

Una trasformazione in atto

Prospettive sullo sviluppo economico nell'area metropolitana di Torino

Atti del convegno



Torino Internazionale

Tavola rotonda

Aldo Bonomi, Direttore Aaster
Mercedes Bresso, Presidente Regione Piemonte
Luca Majocchi, Amministratore Delegato Seat Pagine Gialle
Andrea Pininfarina, Vicepresidente Confindustria
Alessandro Profumo, Amministratore Delegato Unicredit
Enrico Salza, Presidente San Paolo Imi
Domenico Siniscalco, Università di Torino
Rodolfo Zich, Presidente Torino Wireless

Modera *Dario Di Vico*, Vicedirettore Corriere della Sera

Francesco Profumo POLITECNICO DI TORINO

Come si ricorderà, il primo Piano Strategico fu firmato al Politecnico di Torino il 29 febbraio 2000. Considero un grande onore, per questa università, che si tenga nella sua Aula Magna questo momento di riflessione su quello che sarà il secondo Piano Strategico.

Nel leggere il documento di preparazione di questo convegno, ho rinvenuto due elementi a cui vorrei ora fare riferimento. Il primo riguarda il rapporto fra economia e società della conoscenza: si tratta di uno dei punti contenuti anche nella Dichiarazione di Lisbona, una dimensione fondamentale con cui siamo costretti a fare i conti. Il secondo tema è quello dell'area vasta, della necessità cioè di andare oltre la dimensione ristretta della città, pensando a un'area con confini non necessariamente fissi e delimitati fisicamente.

Ci sono poi altri due aspetti che ritengo utile evidenziare, e che considero anzi gli elementi da cui partire. Il primo si riassume nella considerazione che il nostro Paese è fondamentalmente vecchio, soprattutto se posto a confronto con realtà in cui, come l'Algeria, dove l'80% della popolazione ha meno di 25 anni, il secondo elemento è rappresentato dal fatto che la nostra società monoculturale sta tramontando. Su questa base consentitemi di utilizzare questa introduzione per tentare insieme a voi di iniziare un certo percorso.

Il tratto distintivo dei più recenti indirizzi delle politiche di sostegno alla crescita e all'innovazione, sia su scala locale sia su scala nazionale, si colloca nel ruolo centrale che viene attribuito all'istituzione accademica. Ciò è avvenuto nel tempo con modalità

talvolta disorganiche, e in parziale assenza di una visione sistemica sul ruolo che la ricerca e la formazione svolgono rispetto al tessuto economico e sociale, cosa che talvolta ha condizionato in senso negativo il fragile equilibrio che regola un sistema virtuoso di relazioni tra università, impresa, società e sistema politico. In particolare, il modello di coinvolgimento degli atenei nei processi di crescita economica e industriale dei sistemi locali deve, a mio avviso, articolarsi con completezza nelle numerose e diverse dimensioni in cui la contiguità tra sistema accademico e industriale si traduce in trasferimento di conoscenze, tecnologie, valori, modelli di comportamento e di governo: la formazione universitaria di secondo e terzo livello, la formazione continua, lo scambio reciproco di formazione fra università e impresa, i laboratori condivisi, la mobilità università/impresa dei ricercatori e dei dottorandi (elemento essenziale per il trasferimento di conoscenza), la presenza di grandi laboratori privati di ricerca nello spazio fisico delle università; sono tutti aspetti di un'interazione necessaria affinché le università rimangano strettamente connesse alla società. A questo vanno aggiunte iniziative di visibilità verso il sistema finanziario, elemento essenziale per lo sviluppo, oltre alla creazione di terreni comuni di socialità e lavoro tra la città, le imprese e il sistema formativo, con l'innalzamento della qualità e degli standard di vita degli studenti e la commistione di programmi e strutture di formazione ispirati a paradigmi sempre più diversificati e trasversali, perché, come ho detto, la monocultura non fa parte di questo tempo. Sono questi, e in particolare gli ultimi dell'elenco, gli elementi che compongono la visione che ispira il nuovo ruolo che il Politecnico intende interpretare nella costruzione di un modello condiviso di sviluppo locale, nella consapevolezza che sia ormai indifferibile la necessità di restituire la ricerca, l'innovazione e la formazione al tessuto economico e sociale della regione. Questa volontà, per essere precisi, si realizza concretamente nel disegno della cittadella politecnica che ambisce ad essere il motore di un modello di innovazione e sviluppo corale e non trainato da sporadiche punte di eccellenza, traendo valore dal contesto in cui è collocato e restituendolo attraverso politiche di inclusione, di formazione continua, di trasferimento tecnologico, di integrazione urbana e di qualità sociale.

L'ottimismo che deve accompagnare la concezione del modello di sviluppo locale, dove la cittadella si candida ad essere elemento costitutivo, affonda le radici nella consapevolezza che il sistema-Piemonte dispone ancora oggi di un insieme di asset distintivi e di un portafoglio di competenze e risorse intangibili che sono difficilmente riscontrabili in altri contesti locali. A ciò si aggiunga la peculiare caratteristica del

sistema universitario piemontese – un caso credo unico in Italia – che coniuga la presenza di tre atenei di grandi dimensioni (nel complesso vi studiano e vivono oltre 110mila studenti) a un basso livello di conflittualità e rivalità interna tra gli stessi: ci sono pochissime sovrapposizioni, siamo un vero sistema delle università piemontesi e proprio dalla complementarità traiamo la nostra forza, poichè un simile assetto infatti, offre spazi di interazione strategica tra gli atenei difficilmente rintracciabili in altri contesti locali.

Il progetto della cittadella politecnica nasce dalla volontà di affiancare agli sforzi di natura immobiliare sostenuti dall'ateneo negli anni scorsi, ulteriori elementi qualificanti che connotino l'area del Politecnico non solo come luogo di apprendimento e di ricerca accademica, ma anche come attrattore di importanti investimenti in ricerca da parte delle grandi aziende, come polo di trasferimento tecnologico verso il sistema delle piccole e medie imprese, come soggetto in grado di offrire servizi al territorio, come centro di aggregazione sociale e studentesca e di riqualificazione urbana. Con queste finalità, nella grande area ex Ogr di Torino, posta lungo la Spina Centrale che struttura la città di domani, la cittadella politecnica si apre verso l'esterno in diversi modi: negli spazi per agganciare le funzioni urbane progettate per l'intorno, nelle funzioni col tentativo di fare entrare città e cittadini nella vita dell'università, in relazione ai soggetti per integrarsi con le forze economiche, culturali e sociali nel progetto comune di rigenerazione urbana e nello sforzo di promuovere nuovo sviluppo. Sulla base di questa impostazione, nell'area si prevedono spazi per attività produttive, direzionali e di servizi (alle imprese, alle università e ai cittadini) collegati naturalmente alla ricerca e alla didattica e posti in stretta sinergia con le istituzioni locali, i soggetti economici orientati all'innovazione, le forze culturali e sociali della città e della regione, per dar vita a un'azione collettiva di sostegno allo sviluppo.

Il progetto della cittadella politecnica, pur avendo nel campus di Torino la sua sede principale, è fortemente orientato a ridisegnare un nuovo ruolo e una nuova strategia del Politecnico sul territorio della città e su quello regionale. Non tutti sanno che il Politecnico ha in città 14 sedi: si tratta di una cosa insostenibile, abbiamo spese di gestione e di funzionamento incompatibili con le nostre risorse. Nel nostro disegno futuro, pertanto, dovremo arrivare a una grande aggregazione e avremo tre sole sedi: una di grande rappresentanza, messa anche a disposizione della città (il Castello del

Valentino), un'altra sarà la cittadella politecnica, la terza dovrà poter contare su vasti spazi che ci consentano di crescere oltre la dimensione attuale dell'ateneo.

Il modello di rete regionale, poi, si fonda sulla creazione di poli decentrati fortemente specializzati e caratterizzati da una stretta integrazione con il tessuto sociale, economico e industriale in cui opereranno. Se, infatti, è importante la cittadella a Torino, altrettanto importanti sono le cittadelle politecniche decentrate sui poli della regione, dove l'impatto sull'area sarà determinante. Attraverso il modello dei poli decentrati, il Politecnico si propone di offrire al territorio la massima visibilità sulle proprie attività, assicurandosi nel contempo una prospettiva privilegiata sulle diverse realtà sociali, economiche e industriali che compongono il territorio piemontese: l'area in cui operare, infatti, non può più essere un'area ristretta, deve essere sempre più un'area vasta.

