

MIRAFIORI E LE ALTRE

Abstract della ricerca

GIUSEPPE BERTA
ALDO BONOMI
CHIARA CASALINO
SALVATORE COMINU

MIRAFIORI E LE ALTRE

Abstract della ricerca

GIUSEPPE BERTA
ALDO BONOMI
CHIARA CASALINO
SALVATORE COMINU

INTRODUZIONE	
<i>A cura di Giuseppe Berta</i>	
1. NELLA PIÙ GRANDE FABBRICA D'ITALIA	7
2. MIRAFIORI E LA NUOVA ECONOMIA DEL NORD-OVEST	8
IN ITALIA	
<i>A cura di Aldo Bonomi e Salvatore Cominu</i>	
1. LE EX AREE INDUSTRIALI COME SIMBOLI DEL CAMBIAMENTO	14
2. ALCUNI CASI ITALIANI	15
2.1 VENEZIA. PORTO MARGHERA	
2.2 GENOVA. COLLINA DEGLI ERZELLI	
2.3 MILANO. QUARTIERE BOVISA	
2.4 BERGAMO. KILOMETRO ROSSO	
2.5 DESIO. POLO TECNOLOGICO BRIANZA	
3. UN MELTING POT POST-FORDISTA PER MIRAFIORI	22
3.1 LA SPECIALIZZAZIONE PRODUTTIVA	
3.2 VERSO IL MELTING POT	
3.3 PER UN QUINTO CAPITALISMO	
3.4 L'IMMOBILIARISTA INTELLIGENTE E IL PARTNER FINANZIARIO "CALDO"	
IN EUROPA	
<i>A cura di Chiara Casalino</i>	
1. GLI ELEMENTI E LE POLITICHE DI CLUSTER. NON SOLO AUTO	28
2. I CASI CLASSICI	29
2.1 WOLFSBURG. CITTÀ DELL'AUTO	
2.2 STOCCARDA. CAPITALE DI UN CLUSTER	
2.3 BARCELONA. METROPOLI ATTRATTIVA	
3. I CASI INNOVATIVI. PROSPETTIVE	34

Nel quadro del 2° Piano Strategico dell'area metropolitana di Torino, il Comitato Locale Unicredit Torino-Canavese, accogliendo un suggerimento della Città, ha affidato all'Associazione Torino Internazionale una ricerca sulle prospettive della riconversione dell'area di Mirafiori, nella direzione di farne un luogo di attrazione per nuove attività, sede di un polo aggregato con funzioni di ricerca, progettazione, formazione e produzione. Obiettivo di questa ricerca è mettere in luce modelli possibili di riorganizzazione e valorizzazione economica del complesso territoriale di Mirafiori, animando al tempo stesso il dibattito pubblico e incentivando un confronto ampio.

La metodologia di studio adottata tiene conto della molteplicità dei temi implicati nei progetti di riconversione e mette in campo due strumenti d'analisi: il confronto fra casi di studio e la realizzazione di un database di interviste. Il recupero degli impianti dismessi ha interessato, negli ultimi venti anni, numerose *ex company town* industriali, tanto che intorno all'esigenza di provvedere al loro recupero funzionale, e di innescare processi d'innovazione socio-economica, si è accumulato un repertorio di saperi e modelli di rilievo. La prima linea di ricerca consiste dunque in una ricognizione esplorativa di alcune esperienze di recupero funzionale e di re-insediamento di attività produttive che hanno coinvolto città europee medie e medio-grandi a vocazione manifatturiera.

La seconda linea d'intervento si propone invece di indagare le strategie e i fabbisogni localizzativi di un campione d'impresе con attività coerenti con le finalità produttive assegnate all'area. La rilevazione presso le imprese è stata integrata da alcuni colloqui con soggetti pubblici e altri *stakeholder* istituzionali, focalizzando l'attenzione sul ruolo delle istituzioni nei programmi di riconversione delle aree.

Il rilancio di Mirafiori assume un significato simbolico importante nella transizione di Torino verso l'economia della conoscenza, si presenta come l'occasione per identificare un percorso di sviluppo economico che raccolga la straordinaria lezione dell'industrialismo, convogliandola verso una nuova direzione di crescita. Da ultimo, questo grande progetto di trasformazione, economica, territoriale e sociale, è un banco di prova per affrontare i complessi processi di riconversione che i luoghi industriali pongono alle aree metropolitane. Il lavoro di ricerca, coordinato da Giuseppe Berta (Torino Internazionale) e Aldo Bonomi (Consorzio Aaster), sarà completato entro il primo semestre del 2007.

INTRODUZIONE

A Mirafiori è stato risparmiato il destino toccato ad altri insediamenti storici della produzione di massa. A sessantasette anni dalla sua inaugurazione, essa ancora rappresenta la «più grande fabbrica italiana», nonostante il grado di utilizzo dei suoi impianti sia lontano dalla capacità produttiva che potrebbe realizzare. Ma è sintomatico soprattutto il fatto che la continuità della funzione economica di Mirafiori, pur in circostanze profondamente mutate rispetto a quelle che ne videro le origini e lo sviluppo, sia tra le questioni in cima all'agenda del sistema locale, intenzionato a fare in modo che l'area non perda il suo rilievo.

Allo stato attuale delle cose, il primo elemento da sottolineare è che l'area di Mirafiori non smarrirà il suo carattere industriale. Non subirà cioè la sorte riservata ad altri grandi stabilimenti dedicati alla produzione di massa. In altri termini, va sottolineato il suo potenziale di trasformazione anche entro contesti industriali e organizzativi assai differenti dallo schema della *mass production*. Le dimensioni e la localizzazione giocano positivamente in tal senso. Ma soprattutto va ricordato come, all'interno della filiera produttiva dell'auto, lo stabilimento continui a mantenere una posizione che non è facilmente sostituibile. Ciò distanzia Mirafiori e l'esperienza produttiva che in essa si compie dalla realtà di altri grandi impianti automobilistici nel mondo, più esposti ai rischi di una rapida obsolescenza.

1. NELLA PIÙ GRANDE FABBRICA D'ITALIA

Certo non era questo il quadro che si profilava qualche anno fa e che sembrava far pendere per un declino difficilmente reversibile dell'area. Il protocollo d'intesa stipulato fra gli enti territoriali e la Fiat nell'agosto 2005 si collocava ancora all'interno di un quadro di elevata incertezza, in cui la prospettiva di sopravvivenza di Mirafiori in quanto nodo fondamentale della produzione automobilistica in Italia era incerta.

In quei giorni, parve che l'accordo legittimasse per Mirafiori una duplice possibilità: da un lato, esso prevedeva che l'acquisto di parti dell'area pari al 12 per cento della superficie complessiva costituisse per la Fiat un incentivo a razionalizzare la capacità produttiva, rendendo più agevole il mantenimento di una quota consistente dei propri impianti; dall'altro, esso sanciva il principio di una riconversione parziale che, se avesse avuto successo, avrebbe permesso di recuperare all'area una funzione economica, in un primo tempo sussidiaria e integrativa e, in un secondo tempo, sostituiva della precedente missione produttiva. In altri termini, come all'epoca dell'accordo venne anche scritto, si trattava di affiancare alla produzione automobilistica un nuovo motore economico, potenzialmente in grado di sostituirsi al precedente.

Era un'ipotesi pessimistica, che scontava una prognosi tutto sommato infausta circa il ripristino di un'economicità di gestione, tale da consentire a Torino il mantenimento di livelli di produzione automobilistica di una certa consistenza. Ed era anche un'ipotesi che prevedeva una caduta del tasso di occupazione industriale maggiore di quello effettivo, con un passaggio più rapido del baricentro dell'economia dalla produzione ai servizi. A circa un anno e mezzo dalla delineazione di questi scenari e dall'identificazione di politiche d'intervento volte a misurarsi con lo scenario di una transizione in-

dustriale alquanto rapida e intensa, si può dire che, almeno per quanto concerne il medio periodo, quest'approccio si è rivelato decisamente troppo pessimistico. In primo luogo, perché la crisi dell'industria dell'auto e dell'impresa leader sul territorio non era in fondo così grave da non poter essere fronteggiata con adeguati strumenti di intervento, per quanto radicali. La Fiat è uscita dallo stato di emergenza in cui ha versato per tre anni, dal 2002 al 2005, senza dover subire il radicale ridimensionamento delle strutture produttive che era stato paventato. Il progetto di rilancio aziendale che è stato messo a punto è stato efficace senza comportare finora tagli drastici e definitivi della capacità produttiva. Infine, Mirafiori è apparsa certo «una scarpa troppo grande per un piede troppo piccolo», come ebbe a commentare un manager che fu per breve tempo amministratore delegato di Fiat Auto; non di meno, il ridimensionamento che ne è scaturito non ha assunto la forma di tagli drastici, tali da pregiudicare la sussistenza di un polo produttivo consistente.

Al punto che la Fiat non ritiene più di dover liberare altri segmenti dell'area, così da ampliare la superficie dei perimetri in corso di consegna a Tne (Torino Nuova Economia), la società costituita allo scopo di portare a termine il processo di riconversione.

Dunque i termini, alla fine del 2006, risultano sostanzialmente mutati rispetto a quando fu siglato il patto fra la Fiat e gli enti territoriali. Il processo che poteva configurarsi come l'inizio di una riconversione man mano generalizzata dell'area viene ora riportato nei limiti più circoscritti (e gestibili) di un progetto finalizzato a situare, all'interno dei confini di Mirafiori, un cluster, un raggruppamento di attività indipendenti con quelle che la Fiat continua a svolgere nella parte più vasta dell'area, sebbene in un regime di interazione con esse. Il progetto assume perciò i contorni di un'operazione più definita spazialmente, anche se all'interno di una superficie pur sempre superiore ai 300 mila metri quadrati.

Non per questo, va detto, essa perde di significato o di importanza prospettica. Al contrario, proprio il mutamento dello scenario economico, produttivo e imprenditoriale rende possibile definire ipotesi di lavoro più precise ed efficaci, togliendo loro al tempo stesso l'enfasi e la drammaticità che potevano possedere, quando si delineava la minaccia di una Torino deindustrializzata, priva delle sue produzioni storiche, sbilanciata verso un futuro terziario che appariva improbabile a motivo della sua indeterminatezza. Il progetto Mirafiori acquista invece concretezza per il fatto di non dover più rispondere a sollecitazioni generiche, come se si dovesse inventare un futuro privo di radici nel presente e nel recente passato, imposto da un incombente stato di necessità. Ora però esso è chiamato a tener conto dei dati di fondo di una situazione economica e industriale in rapida evoluzione, che lascia emergere nuove traiettorie di sviluppo e chiama in causa nuovi soggetti imprenditoriali, che dovranno sviluppare strategie di coesistenza all'interno di un ritrovato terreno comune di crescita.

2. MIRAFIORI E LA NUOVA ECONOMIA DEL NORD-OVEST

Quel che può diventare Mirafiori, nella sua nuova identità, incorporando la specializzazione automotive con la nuova che deriverà dagli insediamenti che vi verranno collocati, è uno specchio della trasformazione del Nord-Ovest. Anche le altre grandi aree urbane settentrionali, sedimentato del processo storico di industrializzazione, stanno già ora rispecchiando, nei loro processi di mutamento, gli assetti economici che, combinandosi tra di loro, restituiscono il profilo del Nord economico d'inizio secolo. I sistemi metropolitani rappresentano oggi, al tempo stesso, i poli d'attrazione e i bacini ove si aggregano e si condensano le nuove forme che sta assumendo un'economia, in cui l'integrazione fra produzione e servizi sta rimescolando i confini precedenti per sfociare in una dislocazione inedita dei fattori di sviluppo. Tale configurazione dipende in primo luogo dalla qualità delle relazioni che all'interno di queste aree si svolgono e si radi-

cano. Il potenziale del territorio metropolitano consiste anzitutto nella sua dote di promuovere e moltiplicare sistemi di relazioni che permettono di accrescere il grado di versatilità delle strutture d'impresa e la loro predisposizione a interagire, sia con altre organizzazioni aziendali sia con centri di ricerca e di formazione sia con le istituzioni locali.

Ne consegue che le politiche di riconversione di cui sono oggetto le aree modellate dal processo di industrializzazione non possono essere pensate separatamente dal complesso delle politiche urbane. Anzi, le attività di riconversione devono rappresentare il punto focale delle politiche urbane, il momento che induce la formazione di una massa critica di risorse tale da accelerare il cambiamento metropolitano e da renderlo maggiormente visibile e intelligibile. Il destino delle aree industriali non è perciò un lascito del passato, un problema depositato da stagioni economiche trascorse, ma una possibilità di rivedere politiche e assi di sviluppo, realizzando modelli territoriali contraddistinti da un alto grado di integrazione reciproca assicurato dalla più generale trasformazione in atto nell'economia e nella società del Nord Italia.

Ogni intervento condotto sulle grandi aree industriali metropolitane va concepito secondo modalità di azione e procedure di governance specifiche, ma entro la più generale e unificante matrice di una dinamica settentrionale che presenta elevate opportunità di scambio e di confronto fra le esperienze.

La nuova Mirafiori come specchio dell'economia del Nord-Ovest, si è detto. I caratteri emergenti di quest'ultima sono ormai nettamente circoscrivibili: un sistema che tende, in prospettiva, a reggersi sulle imprese di media dimensione, per quanto riguarda il comparto industriale. Con una cultura di riferimento ormai marcatamente competitiva, in cui si ritrovano sia gli attori individuali che quelli collettivi. Con un orizzonte internazionale di mercato europeo, ma capace di alcuni affondi globali. Con attitudini microsistemiche ormai accentuate, al pari di un crescente ricorso a dotazioni infrastrutturali di ricerca e formazione, spesso offerte da un operatore pubblico – l'università politecnica – che scorge qui lo spazio del suo rilancio e della sua autonomia. Con la presenza qualificante delle imprese delle *public utilities*, alla ricerca di un ruolo economico di livello intermedio, oltre la sfera municipale in cui sono nate ma al di sotto della scala di grandezza più ampia.

