

26 LUGLIO 2011 / ORE 16.00-18.00

FONDAZIONE EINAUDI / VIA PRINCIPE AMEDEO 34 TORINO



Fondazione Luigi Einaudi

Learning log

Fino agli anni '80 le ristrutturazioni industriali hanno tradizionalmente riguardato settori e imprese in declino, minacciate da processi di ridimensionamento. A partire dagli anni '90 tuttavia, e in misura crescente, la ristrutturazione, accompagnata spesso alla delocalizzazione, ha coinvolto sempre di più imprese sane e però alla ricerca di nuove opportunità di sviluppo. È avvenuto cioè un cambio di paradigma, che ha fatto mutare le strategie manageriali di ristrutturazione per adattare al cambiamento della natura stessa dell'impresa, che a sua volta impone risposte flessibili, nuove, diversificate, capaci di coinvolgere pienamente il territorio.

Sono i tratti di uno scenario che apre agli attori sociali l'opportunità di anticipare gli effetti delle ristrutturazioni, le quali dipendono sempre più da una capacità di diagnosi precoce e condivisa, particolarmente nel caso di processi di trasformazione molto rapidi come sta avvenendo in questi anni di crisi economica. Sono i temi a cui è dedicato il saggio *Imprese globali, attori locali*, che illustra i risultati di un progetto di ricerca internazionale. L'occasione per svolgere una riflessione per nulla teorica e di interesse accademico, anzi utile all'azione pratica di operatori economici, rappresentanze di interessi e amministratori locali.

Questo è il diario in pillole della discussione che è nata.

Torino Nord Ovest

via Borgosesia 1, 10145 Torino

tel. 011 4432350

info@torinonordovest.it

www.torinonordovest.it

I lavori





Giuseppe Berta

Lo studio da cui prende avvio la discussione è stato curato da Angelo Pichierri e Serafino Negrelli e riguarda le strategie di anticipazione e governance nelle ristrutturazioni di imprese. Si tratta di un tema importante per Torino perché fra l'altro ha riguardato la riconversione di un decimo dell'area di Mirafiori, partita sei anni fa quando si discuteva di come acquisire quell'area dalla Fiat per destinarla ad altre attività. Quella operazione consentì di mantenere attiva una parte della produzione di Mirafiori e diede origine a TNE Torino Nuova Economia.

TNE è stato argomento molto dibattuto nella storia recente della città, tema centrale perché legato alla permanenza di un insediamento automobilistico a Torino, che permise di mantenere le competenze specifiche del settore all'interno della nostra area. Il pregio di questo libro è di aver affrontato il caso in prospettiva comparata, non limitandolo come spesso capita a una prospettiva singolare, locale e torinese, ma ponendolo a confronto con altre realtà, in particolare STMicroelectronics, che interessa l'area metropolitana milanese. Anche nella discussione di oggi ci è parso utile mettere a confronto Torino e Milano, interrogandoci sulle strategie di riconversione all'interno di importanti aree metropolitane. Crediamo che questo confronto sia l'occasione per accelerare il confronto guardando avanti, non solo parlare di passato ma affrontare un futuro caratterizzato da risorse decrescenti e dalla necessità di concordare strategie comuni allo scopo di ottimizzare l'uso.

Torino Nord Ovest

via Borgosesia 1, 10145 Torino
tel. 011 4432350
info@torinonordovest.it
www.torinonordovest.it



Angelo Pichierri

Il libro è il risultato di una ricerca comparativa internazionale di cui il saggio pubblica la componente italiana, la quale fornisce nei tre casi presi in considerazione uno spaccato abbastanza interessante e rappresentativo della realtà industriale del paese: si tratta di Fiat ed STMicroelectronics, già citate, e di Sabaf, media impresa di origine distrettuale della provincia di Brescia. Il gruppo di ricerca ha ritenuto di individuare alcune differenze significative tra l'ondata di declino e contrazione del sistema industriale in corso da un decennio in Italia (periodo antecedente il fatidico 2008), e il tipo di declino industriale con cui l'Unione europea, i governi e i sindacati si sono confrontati negli anni '70 e '80, quando è nata una certa letteratura e un certo approccio a questi temi.