Gli obiettivi strategici della cittadella politecnica sono di connotarsi nella sede torinese e nei poli decentrati come centro multifunzionale con una missione articolata in quattro dimensioni fondamentali: formazione, didattica, trasferimento tecnologico e servizi al territorio. I primi due punti rimangono i paradigmi essenziali dell'università; gli altri due, però, risultano ugualmente necessari, se si vuole avere migliore formazione e migliore ricerca e aprirsi verso la realtà locale offrendo occasioni di creazione e condivisione di cultura non solo tecnologica. Credo, del resto, che in questo momento ci sia bisogno di una forte apertura di tipo culturale: dobbiamo avere il coraggio di confrontarci con culture che non sono strettamente le culture storiche che ci appartengono, integrarci con il tessuto urbano della città attraverso l'offerta di servizi, ospitare e animare iniziative volte a favorire la consapevolezza sociale della scienza, della tecnologia e dell'innovazione, essere il motore del posizionamento di Torino come città internazionale nel periodo post olimpico, mettendo a sistema le risorse acquisite e dando continuità all'investimento e allo sfruttamento delle stesse. Abbiamo di fronte la grande opportunità di trasformare l'immigrazione, che in questi anni è stata vista essenzialmente come un elemento di difficoltà, in un grande elemento di sviluppo. Ci sono Paesi che hanno l'80% della popolazione con meno di trent'anni, come ho detto: sono risorse che debbono essere utilizzate al meglio. Ricordiamoci, tra l'altro, che gli studenti stranieri sono i migliori ambasciatori di un Paese nei loro luoghi d'origine. E' stata questa, per molto tempo, la grande forza degli Stati Uniti, che oggi sono in crisi: il decremento degli studenti cinesi e indiani delle graduate school è del 40%, mentre risulta che una parte di questi studenti tende a

rivolgersi verso la vecchia Europa. Abbiamo la possibilità di diventare un grande polo di attrazione, ma dobbiamo davvero fare sistema, se vogliamo che questo diventi uno dei momenti di grande sviluppo della città e del territorio. Si deve favorire l'insediamento di campus aziendali di medie e grandi aziende, creare infrastrutture tangibili e intangibili per il sostegno a nuove imprese technology based.

Vorrei poi attirare la vostra attenzione sul fatto che Torino possiede una grande anomalia, rispetto ai grandi Paesi ai quali facciamo riferimento: non c'è più la grande industria. Il piccolo e il piccolissimo è necessario e importantissimo, perché può dare veramente il segnale forte dell'innovazione, ma se non è sufficientemente robusto, al primo colpo di vento può trovarsi in difficoltà. Abbiamo bisogno di ricostruire il sistema completo, una catena che comprenda la grande, la piccola e la media industria. Sono tutti elementi necessari per lo sviluppo e per una reale consistenza dell'area torinese nel futuro. È poi necessario sostenere la creazione e l'aggiornamento delle competenze nell'industria locale, attraverso una sistematica e strutturata offerta di formazione permanente. A questo proposito, bisogna riconoscere che su questo territorio abbiamo avuto una grande azienda che aveva anche una missione nascosta: formare persone che poi si ridistribuivano sul territorio. Le aziende, insomma, avevano un beneficio indotto di formazione che proveniva dalla grande industria, qualcuno, oggi, deve farsi carico di questo ruolo, ed è necessario che tutti noi, insieme, troviamo il modo che questo ruolo venga trasferito al sistema delle università. Un'altra necessità che ritengo importante è favorire la formazione di una classe dirigente e imprenditoriale locale, sia attraverso il completamento in senso gestionale e manageriale della preparazione dei laureati in discipline tecnico scientifiche sia sostenendo direttamente esperienze prolungate di soggiorno fuori sede. Dobbiamo realmente puntare a una società in cui, oltre all'ingegnere professionista, ci sia l'ingegnere imprenditore. È una dimensione che non fa parte della nostra cultura: di solito i nostri imprenditori sono figli di imprenditori, dunque il nostro sistema formativo deve occuparsi anche di questo. Un altro aspetto fondamentale è quello di dare spazio e privilegiare iniziative di formazione multidisciplinare e trasversale in collaborazione con gli altri atenei piemontesi, definendo un quadro di alleanze articolato e coerente con le istituzioni europee e mondiali nel campo della formazione universitaria di base, dell'alta formazione e della ricerca. Si tratta di sfruttare i poli decentrati e le loro caratteristiche di integrazione con i contesti locali per posizionare e diversificare l'offerta didattica creando poli

regionali di attrazione di talenti da fuori territorio, ma anche sostenere con continuità e sistematicità, presso i poli decentrati, attività di didattica e di ricerca di alto profilo, attraverso il radicamento di personale strutturato e investimenti specializzati. Gli atenei, così come il sistema industriale e politico, si cimentano oggi nel difficile esercizio di dover realizzare congiuntamente, conciliandole, politiche di sopravvivenza e politiche di sviluppo, orizzonti di breve termine e nuove iniziative. Ciò è possibile solo attraverso un'alleanza salda e sinergica tra sistema della ricerca, sistema della formazione, industria e società. La cittadella politecnica si candida ad essere lo spazio fisico e virtuale in cui tale alleanza trova compimento e dispiega la sua forza propulsiva.

Antonio Saitta

PROVINCIA DI TORINO

Il lavoro che Torino Internazionale sta svolgendo riveste una grande importanza, e ci consentirà di uscire dalla fase difficile in cui ci trovavamo fino a non molto tempo fa, anche sul piano del dibattito. Correvamo il rischio, infatti, di reagire alla crisi e al senso di incertezza attuale con il ripiegamento, con la chiusura autoconsolatoria attorno ai pregi della torinesità. Oggi, si può invece rilevare una diffusa presa di coscienza che il mondo è grande, che i competitori sono numerosi e che con essi la concorrenza è forte. Usciamo cioè da una fase di autosufficienza, incominciamo a fare un'analisi onesta dei nostri limiti, anche nei settori in cui ci sentivamo all'avanguardia, e cominciamo a capire quali siano realmente i punti di forza su cui si potrà fondare il futuro di questa città. Siamo in una fase di cambiamento interessante, il vecchio scolora, il nuovo si delinea: la riflessione che stiamo facendo è dunque utile perché permette a tutti i soggetti interessati allo sviluppo di mettersi in linea per raggiungere obiettivi comuni.

L'area torinese sta vivendo una transizione verso un nuovo assetto strutturale della propria attività produttiva. Sotto la spinta della congiuntura negativa che conosciamo, certo, ma è chiaro questa trasformazione non è soltanto ascrivibile a dinamiche globali: ci sono anche questioni endogene da affrontare. Tra queste, la rigidità dell'offerta industriale lungo un arco di tempo assai ampio; la presenza di operatori a limitato grado di autonomia e di capacità di interpretare o generare una domanda alla quale rispondere; la carenza congenita di infrastrutture in termini di comunicazione e di trasporti. Il lavoro preparatorio del secondo Piano Strategico ha proprio il merito di fondarsi sulla consapevolezza che coesistono problematiche esogene ed endogene, e

di mirare pertanto al diffondersi di una concezione dell'attività economica che contempli un'integrazione tra campi operativi diversi e anche apparentemente lontani, secondo una visione concreta di un assetto reticolare. Campi diversi che dobbiamo mettere assieme, fra cui sono identificabili le diverse fattispecie industriali, le tipologie dei servizi verso le imprese e le persone, le proposte di tipo turistico e culturale. Deriva da questa impostazione il ruolo fortissimo che tende a rivestire la conoscenza, insieme all'immaterialità della produzione, alla diffusione di saperi in grado di valorizzare le potenzialità economiche di Torino e di farsi strumenti di integrazione sociale e di promozione della qualità della vita. Questo, mi sembra, è il nucleo fondante delle riflessioni compiute finora. È evidente che questo modello, questa prospettiva, deve essere la risultante dell'interazione tra i diversi soggetti istituzionali, imprenditoriali, finanziari, scientifici e culturali presenti nell'area, in aderenza ad una concezione secondo cui le linee di cambiamento devono derivare dalla composizione di potenzialità, competenze e valori a cui tendere. È un obiettivo ambizioso, che richiede di comporre esigenze diverse, ma che si può raggiungere: lo ha dimostrato la prova importante delle Olimpiadi, con cui abbiamo saputo dare vita a una grande cooperazione istituzionale.

C'è un altro grande obiettivo, a mio modo di vedere: quello di andare oltre la dimensione territoriale ristretta dell'area torinese. Non c'è soltanto l'area metropolitana, bisogna guardare a una realtà molto più ampia, fino a prefigurare un'ipotesi di macroregione, tenendo anche conto del fatto che ormai, dal punto di vista territoriale, siamo di fronte non tanto alla concentrazione su poli, ma a un policentrismo diffuso. Ritengo che, in questo contesto, Torino e la sua area non possano e non debbano allontanarsi dall'attività industriale, perché essa è il fondamento centrale del suo ruolo produttivo. Questa indicazione dell'importanza dell'attività industriale contiene però la consapevolezza nuova che il settore produttivo è un elemento importante anche per il contributo che può dare ad altri settori. Non si può non vedere, tanto per fare un esempio, il ruolo essenziale esercitato dal settore manifatturiero nei confronti della finanza, anche negli aspetti più fortemente innovativi.

