

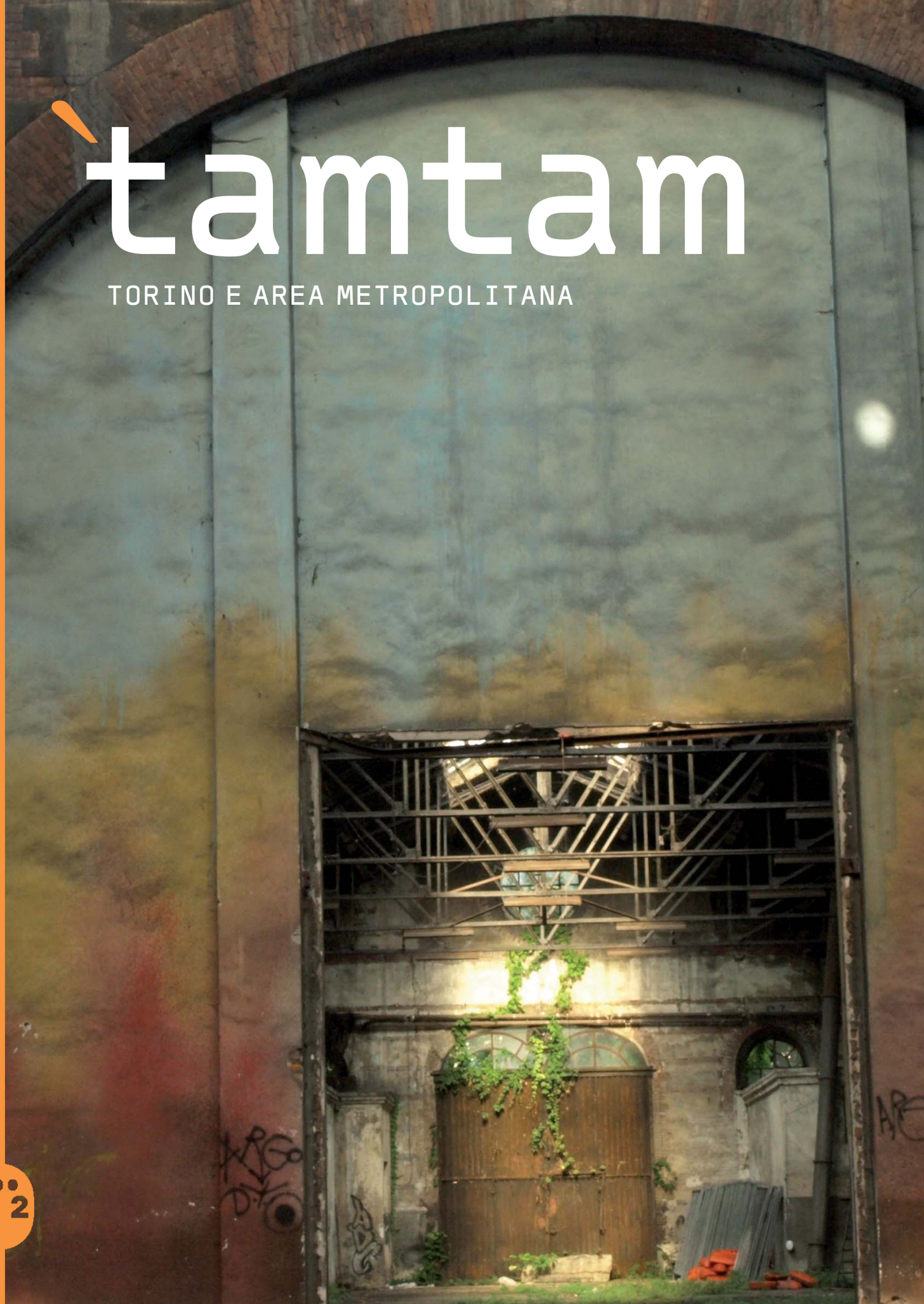
20082

PERIODICO DELL'ASSOCIAZIONE TORINO INTERNAZIONALE
Registrazione Tribunale di Torino n. 5434 del 06/10/2000 - Poste Italiane. Spedizione in a.p. - 70% - D.C. - D.C.I. - Torino - n. 02/2008 - Distribuzione gratuita