È a questo scenario che devono essere correlate le azioni tagliate a misura delle aree industriali. Uno scenario che esalta, in maniera non contraddittoria, lo sviluppo e il radicamento su base territoriale e l'immediata capacità di proiezione internazionale, utilizzando le piattaforme logistiche e le cerniere di connessione che il Nord nel suo insieme sta allestendo.

Se questi sono i caratteri e i problemi comuni, Mirafiori ne ha però di speciali, che consolidano la sua identità industriale. Mirafiori non ha di fronte a sé il dilemma dell'uscita dallo schema della grande industria. Quella che qualche anno fa sembrava una prospettiva magari pessimistica, ma altamente realistica, oggi va corretta nel senso di una coesistenza fra la grande impresa (anzi, nel caso in questione, l'archetipo stesso della grande impresa italiana, la Fiat) e le nuove attività. Nell'ipotesi che questa convergenza fra i modelli possa concorrere al rafforzamento di entrambi.

La Fiat può vedere nel sorgere sul suo terreno storico delle attività contrassegnate da un rapporto di indipendenza rispetto ad essa il segno di una svolta che testimonia della sua capacità di intraprendere strade inedite, senza riportare tutto al principio del coordinamento. Le nuove imprese e attività che andranno a situarsi nel contesto di Mirafiori si troveranno in un territorio che non reca i segni della dismissione della produzione, ma che beneficia del fatto di essere confermato come luogo di attrazione e di lavoro.

Il punto di contatto fra il ciclo di produzione Fiat e le nuove imprese può essere fornito da due aspetti concomitanti. Il primo è costituito dall'insediamento a Mirafiori delle

strutture didattiche e di ricerca del Politecnico, con al loro cuore il Corso di Laurea in Ingegneria dell'Autoveicolo, e dal Centro del Design, destinati a coniugarsi naturalmente con le attività *business oriented*. Di qui potrà prendere forma una piattaforma della mobilità intelligente, che rappresenta il secondo elemento di contatto tra la Fiat e le altre imprese. Si tratta evidentemente di una convergenza da attuarsi all'insegna della cultura produttiva dell'autoveicolo. Ma è quest'ultima una cultura, che, se può essere vista come una *koiné* e un fattore di coesione, non esercita una valenza limitativa nei confronti di alcun soggetto. Non per la Fiat, che realizza il suo ciclo su scala mondiale, disponendo la propria catena organizzativa su una gamma continentale e di alleanze estremamente ampia. Ma soprattutto non per le altre attività che utilizzeranno il bacino di competenze dell'area per dare luogo a un ventaglio di combinazioni e di alleanze non subordinato ad alcuna egemonia aziendale. Il design, la ricerca innovativa sulla mobilità, le politiche formative che vi si collegheranno, sono per loro natura fattori polivalenti, che possono alimentare esperienze di imprenditorialità e di organizzazione d'impresa fortemente diversificate.

Università, centri di ricerca, imprese: questa la localizzazione prevista per la parte di Mirafiori che deve essere riprogettata. Ma come selezionare le imprese che dovranno collocarsi in questo schema? Se gli incentivi alla localizzazione non sono quelli classici, ma vanno identificati nei vantaggi assicurati da una stretta contiguità col sistema formativo politecnico, quali sono i criteri che possono aiutare a individuare la tipologia d'impresa corrispondente alle finalità per cui è stata lanciata l'operazione su Mirafiori? Il distretto possiede una manifesta vocazione automobilistica, che però non può essere sufficiente a caratterizzare la selezione delle attività d'impresa. Non lo può anzitutto perché la stessa piattaforma della mobilità intelligente è certamente qualcosa di più ampio, per i saperi che ingloba, del sistema tradizionale dell'auto. In tale piattaforma rientrano approcci tecnologici e progettuali che vanno al di là del sapere codificato dall'industria dell'auto. In secondo luogo, la specializzazione automotiva non può diventare una barriera all'entrata che impedisca di usare le risorse dell'area per la promozione e l'espansione di imprese innovative che racchiudano in sé un alto potenziale di sviluppo.

Le imprese più facilmente integrabili nello schema di sviluppo dell'area sono quelle che si distinguono essenzialmente sotto due punti di vista: un investimento nelle funzioni di R&D più elevato della media del settore di appartenenza; un investimento nel capitale umano che risulti in linea col tentativo di arricchire il sistema aziendale delle competenze in modo di farne la base della politica d'innovazione a livello d'impresa. Questi due criteri, sebbene piuttosto laschi, consentono di operare una prima selezione delle imprese che ne coglie l'attitudine a rientrare in una politica di cluster. A condizione, naturalmente, di non separarli l'uno dall'altro: la quota dell'investimento in R&D quasi mai si rivela come un indicatore di per sé sufficiente a segnalare il reale orientamento all'innovazione, qualora non sia connesso ad altri indicatori. Fra questi, uno dei più significativi rimanda alla politica del capitale umano: un'impresa che tende a una costante elevazione della qualità tecnica e professionale del proprio personale e che, soprattutto, ne facilita l'*upgrading* anche attraverso l'iniziativa individuale (per esempio il conseguimento della laurea breve da parte dei diplomati) o una politica formativa molto mirata, è un soggetto che scommette sullo sviluppo della capacità innovativa, al di là delle oscillazioni che l'investimento in R&D subisce a seguito delle congiunture aziendali.

Altri elementi che devono essere tenuti in considerazione riguardano le reti di partnership o di connessione in cui un'impresa è inserita, che formano un effettivo banco di prova quanto al suo grado di apertura internazionale; la capacità di stringere rapporti di cooperazione con l'università, relativamente alla promozione di progetti comuni di ricerca, magari in sinergia con altre imprese; il profilo del suo management; il rapporto

fra management e proprietà. Tutti fattori che rivelano un'attitudine cooperativa fondamentale per il successo di ogni politica di cluster.

Lo schema di cooperazione che richiede una politica di riconversione di un'area industriale implica di fatto la strutturazione di una matrice istituzionale, nel senso di un modello che produca e distribuisca conoscenza attraverso la stretta collaborazione di imprese, università, istituti di ricerca, agenzie pubbliche, istituzioni locali. Come ha chiarito Arnaldo Bagnasco «il termine matrice sta a indicare uno schema stabilizzato di interazione, nel quale idee e persone circolano con facilità, elastico e capace di ingrandirsi per far posto a nuovi elementi» (Introduzione a O. Zunz, *Perché il secolo americano?*, 2002). È questo il presupposto per esprimere strategie di ricerca e sviluppo che vedano coinvolti produttori, mediatori e utenti di conoscenza, senza i diaframmi fra le attività progettuali e quelle direttamente produttive che caratterizzavano modelli organizzativi di stampo taylorista.

Non c'è dubbio infatti che una politica di riconversione come quella ipotizzata per l'area di Mirafiori presupponga il riferimento a un meccanismo di sviluppo fondato sulla conoscenza, secondo quanto ipotizzato nel 2° Piano Strategico dell'area metropolitana di Torino (2006). Per evitare che il richiamo all'economia della conoscenza divenga un semplice espediente retorico, occorre specificare come tale formula possa adattarsi al contesto di Mirafiori. Ciò che si ipotizza per le nuove attività insediabili nell'area è un processo di progressiva organizzazione industriale del sapere. Si presuppone cioè che il radicamento di centri di formazione e di ricerca possa contribuire in misura determinante a uno sviluppo incrementale delle conoscenze incorporate nei processi di produzione, tanto di tipo manifatturiero quanto di tipo immateriale. La contiguità e l'interazione fra i soggetti produttori di sapere e quelli volti alla produzione di ricchezza dovrebbero, in altri termini, alimentare un circuito stretto ed efficace, tale da valorizzare al massimo le ricadute economiche dei processi di ricerca e alta formazione. Non nel senso della subordinazione di questi ultimi ai meccanismi economici, quanto per l'opportunità di un confronto continuo, formale e informale, che focalizzi delle strategie comuni, tali da moltiplicare le occasioni di promozione e di sviluppo per tutti gli attori coinvolti nel meccanismo cooperativo e da garantire, al contempo, di presidiare e di impiegare al meglio tutte le risorse mobilitabili.

Lo schema d'azione cooperativa che è stato delineato esige naturalmente un efficace processo di governance. Non si può immaginare che la nuova Mirafiori prenda consistenza senza un'adeguata opera di accompagnamento, da parte delle istituzioni, della transizione che essa deve affrontare.

Ciò equivale a dire che l'opera degli organismi economici incaricata di realizzare le dotazioni che consentiranno alle imprese, all'università, ai centri di ricerca di localizzarsi deve essere sostenuta dal dialogo fra gli enti territoriali, le maggiori forze economiche, le rappresentanze degli interessi. Questi attori, naturalmente, in nessun modo possono sostituirsi all'intervento e alla partecipazione attiva dei soggetti imprenditoriali che dovranno riconoscersi nel progetto per renderlo attuabile. Né il loro compito può risolversi in una sovradeterminazione di ruolo, che avrebbe l'unico effetto di deprimere le potenzialità degli attori economici, privandoli della loro indispensabile libertà di movimento. L'impegno a cui sono chiamati è diverso e consiste nella costituzione di una cornice di confronto che fissi le condizioni di contesto e spiani la strada alla crescita di quella capacità relazionale fra attori di diversa storia, rilievo e grado da cui dipende, in larga misura, il risultato finale di una grande operazione di riconversione. Soprattutto, la qualità del processo di governance risulta decisiva per un versante per molti risvolti cruciale: la creazione di uno spazio economico in cui possano convivere e rafforzarsi attori economici tradizionali e nuovi sottintende alle spalle una politica urbana consapevole della necessità di ampliare i ranghi dell'élite economica.

Il nuovo paesaggio economico del Nord-Ovest potrà stabilizzarsi soltanto se saranno riconosciuti e legittimati gli attori emergenti, pronti ad affiancarsi a quelli consolidati. Se i filtri delle associazioni di rappresentanza e di interesse sapranno giocare un ruolo inclusivo e non agiranno invece come una barriera all'entrata. Se le istituzioni sapranno determinare regole eque di concorrenza per tutti i soggetti. Se le *public utilities* interverranno per ampliare la sfera di mercato e non per restringerla.

Insomma, come si è già più volte ricordato, l'esito del processo di riconversione di una vasta area industriale non dipende soltanto dalle forze che vi insedieranno e la erigeranno a loro ambito strategico. Dipende nella stessa misura dal contesto metropolitano di cui quell'area è parte qualificante e laboratorio sperimentale. Dalla capacità di fare perno su di essa, facendovi affluire risorse sufficienti da costituire una massa critica. Dalla coesione della comunità locale intorno ad alcuni obiettivi strategici effettivamente condivisi.

Molti segnali lasciano intravedere un Nord-Ovest di nuovo in posizione di guida della trasformazione italiana. Allo stesso modo, le forme di cooperazione che si attivano attorno ai poli di Torino, Milano e Genova lasciano ben sperare circa il rilancio di forme triangolari di partnership, senza peraltro assomigliare più al triangolo industriale di un tempo e senza che si debbano nutrire per questa ragione attese miracolistiche. Le esperienze e i modelli di riconversione delle grandi aree industriali rappresentano uno degli assi strategici più forti e visibili che sta assumendo questa metamorfosi. Si tratta di un'occasione che non può essere perduta.

IN ITALIA

Per quanto la metafora sia un po' logora, l'immagine di un superamento "repubblicano" della monarchia fordista rimane la più adatta per descrivere il cambiamento di Torino. Il passaggio è avvenuto senza il clamore delle rivoluzioni, all'insegna di una transizione senza fratture in cui i vecchi poteri si diluiscono in una governance rinnovata nei contenuti e ampliata nella *membership*. Per la città e per il Nord-Ovest rimane aperto il problema di promuovere una vera poliarchia.

Rispetto alla Torino fordista, infatti, sono mutate in modo irreversibile le relazioni e la combinazione tra gli attori socio-economici in almeno due campi.

In primo luogo a livello territoriale. Sebbene Torino mantenga e per alcuni aspetti accentui il proprio ruolo di città-regione (di sede delle funzioni strategiche e direzionali dell'economia regionale), il Nord-Ovest è stato interessato negli ultimi quindici anni da un processo di modernizzazione "orizzontale", trainato dall'emergere di nuovi protagonisti territoriali e dal decentramento di alcune importanti autonomie funzionali – l'Università in primo luogo.

In secondo luogo a livello di mix produttivo, cui corrisponde sempre una specifica composizione delle figure del lavoro. La rivoluzione in questo senso c'è stata. Lo dicono il racconto del Nord-Ovest e i numeri emblematici della provincia di Torino che, tra il 1991 ed il 2001, ha perso 77.000 addetti industriali, guadagnandone 84.000 nei servizi di cui 61.000 nel terziario avanzato (altri 38.000 negli ultimi cinque anni). Lo dicono i processi di affermazione di un'economia metropolitana della conoscenza, che innerva i diversi comparti produttivi e che fa di Torino un polo di media importanza anche nelle produzioni immateriali. Più ancora, lo dice la trasformazione "antropologica" dei soggetti produttivi, da tempo oltre i tipi ideali dell'operaio e dell'impiegato della produzione di massa.

Nonostante il rilancio industriale di Fiat Auto, che mantiene una posizione di leadership senza che a ciò corrisponda più un controllo esclusivo sulle imprese della filiera (che dipendono dall'OEM locale in percentuale assai più contenuta del passato), occorre prendere atto della non proponibilità di un ritorno al fordismo. La presenza sul territorio del cervello direzionale e delle funzioni strategiche di un gruppo in grado di riacquistare posizioni importanti nella competizione globale rappresenta naturalmente un punto di forza del sistema dell'automotive torinese. E tuttavia Torino il fordismo lo ha lasciato alle spalle: è la composizione sociale, infatti, ad essere *oltre*, sebbene ciò si riverberi solo in parte nelle élite alla guida delle trasformazioni urbane.