La variabile chiave che segna questa differenza è la possibilità di delocalizzazione. Se parliamo di delocalizzazione in senso rigoroso, non come espansione delle attività produttive ma come spostamento con annullamento di capacità produttive locali, vediamo che questo tipo di variabile era del tutto occasionale negli anni '70 e '80, quando le imprese in declino erano semplicemente imprese che andavano male dunque a un certo punto chiudevano baracca; il comportamento della delocalizzazione oggi, invece, caratterizza imprese in buona salute. Questo tipo di differenze ci costringono a rivedere lo strumentario analitico e politico con cui guardiamo al tema oggetto della discussione odierna. In sede europea, a più riprese è stato richiesto ai ricercatori

come noi di occuparsi di anticipazione delle crisi industriali e delle relative ristrutturazioni, introducendo una distinzione tra anticipazione strategica e anticipazione operativa.

Nell'ambito dell'anticipazione, importanza particolare viene attribuita all'aspetto strategico-diagnostico: sono ormai disponibili analisi minute a proposito del modo in cui manager e imprenditori influiscono come fattore decisivo sui comportamenti in sede di ristrutturazione. Le stesse mappe cognitive che ci permettono di leggere il mondo globale contribuiscono a dettare strategie e scelte, le quali non dipendono quindi soltanto dai fatti ma anche dalla costruzione sociale dei fatti.

Vi è infine il ruolo giocato dagli attori locali, per i quali sembrano aprirsi spazi inediti. Nell'ampio spettro di casi presi in considerazione (22 in Europa) si è osservata questa presenza forte in Italia e in Germania, dove soprattutto a livello di Land gli attori locali compresi i sindacati hanno avuto un ruolo importante.

Torino Nord Ovest

via Borgosesia 1, 10145 Torino
tel. 011 4432350
info@torinonordovest.it
www.torinonordovest.it



Giuseppe Benedetto

- Scelta di fare nascere TNE, condivisa tra Regione Piemonte e Comune di Torino, ha avuto il merito di consentire il mantenimento di una parte significativa di attività produttiva a Mirafiori. Il disegno industriale sottostante il progetto cercava, se non di anticipare, almeno di accompagnare la situazione del comparto auto che stava evolvendo; le traversie a cui è andato il progetto hanno avuto un tratto più burocratico che sostanziale.
- La Regione, fino agli anni 2000, non ha avuto specifiche competenze esplicite di politica industriale: ce le siamo formate a partire da alcuni progetti di politica urbanistica e grazie ai Fondi Strutturali, che ci hanno consentito di fare le prime esperienze di programmazione.
- Ma in tema di recuperi e riconversioni, Torino è una città ad alta densità di aree dismesse e siti industriali da recuperare: la gestione di queste aree è una delle grosse sfide che la Regione ha cercato di affrontare. Un esempio di cosa si può fare è l'area dove oggi sorge Environment Park, che fu il primo intervento in ordine cronologico della Spina, dove sono in seguito avvenuti recuperi di tipo diverso anche legati alle Olimpiadi: dalle Officine Savigliano all'area Vitali, dalle case di edilizia pubblica alla chiesa del Santo Volto.

- Oggi ci troviamo all'annuncio di una nuova stagione di Fondi Strutturali fino al 2014, che saranno forse le uniche risorse significative in mano alle Regioni in questa fase di contrazione generalizzata delle risorse. I prossimi mesi saranno a mio avviso il momento per avviare una concertazione ampia, diffusa e non formale con tutti gli interessati, in modo da arrivare a una definizione del programma condivisa, che io considero una delle condizioni preliminari per garantirne il successo. Organizzare un seminario operativo, anche con dirigenti dello Stato e della Commissione Europea, posteriore alla pubblicazione dei regolamenti che dovrebbe avvenire il prossimo 5 ottobre, mi sembrerebbe un obiettivo da perseguire.

