

## Mirafiori. Dalla componentistica allo yogurt: storia di un progetto di re-industrializzazione

Valentina Pacetti

### 1. Introduzione

Il 30 luglio del 2005 Comune di Torino, Regione Piemonte e Provincia di Torino acquistano da Fiat Auto 300.000 mq di aree industriali dismesse. L'intervento degli attori pubblici per la gestione e/o riqualificazione di aree industriali presenta una ricca tipologia, ma il caso Mirafiori costituisce per molti versi un modello originale nel panorama europeo, soprattutto per il progetto che lo accompagna: al momento dell'acquisto delle aree, l'iniziativa è parte di un più ampio piano di re-industrializzazione che dovrebbe focalizzarsi sul consolidamento del tessuto produttivo torinese, e non fa soltanto parte di un piano di riordino urbanistico.

Il caso di Mirafiori è importante anche dal punto di vista simbolico, perché lo stabilimento Fiat finisce per "condensare"<sup>97</sup> l'identità di Torino come *Company Town* (Bagnasco, Olmo, 2007): un progetto di reindustrializzazione rappresenta una possibilità di rilancio della città attraverso i suoi punti di forza tradizionali, mentre l'ipotesi del passaggio ad altra destinazione diventa in qualche modo il concretizzarsi di una metamorfosi del sistema economico e sociale. Il declino della fabbrica e dell'area finiscono per rappresentare il declino di una città che non è più fordista senza riuscire ad essere qualcosa di nuovo, diverso, alternativo.

A dieci anni dall'accordo è possibile non solo aggiornare i risultati e tentare un bilancio dell'iniziativa, ma anche avanzare qualche ipotesi sul significato che l'evoluzione dei progetti sulle aree di Mirafiori può avere in termini di governance della città. Nei paragrafi che seguono, quindi, si ripercorre la storia dell'area in esame, fotografando la situazione in tre momenti successivi della ricerca (2005, 2011, 2015), per poi offrire un'interpretazione degli sviluppi più recenti.

---

<sup>97</sup> Il termine viene utilizzato in riferimento alla proposta di Bagnasco e Olmo, secondo i quali alcuni spazi della città possono essere letti come "condensatori" di particolari processi, ossia come luoghi nei quali le trasformazioni urbane diventano visibili, assumendo una forma e una funzione emblematiche. Non a caso, in quella prospettiva, tra i "condensatori" urbani capaci di narrare le trasformazioni di Torino compariva proprio l'area di Mirafiori.

## 2. L'accordo sulle aree e TNE: una soluzione originale a una crisi annunciata

Il nostro primo incontro con il “caso Mirafiori” avviene tra il 2004 e il 2005, quando partecipiamo ad un progetto di ricerca europeo denominato “AgirE - Anticipating for an Innovative Management of Restructuring in Europe”<sup>98</sup>. Come équipe italiana, pensiamo di poter contribuire efficacemente offrendo alla comparazione internazionale la storia di ristrutturazione di uno degli stabilimenti più rappresentativi della storia industriale del nostro paese.

La cornice teorica del progetto suggeriva di leggere i processi di ristrutturazione industriale attraverso i concetti di “anticipazione strategica” e “anticipazione operativa” (Negrelli, Pichierri, 2007; Moreau, 2007): il primo indica la capacità degli attori coinvolti di prevedere le trasformazioni che investiranno il settore, i mercati o le tecnologie di riferimento, modificando di conseguenza le strategie aziendali; il secondo riguarda invece la capacità delle imprese di modificare la propria organizzazione interna in modo da affrontare queste trasformazioni nel momento in cui si manifestano.

Con il procedere della ricerca sul campo, diveniva chiaro che non avremmo potuto presentare il processo di ristrutturazione dello stabilimento Fiat di Mirafiori come un caso di successo. La principale caratteristica della vicenda che stavamo raccontando era, infatti, la pressoché totale assenza di qualsiasi forma di “anticipazione”, tanto strategica quanto operativa.

In primo luogo, i nostri interlocutori concordavano nel far risalire le origini nella crisi nelle strategie di espansione di Fiat sui mercati internazionali, strategie che Fiat aveva ritenuto di poter perseguire mantenendo intatta una logica fordista di produzione di massa, e investendo in un continuo aumento della capacità produttiva. Le evoluzioni dei mercati, dei consumi e dei modelli organizzativi avevano decretato il fallimento di quella strategia, che aveva lasciato l'azienda ampiamente sovradimensionata rispetto a quote di mercato sempre meno significative, assumendo la forma di un sostanziale e profondo errore di prospettiva. Molto lontano da qualsivoglia idea di anticipazione strategica.

In secondo luogo, il tentativo di ripercorrere le iniziative messe in campo per fronteggiare la crisi che stavamo osservando non lasciava emergere altro che un utilizzo piuttosto tradizionale di ammortizzatori sociali come cassa integrazione, prepensionamenti e mobilità. Prendeva forma in modo particolarmente netto l'assenza di qualsiasi forma di comunicazione interna, che la comparazione internazionale metteva a fuoco come uno degli strumenti privilegiati dell'anticipazione operativa. Quest'ultima dovrebbe procedere attraverso il coinvolgimento dei lavoratori e delle organizzazioni sindacali, in modo da pervenire ad una visione

---

<sup>98</sup> Il contributo che presentiamo riporta i risultati di una ricerca ripresa in più occasioni nel corso degli ultimi 12 anni. L'analisi è stata svolta in maniera integrata, accompagnando al lavoro bibliografico e all'analisi di documenti e comunicati stampa una continua ricerca empirica, condotta con tecniche qualitative, mediante osservazione partecipante (principalmente ai vari momenti di comunicazione istituzionale) e interviste a testimoni qualificati (sono stati sentiti a più riprese i vertici di TNE, il portavoce delle imprese insediate e i principali attori istituzionali coinvolti, come l'allora sindaco e vicesindaco, che erano sitati i principali promotori dell'accordo). Le riflessioni qui riportate fanno riferimento ad un'attività di ricerca svolta insieme ad Angelo Pichierri. Le diverse fasi sono state condotte congiuntamente, e costantemente discusse. L'utilizzo del plurale non è quindi una scelta stilistica, ma riflette la maturazione comune delle riflessioni e delle interpretazioni sull'oggetto di analisi. A chi firma queste pagine si deve la stesura finale del lavoro.

condivisa delle condizioni dell'azienda, delle sue prospettive, degli strumenti da mettere in campo. Stando ai risultati della nostra rilevazione, le informazioni all'interno di Fiat, a proposito dello stato dell'azienda e delle iniziative per fronteggiarlo, erano decisamente carenti, e i processi di informazione dei dipendenti e delle loro rappresentanze (che nel frattempo sono ulteriormente indebolite da una insanabile divisione tra le diverse sigle sindacali) totalmente assenti. Secondo fonti sindacali, quando nel 2002 i vertici aziendali presentarono a Palazzo Chigi un piano industriale che prevedeva 8000 esuberanti, fu attraverso quotidiani e telegiornali che i dipendenti di Mirafiori vennero a conoscenza del rischio di chiusura del loro stabilimento. Anche l'anticipazione operativa non trovava grande spazio all'interno delle strategie di Fiat Auto.