Il fordismo ha rappresentato per la città un vulcano in eruzione che occupava il paesaggio e ne determinava tempi, organizzazione spaziale, clima economico; al vulcano non era consentito avvicinarsi. Per un certo periodo si è temuto che cessasse di vivere. Non è accaduto: il vulcano è ancora in attività, ma non erutta più colate incandescenti e oggi ci si può avvicinare senza correre il rischio di bruciare. Per capire se i detriti e la lava sedimentata sono i materiali con cui edificare parte della metropoli futura, o sono solo il terreno scivoloso su cui, continuamente, si corre il rischio di precipitare. Le aree abbandonate e i vuoti industriali sono una parte dei detriti lavici che il fordismo lascia in eredità alla metropoli. Il loro recupero funzionale e le nuove destinazioni d'uso sono un

aspetto cruciale del disegno della città futura, su cui misurare capacità progettuali e sperimentare (sul campo) l'idea di metropoli prefigurata nel Piano Strategico.

1. LE EX AREE INDUSTRIALI COME SIMBOLI DEL CAMBIAMENTO

Il recupero degli impianti e delle aree industriali dismesse del ciclo fordista ha interessato, negli ultimi venti anni, numerose città italiane ed europee. Intorno all'esigenza di provvedere al loro recupero funzionale e d'innescare, attraverso la nuova destinazione d'uso, processi d'innovazione socio-economica, si è accumulato un repertorio di pratiche e di conoscenze di grande importanza.

Proprio la riconversione delle economie urbane più segnate dal modello d'accumulazione fordista è stata alla base dell'emergere di una «regolazione locale dell'economia», che ha posto al centro il tema dei vantaggi competitivi localizzati e dei processi intenzionalmente volti alla loro produzione. Di conseguenza hanno acquisito rilevanza, da una parte, l'azione dei governi locali, dall'altra le forme e i contenuti su cui aggregare regimi urbani – coalizioni di attori territoriali e gruppi organizzati – volti a rappresentare le città come attori collettivi. Proprio sul tema del recupero delle aree industriali le élite urbane hanno sperimentato modelli d'intervento in condizioni di relativa autonomia rispetto ai condizionamenti derivanti da fattori esogeni (il world wide istituzionale e gli assetti regolativi nazionali).

È del tutto evidente che la riconversione degli spazi industriali non è un problema solo fisico-spaziale, di allocazione di risorse in contenitori funzionali, ma richiama una visione e un progetto di città. Le ex-aree industriali divengono sempre, in qualche misura, simboli e rappresentazioni sintetiche del cambiamento, segni tangibili che contribuiscono a alimentare, ma anche a comunicare, un progetto di trasformazione dei modelli produttivi e delle forme di organizzazione della società locale. Ciò non vale sempre, né per tutte le città né per tutte le aree industriali. Non c'è dubbio, tuttavia, che il dibattito intorno alle destinazioni future di queste aree ecceda i confini del “tangibile”, delle utilità collegabili alla valorizzazione degli spazi e all'effettiva rilevanza economica dei progetti di riutilizzo non sempre così importanti.

Al fine di situare la riflessione su Torino e sul ruolo che nuove funzioni urbane insediate a Mirafiori possono ricoprire nella trasformazione delle vocazioni produttive urbane, si è scelto di focalizzare l'obiettivo su un quadro territoriale più ampio. Il cambiamento di Torino è infatti da leggere all'interno di uno spazio relazionale dove le città, nel competere fra loro, iniziano anche a ricercare forme di coordinamento e di cooperazione su tematiche d'interesse comune. In questo senso, ragionare insieme di Torino, Milano, Genova, Venezia e dei centri “minori” della macro-regione padana, ha una funzione che non si esaurisce nella pure importante esigenza di costruire, attraverso il *benchmarking* territoriale, una mappa cognitiva da utilizzare in chiave interna. Si tratta, viceversa, di riconoscere uno spazio di rappresentazione ove ricercare il proprio spazio di posizione, nella consapevolezza delle crescenti interdipendenze territoriali e dell'esistenza, oltre che di valide ragioni per competere, di buoni motivi per ricercare sinergie e collaborazioni.

Torino negli anni passati ha appreso in anticipo la grammatica della competizione urbana. Prima in Italia a dotarsi di un Piano Strategico, ha prodotto grandi eventi di rilievo mondiale, senza trascurare quelli solo apparentemente “minori” (il Salone del Gusto e Terra Madre, Il Torino Film Festival, Artissima, la capitale del Libro 2006 e del Design nel 2008, ecc.). Sta apprendendo lentamente, come le altre, il linguaggio della cooperazione. Lo spazio relazionale di prossimità è il Nord-Ovest, di cui Torino è città-regione. L'asse con Genova sulle *public utilities* e le prove di Mi-To, dove l'asse con Milano inizia ad essere qualcosa di più che una semplice infrastruttura, testimoniano la ricerca di una dimensione d'area vasta in cui allocare risorse e ricercare vantaggi di si-

stema. Non casualmente s'iniziano a sperimentare forme di coordinamento per fare squadra su obiettivi comuni (si pensi al valore strategico, per tutto il Nord-Ovest, del retroporto di Genova da realizzare nella pianura alessandrina).

In prospettiva, però, è lo spazio *meso* dell'Italia Settentrionale la dimensione analitica in cui collocare l'analisi. Una dimensione di cui nei decenni passati si è enfatizzata, non senza ragioni, l'articolazione dei modelli socio-economici territoriali cui corrispondevano specifiche forme d'integrazione e d'organizzazione sociale. Se appare corretto, sotto il profilo analitico, leggere strategie e comportamenti degli attori territoriali (metropolitani e non) sulla scia delle "onde lunghe" della storia economica locale e dei fattori interni (*path dependance*) che ne orientano l'azione, non si può nondimeno trascurare come l'evoluzione degli assetti imprenditoriali del Nord Italia pone ai territori e alle città anche problematiche comuni. Da una parte, infatti, tendono a rafforzarsi e acquistare valore i sistemi di conoscenza localizzati, ossia le specializzazioni produttive e i sistemi d'apprendimento correlati. Ciò avviene però nel quadro di una evoluzione degli assetti competitivi che tende a ridurre le distanze tra modelli che sarebbe obsoleto considerare alternativi in tutte le loro parti. È ancora così netta la dicotomia tra un Nord-Ovest della grande impresa e un Nord-Est dei distretti di PMI, quando in entrambi i territori ad impadronirsi della scena, partendo da posizioni opposte, sono quelle imprese di medio-grandi dimensioni, attive su mercati internazionali e prevalentemente organizzate in forma di gruppo, che l'economista Andrea Colli definisce «quarto capitalismo»? E dove su tutto l'asse che connette Torino a Trieste il problema è incorporare nel ciclo produttivo le risorse terziarie strategiche della competitività post-fordista come logistica, finanza, design, ricerca, capitale umano? A ben vedere, preso atto delle differenze tra sistemi produttivi che hanno una specifica storia e che certamente evolvono secondo direttrici le cui istruzioni derivano in parte da quella, occorre anche considerare che gli attori territoriali (e soprattutto gli enti locali) si caratterizzano per una crescente uniformità delle soluzioni operative.

È sicuramente una transizione incompiuta, quella del capitalismo settentrionale. Dove è all'ordine del giorno il problema di modernizzare assetti produttivi, societari e istituzionali; dove l'impresa medio-grande sappia fare intreccio con il tessuto molecolare di territorio, alleandosi con un capitalismo delle reti capace di produrre le risorse per tutto il sistema a partire da quella combinazione virtuosa tra sapere, ricerca e innovazione da tutti indicata come via maestra per il riposizionamento della nostra economia. Intorno al riutilizzo delle aree sottratte alla grande industria fordista, dunque, si sostanziano ipotesi di riconversione e valorizzazione di competenze locali insieme differenti e riproducibili. Osservarli in chiave comparativa rappresenta dunque qualcosa di più che un esercizio di stile.

2. ALCUNI CASI ITALIANI

L'osservazione è stata limitata a pochi casi emblematici, situazioni che per alcuni aspetti possono trovare alcune affinità con il caso di Mirafiori. Prima d'illustrarne schematicamente le caratteristiche, è opportuno fornire alcune avvertenze preliminari.

La storia del recupero di aree industriali, a Torino e in Italia, non inizia in questi anni. In particolare, è di una certa importanza operare una distinzione tra le dismissioni esito di crisi industriale (che hanno comportato insieme la chiusura delle attività produttive e il depauperamento/obsolescenza degli skill tecnologici e professionali che ne derivavano) e quelle più recenti derivanti da processi di de-localizzazione e assottigliamento dei volumi produttivi. È chiaro che a Torino ci troviamo nel secondo caso, in cui alla riduzione della base produttiva non corrisponde un impoverimento delle conoscenze tacite e delle capacità tecnologiche. È opportuno, per quanto banale, considerare che l'area di Mirafiori su cui insiste il progetto è solo la parte dismessa di un

insediamento industriale in attività, e non un'area dismessa *tout court*.

L'Italia è costellata di grandi e piccole aree industriali abbandonate ove sono in corso interventi di riconversione, nelle città grandi così come nelle piccole *company town* piemontesi, lombarde, venete o emiliane. Dalle Officine Reggiane di Reggio Emilia al Comparto Milano di Brescia, dagli ex stabilimenti Zanussi di Conegliano a quelli ex Olivetti di Ivrea e Scarmagno, il paese è disseminato di esempi in tal senso. Per evidenti ragioni di scala si sono individuati i casi d'approfondimento esclusivamente tra le aree metropolitane del Nord. Nella stessa Torino, Genova e Milano, accanto ai casi esaminati, esistono altri esempi di riqualificazione. La scelta è caduta su situazioni che, per quanto tra loro differenti, e tutte diverse da Mirafiori, presentano alcune prerogative che rendono di un certo interesse la comparazione. I casi individuati riguardano allora tre città:

	MARGHERA VENEZIA	ERZELLI GENOVA	BOVISA MILANO	KM ROSSO BERGAMO	DESIO MILANO
ECONOMIA CITTÀ/AREA (PERIODO FORDISTA)	- INDUSTRIA DI BASE - PORTUALE - COMMERCIALE	- INDUSTRIA DI BASE - PORTUALE - COMMERCIALE	- METROPOLI INDUSTRIALE E DI SERVIZI	- AREA ECONOMIA INDUSTRIALE DIFFUSA (MECCANICA)	- AREA INDUSTRIALE - PERIFERIA METROPOLITANA
EVOLUZIONE PRODUTTIVA CITTÀ/AREA	- LOGISTICA - SERVIZI TERZIARI - CULTURA E TURISMO	- LOGISTICA - SERVIZI TERZIARI - CULTURA E TURISMO	- CONURBAZIONE METROPOLITANA TERZIARIA E DI SERVIZI, MEDIA, ITC FINANZA, MODA	- ATTIVITÀ INDUSTRIALI HIGH-TECH	- AREA ECONOMIA MISTA DELLA CONURBAZIONE METROPOLITANA
SUPERFICIE AREA (mq)	- 2.000.000	- 300.000	- 700.000	- 300.000	- 300.000
UTILIZZO PRECEDENTE	- AREA PORTUALE E INDUSTRIALE (CHIMICA, ENERGIA, METALLURGIA, CANTIERISTICA)	- AREA STOCCAGGIO CONTAINER	- AREA INDUSTRIALE COMPLESSA - CHIMICA - MECCANICA - PROD. GAS	- EX STABILIM. INDUSTRIALE HP	- EX STABILIM. AUTOBIANCHI
CONTENUTO PROGETTO RIUTILIZZO	- PARCO SCIENTIFICO TECNOLOGICO - POLO LOGISTICO (INTERMODALITÀ) - QUALIFICAZIONE INDUSTRIA ESISTENTE	- PARCO SCIENTIFICO TECNOLOGICO (IMPRESE ICT, ROBOTICA, BIOMEDIACALE) - FACOLTÀ INGEGNERIA - CNR - RESIDENZA	- POLO UNIVERSITARIO (POLITECNICO, ACCADEMIA BRERA) - RICERCA (MARIO NEGRI) - CULTURALE	- PARCO SCIENTIFICO TECNOLOGICO - ATTIVITÀ DI RICERCA (CENTRI RICERCA PRIVATI) + SERVIZI COLLETTIVI	- INSEDIAMENTO PRODUTTIVO PMI - ATTIVITÀ TERZIARIE - RESIDENZIALE - SEDE UNIVERSITÀ
ATTORI DELLA TRASFORMAZIONE	- ENTI LOCALI COMUNE PROVINCIA REGIONE - UNIVERSITÀ - IMPRESE E ALTRI INVESTITORI PRIVATI	- IMPRESE PRIVATE - PARTNER FINANZIARIO - SOCIETÀ IMMOBILIARE	- POLITECNICO - AEM - ENTI LOCALI COMUNE PROVINCIA REGIONE - PARTNER IMMOBILIARE	- IMPRENDITORI DELL'AREA - PARTNER FINANZIARI E PROGETTUALI	- SOCIETÀ IMMOBILIARE - INVESTITORI PRIVATI (PMI DELL'AREA) - PARTNER FINANZIARIO
STATO DI AVANZAMENTO	- PST IN FASE DI AVANZATA REALIZZAZIONE - ALTRI INTERVENTI ALLE FASI PROGETTUALI	- COSTITUZIONE SOCIETÀ GESTIONE - AVVIO LAVORI	- POLO UNIVERSITARIO INSEDIATO - ALTRE STRUTTURE IN VIA DI REALIZZAZIONE	- INSEDIATI ALCUNI CENTRI R&D (BREMBO, DAIMLER, CHRYSLER) - ALTRI IN FASE DI INSEDIAMENTO	- INTERVENTI QUASI ULTIMATI

- *Venezia con l'area industriale di Porto Marghera, per dimensioni complessive paragonabile all'intero stabilimento di Mirafiori e, come Mirafiori, in parte ancora utilizzata a fini produttivi.*
- *Genova con la Collina degli Erzelli, zona di stoccaggio container in cui si punta a insediare un polo tecnologico.*
- *Milano con l'area della Bovisa, il cui progetto di rilancio è stato trainato dal protagonismo del Politecnico (come ipotizzato nell'idea di riutilizzo di Mirafiori). Nella «città infinita» lombarda vi sono inoltre il Polo Tecnologico Brianza nell'ex stabilimento Autobianchi di Desio, e il parco scientifico e tecnologico del Kilometro Rosso nei pressi di Bergamo; nel primo caso, l'affinità con la situazione di Mirafiori è limitata alla specializzazione produttiva, mentre nel secondo caso gli elementi di convergenza rinviano sia alla vocazione tecnologica dell'area (meccatronica, industria ad alta tecnologia, anche automotive) sia al contenuto del progetto (un parco scientifico-tecnologico destinato ad attività di R&D).*

Rinviando alla versione estesa del rapporto una più dettagliata descrizione degli interventi e degli esiti intermedi dei programmi attivati, di seguito s'illustreranno brevemente i casi oggetto d'approfondimento, soffermandosi in particolare sui processi socio-economici generali dell'area, il contenuto "industriale" dei progetti di recupero, il significato dei progetti di riutilizzo in relazione al cambiamento dell'area e gli attori strategici del processo.