Torino Nord Ovest

via Borgosesia 1, 10145 Torino
tel. 011 4432350
info@torinonordovest.it
www.torinonordovest.it



Antonio Dragotto

- Nella mia carriera, dal 1991, mi sono occupato di tre diversi tipi di ristrutturazioni. Nel primo caso, si trattò di una classica riduzione del personale: attraverso piani di incentivo che favorirono la ricerca di nuova occupazione o in alternativa il pensionamento anticipato, il personale fu ridotto di circa 5.000 unità in cinque anni. La seconda esperienza avvenne presso un'azienda manifatturiera che si è dovuta confrontare con l'eccessiva incidenza dei costi del lavoro su una produzione a basso valore aggiunto; oggi in azienda sono rimaste circa 800 persone, che continuano ad andare avanti attraverso l'utilizzo anche di ammortizzatori sociali, in assenza di opportunità per fare decollare le competenze dell'impresa, che potrebbero essere utilizzate in modo diverso dal passato.
- STMicroelectronics, la terza azienda in cui mi sono trovato a operare e dove lavoro ancora oggi, ha in Italia circa 9.000 dipendenti (50.000 al mondo), di cui il 50% svolge attività manifatturiera. Si tratta di un caso insolito oggi, dovuto al fatto che le produzioni che richiedono un elevato livello di investimenti consentono un'incidenza limitata del costo del lavoro sul prodotto finito. Questo ci permette di mantenere uno stretto legame fra *manufacturing* e ricerca e sviluppo, rapporto che è alla base dei nostri successi nel processo di innovazione, nel senso che ne accelera l'indispensabile rapidità: senza veloci *feed back* dalla produzione, l'innovazione è destinata a rallentare facendo perdere competitività all'azienda.

- STMicroelectronics, società italo-francese di cui il 70% è sul mercato e meno del 30% controllato dai due Governi, è un'azienda che in Europa fa il prodotto giusto nel posto sbagliato. I due Governi, Italia e Francia, sono diversamente sensibili verso l'innovazione: la Francia investe per il futuro, mentre l'Italia interviene solo quando ormai è troppo tardi. Muovendosi nel mercato dei semiconduttori, STMicroelectronics è "condannata" ad innovare. La vena dell'innovazione va continuamente alimentata per avere produzioni ad alto valore aggiunto: il 30% delle nostre risorse è impegnato in attività di ricerca, sviluppo e progettazione al Nord come al Sud.
- Dal 2005 a oggi, circa 3.800 persone hanno lasciato STMicroelectronics in Italia, soprattutto a seguito della cessione del ramo d'azienda delle memorie; ma contemporaneamente 1.500 nuovi addetti sono entrati in azienda. Un esempio nel nostro modo di intendere la ristrutturazione è quanto accaduto una volta chiuso lo stabilimento di Cornaredo a 35 km da Agrate Brianza nel 2006: intendevamo cambiare la tecnologia e investire ad Agrate. Nell'area rimasta libera a Cornaredo è stata creata una nuova opportunità attrezzando un laboratorio di test di affidabilità e collaudo (per il quale abbiamo anche cercato un partner pubblico).
- Nella nostra esperienza, il dialogo e l'anticipazione dei problemi con la controparte sindacale sono un passaggio fondamentale: la cassa integrazione ordinaria è uno strumento utile ed efficace, se usato per sospendere le attività produttive e poi ripartire con le competenze intatte. È mia opinione che spostare la produzione all'estero perché non ci sono più le condizioni in Italia significa non aver svolto bene il mestiere di imprenditore con la necessaria lungimiranza.

Torino Nord Ovest

via Borgosesia 1, 10145 Torino
tel. 011 4432350
info@torinonordovest.it
www.torinonordovest.it



Tom Dealessandri

- In 30 anni di esperienze abbiamo visto mettere in atto diversi modelli di ristrutturazione d'impresa. In passato molto più di oggi, non si è trattato di casi di pura e semplice deindustrializzazione, ma di azioni di accompagnamento di trasformazioni profonde che riguardavano i processi produttivi, come è avvenuto per esempio con l'ingresso massiccio dell'automazione.
- Viceversa oggi, sempre più spesso ci troviamo a prendere atto della scomparsa di aziende che si sono spostate in mercati dove è possibile fare le stesse produzioni a costi minori. Si tratta di modificazioni non sempre dovute soltanto a condizioni oggettive; spesso i fenomeni di deindustrializzazione sono dovuti alla non-capacità e alla non-volontà di affrontare i cambiamenti nel mondo della produzione, poiché a fronte di un problema si pensa che l'unica soluzione possibile sia contrarre la spesa, invece di svolgere una programmazione industriale.
- Alcuni anni addietro, gestire in modo oculato una ristrutturazione industriale garantiva anche possibilità di sviluppo; oggi, anche se è saltato questo automatismo, ritengo ancora che salvare alcuni settori in un contesto di diffusa deindustrializzazione sia determinante. In questo senso, anticipare i processi di ristrutturazione serve a verificare cosa è possibile salvare, dove fissare l'attenzione.