Ciononostante, il processo di ristrutturazione di Mirafiori veniva riconosciuto come uno dei più interessanti, tra i molti studiati all'interno del nostro progetto di ricerca. Perché? Il motivo di questo apparente paradosso è da ricercare nel ruolo originale interpretato dagli attori pubblici locali, che intervengono nella risoluzione della crisi, scongiurando la chiusura dello storico stabilimento torinese. L'intervento assume la forma dell'acquisto di parte delle aree industriali dismesse di Mirafiori, ma il progetto del quale gli enti locali si fanno promotori non si limita a riprogettare l'aspetto e la destinazione di un pezzo di città: il progetto prevede un esplicito investimento nella reindustrializzazione delle aree, che dovranno essere dedicate a nuove attività produttive nel settore automobilistico, con particolare attenzione ad un sistema di fornitura che raramente è stato oggetto di specifiche politiche industriali.

Come si colloca l'accordo sulle aree all'interno del processo di ristrutturazione osservato?

L'accordo per l'acquisto delle aree industriali di Mirafiori può essere assunto come segno della conclusione della crisi Fiat che raggiunge il suo apice appunto nel 2005. La data di inizio di quella crisi si può convenzionalmente segnare nel 2000, quando Fiat sottoscrive un *master agreement* con General Motors che dovrebbe condurre verso alleanze o fusioni tra i due gruppi. Il mercato è ormai da qualche anno caratterizzato da processi di concentrazione che portano alla presenza di un numero sempre minore di gruppi industriali di dimensioni sempre maggiori. Le opzioni a disposizione delle imprese che versano in condizioni più incerte sono l'acquisizione da parte di un gruppo, oppure la chiusura.

Il periodo che segue è caratterizzato da un elevatissimo turnover ai vertici dell'azienda (ennesimo sintomo dell'assenza di una visione strategica coerente di medio periodo), e dalla morte di Gianni e Umberto Agnelli, rispettivamente nel 2003 e nel 2004, che segna, almeno dal punto di vista simbolico, la fine della presenza della famiglia fondatrice e di un radicamento dei centri direzionali nel capoluogo piemontese dettato ancora in qualche modo dalla tradizione.

Nel 2002 viene presentato alle autorità nazionali un piano industriale che rende esplicita la situazione critica in cui versa l'azienda. Come dicevamo, il piano prevede 8000 esuberanti, e paventa la chiusura dello stabilimento di Mirafiori. La notizia è uno *shock* per i dipendenti, ma anche per la città: in qualche modo il lancio del piano industriale rappresenta l'esplosione della crisi Fiat, ma anche quella del dibattito pubblico sulle sorti di Mirafiori, e sul futuro del rapporto tra la città e la fabbrica.

Il turnover ai vertici dell'azienda si arresta solo nel 2004, con la nomina di Marchionne ad amministratore delegato del gruppo, avvenuta il 1° giugno. L'entrata in scena di Marchionne, che dal 2005 è amministratore delegato anche di Fiat Auto,

segna una svolta sotto molti punti di vista: il “Piano Marchionne” dello stesso anno prevede la rescissione dell’accordo con General Motors, che frutterà all’azienda 1,55 miliardi di euro (che GM deve cedere a Fiat pur di non essere costretta ad acquistare l’azienda italiana come previsto dalla “put option” contenuta nell’accordo del 2000), la dichiarazione che l’azienda deve uscire dalla crisi facendo ripartire la produzione, e la manifestazione di un atteggiamento totalmente nuovo dell’amministratore delegato nei confronti delle relazioni industriali e del sindacato (che viene definito, nel discorso inaugurale presso l’Unione Industriale, come una “risorsa” del sistema italiano).

Nel frattempo, anche la città sembra prendere coscienza della situazione di profonda difficoltà in cui versa l’azienda, e nel mese di luglio Fim, Fiom, Uilm e Fismic organizzano le “24 ore per Mirafiori”, una manifestazione volta a coinvolgere la cittadinanza e l’opinione pubblica, e a richiedere esplicitamente un intervento da parte degli attori pubblici per il salvataggio di Mirafiori. Si tratta senza dubbio di un’iniziativa quasi esclusivamente simbolica, che però vale la pena ricordare per un paio di ragioni: in primo luogo si tratta del primo momento in cui i sindacati superano le divisioni che ancora si consumano all’interno della fabbrica; in secondo luogo, per la prima volta la via d’uscita di una crisi che ormai si protrae da anni è individuata in qualche forma di accordo che preveda il coinvolgimento degli enti locali, che erano rimasti fino a quel momento a guardare, e che vengono invece invocati a gran voce da sindacati e cittadini, che vedono nella chiusura dello stabilimento storico della città un rischio per il sistema locale nel suo complesso.

Nell’estate del 2005 Città di Torino, Regione Piemonte e, con una quota minoritaria, Provincia di Torino acquistano, per 70 milioni di euro, 300.000 metri quadri di aree industriali dismesse di Fiat Auto, collocate tra diversi stabilimenti di Mirafiori, ai quali si aggiungono gli spazi del Campo Volo di Collegno. Il comunicato stampa rilasciato da Fiat Auto il 30 luglio 2005 recita: “Gli Enti territoriali piemontesi (Regione Piemonte, Provincia di Torino e Città di Torino) e la Fiat hanno raggiunto un’intesa di principio per valorizzare l’area industriale di Mirafiori, sostenere l’indotto automobilistico e favorire la formazione del personale e le attività di ricerca e sviluppo tecnologico”.

Non è un caso che le prime righe del comunicato stampa presentino l’intervento come uno strumento di “valorizzazione” dell’area e di “sostegno” all’indotto automobilistico: sono proprio questi gli obiettivi dell’importante investimento sostenuto dagli attori pubblici locali. Il sostegno al settore auto viene declinato attraverso i temi della formazione professionale e delle attività di ricerca e sviluppo, come a sottolineare che l’idea di sviluppo che si vuole promuovere non è legata solo al mantenimento dell’occupazione produttiva all’interno delle fabbriche, ma alla crescita delle attività ad alto contenuto di competenze e ad alta formazione come quelle di progettazione, di gestione e di innovazione.

In chiave comparativa, l’intervento dell’attore pubblico per la riqualificazione di aree industriali dismesse non è del tutto nuovo né originale. Originale è invece l’esplicita dichiarazione di voler dare a quelle aree una destinazione prettamente industriale, con una caratterizzazione settoriale definita: le aree, una volta ristrutturata, dovranno accogliere imprese del settore Automotive, prevalentemente di dimensioni medie o medio-piccole, perché il progetto ha come obiettivo il sostegno e la rivitalizzazione dell’indotto, o meglio del sistema di subfornitura che gravita attorno alla produzione automobilistica.

Il fatto che si tratti di un intervento innovativo è in qualche modo confermato dal fatto che gli enti locali coinvolti non dispongano di strutture amministrative adeguate per la gestione delle aree, e che si renda quindi necessaria la costituzione di un'agenzia *ad hoc*: le agenzie costituiscono infatti uno degli strumenti privilegiati per l'implementazione di politiche innovative, in particolar modo a livello locale, e soprattutto quando tali politiche prevedono la collaborazione tra soggetti pubblici e privati e/o tra soggetti pubblici attivi su diverse scale territoriali (Pacetti, 2015; Pichierrì, 2002). Nel caso in esame, la costituzione di una nuova organizzazione è indispensabile per dare forma a un'iniziativa che prevede non solo la collaborazione tra attori pubblici e privati (Fiat ed enti locali), ma anche quella tra attori pubblici attivi su diverse scale territoriali (Regione, Provincia e Comune di Torino).