2.1 VENEZIA. PORTO MARGHERA

Come altre città che hanno conosciuto, a partire dal secondo dopoguerra, uno sviluppo basato sul ruolo della grande industria legata alle materie prime, alla chimica ed alle costruzioni navali – mix tipico delle città portuali – il capoluogo veneto ha attraversato negli ultimi due decenni una fase di intensa trasformazione. Alla spirale della de-industrializzazione Venezia aggiunge specifiche problematiche legate alla posizione di città lagunare e alla contiguità spaziale con un territorio che, a partire dagli anni Settanta, ha raggiunto posizioni di vertice nelle produzioni industriali legate alla meccanica e alla manifattura leggera. La scarsa integrazione produttiva e le difficoltà di coordinamento istituzionale con i principali poli di questo *outback*, che di fatto inizia alla periferia di Mestre, hanno finora escluso Venezia dalle ricadute positive di questo ciclo di sviluppo. Negli anni più recenti, l'effetto congiunto dei processi di riorganizzazione del tessuto industriale del Veneto con la possibilità, apertasi per Venezia, di capitalizzare alcune eredità fordiste e recuperare le proprie vocazioni commerciali, potrebbe favorire una superiore integrazione del capoluogo nel Nord-Est. Alla luce delle direzioni intraprese negli anni più recenti le prospettive di rilancio dotate di maggiori *chances* di successo per la città sono individuate:

- *Essere crocevia di grandi linee di comunicazione, ove far valere i vantaggi della multi modalit : il porto rappresenta ad oggi la pi  concreta base di progettazione delle funzioni di sistema che possono gravitare su Venezia.*
- *Divenire un «polo dell'immateriale» al servizio della piattaforma competitiva veneta.*
- *Rafforzare la vocazione terziaria e turistica, passando da un modello di valorizzazione passiva a una capitalizzazione delle risorse culturali e attrattive attraverso la crescita di una cultural economy guidata da imprese locali.*

È nel contesto di queste trasformazioni che Porto Marghera, da luogo ai margini delle polarit  trainanti del Veneto, pu  riacquistare centralit  come sede di alcune funzioni di sistema. Lo sviluppo dell'area (il primo progetto di pianificazione statale di un'area destinata ad accogliere l'industria di base) prende avvio nel 1917 con la concessione per la realizzazione delle opere che avvieranno l'industrializzazione. La seconda area industriale si svilupper  a partire dagli anni Cinquanta, per ospitare la maggior parte

degli impianti petrolchimici e alcune tra le principali aziende che operano nella chimica di base e nella trasformazione delle materie prime, giungendo ad occupare complessivamente oltre 32 mila addetti. Tra il 1965 ed il 1995, tuttavia, Marghera perde quasi 20.000 addetti.

A partire dalla seconda metà degli anni Ottanta prende avvio il dibattito e l'insieme delle iniziative volte a restituire all'area una centralità nel contesto di Venezia e del Nord-Est. Inizialmente polarizzato tra una componente "industriale" (qualificazione dell'apparato industriale esistente) e due componenti "terziarie" (un polo logistico e uno di terziario avanzato), con l'acuirsi della crisi delle imprese attive nell'area, e la probabile chiusura/riconversione delle industrie chimiche ancora presenti, il dibattito pone al centro del progetto di recupero la realizzazione di un grande snodo logistico, da una parte, e la nascita di un «polo per l'immateriale» che ospiti attività di ricerca, formazione e servizi avanzati alla produzione. La riconversione di Marghera è stata oggetto di un Accordo di Programma (1997) sottoscritto da Governo, Regione, Provincia, Comune, enti territoriali, organizzazioni sindacali, Unindustria, Autorità Portuale e gran parte delle imprese chimiche e petrolifere dell'area; l'accordo prevede la valorizzazione della funzione portuale, commerciale e industriale dell'area, la creazione di condizioni di compatibilità tra la zona industriale e la città ed interventi di bonifica dei siti inquinati.

Una moderna piattaforma logistica, innanzi tutto, costruita secondo il modello dei *D-stripark*: "porti secchi" ove si mette mano alle merci, si effettuano operazioni di assemblaggio, composizione dei carichi, certificazioni, e altre attività. Più in generale, come lo stesso Piano Strategico della città evidenzia, si punta a qualificare il Porto e l'area retroportuale quale punto di riferimento di attività logistiche, specificando a tal proposito la necessità di assicurare le condizioni di funzionamento e di sviluppo delle sue attività (escavo dei canali, bocche di porto, relazioni intermodali).

La seconda scommessa di Venezia è incrementare il proprio peso specifico nell'area dei servizi ad alto valore, farsi città «dell'immateriale» a supporto del policentrismo industriale del Nord-Est. La costituzione del Parco Scientifico e Tecnologico risponde a quest'esigenza; nell'area gestita dalla società Vega (costituita nel 1993, che vede la partecipazione degli enti locali, delle due università, delle principali associazioni di rappresentanza degli interessi economici e di alcune aziende storiche del polo chimico) trovano già spazio numerose imprese attive nelle TLC e nelle IT, nella produzione di nuovi materiali, nelle biotecnologie e nelle tecnologie ambientali. Nel resto dell'area s'insedieranno laboratori di ricerca, tra cui il Consorzio Hydrogen per la sperimentazione dell'impiego dell'idrogeno in un contesto ad elevata concentrazione industriale, spazi destinati a eventi e produzioni multimediali, progetti collegati all'università. È su questa parte di Marghera, peraltro, che sono concentrati gli interventi già ultimati o in fase di ultimazione. La società Vega Parco Scientifico e Tecnologico, in effetti, negli scorsi anni ha realizzato in proprio servizi collettivi per il parco, una struttura adibita ad ospitare uffici e laboratori di ricerca e analisi, nonché *start up* e *spin off* aziendali e universitari; ceduto a un operatore privato uno spazio di 11 ettari, destinati alla realizzazione di un polo della produzione musicale e multimediale e luogo di intrattenimento, con negozi, arena all'aperto da 1.500 posti nonché sale da ballo e *music hall*. Nel complesso dell'area gestita dalla società Vega operano oggi circa 150 aziende e il network di laboratori di ricerca Vega Lab Network.

2.2 GENOVA. COLLINA DEGLI ERZELLI

Rispetto alle altre due metropoli del Nord-Ovest, Genova appare in relativo ritardo sul versante economico e del dinamismo delle imprese. Per quanto attiene al comparto produttivo, vede un'ampia prevalenza d'impresе molecolari: solo il 10% degli addetti è oc-

cupato in imprese con più di 1000 addetti, una percentuale inferiore al dato nazionale (12,5%) e molto lontana da quelle di Milano e Torino. Soprattutto, a Genova appare poco rappresentato, rispetto alle aree più forti del Paese, il modello della media impresa organizzata in gruppi che costituisce il soggetto trainante della nostra economia. Inoltre, rispetto alle altre metropoli del Nord-Ovest, evidenzia una scarsa incidenza delle attività terziarie di servizi alla produzione. In sostanza, la terziarizzazione di Genova è trainata dai servizi commerciali e logistici, con un dimensionamento insufficiente dei servizi qualificati alle imprese.

Nonostante il quadro generale, il capoluogo ligure vive una fase di rilancio che segue un periodo di profonda crisi sia della portualità sia dell'industria pubblica, che avevano alimentato lo sviluppo nel secondo dopoguerra. Alla base del rilancio, accanto alla crescita di nuove nicchie e all'elaborazione di un progetto volto ad ampliare il mix produttivo, c'è innanzi tutto la ripresa dei due *driver* fondamentali dell'economia urbana, profondamente rinnovati rispetto al passato:

- *Il rilancio delle attività portuali che, nel corso degli anni Novanta, hanno riportato Genova al vertice (con Marsiglia e Barcellona) dei porti di destinazione finale del Mediterraneo.*
- *La parziale privatizzazione del settore industriale pubblico che, sebbene in drastico ridimensionamento, ha saputo assottigliare e verticalizzare le sue competenze, qualificando alcune attività e portandole a competere positivamente in una logica di mercato.*

Un rilancio accompagnato da un'intensa attività di riqualificazione di aree residenziali e industriali. Il trasferimento della attività commerciali e il contestuale recupero di contenitori industriali e logistici dismessi, l'acquisizione di nuovi spazi per la portualità con la creazione del porto container di Voltri, la grande operazione di riqualificazione del Porto Antico e il contestuale riassetto del centro storico, sono i più evidenti segni del cambiamento. L'altra grande zona di trasformazione riguarda le aree industriali che insistono sul Ponente e sulla Val Polcevera, ex cuore industriale della Genova fordista. Le nuove destinazioni prevedono un mix di attività terziarie e direzionali, di servizi pubblici e spazi per il tempo libero, una nuova offerta residenziale, e soprattutto – è il caso della Fiumara – aree per la distribuzione commerciale. Una riflessione analoga riguarderà la nuova destinazione d'uso degli impianti a caldo delle ex acciaierie di Cornigliano.

Il caso di approfondimento è rappresentato dal progetto del Technology Village della collina degli Erzelli. Il progetto nasce dall'iniziativa delle imprese aggregate nell'Associazione Dixet, un club imprenditoriale che raccoglie oltre 120 aziende dei settori *high tech* (biomedicale, robotica e ICT). L'idea è riunire in un moderno parco e scientifico e tecnologico un tessuto eterogeneo, in termini dimensionali e produttivi, di imprese impegnate nei settori *high tech* presenti sul territorio. La creazione di uno spazio condiviso tra imprese dovrebbe, nelle intenzioni, favorire la nascita di un *milieu* in grado di promuovere lo scambio di conoscenze e la fertilizzazione orizzontale. Attualmente nel panorama nazionale non esistono parchi scientifici di dimensioni paragonabili, e proprio la taglia ridotta costituisce, secondo l'opinione manifestata dai promotori del progetto, una delle principali ragioni di insuccesso dei progetti finora realizzati, mai riusciti ad aggregare un numero adeguato di imprese in grado d'innescare un volano autonomo di sviluppo. La collina degli Erzelli presenta, al contrario, le condizioni ottimali per la realizzazione di un progetto in grado di autosostenersi. Le previsioni indicano che a pieno regime (previsto nel 2015) il parco sarà in grado di ospitare oltre duecento imprese, con 8.000 addetti e 2.000 ricercatori. Altro aspetto d'interesse è la localizzazione all'interno del parco della Facoltà di Ingegneria e di alcuni laboratori del CNR. L'intero progetto dovrebbe occupare 300.000 metri quadrati, di cui oltre un terzo destinati a un parco urbano con funzioni connettive tra le diverse parti del progetto, oltre agli spazi

per le imprese, per i laboratori e l'università, spazi culturali e una quota di residenza. Nonostante gli obiettivi appaiano ambiziosi, diversi sono gli elementi che sembrano fornire concretezza al progetto. In primo luogo, l'alto numero di imprese che già hanno sottoscritto l'impegno a trasferirsi nel parco scientifico; le stesse, peraltro, che hanno finanziato autonomamente i primi studi e progetti di fattibilità. Infine, l'importante impegno economico garantito dai *developer* del progetto: nel luglio dello scorso anno Banca Intesa è entrata in GenovaHighTech (GHT), la società creata per la realizzazione del parco, rilevandone la quota di maggioranza; partner immobiliari sono Euro-milano, già attiva nella riqualificazione della Bovisa, e Aurora Costruzioni.

2.3 MILANO. QUARTIERE BOVISA

Nel capoluogo e nel grande hinterland settentrionale gli esempi di riconversione di spazi già utilizzati in chiave industriale sono molteplici e offrono una casistica piuttosto nutrita di esempi di recupero. Il grande progetto urbanistico della Bicocca ha portato alla realizzazione di un grande quartiere: universitario, con l'insediamento dell'Università degli Studi; culturale, con il Teatro degli Arcimboldi e hangar bicocca; di ricerca e innovazione, con gli Istituti di fisica del plasma e di energetica del CNR. L'area della Nuova Fiera, per una superficie totale di 2.000.000 mq, precedentemente occupata dalla ex raffineria dell'AGIP Petroli, per il più grande polo fieristico europeo (8 Padiglioni, 80 sale congressi, 20 ristoranti, 25 bar, 4.500 posti auto per espositori, 20.000 posti auto per visitatori). L'area dell'ex Manifattura Tabacchi che ospiterà il Dipartimento Lombardia del Centro Sperimentale di Cinematografia. L'area ex Breda a Sesto S. Giovanni e altre ancora.

Per caratteristiche storiche e contenuti del progetto, nonché per il ruolo ricoperto dal Politecnico di Milano, si è scelto di concentrare l'attenzione sul quartiere Bovisa, una delle più antiche zone industriali di Milano. L'area ospitava industrie meccaniche, tra cui la gloriosa Ceretti&Tanfani, e chimiche (grazie alla costruzione della Carlo Erba nella vicina via Imbonati, la Bovisa diviene il centro della chimica italiana). E soprattutto il principale impianto italiano di produzione del gas, entrato in funzione nel 1905, che ha modificato la vita economica e sociale di Milano, oltre che lo skyline della città, in un'area di circa 450.000 mq. Negli anni Settanta e Ottanta le fabbriche furono dismesse una dopo l'altra: le industrie uscivano dalla città e il quartiere Bovisa non faceva eccezione. A sancire questa dismissione è, simbolicamente, la chiusura degli impianti di produzione del gasometro nel 1994.

