

# Oltre la dismissione.

## Verso un nuovo modello di città produttiva negli spazi dismessi della Torino fordista

**Luis Martin Sanchez**

Politecnico di Torino  
luis.martin@polito.it

A partire dagli anni '80 gli spazi della dismissione nelle città occidentali diventano per gli attori pubblici e per la cultura del progetto patrimonio dove ripensare un'altra idea di città. Una città felice, sana, pulita, pacificata. Gli spazi della fabbrica vengono svuotati di ogni valore relativo al loro passato produttivo e riempiti di nuovi valori legati alla nascente

società postindustriale. In questo modo lo spazio della produzione, svuotato dalla produzione, diventa patrimonio fondamentale della città postfordista. La fabbrica abbandonata si riscopre abitazione, ristorante, centro commerciale, biblioteca, parco, spazio pubblico. Soprattutto vistose combinazioni di tutto questo, sottolineando così la propria appartenenza a una città che non produce più. Il progetto architettonico e urbano accompagna la colonizzazione di questi spazi verso un'idea di città che pur dichiarandosi varia

*The strong processes of economic repositioning that the West experienced in the last decades of the 20th century with the transition from the industrial economy to the so-called “enrichment economy” led to the emergence of new project themes within the territorial disciplines. The decommissioning of large industrial areas is seen by the design culture as an opportunity to re-found cities through new policies and new design devices. The case of Turin is exemplary of this process in Italy. A city that symbolises Italian Fordism, from the 1980s onwards it was invested by an incremental process of large industrial areas abandonment due to the crisis of mass production. This paper aims to discuss how,*

Received: March 2023 / Accepted: July 2023 | © 2023 Author(s).  
This article is published with Creative Commons license CC BY-SA 4.0 Firenze University Press.  
DOI:10.36253/contest-14308

### keywords

post-industrial city, new production, decommissioned spaces, productive cities

*after the end of the first post-Fordist cycle, decommissioned spaces accommodate not only residential or tertiary practices as in the thirty-year neoliberal era, but also new productive functions. It does so with a descriptive approach, recounting the change in Turin's production system and describing three exemplary cases of the new productive Turin: the new Pirelli in Settimo Torinese, Lavazza and the new Manufacturing Centre in Mirafiori. In this process we seem to be able to discern a paradigm shift in the design of the contemporary city, which does not deny but welcomes productive practices. However, this new model of the productive city in the West urgently needs to redefine visions, imaginaries and practices of the contemporary project.*

si scopre altrettanto unidimensionale: la città come luogo del consumo. In questi luoghi si mettono in mostra la tensione e l'attrito prodotto dall'incompatibilità tra due mondi - industriale e postindustriale - che ostentano il proprio distacco (Bianchetti, Kerçucu, Llevat Soy, 2019).

Il caso di Torino è esemplare di questo processo

in Italia. Città simbolo del fordismo italiano, a partire dagli anni '80 viene investita da un processo incrementale di dismissione di ampie zone industriali a causa della crisi della produzione di massa e della grande impresa. A partire da quegli anni Torino prova a reinventarsi, come tante altre città europee, proprio nei i suoi ex spazi produttivi, rinnegando la sua immagine industriale e rivolgendosi ad altre immagini e immaginari egualmente evocativi che segnano fortemente politiche e progetti negli anni a venire. Sono le tante Torino, "pirotecniche, policentriche e politecniche,"<sup>11</sup> degli anni '90 e 2000 che provano, con moltissimi limiti, a cambiare il volto della città. I luoghi simbolo dell'industria di massa diventano, all'opposto, i simboli di una città orgogliosamente postindustriale. Il Lingotto, luogo simbolo del fordismo europeo, diventa grande centro commerciale, università, residenza universitaria, hotel, galleria, centro espositivo, teatro. Gli spazi industriali della Michelin e delle Officine Savignano a Spina 3 diventano nuovi luoghi dell'abitare, centri commerciali e grande parco urbano. Le Officine Grandi Riparazioni, ristoranti e spazi per performance, mostre, concerti e spettacoli. Svuotandosi da ogni valore produttivo e riempiendosi dei nuovi valori della città della

società postindustriale.

Dagli anni '80 in poi, e almeno fino alla crisi del 2008, numerosi economisti e studiosi accreditavano come inevitabile il passaggio dall'economia manifatturiera alla *service economy* con la dismissione irreversibile degli impianti produttivi in Occidente e la loro delocalizzazione nei paesi in via di sviluppo. Il passaggio dall'industria all'economia dei servizi era giudicato almeno fino alla crisi del 2008 come un cammino a senso unico. A partire dagli anni '70 la riduzione dei posti di lavoro nella manifattura (causata principalmente dalla ristrutturazione delle fabbriche, dai processi di automazione e dalla delocalizzazione degli impianti produttivi nei paesi a basso costo del lavoro e poca sindacalizzazione) è stato compensato, almeno in parte, dal vasto arcipelago del terziario, anche al prezzo di creare nuova occupazione, nel caso italiano, ancora meno qualificata di quella in fabbrica. Mentre l'industria mutava pelle e spostava i suoi confini, in Italia a differenza delle altre principali economie occidentali, l'universo dei servizi tamponava le falle occupazionali con attività a produttività bassa o bassissima, entro confini solo locali e al di fuori di ogni standard concorrenziale (Berta, 2014).

Dopo la crisi del 2008 questo primo ciclo postindustriale si esaurisce, almeno in parte,<sup>2</sup> ed emerge l'urgenza di ripensare ancora un'altra idea di città, diversa da quella del

trentennio neoliberale: un nuovo modello di città produttiva radicalmente diversa da quella fordista. Come nota Giuseppe Berta (2017) "quando l'industria si ritira e il suo spazio si contrae, lascia un ambiente, una società, delle organizzazioni che non scompaiono insieme con le strutture produttive." Al contrario, "lascia un territorio ingombro dei depositi e dei detriti sedimentati, che quando si ritira non ha affatto lasciato il nulla dietro di sé, ma uno spazio fin troppo popolato di resti ingenti, che non possono essere soppressi con un colpo di spugna" (*ibid.*) o con l'ennesimo pezzo di città generica.