Il 14 ottobre 2005, quindi, a pochi mesi dall'accordo, i soggetti firmatari danno vita a TNE (Torino Nuova Economia), un'agenzia che ha come missione «la riqualificazione e la valorizzazione delle aree acquisite da Fiat S.p.A. per la realizzazione del Polo Tecnologico di Mirafiori e del Campo Volo di Collegno», attraverso la bonifica, la riconversione e l'assegnazione dei lotti a imprese del sistema dell'auto. Alla nuova struttura vengono affidati i terreni e gli immobili acquistati, con il mandato di dare vita a contesti in grado di accogliere, o meglio di attrarre, imprese con le caratteristiche sopra richiamate. Fiat detiene una quota di minoranza, pari al 10% delle azioni della nuova società.

L'uscita dello stabilimento di Mirafiori dalla crisi oggetto della nostra indagine può essere datata al 26 maggio del 2006, momento in cui viene inaugurata la nuova linea di montaggio della Grande Punto. Il modello, che nei piani dell'azienda doveva essere prodotto a Melfi, viene invece assegnato alla fabbrica torinese proprio in seguito all'accordo sulle aree, scongiurando, almeno per il momento, qualsiasi ipotesi di chiusura.

L'interpretazione di quanto brevemente richiamato può essere a nostro avviso articolata attorno a due temi centrali.

Il primo riguarda l'annosa questione del rapporto tra attore pubblico e grande impresa, che assume, in relazione al nostro campo di indagine, la connotazione specifica del rapporto tra Fiat e Governo Locale. L'intervento degli attori pubblici segna una svolta in una situazione che faticava a trovare una via d'uscita, e ne diamo una lettura sostanzialmente positiva, sebbene molti ne abbiano criticato e ancora ne criticino non solo i contenuti, ma l'impostazione generale: l'idea di destinare le risorse pubbliche al salvataggio di una sola impresa può essere considerata inopportuna, se non iniqua. Per non parlare della possibilità di leggere l'acquisto di aree industriali dismesse come un modo per aggirare i vincoli imposti dall'Europa nei confronti degli aiuti di stato alle imprese nazionali. Tuttavia, la vicenda può essere letta non solo come uno "scambio" (tra il denaro pubblico investito per acquistare terreni e vecchi immobili di proprietà di Fiat e la collocazione della produzione della Grande Punto a Mirafiori), ma anche come un intervento particolarmente lungimirante da parte dell'attore pubblico, nel tentativo di rendere la collocazione delle imprese entro i propri confini più vantaggiosa, all'interno di una competizione tra i territori che si fa sempre più serrata ed evidente. La competizione coinvolge altre regioni europee, come pure altre regioni italiane: il confronto con gli altri stabilimenti Fiat in Italia e all'estero è esplicito, ma non esaurisce il tema, perché la scelta di utilizzare la dotazione di TNE come fulcro di un nuovo distretto tecnologico mira a dotare il

territorio di un vantaggio competitivo nuovo nei confronti anche di altre imprese del settore, che possono trovare nell'area metropolitana torinese una possibilità di insediamento favorevole.

Il secondo tema, forse ancora più rilevante anche dal punto di vista teorico, ruota attorno al fatto che quella che abbiamo cercato di raccontare è una crisi che non riguarda solo la fabbrica, ma anche la città. Una città che ha per molto tempo costruito il proprio sviluppo e la propria identità attorno ad una precisa vocazione industriale. A ridosso di quella nostra esperienza di ricerca, avevamo descritto il rapporto tra la città e la fabbrica a partire dal secondo dopoguerra attraverso i termini di "separatezza" e "dominio" (Pichierri, Pacetti, 2008). Il primo termine voleva indicare da un lato la separazione anche fisica della fabbrica, ben rappresentata da un muro perimetrale che non lasciava intravedere quasi nulla di quanto avveniva all'interno dei suoi confini; la "separatezza" si esprimeva però anche nella pretesa autonomia rispetto al contesto, nella possibilità di definire proprie regole all'interno, nella costruzione di "una città nella città". La distinzione tra le due sfere di influenza risultava spesso in qualche forma di "dominio" della fabbrica sulla città, nel senso che, mentre la città rinunciava a qualsiasi forma di influenza sulle strategie e sulle regole interne della fabbrica, quest'ultima indirizzava, più o meno consapevolmente, molte delle politiche dell'epoca: è sufficiente pensare ai flussi migratori e ai processi di urbanizzazione, ma anche a forme più sottili di influenza, come quelle che si esprimono nella sincronia tra i servizi pubblici (fasce orarie di autobus e tram, innanzitutto, ma anche turni di pulizia delle strade, ecc.) e i tempi della produzione, o l'accettazione della propria identità di *one company town*, con quanto ne consegue in termini di politiche industriali ma non solo.

La crisi che abbiamo descritto può allora essere letta anche come un'opportunità a portata dell'attore pubblico locale per modificare questa relazione e rinunciare definitivamente ad un ruolo subalterno nei confronti dell'azienda. L'impostazione teorica della ricerca AgirE ci aiuta a precisare questo passaggio. Possiamo infatti dire che gli enti locali esprimono attraverso l'accordo sulle aree di Mirafiori quella capacità di anticipazione che era risultata totalmente assente da parte di Fiat: non solo nella capacità di individuare una soluzione e di predisporre gli strumenti necessari per realizzarla, come l'agenzia TNE (anticipazione operativa), ma anche nella capacità di immaginare un futuro industriale alternativo per il sistema locale, centrato sul ruolo del sistema auto e sempre più indipendente dal primo produttore nazionale (anticipazione strategica).

In tale prospettiva, il 10% di azioni di TNE detenute di Fiat può assumere un significato ambivalente: una lettura ottimistica ne vede un indicatore di coinvolgimento ed interesse da parte di Fiat nelle sorti del progetto di reindustrializzazione, ma è almeno altrettanto credibile l'ipotesi pessimistica secondo la quale non si tratta di altro che dell'ennesimo, seppur debole, tentativo di controllare e influenzare le sorti delle aree ormai cedute.

La prima fase della nostra ricerca si conclude con una lettura tendenzialmente positiva della vicenda. Il nostro ottimismo è alimentato dalla capacità strategica degli enti locali e dall'insistenza dei vari soggetti coinvolti sui contenuti industriali del progetto, che sembra volersi collocare agli inizi di una nuova fase della governance locale. Una lettura sostanzialmente positiva, quindi, solo moderatamente stemperata dalla nostra prima visita alle aree, che ci mostra immobili piuttosto fatiscenti, e

soprattutto, sorprendentemente, la maggior parte degli spazi aperti affollati di autovetture Fiat appena uscite dalle linee di produzione, che hanno nel frattempo ripreso la loro attività.

### **3. Cinque anni dopo: un Politecnico nel deserto**

Una seconda istantanea delle aree di Mirafiori oggetto dell'accordo del 2005 viene "scattata" in occasione dell'inaugurazione della nuova sede del Politecnico che ha ristrutturato e occupato una parte dello stabilimento adiacente allo stabile principale di Fiat Auto, quello che si affaccia su via Settembrini.

È in modo in parte casuale che ci viene offerta la possibilità di aggiornare le informazioni a nostra disposizione. Interessati all'evoluzione della situazione che avevamo osservato qualche anno prima, prendiamo parte alla conferenza che presenta la prima parte di quella che promette di diventare una vera e propria Cittadella della Mobilità, dedicata principalmente alle attività relative all'auto e fortemente internazionalizzata.