- Per fare questo, mi sembrerebbe importante creare gruppi di competenza a geometria variabile, dedicati a condurre le analisi necessarie, che le parti riconoscano. Sono meccanismi in cui si possono inserire con vantaggio molti strumenti a nostra disposizione, come la cassa integrazione e gli strumenti di politica industriale di carattere territoriale, i quali nell'insieme andrebbero intesi non solo come un veicolo per attenuare i problemi sociali ma anche per accompagnare politiche industriali.
- Per fare sviluppo oggi dobbiamo ragionare diversamente dal passato, avere capacità di investimento, entrare in settori in cui non siamo. Va però detto che ci sono settori in cui, per potere rientrare in gioco, è necessaria una dimensione che si estende forse all'intero Nord Italia, certamente ben maggiore di quella che le città da sole sarebbero in grado di affrontare.

Torino Nord Ovest

via Borgosesia 1, 10145 Torino
tel. 011 4432350
info@torinonordovest.it
www.torinonordovest.it



Cristina Tajani

- L'attitudine di Torino a ragionare di crisi e ristrutturazioni è diversa da quella che abbiamo Milano, dove ci manca l'allenamento. Il Comune di Milano non si è mai occupato di politiche di sviluppo e di lavoro, terreni sui quali cominciano a interrogarci oggi.
- Nella mia precedente vita da ricercatore ho studiato diversi processi di ristrutturazione sul territorio lombardo, alcuni con esito felice altri più incerti. Casi di riorganizzazione di successo sono stati quelli in cui c'è stata una uscita collettiva dalla crisi, in termini di riagggregazione del sistema e di costruzioni di reti tra imprese e anche enti pubblici. Nei casi virtuosi, spesso si riscontra la presenza di un soggetto, pubblico o misto, con funzione di coordinatore della rete che si assume il compito di far parlare tra loro gli attori. A questa condizione deve però seguire l'impegno delle imprese a cogliere le opportunità dove si stanno aprendo: i casi virtuosi sono quelli in cui alcune imprese si responsabilizzano ed entrano in relazioni stabili con altre imprese o con università; i casi fortunati vedono spesso anche l'intervento di relazioni sindacali che fanno da cordone di sicurezza e sanciscono con l'accordo un processo che ha presupposti positivi altrove. In questi processi, la politica può funzionare da motore.

- Ho indicato l'importanza di soggetti in grado di fare da mediatori in questi processi, mettendo in campo la capacità specifica di un territorio di leggere dove si stanno aprendo le opportunità, dove in altre parole ci si può attestare. Come si producono questi mediatori è appunto un tema per la politica, perché questo tipo di competenze si costruiscono, si progettano, si formano soggetti con la capacità di leggere il contesto e decodificare informazioni in termini di utilità per il territorio.
- Un tema altrettanto importante sono i beni collettivi per la competitività, che la governance territoriale deve saper produrre, per rendere un certo territorio più competitivo rispetto agli altri; si tratta di beni sempre più esclusivi, cioè specifici per la rete produttiva che si intende costituire. Su un opposto versante, si deve sapere che, contrariamente al passato, la capacità di competere di alcuni sistemi o di grandi imprese non coincide più necessariamente con un buon livello di coesione sociale sul territorio. Se in passato – accadeva nei distretti – competitività e coesione sociale spesso andavano di pari passo, oggi anche i sistemi più competitivi possono riverberare scarse ricadute positive sul territorio. Un tema centrale per la politica è proprio questo: come far coesistere sistemi buoni che lavorano sulla competitività, con una realtà territoriale che non necessariamente vede il beneficio di quella competitività.
- Su alcune funzioni economiche non si può più assolutamente ragionare in termini di confini amministrativi. Perciò la nostra nuova Giunta ha allo studio la costituzione di un'agenzia della Grande Milano, pensato come luogo per facilitare relazioni e attuare politiche per una Milano che inizia a volgere lo sguardo verso un'area più vasta, dando corpo a un'idea di responsabilità allargata.