Anche a Torino la crisi iniziata nel 2008 segna uno spartiacque in questo processo. E fa tornare protagonista, dopo anni d'oblio, il suo sistema manifatturiero, quella parte del sistema economico locale che meglio reagisce negli anni più difficili della crisi. Un sistema manifatturiero fortemente ridimensionato rispetto alla *golden age* fordista ma ancora centrale e capace di creare effetti virtuosi sugli altri comparti economici del territorio. Così la città, dopo trent'anni di oblio, riscopre il suo sistema produttivo - e con esso i suoi spazi - ancora determinante nell'economia e nella società locali, che continua a trasformare e condizionare il territorio. Un sistema produttivo radicalmente mutato rispetto a quello fordista, fatto di imprese medie, fortemente esportatrici, legate ai mercati

del lusso o dell'alta gamma, che fanno del loro radicamento territoriale un modo per valorizzare la loro immagine e i loro prodotti. Con questo rinnovato protagonismo del sistema produttivo locale molte imprese manifatturiere "tornano in città" radicandosi sovente in ex spazi produttivi fordisti, proprio quegli spazi dove negli ultimi trent'anni si era provato a rifondare la città postindustriale.

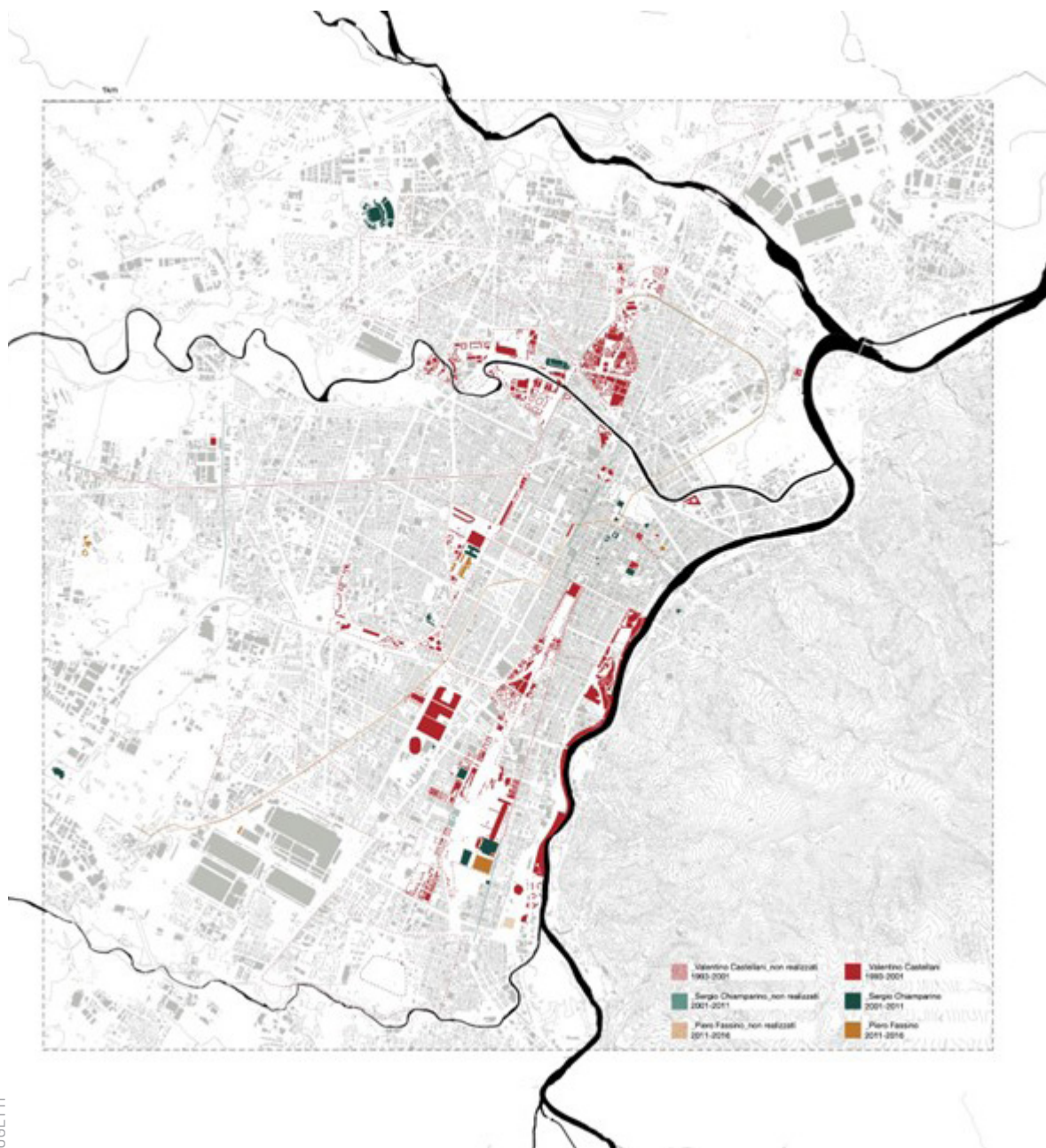
In questo testo si proveranno a ripercorrere alcune vicende degli ultimi trent'anni, legate al rapporto tra Torino e i suoi (ex) spazi industriali. Da luoghi dove rifondare la città postindustriale a patrimonio dove provare a rifondare un nuovo modello di città produttiva in Occidente. Nella prima parte, "Politiche, progetti e immaginari a Torino," si racconta come a partire degli anni '90 la città ha provato a esiliare la sua radicata immagine industriale e a ripensare, proprio nei suoi ex spazi produttivi, un modello di città sul paradigma neoliberale, e come la crisi iniziata nel 2008 sia stata uno spartiacque in questo processo. Nella seconda parte "Il nuovo sistema produttivo torinese" si descrive il nuovo paesaggio produttivo torinese, radicalmente diverso da quello della grande impresa fordista, costituito da imprese medie legate al lusso e all'alta gamma che instaurano un rinnovato rapporto con il territorio e che costruiscono spazi radicalmente diversi da quelli della produzione di massa. Infine si approfondiscono tre situazioni in

cui in ex aree industriali fordiste dismesse due importanti aziende (Lavazza e Pirelli) e un centro di ricerca legato alla manifattura intelligente (Manufacturing Center) hanno provato a ripensare gli ex spazi produttivi della città fabbrica, riscrivendoli, trasformandoli, corrompendoli.

### **Politiche, progetti e immaginari a Torino. Tra nostalgia e rifiuto**

L'atteggiamento nella costruzione di politiche e progetti e nella produzione di immaginari condivisi a Torino si dibatte dagli anni '80 tra nostalgia e rifiuto della sua pesante legacy produttiva, con il prevalere del rifiuto durante gli anni in cui in città governa il cosiddetto Sistema Torino,<sup>3</sup> dal 1993 al 2016 (Fig.1).