La nuova struttura è di grande interesse architettonico, resa forse di ancora maggiore impatto dal confronto con le strutture abbandonate con cui confina. La presentazione da parte del Politecnico di Torino è efficace e trasmette la sensazione di un progetto ampio e articolato, che muove i primi passi di un percorso importante e promettente.

L'insediamento del politecnico e l'attivazione presso la nuova sede dei corsi che ruotano attorno all'ingegneria dell'auto è importante e ampiamente coerente con il progetto del 2005. Si tratta senza dubbio di un tassello fondamentale nella costruzione delle sinergie tra formazione, ricerca e produzione che danno senso all'investimento. Purtroppo le buone notizie sembrano finire qui.

Sono le interviste informali con i vertici di TNE che ci costringono a rimettere in discussione l'entusiasmo con cui avevamo accolto e raccontato la vicenda di pochi anni prima: fatta eccezione per la sede del Politecnico, le aree sono infatti completamente inutilizzate. L'agenzia è stata in grado di raccogliere un certo numero di "manifestazioni di interesse" da parte di imprese disponibili a prendere in considerazione l'ipotesi di trasferirsi entro i confini di Mirafiori, ma nessuna di queste si è trasformata in un concreto progetto di insediamento. Le manifestazioni di interesse, opportunamente pubblicizzate sul sito web dell'agenzia, non sono in alcun modo vincolanti per le imprese, e lasciano più che altro l'impressione di un'opportunità che TNE non è in grado di cogliere.

Una ricerca pubblicata nel 2007 (Enrietti, Lanzetti, Sanlorenzo 2007), tuttavia, tratteggiava già la situazione a tinte piuttosto fosche: su un campione di 300 imprese della componentistica torinese, solo il 16% (49 imprese) si dichiarava disponibile ad un eventuale trasferimento all'interno dell'area di Mirafiori. I ricercatori sottolineano, però, che, in 45 casi su 49, si trattava "di una disponibilità condizionata dalla esistenza di incentivi, evidenziando quindi lo scarso interesse all'area in quanto tale" (p. 67).

Ci interroghiamo quindi sui vincoli che hanno fino a quel momento bloccato il progetto di reindustrializzazione dell'area di Mirafiori.

La prima questione che ci colpisce è il senso di impotenza degli amministratori dell'agenzia, che si confrontano con un mercato nazionale e soprattutto internazionale con il quale non riescono a competere: gli imprenditori non accettano di dover pagare

cifre elevate per i terreni o per gli stabili in oggetto, quando altrove, potenzialmente in tutta Europa, per favorire l'insediamento delle imprese gli spazi vengono conferiti gratis, se non accompagnati da incentivi di vario tipo. Sebbene sia già stata applicata una riduzione dei prezzi del 30%, le aree non sono appetibili. Inoltre, TNE non può conferire i propri terreni a prezzi ulteriormente ribassati, o gratuitamente, perché potrebbe incorrere, ci viene spiegato, nel rischio di provocare un danno erariale, riducendo il valore di un bene acquistato con denaro pubblico. La situazione sembra senza vie d'uscita.

Un secondo elemento contribuisce a spiegare la situazione di stallo: l'accordo del 2005 prevedeva che le aree vendute agli attori pubblici venissero liberate gradualmente, in un lasso di tempo di un paio d'anni. L'utilizzo delle aree libere come parcheggi per i nuovi modelli da parte di Fiat era quindi del tutto legittimo, ma aveva fatto sì che le aree diventassero effettivamente disponibili solo nel 2008, ovvero a ridosso della crisi economico finanziaria che avrebbe di lì a poco segnato una battuta d'arresto per l'economia mondiale.

Grossomodo nello stesso periodo, i quotidiani accolgono con preoccupazione le ipotesi di insediamento sulle aree di TNE di centri o altre attività commerciali, come quella di Ikea, che viene criticata come possibile dimostrazione che i progetti di reindustrializzazione legati a Mirafiori sono stati abbandonati. Ma il rischio viene evitato, perché neppure Ikea concretizza il proprio progetto di insediamento nell'area.

#### **4. Dieci anni dopo: qualcosa si muove**

L'ultima istantanea la scattiamo tra la primavera e l'estate del 2015. La situazione è variegata e merita qualche riflessione, ma possiamo senza dubbio affermare che il fermento che sembra animare le aree ha iniziato a dissipare, finalmente, il senso di immobilità e pessimismo con il quale avevamo concluso la fase precedente della ricerca.

I terreni dei quali è responsabile TNE vengono denominati come "zona A", "zona B" e "zona C" (figura 1), e le evoluzioni del progetto di reindustrializzazione/riqualificazione possono essere raccontate mettendo a fuoco le diverse aree, ciascuna delle quali sembra essere interessata da prospettive differenti e in vario modo interessanti.

##### **Zona A**

La zona A, sulla quale si è insediato il Politecnico, rimane ancora in larga parte inutilizzata. La Cittadella della Mobilità viene definita dagli stessi operatori di TNE come un'"isola infelice", non tanto per la sua collocazione all'interno di un'ampia area ancora non riqualificata, quanto per l'assenza di servizi di qualsiasi genere in grado di rendere la permanenza degli studenti più confortevole e meno estemporanea.

All'interno della zona A restano disponibili due spazi molto ampi: uno collocato al "vertice" esterno del comprensorio, che si affaccia su Corso Orbassano e su Corso Settembrini (e sulla "futura piazza Mirafiori", stando ai progetti di TNE), e uno più integrato con gli stabilimenti produttivi Fiat, di fatto contiguo alla sezione riqualificata dal Politecnico.



**Figura 1. Le aree di Mirafiori affidate a TNE: zona A (in azzurro), zona B (in giallo), zona C (in rosso)**



Fonte: [www.torinonuovaeconomia.it](http://www.torinonuovaeconomia.it)

**Figura 2. Le aree di Mirafiori affidate a TNE: progetti relativi alla zona A**



Fonte: [www.torinonuovaeconomia.it](http://www.torinonuovaeconomia.it)

A marzo del 2011 viene firmato, dagli stessi soggetti interessati dall'accordo sulle aree del 2005, un secondo accordo di programma, con il quale si prende atto del completamento dei lavori relativi al Centro del Design, e di una manifestazione di interesse per il primo dei lotti della zona A al quale abbiamo fatto riferimento (quello che dà sulla "piazza"). Questa manifestazione di interesse viene presentata da un "raggruppamento di operatori economici privati", tra i quali operatori privati e società di sviluppo immobiliare, che propongono di realizzare un comparto ASPI (un comparto di Attività Servizio a Persone e Imprese), in funzione di una modifica della destinazione d'uso introdotta nel 2007 proprio per consentire l'insediamento di attività di servizio a supporto dei vari progetti previsti per le aree in esame.

Secondo quanto riportato dai nostri interlocutori, i soggetti in questione erano disposti, a fronte della possibilità di utilizzare l'area, a contribuire non solo mediante il prezzo, ma anche mediante la realizzazione di opere, in particolare attraverso il completamento centro design (che prevede l'ampliamento delle aree utilizzate dal Politecnico di Torino). Per dare seguito a tale progetto, era necessario modificare ulteriormente la destinazione d'uso delle aree, in modo da prevedere un mix funzionale all'interno del quale la quota di commercio potesse assumere un peso maggiore.