Torino Nord Ovest

via Borgosesia 1, 10145 Torino
tel. 011 4432350
info@torinonordovest.it
www.torinonordovest.it



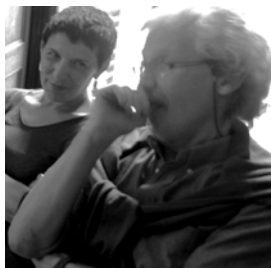
Antonio Sansone

- Tra i beni collettivi per la competitività va certamente annoverato il sistema di relazioni industriali e sindacali e delle reti sul territorio, le quali assumono un connotato molto rilevante se messe in relazione con in concetto di anticipazione e se riteniamo che sia importante costruire anticipazioni in modo non sporadico ma stabilizzato.
- Sono attive in alcuni paesi del Nord Europa istituzioni di emanazione pubblica deputate a osservare l'impatto prodotto dalle trasformazioni economiche sui sistemi sociali. Questa capacità di costruire osservazioni strutturate e non estemporanee è presente *in nuce* nel sistema negoziale italiano, che prevede i cosiddetti osservatori nei contratti nazionali, ma andrebbe rafforzata attribuendo a questi organismi competenze riconosciute e risorse dedicate, mettendone a sistema l'operato, rendendoli materia non solo per studiosi, ma fonti utili per gli attori diretti e i decisori istituzionali.
- Non trovo nulla di sconcertante nel prevedere un'azione di osservatorio stabilizzata, dal momento che gli stessi investitori internazionali non fanno mistero di valutare le prestazioni dei diversi sistemi nazionali – considerano per esempio il sistema formativo e le stessa qualità delle relazioni industriali –, per comprendere dove indirizzare gli investimenti.

- Le critiche che vengono mosse al progetto TNE non tengono conto che fu parte integrante della più complessa piattaforma che i sindacati costruirono su Mirafiori. In quel particolare caso l'attenzione fu sulle aree dismesse; e già allora, per stare in tema di anticipazione, l'idea era che Torino potesse, da città dell'auto, divenire capitale della mobilità sostenibile. Personalmente credo che di un progetto come quello ci sia ancora e sempre più bisogno, per salvaguardare le funzioni di "testa" dell'auto, inseparabili dal *manufacturing*, le quali si pongono nel nostro territorio in modo molto specifico e non circoscritto alla sola presenza della Fiat.

Torino Nord Ovest

via Borgosesia 1, 10145 Torino
tel. 011 4432350
info@torinonordovest.it
www.torinonordovest.it



Nanni Tosco

- Una delle difficoltà che mi sembrano più diffuse fra le imprese è la disponibilità ad affrontare il tema della loro crescita dimensionale, che reputo uno dei gap maggiori di questo territorio. Anche quando l'alternativa è chiudere l'attività, raramente si riesce a portare le imprese su questo terreno. Mi sembra un elemento tipico dell'anticipazione che qui si sta discutendo, come mi pare chiaro che c'è almeno un soggetto che potrebbe giocare un ruolo nel forzare la mano alle imprese per andare in questa direzione: si tratta a mio avviso delle banche, poiché un'impresa che incorre in problemi di ordine industriale spesso affronta anche gravi problemi finanziari. In un'ottica di politiche di anticipazione, insomma, il sistema bancario svolge un ruolo fondamentale.
- La grande politica di anticipazione che dovremmo mettere in campo è sui giovani: l'attenzione delle politiche del mercato del lavoro si è da qualche tempo spostata su questo segmento sociale, che tuttavia viene trattato e inteso non come la risorsa fondamentale per lo sviluppo, ma come una delle fasce deboli del mercato del lavoro, più con bisogni di tutela passiva e di strumenti di inserimento al lavoro.
- Per ciò che riguarda infine le relazioni sindacali, ritengo che esse siano una infrastruttura immateriale di politica industriale. Il problema è che lo stesso sindacato fatica a fare comprendere questo principio.