2

tamtam

TORINO E AREA METROPOLITANA



IN QUESTO NUMERO

03	Editoriale ELISA ROSSO
04	CITTÀ NORD OVEST Il modello Torino SERGIO CHIAMPARINO Questioni di metodo, dall'esperienza fatta ARNALDO BAGNASCO
09	UN CICLO DI SEI WORKSHOP Analisi dei risultati SILVIA CORDERO
14	PRIMO LABORATORIO DI IDEE Esportare il networking MAURO DAL LAGO
18	CREATIVITÀ INNOVAZIONE DESIGN Il creativo ex lege SALVATORE COMINU
24	LUNCHTIME E ALTRE OCCASIONI Il creativo ex lege SALVATORE COMINU
29	Elite civica a Torino ANNALISA MAGONE
31	Incognite della rappresentanza GIUSEPPE BERTA

editoriale

ELISA ROSSO
Direttore di Torino Internazionale

Tamtam 2008/2 ripercorre alcuni appuntamenti pubblici organizzati da Torino Internazionale nel corso dell'anno, mettendo in evidenza il filo rosso che li unisce: ampliare la discussione intorno al Piano strategico, coinvolgere un pubblico nuovo e diverso, sperimentare metodi per vivacizzare il dibattito, ascoltare opinioni per arricchire lo sguardo sulla città. Nel corso dei diversi appuntamenti, interessati da temi e formati molto diversi, l'azione di Torino Internazionale è stata diretta a sollecitare discussioni aperte su questioni rilevanti per il futuro dell'area torinese, favorendo al tempo stesso la conoscenza del Piano e la creazione di un clima di opinione.

È questo uno dei compiti specifici dei percorsi di pianificazione strategica, che si fondano sulla condivisione di obiettivi da raggiungere e sulla tensione verso il futuro. Dal laboratorio di idee organizzato a UniManagement con la Fondazione Crt al ciclo di workshop, dai due convegni CittàNordOvest e CreativitàInnovazioneDesign alle molteplici occasioni di discussione sulle politiche pubbliche nell'ambito degli incontri di Lunchtime, ripercorrere questi appuntamenti significa fare un bilancio dell'attività che ha impegnato l'Associazione per un anno. Ma anche ipotizzare alcune linee di lavoro per il 2009, in un momento particolarmente difficile nella vita economica e sociale di Torino, in cui ogni sforzo di previsione deve essere commisurato con l'incertezza derivante dalle profonde ripercussioni che la crisi economica internazionale rifletterà sul sistema industriale locale. Tre sono gli insegnamenti che Torino Internazionale ha tratto da queste esperienze. In primo luogo che esiste un ampio capitale di disponibilità e interesse a discutere le strategie per il futuro, che attraversa la rete degli operatori e si amplia verso gruppi di giovani professionisti, imprenditori, funzionari, studenti. La conseguenza diretta è che il Piano strategico deve diventare più permeabile alle istanze di coinvolgimento nella costruzione delle politiche pubbliche e di innovazione dell'agenda locale, come hanno mostrato i workshop e le proposte dei giovani partecipanti al laboratorio di idee. In secondo luogo, la discussione avvenuta nel corso degli appuntamenti ha messo in luce alcuni snodi che si presentano come un banco di prova per l'Associazione. Va citata la dimensione territoriale: il Piano strategico deve divenire un vettore efficace per attrezzare la competizione in area vasta, dalla scala metropolitana a quella macroregionale. Ma anche il ruolo specifico che il Piano e l'Associazione possono giocare per far crescere relazioni cooperative pubblico-private, favorendo la convergenza e la composizione degli interessi per costruire beni pubblici che migliorino qualità della vita e attrattività della nostra area.

Terzo punto, è necessario colmare la distanza che, anche a livello di linguaggio, si crea tra gli scenari di medio-lungo periodo su cui si concentrano tutti i Piani strategici, e le aspettative puntuali di miglioramento del tessuto urbano e degli stili di vita, che nascono all'interno di una comunità.

Si tratta di suggestioni che, almeno in parte, non rappresentano una novità per Torino Internazionale: il 2° Piano Strategico si è posto esplicitamente nella dimensione metropolitana; ha messo in relazione, nelle direzioni di intervento relative alla formazione, al lavoro, alla salute, alla casa, all'immigrazione, politiche di sviluppo ed equità sociale; ha identificato un campo di obiettivi in cui può svilupparsi l'azione autonoma degli attori metropolitani.