L'ipotesi di cambio di destinazione d'uso attiva una serie di indagini ambientali integrative sui terreni della zona A. Queste indagini fanno emergere alcune criticità, che impongono di bloccare i lavori in attesa di un'opera di bonifica delle aree, per un costo valutato nell'ordine dei 6 milioni di euro. Le condizioni inadeguate dei terreni sarebbero di responsabilità di Fiat, che li ha venduti a valori di mercato, garantendone l'adeguatezza. È a questo punto che Fiat decide di intentare un ricorso contro i firmatari dell'accordo di programma del 2011, per contestare la modifica della destinazione d'uso. Secondo le motivazioni del ricorso, l'azienda contestava prevalentemente l'organizzazione viabilistica prevista dal progetto, perché gli accessi

all'area oggetto di riqualificazione erano posizionati accanto agli accessi utilizzati per lo scarico delle merci, e potevano provocare disagi alle attività industriali. Il ricorso sostanzialmente blocca qualsiasi sviluppo delle attività e dei progetti relativi alle aree.

È solo con l'insediamento del nuovo consiglio d'amministrazione di TNE che si giunge ad un accordo transattivo che chiude la vicenda: con questo accordo, Fiat si impegna a ritirare il ricorso, e a riconoscere l'esistenza di un danno ambientale. L'azienda si fa carico dei costi attraverso la cessione di una parte consistente delle proprie quote, e quindi attraverso un recesso parziale dall'azionariato (Fiat rimane oggi al 2,03%, mentre Regione Piemonte e Città di Torino sono salite al 43,54% ciascuna, e la Città Metropolitana di Torino, subentrata alla Provincia, detiene il 10,89% delle quote azionarie).

Due anni dopo, alla fine del 2014, viene finalmente firmato un preliminare di vendita con alcuni dei soggetti che avevano avanzato la proposta dalla quale era stata originata la modifica all'accordo di programma. Alcuni dei promotori del progetto hanno nel frattempo rinunciato all'iniziativa, mentre altri hanno portato avanti il progetto, partecipando ad una procedura di vendita dell'area che è stata indetta da TNE (per l'area in questione, definita come U.M.I. A4). Alla procedura ha partecipato NovaCoop, che si è aggiudicata il lotto, che secondo TNE sarà venduto entro la fine del 2015. Novacoop è interessata a realizzare un polo polifunzionale che comprende attività commerciali ma anche alcuni di quei servizi, che adesso mancano, necessari alla vivibilità dell'area.

Ma le vicende della zona A non si esauriscono con il progetto di insediamento di NovaCoop: l'area, come dicevamo, è occupata in larga parte da un ampio capannone industriale, a detta di molti estremamente interessante dal punto di vista architettonico, adiacente al Centro del Design. Tra la primavera e l'estate del 2015, TNE ha lanciato, organizzato e seguito un "concorso internazionale di idee" per raccogliere progetti rivolti ad una assegnazione temporanea degli spazi. Nella visione dell'amministrazione delegato di TNE, la destinazione transitoria non esclude l'ipotesi di aprire nuovi spazi per la "movida" torinese, ipotizzando nuovi significati per la differenziazione funzionale delle aree.

Alla prima fase del concorso hanno partecipato 48 cordate di architetti e professionisti, con altrettante proposte per "possibili e innovativi utilizzi temporanei per l'area della ex logistica Fiat sotto il maestoso capannone dell'ex Dai". I progetti dei finalisti sono stati presentati alla città con una mostra allestita nell'ex capannone, che è stata "accompagnata da un ricco programma di eventi che per una settimana ha portato i torinesi a scoprire un luogo fino ad oggi precluso"<sup>99</sup>.

## **Zona B**

La seconda parte delle aree di pertinenza dell'agenzia, quella definita come "zona B", è occupata da edifici in qualche modo storici della vecchia Fiat, ai quali ci si riferisce, infatti, come "Ex Fiat Engineering", "Ex Centro Stile" ed "Ex Mercato Italia", tutte affacciate su strada della Manta (figura 3). Questa è la porzione delle aree sulla quale sono stati sviluppati i progetti più coerenti con le ipotesi originarie di TNE, dal momento che i lotti sono esplicitamente dedicati all'insediamento di imprese.

TNE, all'inizio della propria attività, aveva previsto di vendere gli stabili, che si trovavano ancora in buone condizioni, visto che erano stati utilizzati fino al 2007;

---

<sup>99</sup> Maria Chiara Voci, *Il Sole 24 Ore* "imprese & Territori", 16 luglio 2015

tuttavia, come abbiamo visto, le manifestazioni di interesse raccolte dall'agenzia non hanno portato ad alcun progetto di insediamento<sup>100</sup>, almeno fino al 2013, quando l'agenzia riceve la proposta di acquisto di un'azienda torinese che opera nel settore *automotive*, e che si occupa di progettazione di componenti automobilistiche, sia di interni che di carrozzerie. Questa impresa, Tecnocad Progetti, propone di acquistare il lotto definito come "ex - centro stile": un lotto costituito da una palazzina uffici di circa 4.000 metri quadri e da circa 6.000 metri quadri di capannone industriale.

Come prevede la procedura, TNE ha esaminato la manifestazione di interesse, e, una volta valutata congrua, ha indetto una procedura pubblica per verificare se c'erano altre aziende interessate ad offrire un prezzo superiore. Dal momento che non ci sono state altre manifestazioni di interesse, a luglio 2014 è stato sottoscritto il contratto di vendita.

**Figura 3. Le aree di Mirafiori affidate a TNE: progetti relativi alla zona B**



Fonte: [www.torinonuovaeconomia.it](http://www.torinonuovaeconomia.it)

Il progetto di Tecnocad, che ha investito 3,4 milioni di euro per l'acquisto degli immobili, e altri 7 milioni per la ristrutturazione, che prevede l'accorpamento delle due sedi (sempre a Mirafiori) nelle quali è ora distribuita l'attività dell'azienda, e la messa a punto di ulteriori spazi, che consentano l'ampliamento delle attività, e la possibilità di accogliere anche ad altre imprese fornitrici. Le attività di Tecnocad Progetti si sono infatti estese su un ventaglio sempre più ampio di clienti (l'azienda ha oggi 59 clienti, distribuiti su 14 paesi, per 8 diversi Auto OEM), e richiedono il rispetto di precise norme di sicurezza e di tutela delle informazioni, con piattaforme che rimangano anche fisicamente separate, e alle quali si possa accedere solo tramite badge. L'azienda ha oggi 180 dipendenti, ma il 40% delle attività sono svolte tramite contratti

<sup>100</sup> Vale la pena di ricordare che il progetto iniziale si rivolgeva alle imprese dell'indotto, con un più o meno esplicito riferimento ad imprese di dimensioni medio-piccole. I lotti previsti da TNE erano però destinati ad accogliere imprese di dimensioni medio-grandi, cosa che aveva sollecitato a suo tempo le perplessità delle associazioni di imprese minori. Oltretutto, stando ai dati raccolti da Enrietti, Lanzetti e Sanlorenzo (2007), le imprese più grandi sarebbero quelle meno interessate ad un insediamento nel perimetro di Mirafiori (si dichiaravano "interessate" il 38,8% delle micro imprese, il 44,9 delle piccole e solo il 16,3% delle medie imprese).

di subfornitura che coinvolgono altre imprese di ingegnerizzazione dell'area torinese, per le quali la disponibilità di spazi all'interno dello stabilimento potrebbe essere interessante ed efficace dal punto di vista organizzativo.