Giuseppina De Santis

- Rispetto all'esperienza fatta negli anni passati, è bene dire subito che non si può confondere la leva urbanistica con le politiche industriali. A Torino, la prima è stata usata, nel bene e nel male, fino al limite delle possibilità: ma un conto è costruire una torre, un altro pensare elementi immateriali come lo sviluppo, la crescita o l'innovazione, anche se occorre dare loro un tetto sotto il quale svolgersi.
- Per ciò che attiene alle competenze di politica industriale – e vedremo come si evolverà il federalismo su questo punto – nel passato, a livello locale sono state molto scarse. Al contrario, gli assessorati al lavoro, alla formazione, all'ambiente – piuttosto che i responsabili della viabilità o della sanità – negli enti pubblici locali, hanno avuto in mano leve che, se poco avevano che vedere con le politiche industriali in senso stretto, molto riguardavano le condizioni di contorno.
- Nella mia esperienza si manifesta a Torino un'evenienza tipica: la profonda diffidenza verso il business e chi lo fa, con ciò intendo non la grande impresa o il raffinato agente d'innovazione, ma la parte grezza e vitale dell'economia che qui è più assente che altrove. Tale diffidenza si rispecchia anche nella selezione delle persone chiamate a guidare i progetti.
- Sul progetto TNE, che personalmente ho seguito nel periodo in cui sono stata assessore in Provincia, aggiungo che quando fu varato esso era necessario anche perché la Fiat chiudesse il proprio bilancio in positivo, il che avrebbe consentito di avviare una discussione sulle opportunità successive. Se oggi abbiamo ancora qualcosa che magari rischiamo di perdere è perché allora si fece quella scelta.

Torino Nord Ovest

via Borgosesia 1, 10145 Torino
tel. 011 4432350
info@torinonordovest.it
www.torinonordovest.it



Vladimiro Rambaldi

- In questi anni, sul nostro territorio sono centinaia le imprese passate attraverso una ristrutturazione finanziaria, resa possibile anche grazie alla modifica della legge fallimentare che non consentiva in precedenza l'intervento di una banca. Negli anni si è visto che, intervenendo ai primi segnali di criticità, le banche possono riuscire a salvare imprese in difficoltà: in Italia il sistema bancario sta soffrendo buona parte della crisi del sistema produttivo, e non può essere considerato nel nostro interesse non salvare le aziende che si trovino in condizioni critiche.
- Senz'altro stiamo notando che le imprese internazionalizzate sono già in uscita dalla crisi, hanno fatturati (magari non ancora i ricavi) già più alti, sanno reagire meglio. In questo ambito, sono d'accordo che l'aggregazione è un aspetto essenziale, perché per andare su altri mercati la dimensione media delle imprese italiane non è sufficiente. Ma i segnali non sono incoraggianti: è stata recentemente varata la normativa sulle reti di impresa, che ha generato una settantina di reti in tutta Italia, ma una sola sul nostro territorio. Ciò che è più sconcertante, anche le start-up non riescono a fare il salto: sembra che gli imprenditori abbiano paura di perdere il controllo dell'impresa che hanno creato. In questo contesto, le banche si stanno strutturando e sviluppando accordi con le associazioni datoriali per sviluppare reti di impresa, e fanno formazione e innovazione per finanziarle.



Angelo Pichierrì

- Tre punti che mi pare emergano dalla discussione. Il primo è che sia possibile pensare a forme inedite, di previsione e monitoraggio, di anticipazione strategica e operativa delle crisi, che mettano insieme istituti di ricerca, antenne sindacali, banche. Il secondo che le relazioni industriali si possono ancora considerare come un bene collettivo positivo dal punto di vista delle ristrutturazioni, come dimostra il caso STMicroelectronics. Il terzo che sembra politicamente interessante ragionare sulla possibilità di costruire reti miste, fatte da imprese ed enti locali, con una dimensione translocale, la quale è un elemento imprescindibile quando si parla di sviluppo locale.
- Parlando di Nord, Milano e la Lombardia giocano un ruolo cruciale dal punto di vista economico nella macroregione padana, un ruolo primaziale e integratore, cui finora non ha tuttavia corrisposto una funzione dal punto di vista della governance. L'Agenzia di cui ha parlato l'assessore Tajani dovrebbe rispondere almeno in parte ad esigenze di interfaccia e di coordinamento rispetto ai flussi che hanno Milano come nodo cruciale. Si tratta, ripeto, di governance e non di government: bisogna evitare il rischio che qualcuno possa pensare a una Milano "capitale del Nord". Credo sia una partita da tenere d'occhio, un terreno su cui responsabili politici e mondo della ricerca debbano confrontarsi.

Torino Nord Ovest

via Borgosesia 1, 10145 Torino
tel. 011 4432350
info@torinonordovest.it
www.torinonordovest.it