Nel 1993, l'elezione di Valentino Castellani come sindaco segna la fine simbolica di una politica incentrata sul paradigma della *one-company-town* a Torino, chiudendo un approccio alla deindustrializzazione che si dibatteva tra il lutto e la nostalgia del glorioso passato fordista della città. Esempio di questo approccio nostalgico è stata, a metà degli anni '80, la vicenda di Tecnocity,<sup>4</sup> associazione tra Fiat, Olivetti, Unione industriali e altri attori, che si proponeva di creare tra Torino, Ivrea e Novara un importante polo tecnologico ottimizzando "l'efficienza del sistema produttivo piemontese" e potenziando il rapporto tra università, centri di ricerca e industria sulla



scia del modello della Silicon Valley, ma anche di altri territori che in quegli anni diventavano incubatori industriali ad alto contenuto tecnologico.<sup>5</sup> Il progetto sarà successivamente accantonato a causa dell'aggravarsi delle crisi strutturali delle aziende coinvolte. Con

l'arrivo di Castellani alla guida della città, sostenuto da un'innovativa coalizione di post-comunisti e post-democristiani che precede di qualche anno l'esperimento ulivista, si avviano e si rafforzano politiche e progetti che, all'opposto, rifiutavano l'immaginario della

## Fig.1 L'impronta delle politiche urbane durante gli anni del Sistema Torino (1993-2016).

Fig. 1

Elaborazione di Luis Martin Sanchez, Stefano Garro, Sofia Leoni e Rita Ventimiglia.

città produttiva, rassegnandosi allo stato di crisi del sistema industriale locale e puntando alla costruzione di una città orgogliosamente postindustriale.

In questo modo Torino si apre a una nuova fase di politiche di matrice neoliberale che provano a diversificare la base economica attaccando la radicata monocultura industriale, fino a quel momento legata alla presenza imponente della Fiat che vedrà a partire da quegli anni un profondo ridimensionamento del suo ruolo nella città. In quegli anni l'esilio dell'immaginario<sup>6</sup> industriale a Torino è totale, mentre emergono con particolare enfasi tre immagini della città - diverse eppure sovrapponibili - che contribuiscono alla costruzione di un'agenda di politiche e progetti riconducibili al paradigma della crescita competitiva e della promozione economica del territorio (Belligni, Ravazzi, 2013). Queste tre immagini sono state sintetizzate dai sociologi Belligni e Ravazzi (2013) con i nomi di "Torino policentrica," "Torino pirotecnica" e "Torino politecnica."

La visione della Torino policentrica era legata al ripensamento della struttura urbana della città puntando su altre centralità, approfittando dalla disponibilità di vaste aree dismesse, ma anche lavorando sul recupero e la valorizzazione del centro storico e la riqualificazione<sup>7</sup> di ampie fasce di quartieri operai più o meno centrali. Questi progetti e politiche sono portati

avanti grazie a importanti finanziamenti pubblici che arrivano in città soprattutto dopo l'assegnazione dei Giochi Olimpici invernali del 2006.<sup>8</sup> La Torino pirotecnica, a sua volta, proponeva di ripensare la base economica della città a partire dall'industria turistica, valorizzando il patrimonio costruito attraverso la cultura, il *loisir* e gli eventi sportivi, soprattutto nella formula dei grandi eventi. Il modello era quello della "città creativa" tanto in voga negli studi disciplinari in quegli anni sulla scia dei lavori di Richard Florida<sup>9</sup>. I Giochi Olimpici invernali del 2006 costituiscono l'apice di questo modello sebbene siano innumerevoli le iniziative che in quegli anni richiamano un vasto pubblico e impegnano ingenti risorse economiche e organizzative, modificando fortemente l'immagine della città e avviando in molti casi processi di patrimonializzazione territoriale, soprattutto legati al centro storico e alla 'corona' di residenze sabaude. L'ultima agenda, la Torino politecnica, riguardava la valorizzazione dei settori scientifici e tecnologici e dei saperi evoluti legati all'innovazione della produzione e dei servizi in città. Tramite questa agenda le principali istituzioni accademiche della città (Università degli Studi di Torino e Politecnico di Torino) ritrovano una nuova centralità avviando ambiziosi interventi di espansione delle proprie sedi e delle attività di ricerca. D'altra parte, numerosi centri di ricerca e incubatori

di imprese – non sempre di successo – sono finanziati dall'amministrazione comunale e dalle principali fondazioni bancarie presenti in città.<sup>10</sup>

I principali strumenti che in quegli anni permettono di affrontare le grandi trasformazioni urbane previste dalle tre agende sono due. Da una parte, il Piano Regolatore Generale firmato da Vittorio Gregotti e Augusto Cagnardi e approvato nel 1995<sup>11</sup> e, dall'altra, il primo Piano Strategico presentato nel 2001. Il nuovo Piano Regolatore, di fatto, accoglie i processi di deindustrializzazione in atto e cerca di accelerare la svolta verso la terziarizzazione della città. Le aree di trasformazione, in gran parte aree industriali dismesse, ammontano a quasi 9 milioni di metri quadrati nel solo Comune di Torino. Mentre il piano praticamente azzerava le aree industriali a Torino, nei comuni della Provincia, soprattutto in quelli della prima cintura torinese, si apre una disponibilità per circa 30 milioni di metri quadrati di suoli industriali, in quella che è stata una vera e propria espulsione della produzione dal capoluogo. Con questo Piano la città si rifonda negli ex spazi della produzione fordista in un gioco di occultamento e feticismo ambivalente, dove le tre agende – policentrica, pirotecnica, politecnica – si sovrappongono. E dove gli spazi che vengono investiti sono sempre più o meno i soliti.