Il fattore che ne ha abilitato il rilancio è la realizzazione dei collegamenti infrastrutturali, particolarmente con l'hub di Malpensa 2000, con la rottura delle barriere architettoniche che negavano l'accesso all'area, mentre il principale soggetto promotore del recupero è stato il Politecnico di Milano. Oggi il Polo Bovisa del Politecnico ospita nuovi laboratori per la ricerca e la didattica innovativi, forniti di attrezzature tecnologiche avanzate. Tra questi i laboratori del design, di progettazione dell'architettura, per la sicurezza nei trasporti e del progetto DILab. L'arrivo del Politecnico e l'apertura del passante hanno quindi posto le basi per la rinascita di Bovisa. Altre strutture stanno insediandosi: il Museo del Presente nell'area dei Gasometri e proprio in Bovisa, in via Balducci, su un'area data in concessione dal Comune di Milano, sorgerà una delle nuove residenze universitarie. Nei pressi del museo del Presente andrà a localizzarsi la Triennale off, limitrofa a Zona Bovisa, in una ex-fabbrica recuperata e attrezzata per spazi in locazione ad attività creative.

Un altro intervento è il progetto della nuova sede dell'Istituto di Ricerche Farmacologiche Mario Negri. L'Istituto, una fondazione senza scopo di lucro, realizza ricerche biomediche in campo cardiovascolare, sistema nervoso centrale e tumorale. Si occupa della formazione di nuovi ricercatori, cui conferisce il titolo di PhD, e contribuisce alla

diffusione di informazioni ai medici e al pubblico. A completare il polo universitario di Bovisa sarà la nuova collocazione, sull'area di via Durando, dell'Accademia di Belle Arti di Brera. Un sito strategico per l'Accademia, in quanto le permette di ritrovare sinergie operative con altri istituti che hanno obiettivi complementari di formazione e ricerca in settori affini come quelli dell'architettura, del design e dell'ingegneria.

2.4 BERGAMO. KILOMETRO ROSSO

Nel quadro delle tendenze che stanno ridisegnando gli assetti imprenditoriali e le formule competitive della pedemontana lombarda, nella fattispecie l'area di Bergamo, è da inserire la riflessione sul Kilometro Rosso, sinteticamente descrivibile come primo (e per ora unico) parco scientifico e tecnologico privato d'Italia, promosso da un nucleo d'imprenditori dell'area – un ruolo particolare è ricoperto dal presidente della Brembo, Alberto Bombassei, e dal presidente dell'Italcementi Renzo Rota Nodali – negli spazi già appartenenti alla Hewlett Packard.

Un progetto voluto e finanziato da capitali privati, ma orientato a produrre valore pubblico, beni collettivi per l'imprenditoria industriale dell'area e non solo. Nato ufficialmente nel 2003, già oggi ospita alcuni centri privati: il Centro Ricerca Brembo (meccatronica e sensoristica) e i laboratori della joint venture Grembo-Daimler Chrysler (materiali a base di ceramica), mentre sono in corso di realizzazione altre strutture che ospiteranno il centro di ricerca privato dell'Italcementi (chimica fisica e materiali avanzati) e dell'Istituto Mario Negri con i laboratori di farmacologia e biotecnologie. È in fase di realizzazione il Centro delle Professioni, struttura destinata ad erogare servizi collettivi di formazione, consulenza aziendale, promozione e finanziamento ricerca, trasferimento tecnologico, e il Centro d'eccellenza della Meccatronica che prevede sinergie e collaborazione tra aziende e istituzioni per lo sviluppo di piattaforme e dispositivi applicativi nell'integrazione tra informatica, meccanica ed elettronica. Un progetto che non sarebbe realizzabile senza il contributo e la partnership di attori come la Confindustria locale e le Facoltà d'Ingegneria di Brescia, Bergamo e del Politecnico di Milano, ma anche di altre città. Tra le condizioni che hanno consentito un rapido decollo del progetto vi è la localizzazione che presenta numerosi vantaggi posizionali: è questa l'area più industrializzata del paese, ad elevata concentrazione d'impresе e università, adiacente a un casello della A4 e soprattutto a pochi minuti dall'aeroporto di Orio al Serio. Anche il ruolo degli enti locali e della Regione, che hanno garantito tempi accelerati dal punto di vista procedurale, è stato significativo. Soprattutto, un fattore di assoluta importanza in chiave attrattiva è la garanzia rappresentata da investitori del prestigio e della reputazione dei first mover che hanno insediato i propri centri di ricerca.

2.5 DESIO. POLO TECNOLOGICO BRIANZA

Il quinto caso d'approfondimento è rappresentato dall'area di Desio, dove nel 1992 cessò di essere prodotta l'Autobianchi: nello stabilimento si producevano 800 autovetture al giorno e lavoravano quasi 5.000 addetti tra operai e impiegati. I 300.000 mq. sono interessati da un piano di recupero realizzato dalla Polo Tecnologico Brianza, una società immobiliare costituita dai fratelli Addamiano e da un pool di imprenditori brianzoli. Subito iniziano i lavori di demolizione e bonifica dell'area; due anni dopo la realizzazione dei primi edifici e l'insediamento delle prime aziende.

Nell'area non ci sono centri commerciali o le villette a schiera richieste dai tanti milanesi che fanno esodo dal centro, dai suoi affitti e dai servizi sempre più costosi, ma 70 tra piccole e piccolissime imprese. I numeri non sono quelli di un tempo: si va da imprese con tre addetti che vendono componenti per PC via internet, alla più grande che, con 50 addetti, produce pasticceria senza glutine. Ventinove imprese sono aziende di

quella filiera meccanica e del legno-mobilia che innovando reggono la competizione internazionale; dentro le mura del polo tecnologico complessivamente ci sono oggi 1000 occupati, più 500 nell'indotto, per un fatturato complessivo di 87 milioni di euro, ma si stima che a operazione completata gli occupati saranno più di 2000 per un fatturato attorno ai 300 milioni di euro. In questa moderna fabbrica si è anche insediato un dipartimento dell'Università Milano Bicocca. Come nel caso di Bovisa, un ruolo determinante è svolto da una società immobiliare, il Gruppo Addamiano, specializzato nel recupero e valorizzazione di aree industriali.

3. UN MELTING POT POST-FORDISTA PER MIRAFIORI

Anche Torino, come Milano e Genova, non scopre le problematiche legate al recupero delle aree industriali con Mirafiori. Dai grandi interventi di riqualificazione e rifunzionalizzazione di parti consistenti del territorio urbano, come ad esempio quelli sulla Spina Centrale o quelli legati alle Olimpiadi Invernali 2006, ai numerosi ambiti di trasformazione che hanno riguardato aree già occupate da insediamenti industriali (Nebiolo, Westinghouse, OGR, CIR, Fergat, Venchi Unica, Lancia, Framtek, Docks Dora) di volta in volta destinate a servizi collettivi ad uso residenziale o ad altre funzioni come ricerca e cultura, la città è da diversi anni un cantiere in perenne funzionamento. Se gli interventi lungo la Spina e le altre aree di trasformazione sono indubbiamente quelle che hanno inciso più in profondità nel tessuto metropolitano di questi anni, determinando nuove centralità e poli di sviluppo, l'area di Mirafiori, per il suo contenuto simbolico e per oggettive considerazioni inerenti le potenzialità di sviluppo, può rappresentare un ulteriore tassello del disegno metropolitano in divenire.

Paradossalmente, per cercare il futuro occorre tornare al più emblematico dei luoghi del fordismo, Mirafiori, e capire come saranno riempiti gli spazi abbandonati dalla Fiat: "non luoghi" mangiati dall'immobiliare e dalla grande distribuzione (con tutto il rispetto per queste funzioni di non secondaria importanza nel funzionamento di una moderna metropoli) o simbolo di un capitalismo che guarda al futuro, dove sapere, ricerca e manifattura intelligente fanno alleanza?

In questo senso, guardare ai modelli citati può essere di una certa utilità. Mirafiori, come Marghera all'epoca in cui furono decisi i primi interventi di riutilizzo, non è un'area dismessa; non solo, ma l'andamento attuale di Fiat Auto, e gli investimenti che l'azienda sembra voler compiere su Torino, lasciano intendere che anche per il futuro il destino dello stabilimento non sarà comparabile alla fine industriale di Marghera. Come avvenuto a Marghera, tuttavia, il riutilizzo potrebbe avvenire per gradi. I casi di parco scientifico e tecnologico del Kilometro Rosso e della Collina degli Erzelli, pure nelle loro diversità e nella sfasatura cronologica dei piani d'intervento, evidenziano l'importanza (ai fini del successo di tali iniziative) degli investitori privati, dei partner finanziari e immobiliari, della mobilitazione del tessuto imprenditoriale locale. Lo stesso Polo della Brianza rappresenta un efficace esempio di efficienza e tempestività, da collegare alla presenza di una società immobiliare moderna e dotata di capacità progettuali. Il polo della Bovisa, in virtù del ruolo ricoperto dal Politecnico, rappresenta un punto d'osservazione fondamentale, in cui verificare anche gli effetti e le esternalità generate nel tempo dal trasferimento di facoltà universitarie di prestigio in una periferia urbana. Ad oggi l'area, recuperata sotto il profilo funzionale, rimane ancora ai margini della vita della metropoli; chiuse le aule, la zona non offre al momento presidi di un certo rilievo.

Certo, l'area di Mirafiori presenta caratteristiche del tutto peculiari, che differenziano il suo possibile utilizzo da quelli citati, anche in virtù della potenziale convergenza di un doppio pivot, Fiat Auto e Politecnico di Torino. Dal confronto e dallo scambio informativo con le esperienze citate possono tuttavia scaturire indicazioni in grado di ampliare la "razionalità" degli stakeholder direttamente coinvolti nel progetto di riutilizzo del sito.

Nel rinviare alla pubblicazione del rapporto esteso per una più dettagliata disamina delle opportunità e delle problematiche legate al progetto di rilancio della parte di Mirafiori passata sotto la proprietà della società Torino Nuova Economia, in questa sede ci si limiterà a fornire, sulla base dei materiali raccolti, del confronto con le altre realtà indagate e delle interviste realizzate presso alcuni imprenditori e attori istituzionali dell'area di Torino, alcune tracce di discussione, utili per focalizzare il dibattito su alcuni nodi chiave da sviluppare in futuro. In particolare, è importante evidenziare sia gli aspetti differenziativi del progetto di recupero di Mirafiori sia le affinità riscontrabili rispetto ai casi citati in precedenza.

3.1 LA SPECIALIZZAZIONE PRODUTTIVA

Come si è detto, l'area interessata dal progetto non è una zona dismessa, ma è adiacente a uno stabilimento in attività, di un gruppo che mostra peraltro di voler investire sul sito. Non è un aspetto secondario, non solo per ovvie considerazioni di ordine industriale e occupazionale, ma anche perché la stessa combinazione dei vantaggi e degli svantaggi localizzativi cambia. Rispetto ai casi evidenziati in precedenza, il progetto Mirafiori si connota per una più spiccata focalizzazione produttiva sebbene, come si è detto, il tema della mobilità intelligente (che incorpora saperi di per sé complessi e che eccedono largamente la tecnologia dell'autoveicolo) rappresenti il riferimento necessario a fornire coesione e orientare gli interventi, ma non un criterio di selezione formale. Autoveicolo, mobilità sostenibile, infomobilità, green energy, cultura del design, sono i termini con cui declinare nello specifico le iniziative volte a riposizionare la principale specializzazione torinese.

La produzione automobilistica ha mutato radicalmente formula: da un'organizzazione che vedeva la presenza dell'impresa leader ed un indotto legato ad essa da un rapporto di dipendenza, di mercato e tecnologica, si è passati a un sistema della produzione automobilistica (tendenzialmente) mondiale, con il decentramento di quote crescenti di know how all'esterno di Fiat Auto. L'azienda leader, che nel periodo 2001-2005 era costantemente scivolata nella graduatoria dei costruttori mondiali, sta riacquistando posizioni e quote, crescendo a un ritmo superiore a quello del mercato dell'auto. Il cluster dell'automotive nel suo complesso si caratterizza per alcuni innegabili punti di forza, ma anche per alcuni fattori critici che potrebbero indebolirne la capacità competitiva aggregata. Tra questi, oltre alla limitata presenza sui mercati più in crescita (particolarmente su quello cinese), è da segnalare che, nonostante il Piemonte sia la regione italiana con la maggiore spesa in R&D nel settore privato, e questo dato sia collegato senz'altro anche alla presenza di grandi strutture di ricerca nell'automotive a partire dal CRF, la situazione tra i componentisti appare decisamente polarizzata tra aziende dove gli investimenti in R&D sono rilevanti ed altre dove sono scarsi o nulli.

3.2 VERSO IL MELTING POT

Sebbene il dibattito sulla missione dell'area di proprietà degli enti locali abbia già raggiunto un buon grado di condivisione intorno a un'agenda prioritaria, appare nondimeno utile fare riferimento a tre differenti sensibilità emerse nel corso delle interviste realizzate a imprenditori e attori istituzionali. È bene precisare che non si tratta di posizioni inconciliabili, né di visioni alternative e a reciproca compensazione, ma di accenti posti su aspetti di volta in volta differenti che possono contribuire ad arricchire il confronto ed il dibattito locale. Per chiarezza espositiva questi tre punti di vista sono esposti in modo volutamente schematico, anche se nessuno fra gli intervistati esprime posizioni così nette.

- *Esiste una prima sensibilità, di tipo industriale, che si esprime nell'opzione di fare di Mirafiori un'area in grado di favorire un riassetto spaziale delle localizzazioni d'impresa*

automotive. È importante considerare che molte imprese sono oggi insediate in siti oggettivamente svantaggiosi sotto il profilo logistico, e che si è riscontrata in diverse ricerche una diffusa disponibilità, sia da parte d'impresе di dimensioni intermedie sia più piccole, a trasferire la propria attività nell'area. Se per il tessuto molecolare tale disponibilità è da collegare all'eventuale presenza d'incentivi, i vantaggi ricercati dagli operatori più strutturati sono viceversa legati alla posizione del sito per alcuni, e alla vicinanza con un cliente importante (Fiat Auto) per altri. In questa prospettiva, la presenza del Politecnico rappresenta un valore aggiunto non indifferente, poiché quelle stesse imprese hanno rapporti consolidati con l'ateneo torinese.