L'ampia disponibilità al confronto tra idee rilevata nel corso di quest'anno conferma uno dei ruoli dell'Associazione: tradurre gli stimoli in indicazioni che arricchiscano le prospettive di governo del territorio e sostenere la vivacità del dibattito pubblico perché aumenti la coesione del sistema locale nel perseguire obiettivi condivisi.

CITTÀ NORD OVEST

Il 27 novembre 2008, Torino Internazionale e la Città di Torino hanno organizzato il convegno *Città nord ovest. Il triangolo settentrionale*, un confronto aperto fra alcuni protagonisti della profonda trasformazione che, nell'ultimo decennio, ha cambiato la città. L'innovazione nello sviluppo delle politiche urbane, sostenuta da una robusta convergenza degli interessi da mobilitare per il cambiamento, e una consapevole azione di governance territoriale sono stati i fondamenti di quel 'modello Torino' che è divenuto un paradigma studiato e imitato. Al punto che i mutamenti di contesto, anche internazionale, così come l'emergere di figure dell'economia e della società dai lineamenti più compositi, spingono a interrogarsi sulle prospettive di questo modello e sul ruolo che la città potrà giocare in futuro. L'area di Nordovest, da sempre un territorio cruciale nelle dinamiche del paese, è attraversata da tempo da intensi processi di integrazione e trasformazione. Venute meno le sinergie e le funzionalità che caratterizzavano il 'triangolo industriale', si stanno profilando nuove forme di cooperazione territoriale ed economica il cui terreno di gioco è la macroregione. Assi portanti del suo sviluppo sono i caratteri metropolitani, le trasformazioni urbane e la presenza di un fitto reticolo di reciprocità fra i poli di Torino, Milano e Genova. Un sistema che resta in attesa del sostegno esplicito di un'opera amministrativa che ne valorizzi fino in fondo asset e opportunità, facendo emergere in pieno il dinamismo di un'area fra le più ricche e interessanti d'Europa.

RELATORI DEL CONVEGNO

ARNALDO BAGNASCO	UNIVERSITÀ DI TORINO
GIUSEPPE BERTA	TORINO INTERNAZIONALE
DANIELE CANTORE	CAPOGRUPPO PDL AL COMUNE DI TORINO
GIANFRANCO CARBONATO	UNIONE INDUSTRIALE DI TORINO
SERGIO CHIAMPARINO	SINDACO DI TORINO
LUIGI LA SPINA	LA STAMPA
BRUNO MANGHI	SOCIOLOGO
MARCO REVELLI	UNIVERSITÀ DEL PIEMONTE ORIENTALE

*Nelle pagine seguenti
l'intervento del Sindaco
Sergio Chiamparino
e un estratto dalla relazione
di apertura di Arnaldo Bagnasco.*

Il modello Torino

SERGIO CHIAMPARINO
Sindaco di Torino

Il convegno di cui sono stato ospite lo scorso 28 novembre, mi ha dato modo di ripercorrere, da testimone, le tappe salienti di quel processo di cambiamento che, dalla fine degli anni Ottanta ci ha portato alla città che conosciamo.

Torino è stata a lungo la città dei dualismi, priva di mercato, incentrata sull'organizzazione, un modello di società descritto nel noto saggio di Bagnasco *Torino. Un profilo sociologico* che, vale la pena ricordare, doveva originariamente chiamarsi *Uscire da Torino*. Uscire da Torino significava essenzialmente uscire da una città che, sbagliando, continuava a pensare di avere in sé elementi di supremazia dalla sua base economica, sociale, culturale. Due importanti processi esterni influirono allora sul dibattito che si apriva in merito al futuro della città: la crisi del sistema politico internazionale di cui è simbolo la caduta del muro di Berlino col conseguente disfacimento dell'Unione Sovietica, e Tangentopoli, con i noti effetti sul sistema italiano dei partiti da un lato, e la crescente globalizzazione economica che contemporaneamente e paradossalmente metterà in discussione e, al tempo stesso, esalterà le basi locali della crescita economica. Letti a distanza di tempo, avvenimenti di taglia così diversa danno forma a un processo di fondo, i cui effetti si riverberano ancora oggi. Una crescente opinione pubblica metteva in discussione il ruolo dei partiti come architrave del sistema politico italiano, come 'gestori' dello Stato, spingendo per una ridefinizione del loro ruolo, per farne organismi capaci di comprendere le istanze sociali da portare all'attenzione delle istituzioni politiche. Si produsse allora un deciso cambiamento di ottica,