L'altro strumento fondamentale è il primo Piano Strategico della città approvato nel 2000.<sup>12</sup> Torino è stata la prima città italiana ad adottare uno strumento di quel tipo, sulla scia di altre città europee investite da simili processi di deindustrializzazione. Tale piano definiva una visione della città al 2010 incentrata su tre punti chiave: "Torino metropoli europea," "Torino ingegnosa: città del fare e del saper fare" e "Torino che sa scegliere: l'intelligenza del futuro e la qualità della vita." Nel Piano le questioni legate alla produzione manifatturiera sono toccate di rado e vengono spesso mischiate o fraintese con la produzione culturale o creativa. All'opposto, si dà grande enfasi a questioni legate alla promozione turistica, culturale e del sistema universitario. L'impressione è che per contrastare l'immagine del declino industriale la città abbia contrapposto un'eccedenza di immaginari altrettanto potenti ed evocativi (Vassallo, 2019). Frequenti sono anche i casi di sovrapposizioni di programmi, piani e progetti nelle stesse aree. Ovunque si assiste a un'eccedenza di idee di trasformazione – diverse, contraddittorie e fluide – che scioglie ogni congruenza tra i caratteri dello spazio e i suoi usi. Le immagini della trasformazione appaiono leggere, disancorate da un contesto territoriale di riferimento, mobili e in buona parte senza radici. Antitetiche a quelle del fordismo, pesanti, solide, robuste. Il

moltiplicarsi delle idee sul futuro denuncia una forma di riduzione della questione della dismissione: una grande questione pubblica ridotta a un'operazione di pura sostituzione (Bianchetti, 2008). Esemplare in questo senso è la vicenda di Spina 3<sup>13</sup> dove si tenta di sistemare - senza successo - il Villaggio Olimpico (poi spostato all'ex MOI, un'altra area dismessa a sud della città), lo Science Center di Experimenta, il Museo dell'Ambiente, gli assessorati provinciali, l'ampliamento del Museo Egizio, parte del Museo del Cinema, gli uffici Rai e il Centro del Design (poi spostato a Mirafiori).

Con la crisi iniziata nel 2008 e la fine degli abbondanti finanziamenti pubblici che avevano sostenuto le tre agende postfordiste inizia un processo di messa in discussione di questi paradigmi che si chiude con l'inaspettata vittoria di Chiara Appendino al secondo turno delle elezioni comunali del 2016, segno della fine della forza del modello del Sistema Torino. E che dopo anni di narrazioni fin troppo entusiastiche e di un infinito sovrapporsi di forzate nuove immagini della città - la Torino capitale di ogni cosa - ha avuto l'effetto di mettere "il re a nudo." Una sorta di ritorno agli anni '90 in cui Torino si dibatteva "tra un futuro continuamente rinviato e un passato che non passa" (Rapporto Rota, 2000).

In questo contesto di crisi identitaria e di fragilità economica, sociale e politica del

territorio, emerge nuovamente, dopo anni di oblio, il sistema industriale torinese che, anche se fortemente ridimensionato, resta uno dei più importanti del paese.<sup>14</sup> Questa nuova congiuntura ha permesso di guardare nuovamente alle presenze e ai luoghi produttivi e non solo al lascito della loro assenza. Esemplare di questa nuova attenzione è il fatto che in una città in forte crisi, identitaria prima che economica,<sup>15</sup> i più importanti progetti di riqualificazione di aree dismesse in anni recenti siano sovente legati agli spazi della nuova produzione manifatturiera. In questo senso le recenti vicende del nuovo Manufacturing Technology & Competence Center (MTCC) - che nascerà in parte nelle aree dismesse dello storico stabilimento di Fiat Mirafiori - della nuova fabbrica Pirelli a Settimo Torinese - che recupera alcuni manufatti prima dismessi già proprietà della multinazionale - e della nuova sede Lavazza nata nelle aree dismesse ex Italgas in Aurora, tre situazioni che si approfondiranno successivamente in questo testo, sono esemplari di questo processo.

### **Il nuovo sistema produttivo torinese. Dalla massa alla nicchia**

Il sistema produttivo torinese è da anni impegnato in una complessa transizione che viene descritta spesso con il termine di riposizionamento (Berta, 2015). Semplificando, la transizione si dà tra il modello produttivo



fordista, di cui Torino in Italia è la città simbolo, e quello del “quarto capitalismo italiano,”<sup>16</sup> che in città assume caratteri peculiari. Il primo modello è legato alla grande impresa, all'economia di scala, ai mercati di massa, e in città è rappresentato dalla onnipresenza della Fiat durante tutto il Novecento, mentre il secondo è un modello produttivo legato ai mercati di nicchia e dell'alta gamma con imprese più leggere (anche dal punto di vista dimensionale<sup>17</sup>) ma molto internazionalizzate.<sup>18</sup> Il primo è un modello verticale e gerarchico, quello della *one-company-town* della Fiat, mentre il secondo è un modello più orizzontale nelle relazioni tra i diversi attori, accomunati dallo stesso modello di sviluppo, che emergono dopo la perdita di protagonismo dalla fine degli anni '90<sup>19</sup> dell'ormai Stellantis N.V.<sup>20</sup> Il modello produttivo del quarto capitalismo italiano concentra la sua capacità produttiva su prodotti di nicchia che si rivolgono alle fasce alte del mercato, così da affrontare la concorrenza internazionale dei territori che possono far leva sui fattori di costo del lavoro. Il contrario della produzione di massa “democratica” del sistema fordista.

Questo processo di riposizionamento passa soprattutto attraverso la valorizzazione dei prodotti, dei processi e degli spazi produttivi, quel processo di “arricchimento” delle merci di cui parlano Boltanski e Esquerre nel loro ultimo libro (2019) e si dà sia nei settori legati

alla lunga stagione fordista torinese – mezzi di trasporto, macchinari e apparecchi meccanici, chimica – ancora oggi protagonisti del sistema produttivo locale, sia in nuovi settori che negli ultimi trent'anni sono maturati in città.<sup>21</sup> Tutto ciò consente di attivare un circuito virtuoso tra la valorizzazione della produzione locale, che si arricchisce di elementi identitari del territorio (il Made in Italy) e la capacità di penetrazione dei mercati assicurata ai prodotti contraddistinti dalla qualità italiana. Molte volte facendo un uso pretestuoso della storia e delle presunte identità territoriali con il fine di valorizzare e rilanciare prodotti locali, quel “*usage politique du passé*” di cui parlano Herzog e Revel (2001). Fin qui è stata soprattutto la produzione del comparto enogastronomico a enfatizzare questa dimensione che tuttavia oggi si sta estendendo rapidamente anche ad altri settori, specie l'automotive di lusso.