L'obiettivo principale deve essere di porre un maggiore impegno per la formazione, intervenendo non tanto in termini di quantità, ma di qualità, sia per in corsi di studio economici sia per quelli tecnico-scientifici, anche perché sappiamo che all'incremento del numero dei laureati è corrisposto un grave scadimento del livello medio di

preparazione. Va privilegiata una preparazione di base rigorosa e ad ampio spettro, su cui innestare percorsi di studio a carattere specialistico, con particolare attenzione alla componente direttamente produttiva: il tessuto industriale dell'area risente, infatti, dell'impoverimento di posizioni che ha fatto seguito alla crisi della grande impresa e all'avvento di una concorrenza assai incisiva. Si tratta di ripartire da un momento diagnostico preciso, magari impietoso, per individuare punti capaci di crescere e di contribuire, attraverso l'incremento dell'efficienza, alla riacquisizione del posizionamento perduto. Il punto di partenza indispensabile, per questo nuovo modello, sta nel tenere presente che la riorganizzazione del tessuto produttivo piemontese è avvenuta tramite una deverticalizzazione della filiera produttiva, nella quale unità produttive un tempo facenti parte dell'indotto della grande industria si sono rese autonome, mettendosi nelle condizioni di rispondere alla domanda proveniente non soltanto delle unità maggiori dalle quali sono derivate, ma anche da quella di unità simili presenti in regione e più ancora in diverse parti del mondo. Questo importantissimo risultato è stato possibile dalla flessibilità dei processi produttivi, consentita e incoraggiata da un radicale cambiamento delle tecnologie di processo nel quale la meccanica fine si è integrata con l'elettronica e con l'informatica.

Mi preme sottolineare, inoltre, che la realtà industriale torinese è parte di un assetto reticolare che certamente ha nella provincia molti punti di riferimento, ma che dirama verso le aree piemontesi e verso il resto del mondo. Questa rete non riguarda soltanto gli scambi di produzione, ma comprende altre attività, e mi riferisco per esempio alla questione della comunicazione e dell'information technology. La crescita dimensionale delle imprese, dunque, insieme al potenziamento dell'area ricerca-sviluppo, costituisce una necessità non eludibile, al fine di consolidare i vantaggi acquisiti e di acquisirne di nuovi. Occorre partire dalla realtà esistente, utilizzandone le potenzialità e in questa prospettiva l'assetto strutturale assunto nel tempo in questa area offre concrete possibilità, legate per esempio alle imprese di medie dimensioni presenti sulla frontiera tecnologica, ai centri di ricerca alle strutture universitarie e a quelle di formazione e ricerca post-laurea. La concentrazione delle risorse disponibili su tali valenze costituisce uno degli obiettivi fondamentali. Bisogna riorganizzare e concentrare le nostre risorse.

Un'ultima considerazione riguarda il fattore che un processo di questo tipo richiede per forza di cose una particolare attenzione sulle infrastrutture. Essendo organizzato

a rete, il nostro apparato produttivo, per il suo funzionamento, deve assolutamente avvalersi di efficienti collegamenti con le parti del sistema del quale è o intende essere parte. Nel quadro dei cambiamenti che stanno di fatto delineando una nuova geografia economica mondiale, Torino acquista la necessità di disporre di indispensabili collegamenti materiali con altre economie fornitrici o utenti. E non può passare sotto silenzio, in questa visione prospettica, l'importanza della linea ferroviaria ad alta velocità destinata a collegare Torino con Lione, attraverso cui rendere possibile l'utilizzazione del Corridoio 5 che farà da ponte fra l'occidente e l'oriente d'Europa. Posta la giusta attenzione ai problemi e alle esigenze delle popolazioni locali, l'opera deve in ogni caso trovare attuazione, anche nell'interesse diretto di coloro che ora si oppongono ad essa. Un Piano Strategico inteso a delineare credibili prospettive per lo sviluppo economico dell'area metropolitana di Torino deve tenere conto anche di questi aspetti.

Dario Di Vico

CORRIERE DELAL SERA

Inizio con una considerazione da osservatore esterno. Luca Doninelli ha scritto un libro su Milano, dal titolo *Il crollo delle aspettative* in cui descrive, da milanese deluso e amareggiato, lo spirito di una città che vede la fine dell'ambizione, il declino delle aspettative dei cittadini. Dai primi interventi di questa mattina, ma anche dalle cronache che sui giornali si possono leggere su Torino, direi che nel caso del capoluogo piemontese l'atmosfera è diversa: il futuro diventa elemento progettuale e programmatico a cui ci si rivolge con aspettative crescenti.

Aldo Bonomi

AAESTER

Giuseppe Berta mi ha detto, talvolta, di essere una sorta di "cantore della serie B". Il fatto, secondo me, è che se Torino pensa di diventare un nuovo polo del neofordismo - di fronte alla concorrenza cinese - credo si andrà incontro a una grossa delusione. Questa capacità competitiva, infatti, non ce l'avremo mai. Scordiamoci anche, però, di diventare il futuro laboratorio mondiale delle nanotecnologie: peccheremmo di presunzione eccessiva. Se invece Torino vuole essere, come credo, una capitale che riesce a reggere la competizione nel campo delle produzioni complesse, sono certo che ce la può fare. È produzione complessa fare la Grande Punto con un design significativo che regge; è produzione complessa Seat Pagine Gialle che compete nel

sistema complessivo della net-economy; è produzione complessa quella dei nuovi materiali per le piste delle prossime Olimpiadi cinesi che, come è noto, vengono prodotti tra Cuneo e Alba. Ma è produzione complessa anche produrre e vendere il Barolo, senza che si voglia sostituire il Barolo alla Fiat. Il punto centrale della questione, secondo me, è capire che se Torino andrà avanti, sarà perché diventerà la città-regione in grado di dare impulso al sistema delle produzioni complesse del Nord Ovest.

Luca Majocchi

SEAT - PAGINE GIALLE

La prima cosa che mi viene da dire, da "forestiero", è che quando sono venuto qui non ho trovato una città in declino, ho trovato piuttosto un processo di conversione in ritardo.

Partirei dal ruolo della città. Essere una città, di per sé, dal mio punto di vista, non dà vantaggi competitivi strutturali, nella società della conoscenza (la Silicon Valley, per esempio, non è una città, ma un territorio), direi piuttosto che è il modo in cui si usano le risorse della città a fare la differenza. Molto interessante è oggi la competizione fra San Diego e Silicon Valley nel campo delle biotecnologie: San Diego in questo settore sta surclassando il suo concorrente, ed è probabile che nel prossimo futuro – con una nuova generazione di tecnologie ad altissimo valore aggiunto – sarà proprio San Diego a indicare la direzione, anche perché la città si sta muovendo bene, utilizzando tutte le risorse che ha a disposizione.

Quello che serve, secondo me, sono le eccellenze. È vero che ci servono anche i settori tradizionali, senza cui le eccellenze non hanno una base su cui poggiare, ma le eccellenze sono indispensabili, innanzitutto perché possono fare da catalizzatori e acceleratori di processi di innovazione; e poi perché sono porte aperte verso il mondo. Oggi, Seat – Pagine Gialle è una porta per Torino su Internet, perché abbiamo una dimensione che ci permette di occupare la frontiera della tecnologia in quel campo.

Direi poi che le eccellenze devono avere massa critica. È inutile, secondo me, disporre di cose piccole e di grandissima qualità: saranno belle ma servono a poco, perché non hanno impatto, non sono in grado di tirarsi dietro niente. Bisogna curare le eccellenze che hanno una certa dimensione, e se sono piccole bisogna farle crescere. Altro aspetto: le eccellenze devono essere profondamente integrate nel sistema che si vuole creare: è inutile avere una grande eccellenza se questa si muove per conto

proprio. Le eccellenze poi devono essere tante, perché il tempo di un unico motore di sviluppo per una città – e non parlo soltanto di Torino – è finito.

Vorrei poi dire qualche parola sulla forma mentis di questa città. Torino, vista da chi viene da fuori, è molto bella e vitale. La classe dirigente, però, è fatta di persone molto simili e vicine, hanno una cultura analoga, si conoscono tutti, hanno esperienze comuni. Si tratta di un valore per molti aspetti positivo, ma è evidente che manca quel carattere di diversità che generalmente arricchisce, perché tende a mettere in evidenza punti di vista diversi, esperienze diverse. La classe dirigente torinese, poi, tende a vivere più sopra che dentro la città: i torinesi si incontrano il più delle volte a casa, non al ristorante o al luogo di ritrovo. Io che sono di fuori, giro per la città molto più di tanti amici torinesi da generazioni e credo che la cosa comporti un problema, perché tende a crearsi un circolo un po' chiuso e non necessariamente proiettato verso il futuro.

