusto che questi progetti partano dal basso. Per gli enti locali il problema è semmai disporre di strumenti e risorse che permettano di svolgere in modo non parziale, a volte un po' zoppo, il ruolo di accompagnatori dello sviluppo.



▼ *Dal Nord-Ovest al Nord-Est, la ricerca presentata ha studiato il progetto di trasformazione di Marghera, che ha in comune con Mirafiori di mantenere una parte di produzione accanto a una parte dove si sviluppa innovazione e ricerca. In questo caso il ruolo dell'amministrazione pubblica qual è? Soltanto mettere insieme i potenziali protagonisti oppure intende giocare una parte più attiva?*

### **MASSIMO CACCIARI**

Il ruolo dell'amministrazione pubblica è molto complesso e confuso. Nei processi di riconversione è un ruolo di accompagnamento e certamente non è ruolo di direzione, perché non hai tu il pallino: se si tratta di fare bonifiche dipendi dal Ministero dell'Ambiente; per fare investimenti importanti ti devi rivolgere alle imprese, alle banche, alle società con cui trattare e le cui istanze sono prioritarie; accompagni le relazioni sindacali ma non sei una delle parti.

Tornato al Comune, cinque anni dopo il mio primo mandato di Sindaco, ho trovato il ruolo politico dell'ente locale quasi massacrato e con poteri dispersi. Accompagnare non significa dirigere: dieci anni fa avevi la sensazione di dirigere, ora puoi solo accompagnare, più o meno bene secondo le maggioranze, i Consigli Comunali, gli interlocutori e la governance è di una complessità straordinaria. Forse a Torino meno che a Venezia, perché a Marghera non c'è la Fiat, ma alcune grandi imprese chimiche da mettere d'accordo per un piano di ristrutturazione, e il Ministero dell'Ambiente con un ruolo decisivo per le pratiche di bonifica senza cui non vai da nessuna parte. Ci sono troppe competenze su una stessa area e ciò è evidente anche in materia urbanistica. In un contesto come questo, i tempi di intervento non sono solo dettati dalla buona volontà, ma dalle procedure: è difficile stare dietro al processo di innovazione e trasformazione industriale di certe aree dati i tempi fisiologici di approvazione di una variante. Se vogliamo che i tempi dell'amministrazione siano, soltanto lontanamente, adeguati a quelli delle trasformazioni produttive ed economiche del nostro paese, occorre rivedere complessivamente le procedure e tutta la legislazione in materia urbanistica.



## GIUSEPPE PERICU

Effettivamente c'è stata una modificazione del sistema delle competenze che rende veramente difficile tutto. Nella mia valutazione lo Stato non è presente in modo razionale, ma in modo spot, e di volta in volta sull'uno o sull'altro tema interviene in una posizione sempre molto centralizzata: la gestione delle risorse e i sistemi ambientali sono tutti centralizzati. Nel primo Governo Prodi ci fu il tentativo di creare accordi quadro con le singole città che avevano in atto processi di trasformazione urbanistica complessi e delicati, avendo dunque bisogno di realizzare sistemi infrastrutturali entro un disegno condiviso tra Stato ed Enti Locali che potesse rappresentare la guida anche per la finalizzazione degli strumenti economici. Tutto questo è saltato e non c'è oggi nello stato italiano (come in Europa) una politica per le città. Temi così complessi come quelli di cui stiamo discutendo necessitano di un accordo globale tra Stato ed Enti Locali, dove lo Stato si coordina e diventa un interlocutore con cui si può ragionare, non disperso e, a volte, abbastanza schizofrenico.

↳ *Luca Majocchi, come si vive la differenza fra l'Italia e gli altri paesi rispetto a ciò di cui parla Pericu? Qual è il punto di vista dell'imprenditore che ha a che fare con questa pubblica amministrazione?*

## LUCA MAJOCCHI

Non ho esperienza di quanto avvenga negli Stati Uniti; in Europa la vera differenza è rappresentata dall'Inghilterra. Londra è una città molto complessa, il suo piano strategico ha come obiettivo primario sviluppo e qualità della vita, ma affronta questi problemi complessi, tipici di una megalopoli, con argomenti molto semplici. La percezione che abbiamo noi imprenditori molto spesso è che gli amministratori pubblici si trovano in una effettiva difficoltà. Io cerco di mettermi nelle scarpe dell'amministratore pubblico, ma la differenza con l'estero è che lì il sistema mi aiuta in questo, in Italia dobbiamo costruirci gli strumenti.

↳ *Gianfranco Carbonato, è così anche per gli imprenditori metalmeccanici torinesi dal punto di vista del funzionamento della macchina amministrativa?*

## GIANFRANCO CARBONATO

Rispondo con un esempio. Noi abbiamo deciso di costruire un nuovo stabilimento negli Stati Uniti due anni fa: a un anno dalla decisione siamo entrati nello stabilimento costruito, avendo nel frattempo fatto il progetto, trovato l'immobiliarista intelligente che ha costruito e ce l'ha affittato con un contratto di lungo periodo senza particolari garanzie. Con le autorità locali, invece, abbiamo negoziato una riduzione delle tasse per un dato periodo di tempo. Oggi viviamo in una fase di ripresa, trainata dall'export della media e grande impresa; il ruolo delle Amministrazioni è di favorire le condizioni per consolidare questa ripresa che si è creata grazie alle imprese. Il loro ruolo è dunque accompagnare – questo è il termine giusto – creando le condizioni, ad esempio, per un collegamento Torino-Milano diverso da quello che c'è oggi, oppure di non fare rallentare per due anni un processo come quello della Tav. Questo è quello che a me pare debba fare la politica.