In questa direzione, ad esempio, andava la strategia dell'allora Fiat Chrysler Automobiles per valorizzare la propria produzione a Torino scommettendo sull'alta gamma, con la decisione di creare il nuovo stabilimento Maserati a Grugliasco nella prima cintura torinese (attivo dal 2012),<sup>22</sup> recuperando la sede storica della carrozzeria Bertone. Un'analoga tendenza, sempre nel settore dell'automotive, si ritrova nella ristrutturazione di numerose società di progettazione (Pininfarina, GFG Style, Icona), di engineering (Italdesign, Blue

Engineering, Studiotorino) e di nuove aziende produttive (Manifattura Automobili Torino) (Berta, 2015). A nord di Torino troviamo la nuova fabbrica Luxottica nell'ex area industriale di Persol a Lauriano e il nuovo stabilimento in espansione di L'Oréal. E poi troviamo quella che è ormai l'azienda simbolo della nuova Torino produttiva, Lavazza,<sup>23</sup> che negli ultimi anni ha aperto il suo Innovation Center di fianco al suo storico stabilimento a nord della città nonché la 'Nuvola Lavazza', progettata da Cino Zucchi, nuova sede del gruppo e importante investimento immobiliare nell'area ex-Italgas, rimarcando gli importanti legami territoriali dell'impresa con Torino. E ancora la nuova fabbrica Pirelli a Settimo Torinese, che produce pneumatici di alta gamma, progettata dal Renzo Piano Building Workshop, che recupera una serie di ex manufatti industriali dismessi già proprietà della multinazionale. Tutti esempi di fabbriche che si sono ristrutturate in maniera robusta e hanno puntato sull'internazionalizzazione e l'alta gamma, modificando e valorizzando anche i loro spazi e il loro rapporto con il territorio.

### **La nuova Pirelli di Settimo Torinese**

Nel 2011, nell'area industriale di Settimo Torinese, a nord di Torino, è stato inaugurato il nuovo stabilimento Pirelli, il più grande del Gruppo in Europa, su un'area di 250.000 metri

quadrati. Il nuovo stabilimento nasce in un periodo relativamente breve, tra il 2008 e il 2011, dopo la sottoscrizione di un protocollo di intesa tra il gruppo Pirelli (che investe 200 milioni di euro nel progetto), Regione Piemonte (che finanzia il progetto con 29 milioni di euro), Provincia di Torino, Comune di Settimo Torinese e Politecnico di Torino (che contribuisce al progetto con l'elaborazione di programmi formativi *ad hoc*). La nuova fabbrica Pirelli progettata dalla Renzo Piano Building Workshop produce gomme specializzate di altissima qualità - fasce *Premium* e *Prestige* - e fa parte di quel nuovo polo del lusso di Torino - insieme allo stabilimento Giovanni Agnelli della Maserati, al vicino Innovation Center della Lavazza - che racconta il mutamento del sistema produttivo in atto nella *one company town* italiana per eccellenza. Non più la produzione di massa "democratica" (Boltanski, Esquerre, 2019) del fordismo, ma una produzione specializzata, di nicchia, ad altissimo valore aggiunto (Berta, 2014).

Nel nuovo stabilimento Pirelli di Settimo Torinese vi è una relazione evidente tra i nuovi spazi e l'innalzamento di gamma del prodotto. Il progetto di Piano ripensa due stabilimenti dismessi già proprietà di Pirelli attraverso una lunga spina in vetro che allinea in sequenza uffici, *open space*, sale riunioni, aree di servizio, mensa e biblioteca a disposizione del personale, collegando quattro

diversi manufatti produttivi già esistenti, saldati assieme da questi servizi comuni. Le parti separate dell'impianto produttivo sono così ricongiunte grazie a un reticolo di relazioni che portano i lavoratori a interagire, creando spazi densi di urbanità. Non c'è più nulla della vecchia fabbrica di pneumatici, con i suoi caratteristici colori e odori, al contrario è tutto ordinato, asettico, pulito e luminoso. Il nuovo stabilimento è circondato da 500 ciliegi in un atto di greenwashing che, tra camouflage e "purificazione", dichiara con forza i rinnovati paradigmi della nuova produzione nei territori occidentali.

### **Innovation Center e "Nuvola" Lavazza**

Lavazza, in questo momento la prima impresa per fatturato industriale con sede a Torino, segno del definitivo esilio dalla città della grande impresa, assume un ruolo speciale nel sistema industriale locale, giacché sembra ricoprire un ruolo di cerniera tra la vecchia e la nuova produzione torinese. Nonostante si occupi di un prodotto, il caffè, molto lontano dagli immaginari i legati alla produzione di massa, Lavazza ha una lunga storia industriale fortemente legata al modello fordista, da cui ha ereditato la sua spiccata matrice industrialista (Berta, Merlo, 2014). Tuttavia, in anni recenti avvia un processo di valorizzazione dei suoi prodotti verso l'alta gamma, strategia che passa anche attraverso

il rafforzamento – innanzitutto simbolico – del suo radicamento territoriale a Torino e al Piemonte. Ad esempio, con la conferma della localizzazione dei suoi stabilimenti produttivi nella città e nella regione, scelta non scontata data la chiusura di altri impianti del Gruppo in Italia, e anzi, ampliando il suo storico stabilimento a nord di Torino, con l'imponente nuovo Innovation Center. Il tentativo di rafforzare simbolicamente i suoi legami con la città si vede innanzitutto nella scelta di aderire con un importante investimento – la 'Nuvola Lavazza', nuovo centro direzionale del Gruppo – al processo di (ri)costruzione della Torino postindustriale. Il progetto costituisce il più grande investimento di un'impresa privata in città realizzato negli ultimi anni. Situato nell'ex quartiere operaio Aurora, in uno spazio industriale dismesso di proprietà di Italgas, il progetto non contiene solo gli spazi direzionali del Gruppo, ma una serie di spazi (piazza, teatro, museo, sala per eventi, ristorante, ecc.) a grande vocazione urbana che si rivolgono, più che al quartiere, all'intera città. Non è un caso che, dall'inaugurazione del complesso, molti eventi – più o meno istituzionali – abbiano sede proprio nella Nuvola Lavazza, rimarcando la nuova centralità del Gruppo tra gli attori torinesi.

### **Il Manufacturing Center a Mirafiori**

La recente vicenda del nuovo Manufacturing

Technology & Competence Center (MTCC)<sup>24</sup> è esemplare della nuova attenzione dei principali attori della città alla manifattura. Il progetto, che si è classificato al primo posto nella graduatoria del Ministero per lo Sviluppo Economico, è centrato sull'Advanced Manufacturing nei settori automotive e aerospazio ed è costituito dal Politecnico e dall'Università degli Studi di Torino, insieme a 24 aziende private,<sup>25</sup> e mira a diventare un punto di riferimento in Italia nel settore della manifattura avanzata. Il nuovo Manufacturing Center nascerà in parte nelle aree dismesse (oggi gestite da TNE<sup>26</sup>) dello stabilimento Fiat Mirafiori, luogo simbolo del glorioso passato industriale della città. Il progetto, che punta sulla cooperazione tra manifattura e ricerca, prevede anche spazi per la formazione in ambito *high tech*, la cosiddetta Makers School. In totale si parla di 50/60.000m<sup>2</sup> di nuovi spazi. Le dimensioni e l'entusiasmo intorno al progetto hanno riportato l'attenzione della città sul tema della manifattura e su come questa si sia evoluta negli ultimi anni. Sembrerebbe che non sia più oggi l'assenza della produzione a riscrivere gli spazi duri dismessi del fordismo ma la produzione stessa, radicalmente mutata.