L'altra cosa che vorrei dire riguarda la necessità di imparare a cogliere le opportunità. Io sono qui oggi praticamente per caso. Tre settimane fa sono stato invitato con altri 200 manager (gli europei erano 80, gli italiani soltanto 3) dai proprietari di Google a Palo Alto, per discutere il futuro del mondo di Internet: qualcuno, insomma, in America, ha ritenuto che potesse essere utile un confronto con me. Nessuno ha pensato di cercarmi, invece, quando sono venuto a Torino nel 2003: forse ho una mentalità anglosassone, ma mi sarebbe sembrato normale che, essendo il nuovo amministratore delegato di una delle più grosse imprese della città (Seat è la maggiore impresa italiana per margine operativo), qualcuno venisse a spiegarmi cos'era la città, parlandomi anche, magari, delle opportunità che esistono. Secondo me sono cose che non dovrebbero accadere, perché altrimenti rischiamo di avere delle risorse che non mobilitiamo; se Torino vuole fare non soltanto un buon Piano, ma ottenere dei risultati, deve lavorare anche su questi fattori, a partire da una maggiore ibridazione della propria classe dirigente, a livello di generazioni, di classi sociali differenti, di provenienze geografiche diverse.

È chiaro che tutto questo richiede una grande capacità di adattamento, perché una classe dirigente con una cultura comune possiede certamente il valore positivo di una forte identità, ma può avere qualche difficoltà a comunicare con chi si presenta con visioni completamente diverse. Può essere faticoso, insomma, ma questa risorsa, se bene utilizzata, può costituire un grande valore per questa città.

Enrico Salza

SAN PAOLO IMI

Credo che si debba, innanzitutto, smettere di piangersi addosso. Guardando le prospettive di questa città in forma positiva, non si può non avere il convincimento che Torino abbia ancora molte cose da dire, pur nella consapevolezza della complessità di certe problematiche. Anche l'intervento del dottor Majocchi, sotto questo profilo, ci spinge a guardare, più che ai problemi, al modo di risolverli.

Si parla di ricerca, di tecnologia, ma soprattutto di innovazione. Ebbene, credo che l'innovazione, prima di tutto, vada introdotta nella testa delle persone. Non credo sia così difficile trovare idee nuove, quello che è difficile, è abbandonare i vecchi stereotipi e guardare avanti. In questo caso, scopriremo che gli stimoli sono tantissimi. La cosa che mi sembra più importante, a questo riguardo, è il coraggio dell'internazionalizzazione: allargare le vedute, avere voglia di confrontarsi, sapere attrarre i giovani. È purtroppo vero, infatti, che una certa generazione tende a perpetuare se stessa, a non mettersi mai da parte, a non allevare nessuno: l'inserimento di giovani, in tutti i campi, stenta; in nessun altro Paese si tarda così tanto nel lasciare degli spazi ai giovani, purché se lo meritino.

Per capire quanto è scarsa la nostra capacità di attrazione a livello internazionale, basta pensare che su centomila cinesi che arrivano in Europa, in Italia se ne fermano 694. Sergio Marchionne, amministratore delegato della Fiat, fra le altre cose sostiene che, in merito alla Facoltà di Ingegneria dell'auto, la Fiat e il Politecnico, che si sono presi l'impegno di costruirla, devono trovare il coraggio di cambiare le cose, correggere il tiro: bisogna accogliere soltanto studenti che parlino l'inglese e fare in modo che non soltanto la Fiat, ma tutte le aziende automobilistiche del mondo sostengano questa iniziativa. Cosicché Torino possa essere, se lo si ritiene utile, un luogo di riferimento in cui ogni due anni si organizza un convegno in cui si discute sul futuro dell'automobile.

Un altro aspetto importante è la necessità di integrarci con altre culture e con altre aree. Anche il Presidente Saitta ha accennato al discorso del policentrismo: dobbiamo metterci in gioco, avere il coraggio e la capacità di integrarci, è sbagliato non pensare a una Torino inserita in un'area che comprenda Milano, Genova e Lione: e mi spingerei anzi a dire che se non avremo la capacità di integrarci, perderemo tutti insieme.

Domenico Siniscalco

UNIVERSITÀ DI TORINO

Sono mancato da Torino per circa quattro anni, anche se ritornavo qui un fine settimana su due. Le cose, nel frattempo, sono cambiate. Tornandoci ora, ho trovato una città diversa da come la conoscevo, diversa, anzi, da come la vedono solitamente i torinesi. La città è attraversata da un enorme processo di trasformazione: nessuna città europea sta attraversando un cambiamento urbanistico e morfologico così grande.

Un altro aspetto da mettere in evidenza è che stiamo vivendo un evidente aumento del peso dei servizi a scapito dell'industria tradizionale: direi però che non ci troviamo di fronte a un processo di deindustrializzazione, semmai a un processo di integrazione fra i due settori. Essendo Torino una città industriale, del resto, esistono le condizioni ideali per la nascita e lo sviluppo di servizi ad alto contenuto organizzativo e innovativo, dove la crescita dei servizi non consiste nell'aumento del numero e del volume di affari dei bar, ma del radicamento di servizi per la produzione, non necessariamente industriale.

Come terzo punto devo dire che ho potuto riscontrare, specialmente tra i ragazzi all'università ma anche fra le persone della mia generazione, un sentimento, un umore completamente nuovo. Non ho trovato quasi nessuno che si piangesse addosso, quel ben noto atteggiamento torinese l'ho trovato ormai confinato in alcune piccole enclaves di torinesità irriducibile.

La città è visivamente in transizione e ci troviamo di fronte al problema – un problema schumpeteriano, se volete – di innovare combinando in modo diverso i vecchi fattori in modo da produrre qualcosa di diverso. L'analisi del Professor Berta, in questo senso, è ineccepibile, e ancora più interessante è quella che sta nel volumetto Verso il Piano Strategico, che mette in risalto e analizza i diversi fattori della produzione: il capitale umano, l'infrastrutturazione, l'offerta educativa, ecc. Detto questo, il mio contributo a questa discussione consiste nel dire che manca ancora, nella discussione, un elemento che ritengo fondamentale. Non è sufficiente mettere in fila tutti i fattori che riteniamo utili allo sviluppo, perché il cambiamento avvenga, ci vuole una forza traente. quale può essere il motore che fornisca la spinta a questa città? Immagino abbiate letto, nel periodo febbraio-marzo, un dibattito apparso sul Corriere della Sera riguardante il cosiddetto modello Wimbledon. Il modello Wimbledon deriva dall'osservazione del torneo dal quale prende il nome: Wimbledon è il più bel torneo del mondo, si gioca a Londra, ma non ha niente di inglese; non i giocatori, non gli

attrezzi, non i cameraman, non i network televisivi. È una metafora – proposta da Padoa Schioppa – di come un grande processo di liberalizzazione possa attrarre il meglio e generare sviluppo. Mi domando se la nostra città, grazie anche alle tradizioni che la contraddistinguono, alla sua cultura illuminata, al suo passato e agli stessi fattori che oggi sono stati richiamati, non sia il posto giusto per tentare di realizzare, in un paese altresì incrostato da mille corporazioni, una specie di modello Wimbledon; un modello di apertura e attrazione che riguardi tutti i settori vitali. Cito per cominciare l'agricoltura: basta passare per le Langhe per scoprire che sono numerosissimi gli assaggiatori, gli agricoltori e gli investitori stranieri che si interessano a quell'area. Nel campo dell'industria siamo sempre stati attrattivi. Nel campo dei servizi finanziari si può rilevare che, di recente, San Paolo ha tentato l'avventura con Dexia, e Unicredit ha intrapreso con successo la grande avventura tedesca. L'apertura, che non vuol dire svendere né vendere, ma integrarsi, è a mio avviso la cosa che davvero serve alla nostra città. Voglio affrontare anch'io, poi, il tema dell'università: mi domando infatti se, anche grazie a tutte le facilities olimpiche, non valga la pena di pensare a un campus, a corsi internazionali.

Se noi trovassimo l'idea unificante che ci permetta di affermare che il nostro è il modello Wimbledon in Italia – perché qui c'è il capitale fisico, il capitale umano, la tradizione, la ricerca, l'innovazione e soprattutto l'afflato aperturista – forse riusciremmo a produrre un grande risultato, legato anche a una tradizione di grandi risultati nel campo dell'integrazione della società. Mi sembra infatti di poter dire, con qualche ragione, che Torino non è Parigi, pur avendo una grande immigrazione: siamo stati bravissimi a integrare le fasce basse; un po' meno le fasce alte della popolazione straniera e in tal senso un po' di apertura farebbe bene. Anche perché, in un Paese che sta al fondo di tutte le classifiche della competitività perché considerato chiuso, provinciale, burocratico e di fatto repellente nei confronti dei grandi flussi di risorse mondiali, potremmo realizzare un primato di cui andare fieri.