che tuttavia non fu accolto come un fatto positivo. Al contrario venne visto con grande preoccupazione, come un passaggio di rottura che occorreva tamponare. La soluzione che Torino fu in grado di trovare, anticipando quanto sarebbe in seguito accaduto anche a livello nazionale, è stata rendere compiuto quel passaggio grazie a una inedita, forte, interazione fra alcuni testimoni privilegiati della società civile, che apparivano rappresentare meglio il cambiamento che stava avvenendo, e una parte dei partiti. La grande novità fu che si produsse una rottura che attraversò trasversalmente tutto l'arco politico, tutti i partiti uscirono divisi da quella scelta. Si produsse cioè un primo esperimento di scomposizione e ricomposizione trasversale del sistema politico che, ancora oggi, è un tema all'attenzione del paese. Cosa resta di tutto questo nella Torino di oggi? Cosa ci insegna la trasformazione vissuta allora? È chiaro che, di fronte alle sfide che pone il futuro, non si possono dimenticare le insufficienze e le criticità del 'modello Torino', del sistema di governo sperimentato. Nella tavola rotonda che ha animato il convegno si è discusso molto di crisi economica. Marco Revelli ha spiegato come Torino sia stata a suo agio in una economia dei flussi e delle reti lunghe che oggi ha subito uno stop. Ha parlato di crisi anche Gianfranco Carbonato, ricordando gli inevitabili effetti pesanti su un territorio la cui base economica è ancora fortemente legata alla

manifattura, nonostante un inizio di diversificazione che non può sostituire ma fare da importante complemento di un sistema industriale moderno. A questi elementi generali si assommano questioni interne: c'è un problema di potenziale crisi delle rappresentanze che è stato ricordato da Bruno Manghi e di crisi della leadership, uno dei temi toccati dalla relazione di Arnaldo Bagnasco. Su questo punto vale la pena soffermarsi, perché le leadership hanno un esaurimento naturale e, in politica come nelle aziende, non possono nascere per l'ostinazione di qualcuno, per cooptazione o per eredità. Le leadership si formano solo sui progetti e sulle sfide per il futuro e, nel caso di Torino, io credo che il campo in cui si formeranno le prossime sarà quello della rappresentazione e gestione dell'area vasta. In questo senso, le nuove leadership avranno il problema di costruire progetti comuni con altre città, sviluppare la capacità di rappresentarli nelle sedi nazionali e internazionali, dare forza alla negoziazione.

Questioni di metodo, dall'esperienza fatta

ARNALDO BAGNASCO
Università di Torino

Di cosa parliamo quando parliamo di Torino? Non è una domanda banale, e non ce la facciamo da oggi. Quando pensiamo Torino come una società nei confini del comune che ha questo nome, in realtà ritagliamo soltanto una parte della Torino che economicamente e sociologicamente possiamo dire 'più vera'.



06

Il vero oggetto di cui parlare non è una società di circa novecentomila abitanti, ma di poco meno di due milioni, intrecciati in un tessuto fitto di relazioni. È questa la società locale di cui occuparsi, con i suoi problemi, le sue opportunità e le possibili strategie. Una società locale è organizzata da più livelli di governo, diversi per competenze e confini. Non devo certo dire io quale assetto istituzionale sia il più conveniente in un caso come il nostro: non è un problema tecnico, ma politico; è evidente però che c'è bisogno di un assetto che permetta di pensare e organizzare Torino nel suo insieme allargato. In questi anni sono stati fatti significativi passi in avanti, ma la questione è diventata, credo, molto urgente. In tempo di crisi è essenziale che sia possibile e facile il governo dell'insieme metropolitano. [...]