### **Verso un nuovo modello di città produttiva?**

A partire dalla crisi del 2008, dopo l'ebbrezza della stagione postindustriale e con una

rinnovata attenzione alla manifattura in Occidente,<sup>27</sup> a Torino si dà ancora un mutamento nel rapporto tra produzione e città che fa emergere nuove questioni, nuove consapevolezze e nuovi temi di progetto. I casi appena descritti sono esemplari di una tendenza in atto, vale a dire come le aree industriali fordiste dismesse, da patrimonio dove rifondare la città postindustriale, siano oggi diventate un luogo dove ripensare un diverso rapporto tra manifattura e città in Occidente. Queste iniziative, un po' sparse e senza un'apparente regia, abbozzano un nuovo modello di città produttiva che non può che tenere conto dei profondi mutamenti delle strutture socio-economiche e produttive del territorio. Tuttavia questo modello, possibile e auspicabile nei territori italiani,<sup>28</sup> necessita urgentemente di innovativi e ambiziosi immaginari, visioni integrate e strumenti di progetto, diversi da quelli odierni, in gran parte eredità della passata stagione fordista.

## Bibliografia

- Bagnasco A., Berta G., Picchierri A. 2020, *Chi ha fermato Torino. Una metafora per l'Italia*, Einaudi, Torino.
- Barthes R. 2014, *Frammenti di un discorso amoroso*, Einaudi, Torino.
- Belligni S., Ravazzi S. 2013, *La politica e la città. Regime urbano e classe dirigente a Torino*, il Mulino, Bologna.
- Berta G. 2014, *Produzione intelligente: un viaggio nelle nuove fabbriche*, Einaudi, Torino.
- Berta G., Merlo E. (a cura di) 2014, *Lavazza: una storia industriale dal 1895*, Mondadori, Milano.
- Berta G. 2015, *Che fine ha fatto il capitalismo italiano?*, il Mulino, Bologna.
- Berta, G. 2017, "Postglobal: economia politica della nostalgia," *Rivista il Mulino*, n. 2, pp. 318-325.
- Bianchetti C. 2006, *Torino 2. Metabolizzare le Olimpiadi*, Officina Edizioni, Roma.
- Bianchetti C. 2008, *Spina 3 e i paradossi della politica urbana*, in A. Bagnasco, C. Olmo (a cura di) *Torino 011. Biografia di una città. Gli ultimi 25 anni di Torino, guardando al futuro dell'Italia*, Mondadori Electa, Milano.
- Bianchetti C. (a cura di) 2019, *Territorio e produzione*, Quodlibet, Macerata.
- Bianchetti C., Kerçucu A., Llevat Soy E. 2019, "Produzione e città. Per una politica dell'immaginazione," *Archivio di Studi Urbani e Regionali*, n. 125, pp. 5-25.
- Boltanski L., Esquerre A. 2019, *Arricchimento. Una critica della merce*, il Mulino, Bologna.
- Cagnardi A. 1995, *Un senso nuovo del piano*, Etas Libri, Milano.
- Centro di Ricerca e Documentazione Luigi Einaudi. 2019, *Futuro Rinviato. Ventesimo Rapporto Giorgio Rota su Torino*, <https://rapporto-rota.it/rappor-ti-su-torino/2019-futuro-rinviato.html> (06/23)
- Davico L., Debernardi L. 2000, *Lavori in corso. Primo Rapporto Annuale su Torino*, <https://rapporto-rota.it/rappor-ti-su-torino/1-lavori-in-corso.html> (06/23).
- Florida R. 2002, *The Rise of the Creative Class. And How It's Transforming Work, Leisure and Everyday Life*, Basic Books, New York.
- Gregotti Associati Studio. 1992, "Torino: piano, struttura, progetto," *Casabella*, n. 592, Luglio- Agosto.
- Hartog, F., Revel J. 2001, *Les usages politiques du passé*, Édition de l'EHESS, Paris.
- Mediobanca – Unioncamere. 2018, *Le medie imprese industriali italiane (2007-2016)*, [http://mbres.it/sites/default/files/resources/download\\_it/mi\\_2018.pdf](http://mbres.it/sites/default/files/resources/download_it/mi_2018.pdf), (06/23).
- Picchierri A. 2019, *Deindustrializzazione. Reindustrializzazione*, in C. Bianchetti (a cura di) *Territorio e produzione*, Quodlibet, Macerata.
- Vassallo I. 2019, *Metamorfosi produttive. Il carattere resiliente dell'impresa torinese*, in C. Bianchetti (a cura di) *Territorio e produzione*, Quodlibet, Macerata.

## Note

<sup>1</sup> Nel testo "Regimi urbani e modello Torino," Silvano Belligni e Stefania Ravazzi (2013) definiscono così le tre intenzioni dominanti, agende o visioni del Sistema Torino per la città. Come specificano gli autori sono "agende non sempre coincidenti ma tutte riconducibili al paradigma della crescita competitiva e della promozione economica del territorio." Su questo tema si tornerà più avanti in questo testo.

<sup>2</sup> Dopo la crisi iniziata nel 2008 sono numerosi i rapporti, le ricerche e le politiche che mettono al centro la manifattura, il reshoring e la reindustrializzazione dei territori occidentali. Produzione manifatturiera di cui si celebra la sua concretezza, solidità, sicurezza, in contrapposizione alla finanza, causa della Grande Crisi. Un caso esemplare in questo senso è stata la comunicazione "Per un rinascimento industriale" elaborata dalla Commissione Europea che promuoveva, attraverso diverse azioni e politiche, il ritorno a un 20% del PIL europeo prodotto dalla manifattura entro il 2020. Tuttavia è importante puntualizzare come i processi di reindustrializzazione o reshoring creino, rispetto agli anni della golden age fordista, percentuali di occupazione molto più bassa, giacché si tratta di "manifatture intelligenti" (Berta, 2014).