Rodolfo Zich

TORINO WIRELESS

Gli interventi che mi hanno preceduto hanno messo sul tavolo moltissime idee. Premettendo che appartengo alla categoria di coloro che ritengono che si stia già facendo molto, mi limiterò a fare un'osservazione su quello che ritengo il punto critico da cui ripartire per fare un salto qualitativo nello sviluppo. Sono convinto che, nel nostro sistema sociale ed economico - area metropolitana, ma anche provincia e

regione - ci siano le risorse giuste per affrontare il futuro, in termini di capacità di creare conoscenza, di formazione, di risorse culturali e professionali presenti territorio, di impresa e di finanza. È giusto dire, però, che i buoni ingredienti non sono sufficienti per fare una buona cucina, direi che in questo momento, per restare alla metafora, stiamo facendo una cucina discreta e possiamo certamente fare un salto di qualità, superando la criticità che riguarda il sistema delle imprese e, nel contempo, giocando bene la relazione locale/globale. Esiste infatti un'imprenditoria tecnologicamente avanzata dalle grandi opportunità che soffre di nanismo e ha prospettive di crescita abbastanza incerte, nel senso che tende a indirizzarsi su nicchie in cui, per il momento, può mantenere livelli di competitività, spesso confinandosi, però, nella prospettiva di un mercato soltanto locale. È un dato che desta preoccupazione: i processi in atto a livello globale portano alla creazione di player competitivi di dimensioni internazionali, e non è affatto detto che una strategia di nicchia, locale, sia quella vincente.

C'è stato più volte, in questo dibattito, il richiamo all'internazionalizzazione e io credo che si tratti davvero della chiave di volta del problema che stiamo affrontando. Su questo terreno, bisogna riconoscerlo, alcune cose sono state fatte: ricordo per esempio l'operazione che il Politecnico ha condotto in America Latina, portando il numero degli studenti sudamericani dell'ateneo da 50 a 260 all'anno. Se però portassimo avanti questa operazione non solo a livello di Politecnico (perché è chiaro che tutto questo ha un costo: 1,5 milioni di euro l'anno, nel caso di questa iniziativa), allargandola oltre i confini dell'America Latina, penso che ne ricaveremmo un fortissimo contributo all'internazionalizzazione dell'area di Torino. Passando all'internazionalizzazione che riguarda l'impresa, distinguerei due casi: la grande impresa possiede già le sue specifiche strategie di internazionalizzazione, è nel suo DNA ed è dunque inutile pensare di occuparci della sua capacità di apertura internazionale. La questione che riguarda le piccole e medie imprese è molto più complessa, per motivi innanzitutto dimensionali, con tutte le carenze che derivano, a livello di risorse umane, di rete di relazioni e ovviamente di possibilità di fare grandi investimenti a lungo termine. Si presenta dunque la necessità di fare massa critica, di fare dei cluster, di aggredire il mercato in maniera diversa.

L'altro aspetto che ritengo importante è il discorso delle eccellenze, su cui, in effetti, credo sia possibile costruire una solida strategia di crescita. In questo senso, ritengo che il Piano, con le sue riflessioni sulle piattaforme tecnologiche e sulle aree in cui è

possibile intervenire, possa dare un contributo notevole. Abbiamo constatato, grazie all'operazione Galileo, partita qualche anno fa, che la possibilità di investire su un nucleo di base portatore di forti competenze può consentire di ipotizzare una traiettoria di crescita altamente significativa: siamo infatti riusciti a portare a Torino la Precise timing facility, l'unica struttura del segmento di terra di Galileo assegnata all'Italia. Nell'ambito del progetto Galileo, poi, abbiamo lanciato un master internazionale riconosciuto dalle Nazioni Unite che ci pone come uno dei primi poli informativi a livello internazionale e abbiamo vinto cinque progetti europei, praticamente tutti quelli in cui si parla di ricevitori: con questa operazione, ci stiamo muovendo nella direzione di un sistema di relazioni internazionali che coinvolga sistemi territoriali interessanti, non solo perché offrono la possibilità di attrarre talenti, ma anche perché possono costituire un terreno di espansione della nostra imprenditoria, in modo tale da fare della nostra realtà territoriale il punto di partenza delle strategie Galileo indirizzate verso aree come l'America Latina, il Mediterraneo, la Cina.

Del resto, mi si lasci dire che Torino sa fare sistema, l'ha già fatto in passato: molti dei risultati che abbiamo portato a casa, anzi, derivano proprio da questa capacità, forse dovuta alle relazioni personali, a quel tipo di approccio a cui ha fatto riferimento il dottor Majocchi. È però necessario fare un salto qualitativo nella capacità di fare sistema: si tratta insomma di passare dal fare sistema sui singoli progetti al fare sistema nel promuovere processi perché credo sia questa la nuova dimensione. Da questo punto di vista, penso che il rapporto tra le politiche pubbliche e il privato possa effettivamente portare a notevolissimi miglioramenti e gli esempi, a livello internazionale, non mancano. Ho avuto modo di osservare con una certa attenzione la Spagna, che teoricamente dovrebbe essere dietro a noi, se non altro per il fatto di essere entrata in Europa in ritardo. Eppure è un Paese molto competitivo in moltissimi settori, e, in alcuni è più avanti di noi. Ritengo che la stessa capacità di crescita e di sviluppo possa essere riproposta nella nostra area e, in questo senso, credo che nel futuro si debba instaurare un diverso rapporto tra pubblico e privato, per trasformare le criticità in opportunità. Si pensi al mondo della salute, che dal punto di vista finanziario è una preoccupazione per tutti: ebbene, credo che il sistema sanitario possa essere trasformato in opportunità attraverso un nuovo modello che consenta di liberare risorse, di attrarne di private e quant'altro.

Luigi Cavalchini

UNICREDIT PRIVATE BANKING

Ho letto con attenzione il progetto del nuovo Piano Strategico. Vorrei sottolineare prima di tutto il rapporto di continuità che lega il secondo Piano Strategico al Piano che lo ha preceduto, di cui si pone come logica conseguenza. Un altro punto che mi ha colpito riguarda l'investimento sulla conoscenza: si tratta di un'impostazione che tiene conto del fatto che la società nella quale viviamo, come tutte le società post-industriali, sta operando un trasferimento da una società fondata sulla logica del bisogno a una società fondata sulla logica dell'identità, e non a caso quello dell'identità è un tema che ricorre spesso, in questo progetto. L'identità, però, è anche una brutta bestia, per il fatto che rischia di creare delle storture. Quando poi si parla del territorio come di un elemento propulsore di sviluppo, credo si debba fare riferimento a uno spazio che supera i confini dell'area metropolitana e che si configura come un'entità a geometria variabile che comprende la regione, la nazione, l'Europa e il mondo. Vorrei fare osservare, del resto, che quando parliamo di territorio ci dobbiamo riferire alle nostre identità locali, ma nella prospettiva di aprirci all'esterno. Mi riferisco in particolare a quanto detto dal presidente Saitta sui trasporti, e su questo punto, se facciamo una riflessione schiettamente economica, vediamo che l'aumento del PIL è proporzionale all'aumento dei trasporti. Nella macroregione che comprende in sostanza quasi tutta l'Italia settentrionale - Nordovest, Lombardia, Emilia - passa il 65% delle merci che transitano nel Paese. Vorrei poi fare osservare che oggi - gli ultimi dati si riferiscono al 2000 - attraverso i valichi alpini passano merci per circa 108 miliardi di euro. A causa delle strozzature attualmente esistenti, il passaggio di queste merci è costato 6,2 miliardi di euro, ma è stato calcolato che nell'arco dei prossimi dieci anni il traffico internazionale dell'Italia è destinato a aumentare di circa il 40% e, se le strozzature continueranno ad esistere, il costo di questo passaggio sarà di 18 miliardi. Sta anche in queste cifre l'evidenza della necessità di tenere conto dell'area vasta in cui viviamo e dell'importanza di aprirsi verso l'esterno.

La necessità di aprirsi diventa poi assolutamente fondamentale quando si parla del grande argomento della conoscenza. Il tema della conoscenza ha a che fare con la produzione del sapere, con l'insegnamento, con la distribuzione del sapere. Una piccola parentesi: da ieri Unicredit è diventata un gruppo europeo. A Torino si collocherà l'accademia della nostra banca e stiamo preparando le condizioni

logistiche per poter accogliere 400 persone, a livello di top management, a partire dall'anno prossimo.