LA CITTÀ DEL CAMBIAMENTO ECONOMICO

Se si cerca un punto di partenza per riflettere su Torino, conviene partire dal fatto che capitali, imprese, persone sono diventate mobili sui mercati e nello spazio, in cerca di condizioni favorevoli. In effetti, se in certe condizioni esistono ragioni per decidere di spostarsi o per orientare all'esterno le proprie relazioni, esistono anche buone ragioni per rimanere e crescere in un luogo dove si è impiantati o per arrivarci dall'esterno. Il punto è che le condizioni favorevoli alla permanenza, per ragioni di efficienza economica, sono molte, ma meno obbligatorie di prima, e che, soprattutto, devono essere più costruite e continuamente riprodotte. Dell'esistenza di buone ragioni perché imprese efficienti e persone si concentrino in un'area c'è una grande evidenza. Il processo di globalizzazione va di pari passo con un vistoso processo di regionalizzazione dell'organizzazione economica. Si osservano sulle carte sistemi locali di vario genere, più o meno grandi e diversamente specializzati, che sono nuovi o rinnovati protagonisti dell'economia. Le ragioni di operare in vicinanza sono di vario genere: vanno dal poter contare su partner industriali adatti, a un sistema finanziario capace di sostenere le iniziative, una amministrazione efficiente, scuole e istituti di ricerca adeguati alle specializzazioni economiche, sistemi di comunicazione rapidi, ambienti bene attrezzati per la vita quotidiana, e così via. Facendo riferimento a parametri del genere, molte città europee si sono mosse negli scorsi decenni, mettendosi al vento della globalizzazione. Un po' ovunque si osservavano città che prendevano coscienza delle loro risorse da investire nel nuovo contesto, e le mettevano a frutto. Dopo la fine del fordismo, quando si cercava di capire verso che direzioni di crescita si poteva orientare la città, analisti e politici attenti si interessarono anche qui a Torino, a questi fenomeni di innovazione urbana, e le idee, così come diversi protagonisti europei di quella crescita, cominciarono a circolare. Si osservò allora che le migliori condizioni si erano date dove era innescato un processo di decentramento di competenze e risorse che permetteva alle città di respirare liberamente, in un quadro però di dotazioni di grandi infrastrutture del paese modernizzate, e di norme nazionali e regionali

in grado di attrezzare il grande terreno da gioco in cui si muovevano imprese e città. Ho usato non a caso questa metafora. Penso infatti che sia utile immaginare lo Stato nazionale e i Governi regionali come organizzatori di grandi terreni da gioco, dove i giocatori sono le città e le imprese. Senza buone imprese e buone città, o più in generale buoni sistemi locali, non si giocano buone partite. È in questa prospettiva che possiamo anche pensare insieme le città e le imprese come due attori della nuova economia. Nel corso degli anni, i processi di contesto si sono accelerati e aggravati, con conseguenze per le città. Oggi, per riuscire a galleggiare nella società delle reti e dei flussi, senza esserne travolte, le città devono attivarsi, mettendo a frutto quanto hanno imparato negli anni scorsi del loro modo di essere e di funzionare.

UN NUOVO COMPITO POLITICO

Un punto di metodo importante è quello relativo all'azione politica necessaria, come abbiamo potuto osservarla, nei decenni scorsi, nelle città più attive; queste, le loro classi dirigenti politiche e di società civile, avevano con chiarezza capito di dovere stanare, mobilitare e per quanto possibile mettere in forma, in un disegno di insieme, le risorse di cui disponevano, e che era necessario riprodurre nel tempo le condizioni favorevoli alla crescita. [...] «Abbiamo fatto gioco di squadra»: questo sentiamo dire quando una città ha ottenuto un risultato coordinando attori diversi.

07

Ma quali sono le buone regole per un buon gioco di squadra, e come garantire l'accesso al gioco a diversi interessi, come rendere sistematico e acquisito nel tempo il gioco, anche con attori che cambiano, come rendere possibile il confronto e lo scontro di prospettive diverse? Sono di questo tipo le questioni che si pongono per consolidare la prospettiva, e che le città innovative si sono poste e hanno risolto in modi adattati alla loro storia e alle loro particolarità, ma senza perdere di vista un principio che si è fatto strada: le politiche pubbliche sono oggi elaborate con il concorso di attori pubblici e privati, che cooperano per decisioni che una volta prese possono con facilità avere seguito. Si può obiettare che tutto ciò suona un po' complicato o volontarista, ma esperienze del genere hanno una implicazione che non deve essere sottovalutata: se bene intesa, tende ad ampliare la sfera pubblica, perché i diversi soggetti che fa incontrare sono chiamati ad argomentare pubblicamente un punto di vista e un'azione in riferimento all'interesse generale. Per lo meno dalla metà degli anni Ottanta, in realtà anche prima, ci si poteva rendere conto che Torino non sarebbe mai più stata quella di prima, per un motivo essenziale: la società industriale, come era stata conosciuta nei paesi avanzati, era scomparsa. Torino era in ritardo, ed essendo stata un esempio molto puro di società industriale, probabilmente avrebbe avuto più problemi di altre città a trovare la strada, con molti conti