<sup>3</sup> Con "Sistema Torino" si intende una coalizione di attori 'forti' che costituiscono la rappresentanza della città durante gli anni delle giunte di centrosinistra di Valentino Castellani, Sergio Chiamparino e Piero Fassino dal 1993 al 2016.

<sup>4</sup> L'associazione "Tecnocity," per il "progresso tecnologico" nell' area Torino-Ivrea-Novara aveva come obiettivo "il miglioramento dell'efficienza" del sistema produttivo piemontese. L'associazione operava con proposte e interventi, sull' innovazione tecnologica, "sensibilizzando l'opinione pubblica" e "migliorando i rapporti tra imprese, Università e Politecnico." Nel biennio 1985-1986 prevedeva la formazione di gruppi di lavoro sui rapporti imprese-università, sulla politica industriale per le aree ad alta tecnologia e sull'adeguamento del sistema scolastico alle trasformazioni dell'apparato produttivo.

<sup>5</sup> Ad esempio, Sophia Antipolis presso Antibes e la Zirst di Grenoble.

<sup>6</sup> Il riferimento è al "Frammenti di un discorso amoroso" di Roland Barthes (1979), che scrive: "Prendiamo per ipotesi il caso di Werther nel momento fittizio (all'interno della finzione stessa) in cui egli rinuncia a suicidarsi. A quel punto non gli resta che l'esilio: non già

allontanarsi da Carlotta (lo ha già fatto una volta senza risultato), ma esiliarsi dalla sua immagine o, peggio ancora, soffocare quell'energia delirante che viene chiamata Immaginario. Ha allora inizio una specie di lunga insonnia. Il prezzo che si deve pagare è: la morte dell'Immaginario contro la mia propria vita."

<sup>7</sup> Dal 1997 in poi a Torino vengono avviate politiche innovative di riqualificazione e rigenerazione urbana, con la creazione del Progetto Speciale Periferie, un gruppo intersettoriale di operatori comunali affiancati da professionisti esterni per la gestione di interventi di rigenerazione urbana integrata del territorio, secondo un modello affermatosi a livello europeo dalla metà degli anni '90: riqualificare aree urbane disagiate agendo sulla dimensione fisica (spazi pubblici, edifici), su quella economica (sostegno all'occupazione e all'imprenditoria locale) e su quella sociale (creazione di servizi, sviluppo locale, coinvolgimento della popolazione e partecipazione). Tra il 2000 e il 2004, grazie a ingenti finanziamenti nazionali ed europei, vengono avviati numerosi programmi complessi di rigenerazione (Programmi di Ricupero Urbano, Programmi di Iniziativa Comunitaria, Urban II, Contratti di Quartiere, Azioni di sviluppo urbano partecipato, Urban I) che pongono Torino all'avanguardia a livello nazionale, anche per la scelta di affiancare ai programmi i "piani di accompagnamento sociale," per sviluppare partecipazione, comunicazione, gestione dei conflitti.

<sup>8</sup> Sulle trasformazioni urbane a Torino legate ai Giochi Olimpici Invernali del 2006 cfr. C. Bianchetti, Torino 2. Metabolizzare le Olimpiadi.

<sup>9</sup> Il riferimento è al testo di Florida del 2002 *The Rise of the Creative Class. And How It's Transforming Work, Leisure and Everyday Life* pubblicato in italiano nel 2003 da Mondadori con il titolo *L'ascesa della nuova classe creativa. Stile di vita, valori e professioni*.

<sup>10</sup> Negli ultimi vent'anni a Torino si registra un grande attivismo in questo ambito, con numerosi piani e progetti per l'innovazione che hanno portato alla creazione di 7 parchi tecnologici, 12 poli tecnologici, 4 piattaforme innovazione, 2 incubatori di start-up (Rapporto Rota, 2019).

<sup>11</sup> Il Comune di Torino, fra il 1986 ed il 1995 porta a compimento il nuovo Piano Regolatore Generale che andava a sostituire lo strumento in vigore dal 1959, cfr. Gregotti Associati Studio, "Torino: piano, struttura, progetto" e Cagnardi, *Un senso nuovo del piano*.

<sup>12</sup> Negli anni a venire verranno approvati ancora altri due piani strategici nel 2005 e nel 2015 che tuttavia hanno avuto meno incidenza nella costruzione di politiche e visioni per la città, cfr. Bagnasco, Berta, Picchierri, Chi ha fermato Torino. Una metafora per l'Italia.

<sup>13</sup> Il nuovo quartiere di Spina 3 nasce sui terreni precedentemente occupati dalle Ferriere Fiat, dagli stabilimenti Michelin, Savigliano e Paracchi. L'area, con una superficie di 1.002.956 metri quadrati, ha rappresentato il principale ambito di trasformazione del PRG del 1995. Dopo la chiusura delle industrie, che occupavano circa 20.000 operai, il Comune di Torino attiva un programma d'investimenti per 800 milioni di euro con l'utilizzo di ingenti fondi nazionali ed europei previsti da leggi e programmi PRIU e PRUSST.

<sup>14</sup> Torino è la seconda provincia per fatturato manifatturiero in Italia, dopo la Provincia di Milano (Rapporto Rota, 2019).

<sup>15</sup> Ad aprile del 2019 l'allora Ministro dello Sviluppo Economico Luigi di Maio (M5S) firma il decreto che riconosce il Sistema Locale del Lavoro di Torino quale 'area di crisi industriale complessa'. Le aree di crisi industriale complessa riguardano territori soggetti a recessione economica e perdita occupazionale di rilevanza nazionale e con impatto significativo sulla politica industriale nazionale, non risolvibili con risorse e strumenti di sola competenza regionale. La complessità deriva da: crisi di una o più imprese di grande o media dimensione con effetti sull'indotto, grave crisi di uno specifico settore industriale con elevata specializzazione sul territorio. Il Ministero dello Sviluppo Economico cura l'attuazione di politiche e programmi per la reindustrializzazione e riconversione delle aree e dei settori colpiti dalla crisi mediante la stipula di appositi Accordi di Programma di adozione dei PRRI - Progetti di Riconversione e Riqualificazione Industriale.