Vorrei poi sottoporvi qualche dato. La mobilità degli studenti stranieri, che è un fattore di beneficio per qualunque economia, rappresenta per la nostra città e per tutto il Piemonte un elemento negativo: la regione si colloca infatti al tredicesimo posto in Italia e, per quanto riguarda gli immatricolati stranieri si pone esattamente al 2,3%, rispetto al 5,3% del Trentino Alto Adige, e al 4% circa di Liguria, Emilia Romagna, Friuli Venezia Giulia, Umbria, Toscana e Lombardia. Teniamo presente, poi, che la situazione non è per nulla rassicurante per la stessa Italia, dove la quota di studenti stranieri oscilla negli anni intorno al 2%, contro il 12% del Regno Unito e della Germania e il 9% della Francia, per non parlare degli Stati Uniti, che arrivano al 30%: sono dati che ci devono fare riflettere, soprattutto quando pensiamo alle possibilità di utilizzo delle infrastrutture olimpiche. Sempre nel settore della conoscenza, vorrei portare l'attenzione su un secondo aspetto, cioè che a Torino ci sono 96mila studenti: 60mila sono all'Università e 30mila al Politecnico. Si tratta nel complesso di due grandi realtà, eppure ci sono alcune discipline scientifiche, mi riferisco in particolare a Fisica, che hanno oggi meno di cento studenti, nonostante Fisica e Matematica costituiscano, presso l'Università di Torino, dei centri di eccellenza. Credo sia un altro tema su cui riflettere.

Un altro problema riguarda le famiglie di immigrati che preferiscono mandare i figli a studiare in altre università, perché sanno che potranno essere ospitati in collegi che hanno dei tutor, il cineforum, il medico, e avranno la possibilità di sviluppare attività collaterali a quelle propriamente legate allo studio. È anche su questo che si misura, a mio avviso, la società della conoscenza. C'è evidentemente un problema a monte, sul quale mi interrogo senza riuscire a formulare una risposta: l'Università e il Politecnico oggi possono essere considerati morfologicamente e urbanisticamente come dei centri di attrazione? Vorrei però sottoporre alla vostra attenzione anche il fatto che esistono realtà inerenti la formazione, anche importanti, che non sono conosciute dagli stessi torinesi. Credo, insomma, che alla luce dei dati e degli orientamenti dei nostri studenti, risulti chiaro che si debbono creare delle strutture di accoglienza adeguate, ma è anche necessario fornire un orientamento più preciso circa le possibilità formative offerte agli studenti.

Ancora un cenno a un ultimo tema: oggi in Italia siamo ormai in presenza di un sistema multicentrico, in cui Torino si pone in una dimensione globale.

Mercedes Bresso

REGIONE PIEMONTE

Colgo un primo dato positivo, che mi viene anche dall'ascolto dei non torinesi qui presenti: è pressoché finito il tempo della percezione di noi stessi come di un sistema in crisi, abbiamo finito di piangerci addosso e del resto, come diceva anche Giuseppe Berta, abbiamo ben digerito la fine del fordismo e la ristrutturazione industriale. Credo anzi che la vicenda dell'accordo e della legge Fiat dimostri che ci siamo messi in una logica giusta che, peraltro, sta cominciando a portare risultati concreti. I dati recenti sul livello di internazionalizzazione dell'indotto, o meglio della componentistica, ci dicono che anche il sistema della grande industria torinese legata all'auto sta cambiando radicalmente; l'accordo Fiat, tra l'altro, è per la prima volta un accordo che non riguarda soltanto la città e la Fiat, ma comprende l'intero settore dell'automotive, con l'obiettivo di portarlo su un percorso di forte innovazione nella logica di quanto è stato già detto in questo incontro, partendo dalle cose su cui c'è massa critica e su quelle innestando un'economia della conoscenza.

La seconda considerazione sul cambiamento di atteggiamento riguarda la vicenda olimpica, dopo la quale, infatti, abbiamo cominciato a percepirci come winners, persone capaci di vincere competizioni internazionali, non solo sul piano sportivo ma anche in altri campi. Zich citava Galileo, ma l'elenco dei risultati si potrebbe allungare di molto: si tratta di successi che stanno cambiando il clima e che aiuteranno certamente a cambiare alcune delle nostre caratteristiche.

Con la Giunta stiamo trascorrendo alcune settimane di full immersion nelle diverse province piemontesi, per ragionare con tutti, all'inizio della legislatura, sul lavoro comune da compiere. Ciò che percepisco, e che mi sembra essere un altro risultato delle modifiche in atto nella società torinese, è la sensazione che l'integrazione fra Torino e il Piemonte stia crescendo. Torino, diversamente dal passato, non è più isolata rispetto al resto del territorio.

Sono molto d'accordo sul fatto che la discussione industria/servizi/terziario sia superata, intanto perché sempre di più si producono non semplicemente beni, ma beni e servizi congiuntamente: la Triade, oggi, è piuttosto quella rappresentata da beni/servizi/logistica, perché a produrre valore aggiunto non sono soltanto i beni e i servizi, ma anche la manipolazione, lo spostamento, la messa insieme di beni e servizi. Sulla logistica, del resto, dopo esserci a lungo esercitati, stiamo costruendo un sistema interessante e coerente. È il terzo polo della produzione futura: beni, servizi, beni e servizi congiunti, e poi logistica, capacità rapida, cioè, di spostare beni e

persone, di combinarli e ricombinarli; è un capitolo su cui siamo abbastanza avanti, ma dobbiamo imprimere un'accelerazione, anche perché il nostro Paese ha perso molto tempo.

Ho alcune perplessità su alcuni dei dati forniti da Luigi Cavalchini, ma è vero che la capacità di attrazione di giovani intelligenze dall'esterno è debole per tutto il sistema-Italia, e anche per cause: un sistema scolastico che insegna in italiano ha per forza di cose scarsa capacità attrattiva, rispetto a un mondo che parla essenzialmente inglese. Non so se la nuova costituzione entrerà mai in vigore, non so, dunque, se le Regioni avranno mai competenza scolastica per questioni di interesse cosiddetto regionale; se però così fosse, devo dire che la prima cosa che farei, sarebbe decidere che il nostro interesse regionale consista nel fatto che i giovani piemontesi siano almeno trilingui.

Poiché l'integrazione a livello europeo è una delle nostre grandi opportunità, abbiamo deciso di aprire a Bruxelles una sede congiunta di Rhône Alpes, Piemonte e Valle d'Aosta, per cominciare a costruire un'euroregione, da allargare probabilmente anche alle due regioni del Sud: un'operazione non semplicemente legata ai trasporti, ma nella quale l'alta velocità si profila come un impulso all'integrazione delle economie e soprattutto delle enormi potenzialità di ricerca e innovazione che esistono nelle nostre regioni.

Con il Politecnico, ma anche con l'Università, si sta ragionando da tempo sulla necessità di costruire un sistema attraente per giovani provenienti dalle diverse parti del mondo. Rodolfo Zich ricordava il progetto dell'America Latina, ma si sta ragionando anche sulle modalità che permettano di attrarre grandi ricercatori senior a cui fornire giovani intelligenze per costruire delle scuole e dei centri di ricerca di primissimo piano: costruire sistemi attrattivi, insomma, anche attraverso la presenza di personalità autorevoli che attraggano giovani italiani e stranieri. Il meccanismo di attrazione delle intelligenze e delle conoscenze si sta dunque costruendo: una società della conoscenza, infatti, si costruisce se si formano i giovani. È vero, del resto, che il livello della formazione della nostra popolazione è ancora basso e bisogna dunque investire anche su questo.

Faccio un'ultima annotazione: oggi, da tutta questa serie di fattori, positivi ma anche negativi, stiamo tentando di ricavare una strategia che sia ben chiara, perché la necessità primaria è quella di stabilire in che direzione intendiamo andare. L'analisi che si sta facendo tende a individuare i settori in cui c'è sufficiente massa critica, compresi alcuni settori tradizionali. Il biellese, per esempio, dopo aver subito lo choc

che ha coinvolto tutto il settore tessile, sta ricostruendo la propria economia ragionando sulla qualità, sull'eccellenza, sull'introduzione di dosi massicce di ricerca e di innovazione - che anche nel settore tessile sono di grande interesse: il tessile salute, l'utilizzo delle nanotecnologie, la realizzazione di tessuti che si impiegano non soltanto nell'abbigliamento, ma anche, per fare qualche esempio, nell'aerospaziale e nel farmaceutico -, e sta ridisegnando il proprio futuro. È l'esempio tipico di un settore tradizionale che, con immissioni massicce di formazione, di ricerca, di creazione di intelligenze, di innovazione, sta lavorando a ricostruire il proprio futuro facendo tesoro di una massa critica che già esiste. È un processo che stiamo favorendo in tutti i settori esistenti, con una particolare attenzione a quello dell'economia della conoscenza che è ancora fragile ma sta cominciando ad accumulare presenze significative.