- *Il secondo punto di vista vede nel ruolo del Politecnico il principale motore di rivitalizzazione dell'area. Come già esposto in sede introduttiva, è questa l'opzione individuata dalle istituzioni locali per il rilancio del sito. Non si tratta di un punto di vista inconciliabile con quello illustrato in precedenza, poiché come quello assume l'obiettivo di rafforzare i dispositivi generatori di beni collettivi al servizio del cluster dell'automotive. In questo caso, tuttavia, questi sono centrati sulla funzione connettiva del Politecnico e sulla scommessa di un "guinzaglio corto" tra sistema della ricerca, alta formazione e impresa. Inoltre, in questa visione si tende in modo più spiccato a rappresentare l'area come uno science park che favorisce l'osmosi dei saperi, la circolazione dei ricercatori, la generazione di nuove attività e laboratori, sulla base dalla creazione guidata di un ambiente favorevole allo sviluppo di nuova conoscenza.*
- *Il terzo atteggiamento, in realtà, più che descrivibile per un disegno sistematico pone l'accento sulla necessità di "de-regolare" il progetto, attraverso una più decisa azione di coinvolgimento di potenziali investitori. Salvo qualche caso, non si critica l'impostazione che vede nel Politecnico – che gode sempre di un'elevata considerazione e di giudizi lusinghieri – il pivot dell'iniziativa; più in generale, si pone in guardia rispetto al possibile irrigidimento in un modello eccessivamente razionale nella definizione di obiettivi e nella selezione dei partner. Si ritiene infatti che solo laddove siano presenti investitori e capitali di rischio si possano combinare le ragioni del progetto con quelle dell'efficienza.*

Come si è detto, il nucleo centrale del progetto di riutilizzo è vicino al secondo dei tre tipi illustrati. Al centro dell'iniziativa degli enti locali è l'idea di fare di questa parte di Mirafiori un polo destinato ad attività di ricerca, alta formazione e al trasferimento tecnologico, incentrato sul ruolo portante del Politecnico e dei suoi partner di ricerca, scientifici, aziendali. L'esistenza di una fitta rete di relazioni tra l'ateneo e il sistema imprenditoriale locale, nonché la rinnovata capacità del contesto torinese di attrarre strutture di ricerca in virtù del patrimonio di competenze sedimentate (solo negli ultimi tempi si è registrato il raddoppio del Centro Ricerche Motorola e le prossime aperture di centri della General Motors, della cinese JAC – veicoli commerciali – e della Microsoft, mentre si profilano collaborazioni in partnership con il MIT) testimoniano la praticabilità di questo progetto.

È tuttavia impensabile che un'area di tali dimensioni possa vivere di una sola funzionalità. Il progetto, prevedibilmente, dovrà misurarsi anche con esigenze di valorizzazione degli spazi. Una parte dell'area, inoltre, può accogliere strutture produttive di tipo industriale. Le principali manifestazioni d'interesse sono venute finora da imprese private che operano in attività ad alto contenuto tecnologico e hanno al loro interno laboratori di ricerca e sviluppo, ma che restano pur sempre industrie manifatturiere.

D'altra parte è opinione diffusa che il progetto non possa esaurire la propria funzione senza intervenire sulla fisionomia dello spazio e la sua relazione col territorio, di cui l'apertura del Mirafiori Motor Village rappresenta un primo riuscito esempio. Sia la presenza di studenti sia l'esplicito obiettivo di concentrare una popolazione di ricercatori e di personale qualificato, richiede la predisposizione di un ambiente stimolante e accogliente anche sotto il profilo dei servizi collettivi e della possibilità di trovare in loco

strutture adeguate e di qualità sul piano della cultura, delle attività ricreative, dell'entertainment e della ristorazione. Lo stesso Centro del Design, per vivere, necessita di una proliferazione di studi professionali che nascono intorno ai laboratori e alle scuole, in continuo interscambio con queste. Tutte esigenze che richiedono una capacità di mobilitare investimenti privati. Si tratta, in definitiva, di attivare l'esperimento di uno spazio post-fordista, un melting pot, che sappia essere laboratorio per la città in genere, dove le legittime esigenze di orientamento e regolazione si combinino con quelle della creatività progettuale. Riprendendo le note poste in apertura del contributo, di promuovere una poliarchia attraverso il coinvolgimento delle tante risorse presenti sul territorio, ma che faticano a trovare una vera connessione.

3.3 PER UN QUINTO CAPITALISMO

Un elemento comune ai progetti di recupero di aree industriali precedentemente citati, in particolare Bovisa, Kilometro Rosso, Collina degli Erzelli, e Mirafiori è il tentativo di realizzare spazi ove imprese ad alto contenuto tecnologico entrano in un rapporto stabile e organizzato con il sistema della ricerca e dell'alta formazione. È questo un tratto comune ai progetti di rilancio delle aree abbandonate dal ciclo fordista che evidenzia le crescenti convergenze in materia di assetti competitivi del sistema produttivo nel Nord Italia. Un'area che nell'insieme ha già compiuto una tripla transizione dal «primo capitalismo» (il fordismo dell'industria di base e delle partecipazioni statali, ben rappresentato a Genova e Venezia), dal «secondo capitalismo» (il fordismo classico delle company town, Torino) e del «terzo capitalismo» (i sistemi ad accumulazione flessibile di PMI, come la pedemontana lombardo-veneta, ma anche ampie aree del Piemonte) a un modello fondato sulla centralità della media impresa organizzata in gruppi, che molti osservatori pongono alla base del successo di alcuni settori della manifattura italiana (il «quarto capitalismo»). È evidente, nella ricerca di un intreccio organizzato con il sistema delle università e della ricerca scientifica, la volontà di realizzare un passo decisivo in direzione di un «quinto capitalismo», dove manifattura intelligente, terziario industriale, ricerca, conoscenza e servizi immateriali facciano sistema. Di completare il percorso, in altri termini, nella direzione di quei modelli organizzativi che una vasta letteratura internazionale descrive come cluster innovativi, ossia ambienti microeconomici in cui imprese, pubbliche amministrazioni, ambienti di ricerca e istituzioni finanziarie operano in modo coordinato, dando vita a campi d'azione strutturati in cui gli attori, spesso tra loro in concorrenza, manifestano elevati tassi di cooperazione nel produrre i beni collettivi che alimentano il sistema. L'implementazione di strategie innovative di *clustering*, è evidente, appare ancora allo stato embrionale nell'esperienza dei sistemi produttivi territoriali del Nord. I *policy maker* e gli altri attori coinvolti nel processo d'implementazione di questo modello insistono su due tematiche di rilevanza capitale, anche se probabilmente da agire senza farne dispositivi regolatori di tipo prescrittivo.

- *Il primo è riassumibile nell'idea di produrre economie esterne di apprendimento e di creatività attraverso gli effetti di agglomerazione. In altre parole, la condivisione di uno spazio comune tra tecnici, ricercatori, esperti e la concentrazione fisica di aziende ad elevato contenuto tecnologico, centri di ricerca e laboratori pubblici e privati, dovrebbe favorire la cross-fertilization, la circolazione delle informazioni, la contaminazione culturale, l'innovazione radicale dei prodotti e dei contenuti tecnologici. Come alcuni intervistati hanno evidenziato, l'aspetto della contiguità fisica, importante in prospettiva, non va enfatizzato. Se la prossimità spaziale può abilitare trasferimenti informali e la creazione progressiva di un atmosfera favorevole all'interscambio e all'innovazione, è anche vero che da sola non rappresenta una condizione sufficiente. Né l'essere ubicati a pochi chilometri di distanza, in una città non così grande, può essere considerato un vincolo alla circolazione delle idee.*

- *In stretta connessione con quanto suesposto, il tema del rapporto strutturato tra imprese e mondo delle Università e gli ambienti della ricerca pubblica. È anche questo un aspetto di fondamentale importanza, che tuttavia va dimensionato nei suoi termini reali, senza trascurare gli ostacoli legati alla specifica storia del rapporto tra università e impresa nel nostro paese. Secondo l'opinione manifestata da alcuni degli intervistati, infatti, negli atenei italiani mancano alcune condizioni preliminari perché si crei quel sistema di interdipendenze e concatenazioni che sono alla base di alcuni cluster innovativi di fama internazionale. L'osmosi tra università e impresa è bassa non solo perché molte imprese non la reputano utile per il loro business, o perché l'uso che fanno delle risorse che l'ambiente universitario può mettere a loro disposizione è limitato, ma anche perché la stessa università non incentiva la mobilità del personale docente e il trasferimento di conoscenza che viaggia sul vettore umano.*

In definitiva, avvicinare fisicamente università, centri di ricerca e imprese non rappresenta in sé una condizione sufficiente per attivare le logiche di rete auspiccate. È importante, in questa prospettiva, evidenziare le sperimentazioni attivate o in fase d'implementazione (i cui effetti saranno verificabili solo nei prossimi anni) potenzialmente in grado di favorire quella matrice, quello «schema stabilizzato di interazione» capace di mobilitare scambi e collaborazioni, richiamato nell'introduzione.

La nuova legge sulla ricerca recentemente approvata dalla Regione Piemonte, che da una parte vincola i finanziamenti per le imprese all'esistenza di una *partnership* con le Università, e dall'altro premia la cooperazione tra aziende ed i progetti di una certa entità, rappresenta un importante step nella direzione auspicata. La volontà di creare, da parte del Politecnico, i cosiddetti dottorati industriali, da svolgersi in parti analoghe all'interno dell'ateneo e nell'ambito di team di ricerca aziendali, potrebbe costituire un importante tentativo di favorire (oltre che la dotazione di capitale umano delle imprese) relazioni sistematiche e strutturate tra ambienti che faticano ancora a dotarsi di interazioni organizzate.

3.4 L'IMMOBILIARISTA INTELLIGENTE E IL PARTNER FINANZIARIO "CALDO"

Nei casi più significativi e di successo di riconversione delle aree industriali, come si è appurato, si trova quasi sempre una società immobiliare e un *advisor* finanziario nella *partnership* di progetto. Rinviando a futuri approfondimenti lo sviluppo di questo tema e, considerando l'argomentazione per cui l'importanza di questi attori dipende dalla natura specifica dei singoli progetti, non si può fare a meno di notare come il loro contributo risulti quasi sempre decisivo nell'assicurare risorse cognitive, tecniche e materiali d'importanza strategica. È altresì importante che il ruolo di questi soggetti non sia confinato alla dimensione di erogatori freddi di servizi indispensabili, ma che vada ricercata una condivisione di obiettivi e una contiguità culturale. I casi della Bovisa, degli Erzelli e della Brianza dimostrano che il settore immobiliare in Italia non si compone solo di speculatori. D'altra parte, soprattutto per quanto attiene alle parti progettuali gestite direttamente da attori pubblici, il contributo di partner finanziari e del *project financing* appare obbligato. Per tornare alla metafora iniziale, per muoversi con velocità ai bordi del vulcano (la variabile tempo in questi progetti è assolutamente imprescindibile) e camminare sicuri sulla lava scivolosa, è necessario dotarsi di supporti adeguati.

IN EUROPA

La rassegna internazionale è stata selezionata come una delle strade di prospezione del problema da percorrere. Tale scelta si giustifica per la dimensione e diffusione dei progetti di riconversione verso un'economia post fordista che hanno in generale caratterizzato le città europee medio-grandi a più alto tasso di industrializzazione, e pertanto realisticamente confrontabili con Torino. La metamorfosi di queste aree, da strutture produttive fondate sulla grande impresa manifatturiera verso assetti socio-economici improntati a rapporti di lavoro – quindi a rapporti tra lavoro e territorio – più flessibili, mette in luce il ruolo giocato dalle relative istituzioni nel favorire od ostacolare tali processi e dagli altri attori che hanno agito come “facilitatori” di queste trasformazioni. Pertanto, l'indagine ha preliminarmente individuato e raggruppato secondo la loro vocazione produttiva i casi studio analizzabili:

(EX) AUTOMOTIVE TOWNS	AREE URBANE INDUSTRIALI DISMESSE	AREE URBANE A SVILUPPO TECHNOLOGY-LED
STOCCARDA	DORTMUND	LIONE
BARCELLONA	BIRMINGHAM	CAMBRIDGE
MONACO DI BAVIERA	SHEFFIELD	GRENOBLE
PARIGI - BILLIANCOURT	LIPSIA	COLONIA
WOLFSBURG	GLASGOW	GRAZ
	TOLOSA	

Il *benchmarking* ne ha colto gli elementi chiave sia nella governance dei processi di ri-allocazione delle risorse economiche di un territorio, tangibili e non, sia nel loro legame con strategie e opportunità di rilancio di un più vasto progetto di sviluppo economico locale di impianto metropolitano. Questa prima ricognizione è stata effettuata tramite analisi delle pubblicazioni a riguardo e mappatura dei siti web pertinenti e ha fornito un inquadramento dei modelli di riutilizzo delle aree industriali con particolare riferimento alla situazione iniziale e modelli di governance del cambiamento; alla composizione delle attività insediate; ai fattori che hanno favorito ovvero ostacolato il processo di riutilizzo, con specifico riguardo alla composizione e organizzazione degli enti di gestione.

La sezione della ricerca effettuata tramite comparazione internazionale si è in realtà progressivamente indirizzato verso l'analisi di alcuni casi studio affrontati mediante testimonianze dirette che hanno preso in considerazione esperienze inquadrate come altrettanti casi esemplari di alcune delle caratteristiche che il dibattito intorno alla “questione Mirafiori” stava evidenziando.

Le visite e le interviste effettuate a Wolfsburg, Barcellona, Stoccarda si sono pertanto focalizzate su tre diverse dimensioni di analisi:

- 1. Analisi preliminare per accertare l'ampiezza del raggio di interesse e di azione dei potenziali stakeholder del cambiamento in atto.*
- 2. Analisi di prospezione saldamente ancorata agli elementi dell'assetto produttivo esistente, industriali e non, che si intendono e possono qualificare.*

3. Individuazione degli strumenti attivati e attivabili, con particolare riguardo alle modalità di finanziamento di ogni modello/strategia perseguibile.