economici e sociali sulle spalle. Con un punto a favore: che prima di essere la città-fabbrica era stata una delle capitali regionali della modernizzazione europea. Credo che un osservatore distaccato, pur riconoscendo debolezze e limiti, possa riconoscere che negli anni si è costruita una capacità, possiamo anche dire una cultura di azione strategica, che poteva orientarsi a problemi diversi: si sono diffusi un vocabolario con il quale parlarsi, immagini relativamente condivise della città, delle sue opportunità e delle sue criticità maggiori, si sono trovate occasioni di valutazione pubblica delle politiche, sono emerse linee di azione e azioni combinate che hanno avuto seguito, contribuendo a mantenere un quadro per quanto possibile coordinato e di insieme di quanto nell'economia e nella società locale si stava muovendo. Se pensiamo all'eredità di questi anni di trasformazione, dobbiamo anche mettere in conto che così si è generato capitale sociale, un termine con cui economisti e sociologi indicano la capacità diffusa di dar vita a contesti attrezzati di azione cooperativa, riconoscendolo un ingrediente essenziale dello sviluppo, accanto al capitale economico e al capitale culturale, vale a dire alle capacità delle persone. [...] C'è un punto fermo sul quale si è arrivati a concordare, e che non dovrebbe essere dimenticato perché ha segnato la svolta di Torino: la necessità di una economia più differenziata; ciò significa una industria più differenziata, e poi una economia

non solo industriale, ma espansa nei settori dei servizi. Nessuno, ma credo proprio nessuno ha mai pensato che l'industria non avrebbe continuato a essere una risorsa fondamentale di Torino, da continuare a valorizzare. Sgombriamo il campo da equivoci su questo, che hanno in passato suscitato polemiche inconcludenti. L'industria, le attività in settori innovati correlati, in primo luogo la ricerca e la formazione, devono continuare a essere sostenute nella crisi. L'industria però non basta a una grande città nell'epoca post-industriale. Sia per motivi direttamente economici, sia di organizzazione della qualità urbana e di tono sociale e culturale.

LA CITTÀ NORDOVEST

Una differenza nel modo in cui si è pensata la Torino negli anni scorsi, e come si comincia a pensarla oggi, riguarda l'immaginare le sue strategie in un quadro di collaborazioni macroregionali. Non che questo non fosse presente in passato, ma la prospettiva si sta ampliando, con iniziative diverse. E si sta ampliando non solo nell'incalzare della crisi; già accadeva prima, come evoluzione degli assetti di economia e società del Nord-Ovest. Probabilmente le novità introdotte dalle prospettive di federalismo giocheranno a rafforzare la tendenza. Di recente è stato introdotto un nuovo concetto: world city-region. Con questo termine si intendono contesti regionali, più o meno grandi ma comunque sub-nazionali, a volte transfrontalieri,



08

nei quali le attività economiche e la popolazione si addensano in modo importante, e che visti nel loro insieme, appaiono come i motori economici della nuova economia globalizzata. Come dice al riguardo un geografo americano: il mondo è pieno di amalgama territoriali di economia e società in cerca di rappresentanza politica. Consideriamo i termini usati. Amalgama richiama l'idea che si è trattato di processi più o meno spontanei, che hanno riguardato l'adattamento di economie e società fra loro relativamente congruenti; in cerca di rappresentanza politica sta a significare il processo di dar forma all'amalgama, di dare una organizzazione interna, in vista anche di una capacità di presenza unitaria all'esterno. E questo processo non riguarda soltanto l'azione propriamente politica, ma si osserva anche qui il concorso di attori pubblici e privati implicati nella ricerca di assetti e azioni strategiche. Un'altra evidenza è che le città-regioni stanno sempre più diventando agglomerazioni policentriche e a diverse specializzazioni. Mi sembra evidente che chi oggi si interroga sulla 'città nord-ovest', ha scoperto che è in corso la formazione di una città-regione, un amalgama di economia e società che aspetta di essere rappresentato politicamente, vale a dire di trovare modi adatti di rappresentarsi a se stesso e all'esterno. [...]