Senza dubbio, per affrontare un altro dei temi che sono stati toccati in questo dibattito, dobbiamo allargare la classe dirigente e anche ringiovanirla, ma si tenga anche conto che, come insegnano gli studiosi di sviluppo locale, la coerenza e la coesione della classe dirigente è un capitale sociale fondamentale. Il fatto di avere imparato a lavorare insieme è un valore che dobbiamo mantenere, anche allargandoci. Perché la capacità di fare sistema, dopo avere individuato una direzione in cui muoverci, si sviluppi davvero, dobbiamo scegliere di essere una società della conoscenza applicata tanto ai nostri settori tradizionali quanto ai settori che sono nati di recente. Vorrei poi sottolineare che, primi in Italia, disponiamo di un livello di ricerca in rapporto al PIL che è di livello europeo: non siamo a quel 3% cui l'Europa vuole arrivare, ma non ci discostiamo dalla media europea. In Italia, il Piemonte è preceduto dal Lazio che ha però la caratteristica di ospitare alcune grandi strutture pubbliche di ricerca che, essendo sistemi direzionali, non è detto che facciano poi tantissima attività di ricerca. In ogni caso, stiamo investendo collettivamente per arrivare, con una forte accelerazione della capacità di ricerca, e quindi di innovazione, al 3% del PIL, per superarlo, se è possibile. E stiamo lavorando insieme perché si creino non solo i fondi per la ricerca, ma anche, attraverso i meccanismi che ho descritto e valorizzando l'insieme delle strutture che ci sono, nuove generazioni di ricercatori. Se la scelta di essere la prima regione che adotta sul serio la strategia di Lisbona e di Göteborg, quella relativa alla sostenibilità ambientale delle tecnologie e delle produzioni di beni e di servizi, se questo, dicevo, è l'obiettivo che ci poniamo per costruire il nostro futuro, credo che dagli aspetti che abbiamo descritto si possa trarre una buona base

per una strategia comune. Vorrei sottolineare, infine, che ci sono dei nuclei di grande interesse anche nel resto del Piemonte: hanno però bisogno di essere integrati in una strategia che non può che avere nell'area metropolitana torinese il suo nucleo centrale, la sua guida. In questo senso, credo che dovremmo ragionare su come costruire insieme un Piano Strategico che, a partire dall'area metropolitana, integri le risorse esistenti in Piemonte, affinché tutti si muovano nella stessa direzione.

Sergio Chiamparino

COMUNE DI TORINO

Mi sembra di potere affermare che l'idea centrale di queste prime linee per il secondo Piano Strategico è ampiamente condivisa. Torino è stata, ed è ancora, una capitale industriale. Ha per questo una professionalità industriale diffusa, con tutti i pro e i contro connessi a questo aspetto: c'è un livello di qualificazione professionale insufficiente, ma c'è anche un'imprenditorialità diffusa che costituisce una risorsa importante. Di questa professionalità industriale diffusa vogliamo – attraverso la ricerca, la cultura e la formazione – ricombinare gli elementi in modo tale da produrre quella contaminazione fra industria e servizi che potrebbe diventare uno dei fattori del modello Wimbledon torinese. Creare un luogo che possa essere attrattivo di risorse, di intelligenza e di attività: è questa, in estrema sintesi, l'idea di fondo del Piano Strategico. Aggiungerei che questa idea di fondo marcia sulle gambe di tutti i soggetti coinvolti, ma c'è forse un insieme di soggetti – un subsistema nel sistema – che, nel portarla avanti, ha più responsabilità di altri. Mi riferisco alla pubblica amministrazione (Comuni, Provincia e Regione), alle imprese, alle università e alle banche. Questo subsistema deve costituire il motorino di avviamento dell'intero sistema, un motorino che aiuti sia l'industria che i servizi, quelli orientati alla produzione (i servizi, in altre parole, che diventeranno sempre di più l'industria del futuro), ma anche quelli più tradizionali. Il turismo, tanto per fare un esempio, è un servizio molto tradizionale, ma può ricavare dal funzionamento di questi elementi di innovazione, di cultura, di ricerca, di formazione, le risorse che ne possono accelerare la capacità attrattiva. Per noi che viviamo in una città che fra qualche mese sarà post-olimpica, e dovrà mettere a frutto questa eredità, penso che il turismo dovrà essere considerato come uno dei settori sui quali innovare.

Considero molto importante quello che il Rettore Profumo ha detto questa mattina sulla cittadella politecnica. Insieme a Bresso, Saitta e alla Fiat abbiamo condotto un'operazione su Mirafiori che considero davvero importante. È un caso unico, in

Italia: non conosco, infatti, altre realtà di grandi aree industriali tecnicamente in via di obsolescenza che vengano ridestinate con la logica del cambiamento della ruota mentre il treno è in corsa (spero sempre più velocemente, peraltro, e senza rallentamenti). È una scelta che abbiamo fatto consapevoli che si tratta di affrontare e governare la metamorfosi di un'industria manifatturiera che sempre più deve puntare sulla ricerca, sull'innovazione, e sempre meno all'assemblaggio tecnico di parti pensate, ideate e costruite altrove. Quell'operazione, a mio modo di vedere, dà la cifra precisa della situazione nella quale ci troviamo, e del come il processo della metamorfosi industriale debba essere affrontato sotto ogni punto di vista, sociale (Mirafiori è ancora una delle più grandi agglomerazioni di lavoro industriale non soltanto d'Europa) ma anche economico e produttivo, perché se la professionalità industriale diffusa che è la base su cui poggia la nostra iniziativa non viene governata, rischia di desertificarsi. Credo che per mio nipote, la cittadella politecnica e l'insediamento universitario saranno ciò che per me, da tutti i punti di vista, è stata Mirafiori. Certo, si tratta di una forzatura, per certi aspetti, ma credo che questa sia un'immagine utile a dare il senso della traiettoria che dobbiamo saper percorrere e saper governare.

In merito alla necessità di fare avanzare sulle gambe di tanti soggetti l'idea di fondo del Piano, credo si dovranno affrontare tre temi che qui sono emersi sotto forma di parole chiave: uno è quello della classe dirigente e del suo rinnovamento, forse anche sotto il profilo di atteggiamenti, come rilevava Luca Majocchi. Su questo aspetto, però, vorrei cercare di andare a quello che, dal mio punto di vista, è il fondo della questione: io amo poco i travestimenti, ognuno è così com'è, ma non è questo il punto. Qualche anno fa, con Giuseppe Berta e Bruno Mangani, abbiamo scritto un piccolo libro, intitolato Municipio e la postfazione aveva il titolo Con la Fiat, dopo la Fiat. Ebbene, se la Fiat non è intesa semplicemente come azienda, e cioè come insieme di fattori produttivi, ma come soggetto politico-economico-sociale di questa città, credo che Torino si trovi ancora, in questo momento, nella fase "con la Fiat". L'obiettivo, però, è di andare "oltre la Fiat", perché è questo, in fondo, che crea le condizioni che qui sono state definite di apertura. Credo sia questa la traiettoria che deve seguire questo Piano - certo non in negativo, perché non si tratta di mandar via nessuno, ci mancherebbe altro, ma in positivo - perché attorno a questo Piano e alla sua idea di fondo si può aggregare quel pluralismo di soggetti che di fatto determinerebbe l'andare "oltre la Fiat".

Non sottovaluterei un'altra questione importante: quella dell'energia, della determinazione. In questo senso, vedo la necessità di dare un forte segnale di soggettività, di volontà, che penso possa costituire l'eredità olimpica più importante. Dall'aver organizzato un grande evento sportivo, uno fra i pochi eventi unici, possiamo ricavare quella carica di volontà soggettiva di fare che, combinata con la capacità di apertura e soprattutto con un'idea di fondo, una visione, può dare dei risultati straordinari. È un elemento immateriale forte che, a mio avviso, deve accompagnare il Piano.

Il Piano deve muoversi in un'area vasta e mi permetto di aggiungere, anche perché credo di recepire il senso di quello che hanno detto tutti, a partire da Saitta e Bresso, dando un'indicazione ulteriore: dobbiamo riferirci a un'area vasta a geometria variabile, secondo progetti da realizzare. L'area metropolitana è il luogo che contiene quella cultura e professionalità diffusa di base su cui innestare interventi e investimenti; tutto questo, però, deve sapersi porre in relazione su progetti concreti di volta in volta con il Piemonte, con Milano, con Genova e con altre realtà anche distanti dal punto di vista strettamente fisico. Non c'è dubbio che, da questo punto di vista, i trasporti, a cominciare dalla linea ad alta capacità, costituiscano uno dei progetti da realizzare.

Un'ultima cosa riguarda un aspetto che ancora non è stato toccato. Ci sono stati alcuni episodi politici come la riforma costituzionale federalista, ma anche la sentenza della Corte Costituzionale che dice illegittimo il Decreto con cui si era indicato ai Comuni quello che doveva essere tagliato. Sull'altro versante - dalla discussione di questa mattina, ma anche da alcuni fatti importanti (l'accordo Fiat, per esempio) - ci vengono forti segnali che i temi fondamentali della coesione sociale e dello sviluppo economico tendono ad addensarsi sempre più attorno al sistema degli enti locali. Bene, se non viene affrontato tempestivamente il problema dei poteri, e se nello stesso tempo non si affronta il tema delle risorse, quasi certamente il sistema delle autonomie locali, inteso complessivamente, imploderà, perché c'è una combinazione di coesione sociale, educazione e sviluppo che, sempre più, trova attorno al sistema delle autonomie locali l'unico luogo di riferimento, di condensazione e concentrazione, anche dal punto di vista economico. Credo che questo tema dovrebbe diventare un tema prioritario nell'agenda politica del Paese, come invece non mi pare che sia.