<sup>16</sup> Imprese del quarto capitalismo, multinazionali tascabili, hidden champions, imprese molla. Sono tanti i nomi per indicare un modello di impresa che diventa a partire dagli '90 in Italia quello meglio inserito nella rinnovata divisione internazionale del lavoro e che in gran parte appartengono alla categoria del Made in Italy. Sono, generalizzando, imprese di medie dimensioni ampiamente internazionalizzate, con una forte vocazione esportatrice, robuste radici nel passato

industriale del paese e una marcata specializzazione che le vede leader o co-leader a livello globale nella loro nicchia di mercato (Rapporto Mediobanca Unioncamere, 2018).

<sup>17</sup> Nell'ultimo ventennio, nell'area torinese storicamente caratterizzata dalla presenza della grande industria, sono aumentate le piccole imprese con meno di 10 addetti e c'è stato un calo di quelle grandi (-12%). La provincia di Torino, oggi, in linea con il quadro nazionale, è caratterizzata dalla forte presenza di microimprese (con meno di 10 addetti), che costituiscono il 95,6% di quelle che operano, nel 2015, nell'industria e nei servizi. Più di 6.000, circa 4 su 100, sono le piccole imprese torinesi (da 10 a 49 addetti). Si contano, invece, 863 medie imprese (50-249 addetti) e 193 grandi (oltre 250 addetti) con quote sul totale, rispettivamente, dello 0,5 e dello 0,1%. Nonostante la crisi della grande impresa in città e la convergenza verso una struttura dimensionale d'impresa più in linea con il quadro nazionale, Torino rimane la terza città metropolitana in Italia per quantità di grande imprese dopo Milano e Roma ma prima di Bologna e Napoli (Rapporto Rota, 2019).

<sup>18</sup> Oggi Torino è la seconda provincia metropolitana per livello di export e la distanza dalla prima, Milano, si sta riducendo: nel 2008 le esportazioni torinesi erano pari al 43% di quelle milanesi, nel 2016 tale quota è salita al 55%, dopo avere raggiunto il 61% nel 2015. Per quanto riguarda la propensione all'esportazione (ossia il rapporto tra export e valore aggiunto), Torino nel 2015 è al primo posto fra le 15 province metropolitane, con il 37,5%; seguono Bologna (37,1%) e Cagliari (35,8%) (Istituto Guglielmo Tagliacarne su dati Istat). Il 99% delle esportazioni torinesi è costituito da merci prodotte dal settore manifatturiero, rispetto a una media nazionale del 95% e europea dell'80% (Rapporto Rota, 2019).

<sup>19</sup> Tra la fine degli anni '90 e l'inizio degli anni 2000 Fiat vive un periodo di crisi con un significativo calo delle vendite legato soprattutto alla concorrenza dei marchi giapponesi. A inizio degli anni '80 Fiat controllava il 60% del mercato italiano dell'auto, mentre circa trent'anni dopo solo il 33%.

<sup>20</sup> Nata nel gennaio 2021 dalla fusione tra i gruppi Fiat Chrysler Automobiles e PSA, la società controlla quattordici marchi automobilistici: Abarth, Alfa Romeo, Chrysler, Citroën, Dodge, DS Automobiles, FIAT, Jeep, Lancia, Maserati, Opel, Peugeot, Ram Trucks e Vauxhall.

<sup>21</sup> Ad esempio, il settore alimentare locale ha incrementato le sue esportazioni tra il 1998 e il 2018 del +241% (Rapporto Rota, 2019).

<sup>22</sup> Avvocato Giovanni Agnelli Plant è uno stabilimento del gruppo Stellantis N.V. a Grugliasco, nella prima cintura torinese. L'edificio costruito nel 1959 dalla Carrozzeria Bertone è stato acquisito nel 2009 dall'allora gruppo FCA ed è attivo dal 2012, mentre nel 2013 vengono prodotte le prime Maserati.

<sup>23</sup> Nonostante le dimensioni relativamente contenute, il Gruppo Lavazza è oggi la prima azienda per fatturato a Torino (2019), dato che mette in risalto la fine dell'egemonia della grande azienda in città.

<sup>24</sup> I Competence Center vengono definiti nel Piano Industria 4.0 come: "un polo d'innovazione costituito secondo il modello di partenariato pubblico-privato da almeno un organismo di ricerca e da una o più imprese. Il numero di partner pubblici non può superare la misura del 50% dei partner complessivi. Sono tre le aree nelle quali opereranno i centri di competenza: orientamento, alta formazione e ricerca applicata".

<sup>25</sup> 4D Engineering, Agilent Technologies, aizoOn Consulting, Altran Italia, Cemas Elettra, Consoft Sistemi, Eni, Fca Italy, Fev Italia, Ge Avio, Gm Global Propulsion Systems-Torino, Illogic, Iren, ItaldesignGiugiaro, Leonardo, Merlo, Prima Industria, Reply, Siemens, Skf Industrie, Spa Michelin Italiana, Stmicroelectronics, Thales Alenia Space Italia, e Tim.

<sup>26</sup> Torino Nuova Economia è una impresa partecipata tra Comune, Provincia e Regione per l'attrazione d'investimenti sul territorio.

<sup>27</sup> Sulle cause di questa rinnovata attenzione alla manifattura nei territori occidentali cfr. Berta, "Postglobal: economia politica della nostalgia" e Picchierri, Deindustrializzazione. Reindustrializzazione.

<sup>28</sup> Fra le nazioni più sviluppate soltanto la Germania e l'Italia detengono ancora oggi una quota del PIL industriale sul PIL complessivo uguale o superiore al 20%. Nessun altro paese del G-7 e nemmeno l'Unione Europea nella sua interezza hanno percentuali simili. In Italia, a differenza di altre economie occidentali, come quelle anglosassoni, il salto dall'economia industriale a quella dei servizi non è stato totalmente compiuto e non si è creato neppure un intreccio virtuoso tra la base industriale e i nuovi servizi ad alto valore aggiunto, come è successo ad esempio nei paesi del capitalismo renano, Germania in primis. Inoltre, negli ultimi anni le opportunità create dalla risposta del

sistema manifatturiero italiano alle crisi - l'export ad esempio - sembrano aver favorito maggiormente la crescita dell'universo delle imprese attive nei segmenti più avanzati del terziario. L'esistenza di un'influenza reciproca tra terziario e industria è messa chiaramente in evidenza dall'andamento molto simile tra il valore aggiunto dei due comparti come effetto generato dalla domanda di servizi avanzati da parte delle imprese manifatturiere. Esiste un circolo virtuoso che in Italia lega la produzione manifatturiera e la componente più avanzata del terziario: logistica, magazzinaggio, servizi ICT, servizi di ricerca, attività di consulenza professionale, assicurazioni, controllo della qualità, servizi finanziari, etc.