Il progetto mostra un'ampia coerenza con quanto previsto dalle prime dichiarazioni di TNE, e può essere considerato come un importante caso di successo dell'agenzia, e un primo tassello sul quale impennare il completamento di un progetto di reindustrializzazione. Un paio di precisazioni devono però essere avanzate, anche a rischio di stemperare il prezioso ottimismo diffuso da questo pezzo della vicenda. In primo luogo, va ricordato che, al momento, l'impresa dichiara di aver in qualche modo "scommesso" su Mirafiori, nella speranza "di esser parte di un progetto e non un avamposto nel deserto"<sup>101</sup>. La preoccupazione, espressa in modo piuttosto chiaro, è "che l'area rimanga com'è adesso", ossia che la riqualificazione dell'ex-Centro Stile non rimanga isolata all'interno di un'area in ormai evidente stato di abbandono.

In secondo luogo, l'impresa sottolinea che la prima manifestazione di interesse era stata presentata a TNE nel 2006, subito dopo l'accordo sulle aree e la costituzione dell'agenzia, ma che non avevano ricevuto risposta, nonostante le ripetute sollecitazioni, fino al 2013. Il progetto trova realizzazione grazie ad una forte volontà di investire a Mirafiori da parte di Tecnocad, dunque, e anche grazie ad una certa perseveranza da parte dell'azienda, a fronte di una sostanziale incapacità di presentarsi come interlocutore da parte di TNE almeno fino al 2013.

### **Zona C**

L'ultima parte delle aree, la cosiddetta "zona C", è costituita da un enorme piazzale asfaltato di 83.000 metri quadri, che Fiat utilizzava per depositare le auto di nuova produzione, prima che venissero trasferite, attraverso un sottopasso, allo scalo ferroviario del Drosso. Sebbene il sito web sottolinei la possibilità di "individuare e definire "Lotti su Misura" in funzione delle esigenze della aziende", la zona non presenta al momento neppure i servizi fondamentali come allacciamenti elettrici, fognari, ecc.

Il progetto urbanistico di TNE prevedeva la suddivisione dell'area in lotti più piccoli (figura 4), che richiedevano naturalmente la realizzazione dei parcheggi, della viabilità consortile, ecc. oltre che interventi come riqualificazione di via Anselmetti (definita d'intesa con la Città di Torino), che doveva essere dotata di un'area verde attrezzata con una pista ciclabile, in una prospettiva, nelle parole dei vertici di TNE, che è finalizzata "ovviamente, ad attrarre le imprese, ma anche a tentare di riconnettere queste aree con il tessuto urbano circostante". In effetti, l'imponenza del muro perimetrale dello stabilimento Fiat è tuttora estremamente presente, e continua a rappresentare quella "separatezza" tra la fabbrica e la città che i vari progetti di riqualificazione vorrebbero abbattere o quantomeno incrinare ("passando da queste vie, quello che si vede è: un muro. Perché per motivi magari di segretezza industriale c'era la necessità di avere un muro alto tre metri e mezzo, per cui non si percepisce proprio cosa ci sta dietro il confine"<sup>102</sup>).

---

<sup>101</sup> Così si esprimono i vertici di Tecnocad Progetti nel corso di un'intervista svolta a maggio del 2015

<sup>102</sup> Interviste ai vertici di TNE svolte tra marzo e maggio 2015.

**Figura 4. Le aree di Mirafiori affidate a TNE: progetti relativi alla zona C**



Fonte: [www.torinonuovaeconomia.it](http://www.torinonuovaeconomia.it)

Nel 2012 il progetto descritto nella figura 4 viene bloccato, sospendendo il permesso di costruire (“perché rischiamo di fare una cattedrale nel deserto”), e subordinando le opere di urbanizzazione, e quindi gli investimenti, alle effettive possibilità di insediamento eventualmente raccolte (“aspettiamo di avere qualche azienda interessata, e poi facciamo l’investimento”).

Per qualche anno la situazione rimane congelata, finché, nel corso del 2014, Centrale del Latte si dichiara interessata ad acquistare una porzione significativa dell’area C, pari a 47.000 dei circa 60.000 metri quadri di superficie fondiaria disponibili.

Centrale del Latte è interessata ad un nuovo stabilimento, dal momento che quello storico, ubicato in via Filadelfia, è ormai immerso in un contesto residenziale, con le difficoltà che ne derivano per le attività produttive. La collocazione a Mirafiori, invece, sarebbe vantaggiosa dal punto di vista logistico (per la prossimità degli svincoli della tangenziale e degli assi che collegano con il centro della città), e consentirebbe di realizzare uno stabilimento ex-novo, come nelle volontà dell’azienda.

Il permesso di costruire è quindi stato riattivato, e a febbraio 2015 è stato pubblicato il bando per l’assegnazione dei lavori di urbanizzazione dell’area C. L’appalto prevede attività per 2 milioni e mezzo di euro e ha raccolto 12 offerte. I lavori dovrebbero essere attivati a breve e conclusi entro la fine dell’anno, ma al momento il contratto d’acquisto delle aree da parte di Centrale del Latte non è ancora stato sottoscritto.

## **5. Alla ricerca di un’agenda per lo sviluppo. Mirafiori come laboratorio della Governance della città**

Nel 2012 Belligni e Ravazzi propongono una lettura del rapporto tra la politica e la città a Torino negli ultimi decenni come orientato da tre diverse “agende per lo

sviluppo”, che i due autori sintetizzano come *Torino policentrica*, *Torino politecnica* e *Torino pirotecnica*. In un saggio meno noto, qualche anno prima anche Baraggioli (2007) interpretava il percorso intrapreso dalla città come orientato da tre agende, ma alla Torino politecnica, e a quella policentrica, ne affiancava una terza, legata alla differenziazione settoriale e all’effetto propulsivo dell’evento olimpico: “la città che investe su nuovi settori, nuovi *asset* per lo sviluppo” (p. 157), quella che potremmo definire come *Torino polisettoriale*. Quattro agende per lo sviluppo, dunque, quattro diverse prospettive che in qualche modo competono, o si sovrappongono, nel tentativo di indirizzare lo sviluppo urbanistico e socio-economico della città.

I progetti sulle aree di Mirafiori costituiscono senza dubbio un laboratorio e un osservatorio privilegiato per vedere le diverse “agende” in azione.

### **5.1 La Torino politecnica a Mirafiori**

Il progetto iniziale formulato per le aree di Mirafiori può essere interpretato come espressione di una prospettiva di sviluppo urbano imperniata sulla “valorizzazione dei settori scientifici, tecnologici e dell’informazione” (Belligni, Ravazzi, 2012, pp. 50-51), che vede nelle competenze metalmeccaniche e nella tradizione industriale regionale un punto di forza attorno al quale orientare le politiche e disegnare la città del futuro. L’idea di un polo tecnologico focalizzato sul settore dell’auto, capace di mettere a sistema le capacità formative e innovative del Politecnico con il potenziale del sistema di fornitura esprime in modo quasi emblematico un’agenda che suggerisce di “investire nelle competenze sedimentate in oltre un secolo di grande impresa (...), nel settore della ricerca e dell’innovazione, e in particolare nel settore *automotive*, favorendo la nascita di economie di *cluster* capaci di portare investimenti a Torino, allargando il bacino dei clienti e dei fornitori” (Baraggioli 2007, pag. 141).