Grazie poi ai momenti di discussione e riflessione animati da Torino Internazionale intorno al progetto di ricerca in questione, la casistica esaminata si completa con l'inserimento di alcune realtà sicuramente suscettibili di ulteriori approfondimenti, ma giustificabili sulla base delle attività innovative e altamente *attractive* per Torino alle quali fanno riferimento: nano e micro tecnologie, *life sciences*, *green energy*.

1. GLI ELEMENTI E LE POLITICHE DI CLUSTER. NON SOLO AUTO

L'industria automotive, con le sue oltre 1.000 imprese e un fatturato che supera i 20 miliardi di euro resta a Torino un campo in cui, per ragioni storiche, si concentrano competenze e si sovrappongono aree di eccellenza. Sarebbe quindi un errore relegare l'auto nel passato manifatturiero del territorio, lasciando così l'ingente apparato produttivo del settore automotive senza una strategia settoriale od organismi che ne coordinino le attività. L'automotive piemontese costituisce una agglomerazione produttiva con forti potenzialità dinamiche, capace di tornare ad essere, seppur in forma completamente differente dal passato, una delle *driving forces* della regione. Perché questo avvenga è tuttavia necessario che si traccino i limiti tra il passato, il presente e il futuro e che Torino, le imprese, i lavoratori e l'establishment politico accettino la trasformazione che sta modificando questo settore e, superata una fisiologia fase di disorientamento, trovino insieme nuovi meccanismi di governance e soprattutto una vision comune, in cui il "monarca Fiat" non svolga più le funzioni di governance del cluster che storicamente si era assunta.

Il cluster automotive torinese continua infatti a giocare un ruolo molto importante nel contesto nazionale in quanto vi sono locate la maggior parte delle imprese italiane operanti nel settore. Questa particolarità rende il riordinamento strategico non solo rilevante a livello locale, ma determinante per la struttura competitiva del paese. Inoltre, nel contesto europeo il cluster rimane una delle agglomerazioni automotive più cospicue, con importanti vantaggi competitivi nel campo di design, *product development*, *prototyping*, *testing*, automazione e carrozzeria. Analogamente, a livello globale la produzione non raggiungerà picchi di volumi e valori di produzione, ma il cluster ha conquistato e deve mantenere una posizione in quanto a capacità innovative nel campo della meccanica motoristica e del design. In questo ambito, gli interventi prospettabili potrebbero avere un maggiore impatto se non si agisse sulle dinamiche di domanda, ma ci si concentrasse nelle seguenti aree:

VANTAGGI E SVANTAGGI COMPETITIVI DEL CLUSTER AUTOMOTIVE	
POSIZIONE GEOGRAFICA	+
COSTO UTILITIES	--
DIFFICOLTÀ BUROCRATICHE	--
LIVELLI DI TASSAZIONE	--
COMPETENZE FORZA LAVORO	+
COSTO LAVORO	-
COMPETENZE CENTRI R&D	++
DIVERSIFICAZIONE COMPETENZE	+
FOCALIZZAZIONE COMPETENZE	++
SOFISTICAZIONE DOMANDA LOCALE	++
IMMAGINE, BRANDING	++
COOPERAZIONE INTER-AZIENDALE	-
COOPERAZIONE IMPRESE-UNIVERSITÀ	--
INVESTIMENTI STRANIERI	-

fonte: L. Ciravegna, *Il cluster automotive torinese: monarchia, oligarchia e governo dei sistemi di produzione locale*, Siti, Torino 2005

- *Riduzione costi relativi a utilities, tassazione e burocrazia.*
- *Attrazione e incentivazione investimenti stranieri.*
- *Creazione meccanismi e spazi per la cooperazione interaziendale.*
- *Creazione di joint ventures tra università e imprese nel campo R&D.*
- *Creazione di un organismo pubblico-privato per la promozione internazionale del cluster come entità integrata (collective marketing and branding).*
- *Promozione settore elettronico e software engineering.*
- *Riqualificazione personale.*

Detto questo, la città di Torino ha dinanzi a sé una difficile diversificazione e complicazione della propria struttura economica che sta coinvolgendo nuovi modelli di organizzazione produttiva e di governance locale. Questa transizione, spinta dalle istituzioni locali come dai movimenti spontanei della società civile, sottolinea il passaggio degli attori socio-economici alla costruzione di una identità cittadina non più legata prioritariamente alle fabbriche e alla catena di produzione manifatturiera. Tramite politiche innovative e il contestuale sforzo delle numerose istituzioni settoriali che operano in loco, la città è riuscita a diversificare la propria struttura economica, ad assorbire senza effetti catastrofici il declino della Fiat, dagli anni Novanta ai primi 2000, e infine a proiettare a livello, internazionale nazionale e locale una nuova immagine in cui settori produttivi ora comprimari, formazione e qualità della vita hanno acquisito più visibilità rispetto all'automotive (*Torino negli ultimi 50 anni*, Unione Industriale Torino e Camera di Commercio Torino, 2003).

2. I CASI CLASSICI

2.1 WOLFSBURG. LA CITTÀ DELL'AUTO

Nei primi anni Novanta Wolfsburg, la città della Volkswagen (50 mila persone, oltre la metà della popolazione attiva, lavorava per VW), vive i problemi di disoccupazione e malessere socio-economico che l'industria automobilistica tedesca, e non solo, sta sperimentando.

L'obiettivo, per i consulenti della McKinsey, chiamati dalle istituzioni locali, è di realizzare lo slogan da loro stessi proposto: «rinnovo urbano tramite mobilitazione del potenziale di crescita della città». Una città di oltre 120 mila abitanti che allora esprimeva un forte *mixed feeling* di preoccupazione materiale: nel 1993 il tasso di disoccupazione tedesco toccava il 12%, la stessa percentuale che si registrava a Wolfsburg, dove però tale valore aumenterà di altre cinque punti percentuali complessivi nei 5 anni seguenti. Altro elemento forte è l'insoddisfazione personale-professionale: le categorie con le percentuali di gradimento più basse riguardano l'assenza di verde e di attrattività in generale del circondario insieme alle poche opportunità offerte in termini di possibilità di svago e attività per il tempo libero.

Pertanto, l'agenda per gli anni seguenti si struttura in una serie di passi intermedi che mirano progressivamente a analizzare il problema a livello macroeconomico (la disoccupazione e le sue determinanti); affrontare il problema a livello locale; in prospettiva a definire un modello sostenibile che miri alla creazione di un cluster; a alimentare il dibattito e il monitoraggio per mezzo di pubblicazioni e studi sulle ricerche-azioni proposte.

In sostanza, la *partnership* paritetica che si costituisce nel 1998 tra Volkswagen e città di Wolfsburg (10 milioni di dollari di investimento iniziale a testa) ha lo scopo di ridurre la disoccupazione attraverso il sostegno e il rinnovo del comparto automotive esistente. La neo-costituita AutoVision raggiunge gli obiettivi prefissati muovendosi lungo quattro linee d'azione, realizzando infatti:

1. *Un campus che ospita start up favorite dall'appartenenza a una comunità imprenditoriale ad alto tasso di diffusione di informazione e trasferimento tecnologico (tech-farming);*

- inoltre si predispose un programma per attrarre nuovi start up attraverso un concorso di idee a base nazionale (progetto Promotion).*
- 2. Un parco fornitori corredato da un Engineering Center con cui la Volkswagen intende offrire uno strumento a sostegno delle proprie imprese ausiliarie, ma anche ad attrarre nuove imprese: dei 200 partner potenziali individuati da VW, in un paio di anni 50 vengono selezionati sulla base dei loro piani di espansione nell'area e 20 stabiliscono una presenza a Wolfsburg.*
 - 3. Un'agenzia di lavoro interinale (Personnel Service Agency) che provvede al reinserimento dei disoccupati provenienti dall'industria automobilistica, con opportunità di lavoro create dalla stessa AutoVision (start up campus; parco fornitori e Engineering Center; settore terziario); a questo fine l'agenzia sviluppa anche di attività di selezione, formazione e HR-consulting.*
 - 4. Una serie di iniziative legate allo sviluppo del settore terziario (che a Wolfsburg impegnava il 23 per cento circa della popolazione attiva, contro la media tedesca del 51 per cento) con un duplice scopo: incrementare la qualità della vita e riuscire ad attrarre capitale umano qualificato.*

Al centro di quest'ultimo capitolo di questa agenda di rilancio possiamo collocare la realizzazione del *Wolkswagen Autostadt*, il più grande parco a tema del mondo. Realizzato intorno allo stabilimento automobilistico ancora attivo e visitabile, l'*Autostadt* richiama oltre 2 milioni di visitatori l'anno, comprende un museo dell'automobile, stand storico-espositivi per ogni marchio del gruppo, uno shopping center per le vetture e il *merchandising* targati WW, un museo della scienza e della tecnica interattivo.

Dal punto di vista istituzionale, la storia di AutoVision e la sua tenuta nel tempo hanno trovato i loro maggiori ostacoli nello scetticismo della casa automobilistica sulla possibilità di attrarre nuovi fornitori nell'area e nelle ricorrenti preoccupazioni da parte delle istituzioni cittadine, circa la composizione azionaria della partnership pubblico-privata rispetto alla sua iniziale struttura.

Tuttavia, è proprio dal mantenimento del mix fra i vari elementi del progetto che si è concretizzata per Wolfsburg la possibilità di passare da *one-company town* tradizionale a cluster, qui inteso come compresenza di imprese e di istituzioni accomunate dall'interesse per una specifica area tecnologico-produttiva. I risultati non si sono fatti attendere: entro l'anno 2000 sono stati creati 2 mila posti di lavoro, pari al 3 per cento della disoccupazione locale, con una elevata percentuale di aumento dei posti di lavoro qualificati:

INIZIATIVE AUTO VISION	POSTI DI LAVORO CREATI
START-UPS CAMPUS	200
PARCO FORNITORI	1.000
PERSONNEL SERVICE AGENCY	600
AUTOSTADT	150
TOTALE	1.950

Grazie alle iniziative promosse da AutoVision la disoccupazione a Wolfsburg è scesa dal 18 al 10 per cento; non a caso, la stessa Volkswagen ha iniziato negli anni immediatamente successivi ad applicare il progetto Autovision ad altre città tedesche come Kassel e Emden, sedi di impianti del gruppo.

Nel frattempo, questo modello di partnership pubblica-privata si è ampliato con la costituzione di nuove filiazioni della società (Wolfsburg AG, AutoVision GmbH) che hanno contribuito alla nascita di altre attività (come il Mobile Life Campus per la for-

mazione di dirigenti della Volkswagen, in un futuro aperto anche alla formazione post-universitaria di laureati in Ingegneria dell'Auto) che hanno contribuito a definire, implementare e sorreggere lo sviluppo di nuovi cluster (ne sono esempi quelli su mobilità, turismo, IT, salute e benessere) nonché a promuovere un'attività di collegamento fra i diversi cluster individuati come settori dalla crescita potenzialmente sostenibile.

2.2 STOCCARDA. CAPITALE DI UN CLUSTER

Stoccarda, principale centro del Land del Baden-Württemberg con quasi 600 mila abitanti, è il centro di una regione ad alta densità di imprese del settore automobilistico, che la rendono il più rilevante cluster automotive europeo. Gli elementi principali di tale specializzazione produttiva sono la presenza di:

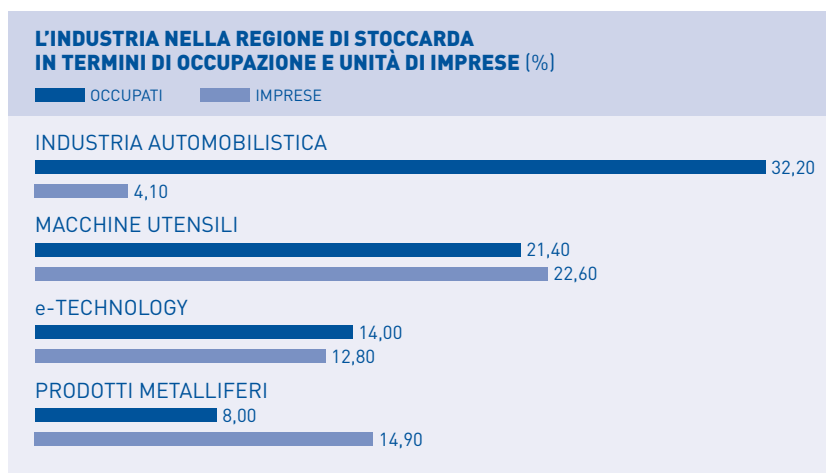
- *Le due grandi case automobilistiche Daimler Chrysler AG e Porsche AG.*
- *Tre dei 75 maggiori fornitori di primo livello (Robert Bosch, Mahle, Behr & Co.) a cui vanno aggiunte le filiali di fornitori di primo livello (Valeo) e altre imprese che lavorano come sub-fornitori.*
- *Circa 250 fornitori di medio livello attivi in singoli comparti della componentistica e dell'elettronica per l'auto.*
- *Imprese di servizio all'industria automotive, compresi centri di ricerca e engineering centres.*
- *Machine building industry, comparto che nell'area di Stoccarda si collega soprattutto all'industria dell'autoveicolo.*

Anche la regione di Stoccarda vive, a inizio anni Novanta un periodo di crisi, particolarmente forte nel triennio 1992-94, comune nelle sue determinanti (sovra-capacità produttiva degli impianti, competizione internazionale, nuovi metodi produttivi) a quella che attanaglia le maggiori case automobilistiche europee. La ripresa, attraverso operazioni di ristrutturazione e *down-sizing* avviate proprio dai maggiori produttori di autoveicoli, ha consentito di conservare la rilevanza del settore automotive per l'occupazione regionale, nonostante i principali problemi tuttora da affrontare (espressi in valori percentuali calcolati sulla base della rilevanza loro data dalle imprese del cluster):

PROBLEMI / SFIDE	%
RIDUZIONE DEI COSTI	51,4
STANDARD QUALITATIVI	28,6
GLOBALIZZAZIONE	20,0
CAPACITÀ DI SVILUPPO	11,4
CERTIFYING	8,6

Se i dati esposti dimostrano la consistenza e la coesione del settore automotive nell'area di Stoccarda, le difficoltà affrontate hanno spinto negli ultimi anni a adottare un approccio maggiormente attento allo sviluppo di politiche *cluster oriented*. In questo senso, i vari *stakeholder* regionali stanno ricercando un modello di lavoro per realizzare politiche innovative fondate sui punti di forza dell'offerta industriale esistente, ma anche volte a stabilire legami più stretti, quando non vere e proprie reti di connessione e di cooperazione tra istituzioni, medio-grandi imprese, università. È stata così inizialmente costituita una società, la Stuttgart Region Economic Development Corporation, con il compito di creare un organismo di gestione e direzione del cluster dell'automotive dal punto di vista commerciale e immobiliare.