➤ *Giulio Ballio, in questa differenza di tempi e di meccanismi burocratici fra amministrazione pubblica e esigenze delle imprese, voi state in mezzo, per l'attitudine ad essere più o meno flessibili rispetto alle esigenze di un territorio. Rispetto ai suoi colleghi di altri paesi europei, lei si sente più o meno imbrigliato in una serie di doveri burocratici che le impediscono di fare il suo mestiere?*

### **GIULIO BALLIO**

L'università ha avuto, dal 1995 con la riforma Berlinguer, la grande idea dell'autonomia, a cui è seguito un breve periodo in cui è stato possibile fare alcune cose. Da cinque anni a questa parte, indipendentemente dal tipo di governo, il centralismo sta di nuovo prevalendo in modo pesantissimo. L'autonomia si è progressivamente ridotta a una burocrazia mascherata dal fatto di chiedere dati. Noi siamo molto più burocratizzati rispetto alle altre università europee, dobbiamo lavorare di più per raggiungere il loro livello, per adempiere alle questioni burocratiche e poi cercare di fare qualcosa di autonomo.

➤ *Carlo Castellano, in questi anni state costruendo sulla Collina degli Erzelli una ipotesi di collaborazione tra aziende. Qual è il vostro rapporto con l'amministrazione pubblica, quali sono le difficoltà che avete incontrato?*

### **CARLO CASTELLANO**

Nel nostro caso abbiamo avuto un rapporto positivo con gli enti locali, i quali hanno capito che stiamo giocando una partita comune. Il tempo è una variabile essenziale in questo momento per noi: ci sono 53 imprese che hanno dichiarato di voler venire agli Erzelli, ma le imprese tecnologiche per definizione hanno bisogno di tempi brevi, perché lo scenario in cui si muovono cambia continuamente. Per fare un esempio, la mia azienda opera nel settore delle tecnologie biomedicali; abbiamo aperto una fabbrica a Shenzhen (Cina) e a Maastricht (Olanda), siamo una media azienda di 1100 persone, di cui 300 impegnate nell'attività di Ricerca&Sviluppo. Teniamo in Italia le attività più qualificate, mentre la manifattura va sempre di più fuori. È

evidente che a Shenzhen ho tutto quello che voglio – in 6 mesi ho trovato la fabbrica e per tre anni sono esente dalle tasse – ma io possibilmente voglio lavorare in questo paese. Per questo dobbiamo insieme cercare di ridurre al massimo i tempi, fare tutti squadra.

➤ *Mi rivolgo ai Sindaci di Genova e Venezia per sapere se ci sono aree di trasformazione in corso nelle vostre città. Oppure se ci sono altri progetti di trasformazione urbana e territoriale che voi avete in mente, oltre ai due casi di studio portati in questo convegno.*

### **GIUSEPPE PERICU**

Noi abbiamo in gestazione il Water Front (noi lo definiamo "l'affresco di Renzo Piano" perché inizialmente è stato studiato da lui) di cui ho parlato, che riguarda tutto il comparto delle attività industriali portuali, zona oggetto di una variante al Piano Regolatore Portuale. È un progetto veramente di grande imponenza, che implica un processo di trasformazione di 5-6 miliardi di euro, da collegare al sistema infrastrutturale che deve essere adeguato. In ogni caso, abbiamo parlato delle lentezze della pubblica amministrazione, ma mi preme dire che noi stiamo riscontrando una forte difficoltà da parte di alcune categorie di imprese che non vogliono cambiare, non vogliono misurarsi con degli spazi più ampi, con una competizione allargata. Voglio ricordare che a Genova sta radicandosi l'Istituto Italiano per la Tecnologia, un ufo piovuto dal Governo Berlusconi che comincia a essere operativo e porterà dall'anno prossimo 450-500 ricercatori operativi in questa struttura messa a disposizione dagli enti locali: noi puntiamo moltissimo sul fatto che la ricerca, svolta in questa struttura di livello nazionale, sia in grado di innescare processi positivi anche a livello produttivo.

**MASSIMO CACCIARI**

Proprio ieri è stato finalmente siglato un accordo, sancito a livello nazionale, che è un pezzo importante del piano strategico della città di Venezia e per Marghera in particolare. Si tratta di un accordo fra industria, Provincia, Comune, Regione e sindacati, che prevede un investimento complessivo dell'industria di oltre 700 milioni di euro per la sistemazione del ciclo chimico, eliminando i comparti più nocivi e pericolosi, per la sistemazione della raffineria, per il riutilizzo e la bonifica di centinaia di ettari di zona industriale.

Dunque le cose si fanno, ma con una fatica e dei tempi molte volte incompatibili con le esigenze. Questo accordo è stato fatto in extremis, prima che una o due aziende decisive per il riassetto del ciclo chimico se ne andassero stufe di aspettare. Per farlo ci sono voluti due anni per avere dal Ministero dell'Ambiente le garanzie dell'autorizzazione, dalla Regione e dalla Provincia la variante di piano e il piano territoriale. Questi sono i tempi della politica e dell'amministrazione di questo paese, incompatibili con i tempi dell'innovazione e della trasformazione economica, sociale e industriale. Di questo gli industriali dovrebbero parlare con il Governo, chiedere di ammodernare la macchina amministrativa, cambiare procedure e normative.





PROGETTO GRAFICO CONVEGNO  
BadriottoPalladino

PROGETTO E TESTI ATTI  
Annalisa Magone

FOTOGRAFIE  
Marco Saroldi

*Rilasciato con licenza Creative Commons.  
/Attribuzione /Non Commerciale /Non opere derivate*



*Le fotografie sono proprietà dell'autore.*

Il convegno **Mirafiori e le altre** ha avuto luogo a Torino presso la sala conferenze del Mirafiori Motor Village il 13 dicembre 2006.