La realizzazione della Cittadella della Mobilità e l’insediamento di Tecnocad Progetti, previsto per la fine del 2015 costituiscono i primi tasselli di questa strategia. Tecnocad dichiara senza esitazioni che la vicinanza al Politecnico costituisce per loro un innegabile vantaggio, non solo per la possibilità di inserire nuovi ingegneri nelle loro attività (il personale è costituito già oggi per oltre il 70% di ingegneri, e la quota promette di crescere nei prossimi mesi), ma anche per la possibilità di sviluppare progetti comuni: nella nuova sede, ad esempio, ci sarà maggiore spazio per la realizzazione di prototipi, e anche “un’area per il cosiddetto *benchmarking*, dove si smontano le automobili, che sarà molto interessante anche per gli studenti del Politecnico”<sup>103</sup>. Le attività di Tecnocad, già fortemente internazionalizzate, sembrano presentare, inoltre, importanti possibilità di sviluppo in un’ottica di cluster, dal momento che prevedono una collaborazione sempre più stretta con altre aziende del territorio dedicate alle attività di progettazione e ingegnerizzazione. Uno sviluppo coerente con la tradizione industriale locale, quindi, ma orientato ai segmenti a maggiore contenuto tecnologico e di conoscenze.

Le aree interessate da questo progetto, tuttavia, sono solo una piccola porzione di quelle a disposizione di TNE: 7.500 metri quadri della zona A, e uno dei tre lotti in cui è divisa la zona B (per un totale di circa 22.000 metri quadri), come abbiamo visto. Sono questi, in effetti, i confini ai quali si è ridotto, almeno per il momento, un disegno di

---

<sup>103</sup> Intervista con l’amministratore delegato di Tecnocad Progetti, svolta a maggio del 2015 presso la sede di via delle Cacce, a Mirafiori.

reindustrializzazione che non temeva, nel 2005, di dichiararsi focalizzato su un settore specifico dell'economia locale, e che anzi sembrava trarre da quella vocazione gran parte delle proprie potenzialità di realizzazione.

### **5.2 La Torino policentrica a Mirafiori**

L'immagine di una città policentrica, capace di dare vita a diversi nuclei di vita urbana, emerge in modo costante all'interno dei progetti relativi alle aree di TNE. La "futura piazza Mirafiori", che compare nella figura 2, dove viene rappresentata la zona A, si propone come un nuovo "centro" per la città. Deleghiamo ad altri contributi l'analisi di queste dinamiche, e ci limitiamo, in questa sede, a sottolineare la consapevolezza, da parte degli operatori dell'agenzia, della necessità di "ricucire" Mirafiori al tessuto urbano, dal quale, come abbiamo detto nel paragrafo 1, era rimasta storicamente separata. Questa ricucitura richiede naturalmente assi di collegamento infrastrutturale, ma anche servizi. Si colloca quindi in questa prospettiva il progetto di insediamento di Nova Coop, che prevede di offrire al quartiere non solo esercizi commerciali, ma servizi ristorativi e ricreativi che possano contribuire, al pari delle aree verdi e delle piste ciclabili che costellano i *rendering* elaborati e proposti da TNE, a rendere l'area un luogo di vita della città e non solo di produzione.

Una retorica della "apertura" della fabbrica verso la città si è progressivamente diffusa negli ultimi anni, ed è stata in qualche modo condivisa da Fiat, che ama portare ad esempio, oltre alla "trasparenza" dell'ingresso principale degli Uffici su Corso Agnelli, anche l'apertura al pubblico del "Mirafiori Motor Village", uno spazio espositivo e commerciale per i modelli prodotti dall'azienda, al quale sono stati affiancati anche spazi per incontri, mostre e conferenze e un punto ristoro. Non si tratta, a nostro avviso di interventi in grado di scalfire la suddetta "separatezza", ma semmai di un progressivo retrocedere dei confini di una fabbrica che ha bisogno di spazi sempre meno estesi, sia per la contrazione delle quote di mercato, sia per la trasformazione dei processi produttivi.

Ad ogni modo, il processo da fare per riconnettere davvero le aree di Mirafiori al resto della città sembra al momento ancora da realizzare: le iniziative rimangono in gran parte a livello progettuale, e anche l'insediamento delle attività didattiche del politecnico si scontra con l'assenza dei servizi necessari per la vita universitaria (stando a quanto ci è stato riferito, l'unico intervento infrastrutturale consiste, ad oggi, nell'allungamento del percorso dei mezzi pubblici fino alla sede della Cittadella della Mobilità).

### **5.3 La Torino polisettoriale a Mirafiori**

Per molti anni l'immagine di Torino è stata quella di una "città dell'auto", votata (e condannata) ad una monocultura che ne disegnava la struttura sociale e la geografia urbana. A partire dagli anni Novanta, però, si fa strada l'idea della *one company town* come limite per uno sviluppo che apre nuove prospettive, e all'interno del quale la differenziazione economica diventa necessaria come volano per il futuro del sistema territoriale.

L'idea di Torino come realtà polisetoriale suggerisce di "ripensare la città al di fuori degli schemi che l'hanno contraddistinta negli ultimi cento anni, per (...) scoprirne caratteri presenti, ma nel passato latenti, e su cui non si è mai investito seriamente, a partire dalla cultura, dal design, dal turismo culturale, dai grandi eventi internazionali" (Baraggioli 2007, p. 158).

La prospettiva della differenziazione è promossa con una certa forza a partire dal primo piano strategico della città, e perseguita attraverso la costituzione di agenzie ad hoc, come ITP, l'agenzia per l'attrazione degli investimenti internazionali e per il marketing territoriale, che si propone in modo esplicito l'attrazione e il supporto di imprese attive in comparti diversi della produzione e dei servizi. Fa parte di questo progetto anche l'esperienza dei Giochi Olimpici Invernali, che sono l'occasione per una trasformazione che non ha nulla a che vedere con la vocazione automobilistica o metalmeccanica del territorio, e che promette di attivare il rinnovamento e l'apertura delle risorse culturali e turistiche della città e del territorio circostante.

Si tratta, in un certo senso, di superare la percezione del "dominio", spesso implicito, esercitato dalla vocazione automobilistica sulla città in termini di immagine e di identità, ma anche di politiche, di incentivi economici, di interventi formativi, ecc. Torino è stata, e in parte è ancora, città dell'auto, ma sa e può essere anche altro: città della cultura, capitale del design, meta del turismo nazionale e internazionale, sede di attività economiche che vanno dalle biotecnologie alle eccellenze agroalimentari, dalle telecomunicazioni ai prodotti del lusso.

Nel contesto di Mirafiori che stiamo osservando, la ricerca di differenziazione è visibile nell'assegnazione di lotti ad attività variamente lontane da quelle originarie, a partire da quelle commerciali, fino a quelle di settori produttivi che nulla hanno a che vedere con la produzione di autoveicoli, come nel caso della Centrale del Latte. In fase di crisi prolungata del settore *automotive*, e visti i lenti ritmi di ripresa delle attività nello stabilimento di Mirafiori, non è detto che una strategia di differenziazione non sia auspicabile ed efficace sul medio periodo. Resta tuttavia da rilevare che in questo caso le ipotizzate politiche di cluster diventano più difficili e meno efficaci.

Naturalmente le esigenze di bilancio possono giocare un ruolo importante nella disponibilità di TNE ad affidare le aree a chiunque si dichiari interessato e capace di sostenere l'investimento. Gli effetti possono quindi in qualche modo distorcere gli obiettivi originali del progetto. Tuttavia, dal momento che l'investimento ha immobilizzato risorse pubbliche per ormai un decennio, anche la volontà del management di riportare in attivo il bilancio ci sembra del tutto legittima.