A ciò, si sono aggiunte iniziative di potenziamento del sistema di formazione universitaria e post-universitaria indirizzata al settore della mobilità, comprese le attività di R&D e di TT (a Stoccarda ha sede una fra le 9 università statali e 3 private che più si



fonte: www.automotive-regions.org, sezione Industry, Baden-Württemberg

occupano, nel Baden-Württemberg, di ricerca applicata), e alla creazione di nuovi meccanismi di finanza innovativa, soprattutto fondi di venture capital specializzati nell'IT. In sostanza, il cluster automotive europeo per eccellenza punta sul capitale umano per continuare a mantenersi all'avanguardia nel campo dell'innovazione e del vantaggio tecnologico, senza uno schema formalizzato di adesione delle imprese al cluster, ma secondo un disegno che fa leva su iniziative come Centri di Competenza per lo sviluppo di specifiche tecnologie (Competence Centre Programme) e la partnership con altre regioni produttive tedesche ed europee.

2.3 BARCELLONA. METROPOLI ATTRATTIVA

Con un milione e 500 mila abitanti, Barcellona è la seconda città della Spagna. Gli abitanti salgono a 4 milioni se si prende in considerazione l'area metropolitana che ha nel commercio e nella manifattura (auto, prodotti metalliferi, materiali da trasporto, farmaceutica, chimica, elettronica di consumo) i motori dell'economia, mentre in Barcellona hanno peso rilevante il settore turistico e dei servizi come telecomunicazioni e software, servizi finanziari, media, studi professionali (Atti della Mobility Conference Exhibition, Imprenditività e innovazione: un binomio per la competitività di Milano in Europa, 2003).

Barcellona si è radicalmente trasformata negli ultimi 15 anni grazie ai progetti urbanistici nati in concomitanza con l'assegnazione dei Giochi Olimpici nel 1992. Tale ruolo internazionale ha dato il via ad una consistente crescita degli investimenti pubblici e privati sul territorio, a piani di ristrutturazione urbana e di pianificazione strategica. Questi strumenti hanno coinvolto molteplici interessi e si sono dimostrati una importante possibilità anche per sostenere la capacità di autoorganizzazione e di autorappresentazione della città.

Proprio la politica di marketing del territorio e di partecipazione attiva di tutti gli attori ai successivi piani di sviluppo hanno costituito una dei punti di forza del processo di rinnovamento dell'area metropolitana. Così il governo regionale della Catalogna (Generalitat de Catalunya), detentore di forti poteri in vari campi sostenuti da risorse che provengono interamente dal governo centrale, ha istituito il Cidem (Centro d'Informacio I Desenvolupament Empresarial), agenzia autonoma del Dipartimento dell'Industria che non ha relazioni con i governi locali nell'implementazione dei propri progetti e si occupa di programmi di supporto alla competitività delle aziende catalane, incoraggiando e finanziando la R&D e il TT (sia *technology-push* che *market-pull*) delle aziende private, curandone anche l'internazionalizzazione.

Il Cidem progetta i suoi interventi proprio sulla base di quelli che vengono individuati

come sistemi produttivi locali (*local industrial production system*) e che nel campo dell'industria dei trasporti (*transportation-equipment industry*) conta attualmente su cinque cluster identificati nell'intero territorio catalano: automobili (Seat Nissan, Iveco nell'area di Barcellona); veicoli commerciali; moto motocicli; indotto (fornitori); altri comparti dell'industria dei trasporti (ferroviario e aerospaziale). Questi cinque comparti, che a livello della Catalogna nel suo complesso rappresentano il 6 per cento del prodotto interno lordo nazionale, il 10 per cento dell'occupazione diretta e indiretta, esportazioni pari quasi all'80 per cento della loro produzione, si stanno dotando di un'organizzazione su base di cluster formalizzata (ne è un esempio BAIE – Barcelona Aeronautics and Space Association) che comprenderà un organismo di gestione congiunto del cluster automobili-motocicli, formalizzato entro la fine del 2006, dopo le elezioni per il rinnovo del governo catalano. In sintesi, la rilevanza di questo settore per l'area metropolitana di Barcellona è la seguente:

L'INDUSTRIA DEI TRASPORTI NELL'AREA METROPOLITANA DI BARCELLONA			
	IMPRESE	OCCUPATI	FATTURATO (mln euro)
INDUSTRIA DELL'AUTO*	226	35.188	9.600
INDUSTRIA DEI MOTOCICLI	37	2.500	900
COMPARTO FERROVIARIO	120	11.000	1.100
COMPARTO AEROSPAZIALE	43	750	125

(*) Il dato si riferisce alla cintura di Barcellona, un territorio più vasto dell'area metropolitana

L'azione del Cidem nel campo dell'innovazione imprenditoriale punta in realtà anche sugli altri settori considerati prioritari per la diversificazione dell'economia catalana: elettronica, tessile, agroalimentare, servizi all'impresa (*engineering, design, service provider*), farmaceutica e biotecnologie, energie rinnovabili. Il Cidem inoltre punta a fare di Barcellona la sede di centri di servizio di multinazionali in rapida espansione, come Citigroup, Agilent Technologies, Avis, SaraLee, Hewlett-Packard.

Tuttavia, la parte del leone nel campo della promozione del rinnovamento economico dell'area metropolitana è affidata alla Città di Barcellona (Ajuntament de Barcelona), le cui politiche per l'innovazione e l'imprenditorialità sono messe in atto dall'Ufficio della Promozione Economica, l'Impiego, il Turismo e Commercio; ma soprattutto negli ultimi anni attraverso Barcelona Activa, un'istituzione autonoma controllata dall'Amministrazione comunale che opera come un'azienda privata nel perseguimento degli obiettivi strategici della città.

Barcellona Activa viene creata come strumento per mettere in pratica le politiche municipali nel 1986 come risposta alla difficile situazione economica degli anni ottanta e con l'obiettivo primario di ridurre gli alti tassi di disoccupazione che si registravano in quegli anni e migliorare la qualità della vita della città. Il programma iniziale raccomandava l'istituzione di un centro per la creazione d'impresе (Vivero) per accogliere imprese operanti nella piccola produzione artigianale, in origine il Vivero ospitava 14 imprese, mentre oggi il numero è salito a 45-50 imprese selezionate in base ai seguenti criteri: avere al massimo un anno di anzianità; svolgere una attività economica legale, etica e adeguata alle caratteristiche dell'incubatore; essere un'impresa sostenibile tecnicamente e economicamente; essere innovatrice, portatrice di un valore aggiunto per il contesto locale.

Altri criteri più restrittivi applicati in alcuni casi particolari sono il carattere strategico dell'attività svolta per la città; il potenziale innovativo elevato; la potenzialità nel generare posti di lavoro. A questo proposito il Piano di Sviluppo Urbano, omologo del nostro Piano Regolatore Generale, promuove schemi urbanistici per facilitare l'insediamento

e lo sviluppo di nuove imprese e migliorare l'immagine della città agli occhi degli investitori stranieri. Schematicamente, Barcelona Activa di occupa di:

- *Rendere Barcellona una localizzazione ideale per investimenti e imprese.*
- *Estendere iniziative imprenditoriali in tutta l'area metropolitana.*
- *Accompagnare la creazione e la crescita di imprese di qualità.*
- *Rinforzare i network di imprese competitive e micro imprese nella società della conoscenza.*
- *Sostenere la diffusione di nuovi profili occupazionali.*
- *Migliorare l'accesso al mercato del lavoro e delle nuove tecnologie.*
- *Orchestrare le azioni da sviluppare con le amministrazioni pubbliche, le istituzioni e le imprese.*

La sua attività più innovativa resta senza dubbio Barcelonanetactiva, incubatore virtuale, concepito come una piattaforma basata sulle tecnologie Internet-Intranet-Extranet (secondo il progetto europeo Urbal e un prodotto applicativo adottato in Italia dalla sola Città di Roma) che supporta i potenziali imprenditori e promuove la creazione di imprese attraverso la cooperazione e l'apprendimento continuo. Utilizzato da più di 2.000 imprenditori l'anno, Barcelonanetactiva offre risposte sulla fattibilità dei singoli progetti di impresa e *business plan* elaborati con il suo stesso ausilio, consentendo l'accesso a un database con la soluzione dei problemi più comuni e dando informazioni sui metodi per ottenere finanziamenti. In tale ambito, i corsi di formazione impartiti da Barcellona Activa sono rivolti ai lavoratori di piccole e medie imprese, agli aspiranti imprenditori, alle donne, a chi ha interesse a seguire lezioni di cultura e alfabetizzazione informatica a diversi livelli. Da segnalare, inoltre, l'iniziativa *>porta22* (Espacio de Nueva Ocupaciones) che si è rivelata particolarmente efficace nell'indirizzare i singoli ad ampliare e cogliere le proprie opportunità professionali (*HR-consulting*) mettendoli in contatto con le richieste della domanda, in particolare con i settori emergenti, compresa la realizzazione di percorsi di reclutamento e formazione *ad hoc*.

Se Barcelona Activa è la realtà che domina il network dell'innovazione e della nuova imprenditorialità di Barcellona, agendo però totalmente per conto dell'Amministrazione metropolitana, ciò che limita fortemente le potenzialità di intervento del governo locale è la mancanza quasi assoluta di risorse diverse dai trasferimenti statali e regionali, così che i progetti più ambiziosi necessitano di investimenti privati o di fondi statali e europei. Risulta evidente che ciò che tuttora manca è un intervento privato più ampio, meglio definito e coordinato, essendo il problema in linea generale identificabile nella ancora carente spinta vitale del settore privato e del suo spirito imprenditoriale. È però anche vero che manca soprattutto un legame più stretto tra università e privati (comprese le business school Iese e Esade – Escuela Superior de Administración y Dirección de Empresas), insieme a programmi per il settore pubblico-privato e incubatori d'impresa. Lo stesso incubatore di Barcellona Activa non nasce in collaborazione con l'università, pur avendo ottimi rapporti con la Universitat Pompeu Fabra e con l'Idec (Institut d'Educació Contínua), la Uoc (The Universitat Oberta de Catalunya (Open University of Catalonia), università a distanza nata dalla volontà di diffondere metodi e contenuti dell'economia della conoscenza, e l'UAB (Universitat Autònoma de Barcelona).

3. I CASI INNOVATIVI. PROSPETTIVE

Nei mesi in cui si è svolta questa sezione della ricerca, a Torino prendevano corpo alcune ipotesi sulla destinazione delle aree acquisite da Tne. Il gruppo di ricerca ha ritenuto interessante, su questa base, indagare una serie di esperienze che, in Europa, hanno rappresentato casi di avvio di R&D, TT e loro applicazioni industriali in campi altamente innovativi:

- *Grenoble, con la sua rete di incubatori e "facilitatori" (Grain-Grenoble Alpes INcubation e Gravit, consorzio creato nel 2006 per la valorizzazione e la diffusione*

- dell’Innovazione e del TT) coordinati dall’Inpg (Institut National Polytechnique de Grenoble) e attivi i quattro settori principali delle micro e nano tecnologie (con il parco tecnologico Minatec legato al Pôle de compétitivité di Minalogic), delle life sciences, della green energy e delle scienze umani e sociali.*
- *Losanna, con gli studi sulle life sciences e le nanotecnologie che ruotano intorno all’Epfl (École Polytechnique Fédérale de Lausanne).*
 - *Trondheim, caso esemplare della attività in corso nei paesi nordici per lo sviluppo e la commercializzazione delle energie alternative, in questo caso coordinate dall’Ntnu (Norwegian University of Science and Technology).*

Attraverso l’approfondimento di esperienze analoghe, gli elementi del cluster torinese troveranno la loro unicità nell’avere a disposizione, all’interno della stessa area e della stessa conurbazione metropolitana, uno spazio in cui le attività potranno localizzarsi grazie a politiche industriali inedite e destrutturate. Avremo così creato un cluster di operazioni – nella manifattura “vecchia” e “nuova”, nella ricerca e nella formazione, nel trasferimento tecnologico e produttivo – che potranno dare un connotato forte all’area di Mirafiori, avviandola a diventare una *shop window* della Torino di oggi e di domani, attraverso un processo il più possibile partecipativo di discussione, ibridazione e *cross fertilization* fra discipline, esperienze, attori istituzionali e società civile. Solo così si può continuare a offrire al territorio uno spunto di riflessione che costituisca di per sé uno di quei beni collettivi locali la cui elaborazione, promozione e condivisione è emersa come indubbio vantaggio nella costruzione di economie metropolitane orientate al futuro.

Fonti e interviste

WOLFSBURG

S. Wolf, *AutoUni Volkswagen AG*

A. Kraus, *Wolfsburg AG*

BARCELLONA

M. Garcia e J. Romero, *Cidem*

F. Girotto, *Barcelona Activa*

Prof. A. Carreras, *Universitat Pompeu Fabra*

STOCCARDA

R. Toezuen, *Region Stuttgart GmbH*

GRENOBLE

J.C. Sabonnadiere e J. Jordanov, *Grain e Gravit*

H. Fradet, *Aepi*

P. Conche, *Minatec*

F. Laurent, *Minalogic*

Ringraziamenti

Prof. M. Calderini, *Politecnico di Torino e Finpiemonte*

Prof. A. Pichierri, *Università di Torino e Ires Piemonte*

Prof. F. Profumo, *Rettore Politecnico di Torino*

Ing. E. Riccobon, *McKinsey Italia, Unità Urban Renewal*

Dott. M. Zangola, *Unione Industriale di Torino e Tne*