Aldo Bonomi

AASTER

Credo che Torino Internazionale possa svolgere un ruolo come piccola capitale delle produzioni complesse, vorrei però dire alcune cose sulla città-regione e sull'area vasta. Come sostiene Arnaldo Bagnasco, il problema non è solo quello di ragionare del post-fordismo da dentro le mura, ma di capire la funzione nuova che la città tende a ricoprire rispetto alla città-regione. Credo che la città-regione sia lo snodo di tre sottosistemi territoriali importanti del Nord-Ovest: un enorme distretto dell'intrattenimento turistico e culturale, nel quale va incluso l'evento olimpiadi; una seconda piattaforma è quella che unisce Torino a Ivrea e a Biella, le aree in cui il fordismo manifatturiero ha dato il meglio di sé. A questo proposito, vorrei aggiungere che la storia di Adriano Olivetti, purtroppo, viene sempre dimenticata: si ragiona molto spesso sul fordismo complesso e hard della Fiat, mentre si tace sul grande patrimonio del fordismo dolce del Canavese, su cui penso invece che sarebbe il caso di ragionare in una fase di transizione come quella che stiamo vivendo. La terza piattaforma sono le Langhe e il Monferrato. Nella discussione, a questo proposito, sono stati presentati due modelli e devo dire che il modello Wimbledon non mi ha convinto: non credo, infatti, che il problema sia solo ed esclusivamente quello di un'ampia liberalizzazione, sono invece sicuro che la città-regione debba accompagnare questi tre sistemi complessi e gli attori che dovranno farsi carico di questo accompagnamento dovranno essere, secondo me, le autonomie funzionali, perché la nuova classe dirigente deve venire da lì. Se prima ad avere peso erano i padroni delle imprese, oggi dobbiamo confrontarci con i padroni delle reti, e tutto dipende da chi governa la Camera di Commercio, l'aeroporto, le università, le multiutility, le banche. Attenzione però, perché tutte queste funzioni si rapportano con il territorio e, rispetto al territorio, per usare una terminologia politica, si tratta di capire se la città-regione che si sta profilando ha uno schema oligarchico oppure poliarchico. Questo è il vero problema, perché se si attiva un processo di oligarchia che prevede semplicemente la spostamento dei luoghi di comando dalle imprese alle autonomie funzionali, la questione si risolve facilmente, se invece il meccanismo diventa poliarchico, il problema si fa molto più complesso, perché mentre la città fordista sapeva trattare con la coscienza di classe, la poliarchia deve saper trattare con la coscienza di luogo. Uno dei primi laboratori di negoziazione e di confronto che ci troviamo di fronte, a questo proposito, è la Tav nella valle di Susa: la città-regione, se intende svolgere il suo ruolo, deve essere in grado di negoziare e di coinvolgere tutto il territorio.

Interventi dal pubblico

Maurizio Magnabosco

SAGAT - AEROPORTO CASELLE

Vorrei dire due parole su una struttura importante come l'aeroporto, che ritengo essere uno dei motori dello sviluppo di questo territorio in fase di metamorfosi. Nel primo patto sottoscritto fra pubblici e privati al momento della privatizzazione, si parlava già della creazione di un network come strumento utile a dare consistenza alla crescita dell'aeroporto in quanto struttura, e quindi a riversare tutte le potenzialità dell'aeroporto sul territorio. Si trattava e si tratta di passare dall'idea dell'aeroporto come utility, cioè come struttura che fornisce a una città e a un territorio un servizio tutto sommato tradizionale, a quella di un'impresa che offre al territorio opportunità per la crescita intorno all'aeroporto stesso, ponendosi soprattutto come diffusore di ricchezza economica in un'area più vasta.

Il settore delle strutture aeroportuali è in notevole fermento: si stanno muovendo un po' tutti, non solo gli operatori italiani o gli investitori finanziari, ma anche le compagnie aeroportuali che hanno una tradizione più forte all'estero. Per quello che ci compete, vorremmo continuare sulla strada già intrapresa con l'acquisizione, da parte di Sagat, dell'aeroporto di Firenze perchè è un percorso che ha già dato i primi frutti. L'esempio di cui si è parlato molto in questi giorni riguarda il volo Torino/Amsterdam. Nel momento in cui Air France ha acquisito KLM, infatti, il volo KLM per Amsterdam è stato chiuso al fine di convogliare il traffico sul Charles De Gaulle; siamo però riusciti a recuperare il volo per la città olandese perché, controllando l'aeroporto di Firenze, abbiamo potuto negoziare con un vettore - Meridiana - che intendeva aprire una rotta Firenze-Amsterdam. Abbiamo così ottenuto che quel volo passasse anche da Torino. La prospettiva su cui Sagat si sta muovendo è quella di allargare il network e la nostra composizione - Comune, Regione, Provincia, il partner industriale, Benetton, e il partner finanziario, San Paolo - mi sembra la migliore configurazione per poter procedere nello sviluppo di questa strategia.

Cesare Annibaldi

CASTELLO DI RIVOLI

Vorrei integrare un aspetto rimasto un po' in ombra, legato al modo di tenere sotto controllo il processo di cui stiamo discutendo. Mi sembra infatti che sia già stata individuata la necessità di dire quali sono i processi che vanno attivati e bisognerà poi definire quali siano le singole azioni che ne devono conseguire. Tutto questo, però, implica la necessità di tenere le cose sotto controllo, perché se non si fissano degli obiettivi precisi, anche dal punto di vista della tempistica, credo sarà impossibile verificare se ci si sta muovendo sulla strada giusta. Rischieremo così di non essere in grado di apportare le necessarie correzioni di rotta che potrebbero rendersi necessarie; rischieremo, in altre parole, di perdere efficacia. Ho la sensazione che i prossimi quattro anni siano decisivi, nel senso che tutto il lavoro che si è fatto in questi anni deve adesso precipitare in azioni che abbiano un grado di efficacia e di velocità di realizzazione maggiore di quanto è avvenuto finora. Siamo passati da una lunga fase di trasformazione a una fase in cui questi processi devono arrivare ad uno sbocco. Se questo poi non avviene, non credo che sarà la fine del mondo, ma a quel punto dipenderemo dagli eventi dell'economia internazionale: se saranno eventi positivi, ovviamente ne beneficeremo; se saranno negativi ne soffriremo molto, ma in ogni caso verrà meno la possibilità di essere noi a orientare le scelte.

Nicola Crosta

FONDAZIONE ITALIANA PER LA FOTOGRAFIA

È emerso, in questa discussione, che il fattore fondamentale è quello della conoscenza e della cultura. Cultura vuol dire turismo, eventi, comunicazione di conoscenze e quindi formazione, università, ma c'è anche qualcos'altro, di più profondo, che rappresenta un fattore primario e cruciale per quanto riguarda le possibilità di cambiamento e di trasformazione. Il turismo e la qualità della vita sono ovviamente delle cose importanti, Venezia, però, non è stata costruita per attrarre turisti, ma perché era l'espressione di una cultura, di una società, di un'economia. Successivamente è diventata una città turistica.

La cultura, poi, è anche quello che qui è stato indicato nella mentalità, nell'insieme di valori condivisi, nei tratti distintivi che contraddistinguono gli individui che sono cresciuti in una determinata società. Sono queste risorse a permetterci di affrontare le sfide e a fornirci risposte che ci offrano delle possibilità di sviluppo, ed è questa la parte più difficile del lavoro, perché ci viene richiesto un cambiamento su come noi

stessi siamo, o per lo meno la valorizzazione di quelle che da una parte possono essere delle nostre risorse, ma che possono diventare dei limiti, dovuti alla nostra mentalità. Quando parliamo di modello Wimbledon, parliamo di qualcosa che non è assolutamente inglese dal punto di vista materiale, ma che lo è dal punto di vista immateriale, per via di una mentalità di fondo; quando un giovane ingegnere diventa imprenditore, significa che si è compiuto un cambio di mentalità, e lì è forse lo snodo cruciale.

Ci sono tre aspetti legati alla cultura: uno è quello dell'intrattenimento – gli eventi – legato al turismo; uno è quello della produzione materiale di cultura, che vuol dire mondo del cinema, editoria, eccetra; ma non bisogna assolutamente dimenticare l'altro aspetto che è la cultura della società in cui si opera, il fattore determinante di qualsiasi sviluppo e di qualsiasi possibilità di cambiamento.

Giovanni Allemanni

COMITATO SPONTANEO BARRIERA DI MILANO

Chiedo agli organizzatori di questo convegno che, una volta che il secondo Piano Strategico sarà pronto, venga attivata un'opera di informazione e di partecipazione a livello delle circoscrizioni. È importante, infatti, che i cittadini, che sono i destinatari del Piano, si sentano coinvolti.