#### **5.4 La Torino pirotecnica a Mirafiori**

C'è spazio anche per la Torino "pirotecnica" a Mirafiori. Nel corso della nostra conversazione, l'amministratore delegato di TNE ha mostrato interesse nei confronti dell'ipotesi di trasformare una porzione delle aree in un nuovo centro per la *movida* torinese, che ha ormai saturato i quartieri tradizionali dell'intrattenimento, come i Murazzi del Po e San Salvario. Il concorso internazionale di idee cui abbiamo fatto cenno sembrava aperto, nelle intenzioni dei promotori, anche a questo aspetto meno atteso dell'utilizzo degli spazi. Inaspettatamente, l'amministratore delegato non ha nascosto di vedere come espressione delle molteplici potenzialità dell'area persino il *rave party* organizzato a dicembre del 2014 all'interno di uno degli immobili



abbandonati di proprietà di TNE. Persino i quotidiani, a suo tempo, avevano titolato “Un rave in città: migliaia di giovani a Mirafiori” (La Stampa, 08/12/2014), quasi si trattasse di una nuova, inattesa, manifestazione della capacità attrattiva del territorio torinese.

## 6. Conclusioni

Nella prima fase della vicenda che abbiamo raccontato, quella che si conclude nel 2005 con l’acquisizione delle aree da parte degli enti locali, si possono rintracciare aspetti di coerenza con il modello di governance torinese degli anni ’90 e dei primi anni 2000 (Pacetti 2015, Pichierri 2002, 2006) soprattutto per quanto riguarda il rapporto tra gli attori del territorio. La storia del processo decisionale che conduce all’intervento sulle aree è un esempio di politica locale concertata, nella quale sono coinvolti attori pubblici, attori privati, cittadini, università e associazioni di rappresentanza, e che mostra tutti i punti di forza e di debolezza di una modalità di “governance” che si è nel frattempo fortemente indebolita. Anche la storia di TNE può essere efficacemente letta in questa prospettiva, non solo per i contenuti del progetto, ma anche per l’utilizzo dello strumento dell’agenzia come modalità di implementazione di una politica complessa (Pacetti 2015, Pichierri 2002, Pichierri e Pacetti in questo volume).

A oltre 10 anni da quell’intervento, l’area in esame appare interessata da progetti diversi, che in qualche modo rendono difficile un giudizio univoco dell’intervento. Come abbiamo visto, nelle diverse zone gestite da TNE sono in corso, a diversi livelli di concretizzazione, progetti che non confluiscono in modo esplicito in una visione organica dello sviluppo del quartiere e della città, ma che danno forma a possibilità e prospettive diverse: dalla città multicentrica a quella politecnica, dalla città multisetoriale a quella “pirotecnica”. Quattro agende per lo sviluppo, all’interno di un progetto di riqualificazione che comincia infine a prendere forma. La compresenza di prospettive diverse può essere un’opportunità come un rischio: si vanno delineando possibilità diverse, che aprono scenari interessanti sui quali la città può costruire un pezzo del proprio futuro; manca forse, d’altro canto, un punto di fuga complessivo, una prospettiva capace di dare unità e indirizzo ai passi che vengono man mano mossi.

Resta il fatto che quello di Mirafiori è uno spazio importante, carico di significati, che continua ad esercitare un forte potere evocativo. Forse anche per questo si è portati a leggere la storia della sua de/re-industrializzazione come una metafora della storia della città. Quello che effettivamente accadrà a Mirafiori non potrà influenzare in modo indelebile la strada di sviluppo e rinnovamento intrapresa dalla città, ne è solo un tassello. Ma Mirafiori non è solo un’area dismessa, è anche un simbolo: rappresenta un passato e una tradizione dai quali forse il sistema locale non è ancora del tutto emancipato, un’identità che si sente troppo stretta, ma alla quale non si è del tutto pronti a rinunciare. Il successo che un film dedicato a Mirafiori<sup>104</sup> è stato capace di riscuotere a Torino a partire dalla fine di agosto 2015 raccoglie proprio questo senso

---

<sup>104</sup> Il film “Mirafiori Lunapark”, di Stefano Di Polito, dopo essere stato presentato al Torino Film Festival, è stato distribuito nelle sale alla fine di agosto 2015. Ha suscitato grande interesse, e si è posizionato al quarto posto in Italia per incassi in rapporto al numero di copie, diventando un piccolo caso, e riaccendendo il dibattito attorno alle condizioni e al futuro del quartiere e degli stabilimenti dismessi.

ambivalente di nostalgia e di bisogno di riscatto, quasi un'elaborazione collettiva del lutto che la perdita della fabbrica rappresenta ancora per Torino.

“Il film – ha detto il regista al termine di una proiezione – vuole raccontare una fiaba, che però è anche un incubo: l'incubo di svegliarci un mattino e non sapere più chi siamo”. Mirafiori rappresenta forse per Torino questa paura e questa possibilità: la paura di non essere più una città fabbrica, e il bisogno di essere qualcosa di diverso, seppure non ancora definito.

## Bibliografia

- Bagnasco A., Olmo C. (2008), *Torino 011. Biografia di una città. Gli ultimi 25 anni di Torino, guardando al futuro della città*, Milano, Electa.
- Baraggioli S. (2007), “Torino: trasformazioni in cerca di interpreti. Racconto di una città in cambiamento”, in Borelli G. *Capitali del Nord-Ovest. La politica economica delle città italiane*, Milano, Franco Angeli.
- Belligni S., Ravazzi S. (2012), *La politica e la città. Regime urbano e classe dirigente a Torino*, Bologna, Il Mulino.
- Enrietti A., Lanzetti R., Sanlorenzo L. (2007) “*La componentistica in movimento: le piccole-medie imprese Piemontesi negli anni della crisi Fiat*”, IRES, Istituto di Ricerche Economiche e Sociali del Piemonte, *Contributi di ricerca*, n. 213/2007.
- Moreau M.A. (2007), “Les restructurations dans l'Union européenne: évolutions récentes (2005-2006)”, in Degryse, C.; Pochet, Ph. *Bilan social de l'Union européenne*, p.51-67.
- Negrelli S., Pichierri A. (2010), *Imprese globali, attori locali. Strategie di anticipazione e governance dei processi di ristrutturazione economica*, Milano, Franco Angeli.
- Pacetti V. (2012), “Imprese globali, attori locali. Strategie di anticipazione e processi di ristrutturazione nel caso Fiat Mirafiori”, in *Politiche Piemonte*, n. 2.
- Pacetti V. (2015), “La governance locale nella crisi: gli attori e gli strumenti”, in *Rivista Giuridica del Lavoro*, n. 1 anno LXVI, pp. 79-92.
- Pacetti V., Pichierri A. (2012), “Imprese (sempre più) globali e attori (solo) locali: Qualche riflessione sulle trasformazioni del radicamento dell'impresa automobilistica in Piemonte”, in Baldissera A., Cerruti G. (a cura di), *Il caso Fiat. Una svolta nelle relazioni industriali?* Roma, Bonanno.
- Pichierri A. (2002), *La regolazione dei sistemi locali. Attori, strategie, strutture*, Bologna, Il Mulino.
- Pichierri A. (2006), “Lo sviluppo locale: crisi di un paradigma?”, in *Sociologia del lavoro*, n. 101.
- Pichierri A.; Pacetti V. (2008), “Mirafiori. Dalla disintegrazione della fabbrica all'integrazione nella città”, in Bagnasco, A.; Olmo C. (2008) *Torino 011. Biografia di una città. Gli ultimi 25 anni di Torino, guardando al futuro della città*, Milano, Electa.