UN APPUNTO FINALE

Per far nascere un buon gioco di squadra è necessario trovare buone regole, garantire l'accesso a diversi interessi, alcuni dei quali poco visibili, rendere sistematico e acquisito nel tempo il gioco, anche con attori che cambiano, rendere possibile il confronto e lo scontro di prospettive diverse, senza perdere di vista il principio che politiche pubbliche efficaci possono essere definite con il concorso di attori pubblici e privati, che cooperano per azioni che una volta decise possono facilmente avere seguito. Qui un punto importante è l'accesso di interessi diversi, e come rendere acquisito il gioco nel tempo, anche con attori che cambiano. Questo rimanda infatti a un rischio: che sulle reti sociali consolidate si depositi della ruggine, ovvero si stabiliscano fonti di rendita, intorno a forti e consolidati interessi economici e politici, che ostacolano l'innovazione. L'antidoto riconosciuto a questa tendenza, e declinato per Torino, era composto di due ingredienti: riconoscere l'importanza del mercato, in una città che ne aveva conosciuto fino a pochi anni fa molto poco; costituire con pratiche di concertazione senza pretese totalizzanti, così diverse da più antiche forme soffocanti di pianificazione, una arena dove le scelte potevano essere confrontate e argomentate pubblicamente, nelle loro conseguenze prossime e più allargate. In questo modo si poteva essere di aiuto all'azione più propriamente politica. Sono stati applicati e efficaci questi

antidoti? Credo si possa dire: solo in parte; o per lo meno, che debbano essere ripresi con più attenzione nel momento di transizione che viviamo. [...]

Il testo completo dell'intervento è disponibile sul sito www.torino-internazionale.org

UN CICLO DI SEI WORKSHOP

A due anni dalla pubblicazione del 2° Piano strategico, Torino Internazionale ha organizzato un ciclo di workshop con l'obiettivo di far conoscere meglio il Piano a chi, pur seguendone le attività, non è direttamente coinvolto negli appuntamenti istituzionali o nei progetti. Fra luglio e ottobre, sono stati organizzati 6 incontri, aperti ogni volta a un pubblico di 40 persone, invitate a confrontarsi su visioni, bisogni, aspettative e problemi legati al Piano strategico e alla città. Il ciclo è stato suddiviso in due fasi. Nella prima (2 incontri) la discussione è stata più libera. Nella seconda (4 incontri) sono stati approfonditi alcuni argomenti emersi dalle discussioni precedenti. Lo strumento di lavoro principale impiegato dai gruppi di discussione è stato il post-it: l'innocuo foglietto giallino è stato al centro di tutte le elaborazioni dei partecipanti, chiamati a esprimere nello spazio di pochi centimetri il proprio punto di vista. Peculiarità del ciclo l'assenza di argomenti predeterminati da dibattere; un team di facilitatori è stato incaricato di coinvolgere i partecipanti nella definizione stessa dei temi da portare alla discussione collegiale. Questo metodo di confronto 'dal basso' ha messo tutti sullo stesso piano, consentendo l'incontro fra persone di estrazione e con storie professionali diverse. I workshop si sono svolti alle Officine Grandi Riparazioni e alla biblioteca civica Italo Calvino. I facilitatori incaricati di seguire i gruppi sono della cooperativa sociale onlus milanese ABCittà (www.abcitta.org). Il ciclo è stato realizzato con il contributo della Compagnia di San Paolo.

Nelle pagine seguenti una lettura dei risultati emersi dai lavori a cura di Silvia Cordero.

09

Analisi dei risultati

SILVIA CORDERO

Che lettura si può fare dei contenuti emersi dai workshop Torinoquidomani? Su quali elementi si registra la maggiore convergenza tra i partecipanti e in che senso essi costituiscono una innovazione o una conferma del disegno proposto dal Piano strategico?

IO

Al ciclo dei sei workshop ha partecipato un pubblico che, benché molto rilevante per l'Associazione, non può essere considerato rappresentativo della composizione sociale della città. In larga misura si tratta di professionisti del pubblico e del privato, appartenenti al ceto medio e medio-alto, che quando non hanno un'esperienza diretta di lavoro nelle istituzioni pubbliche o nelle organizzazioni della rappresentanza, hanno con esse una certa consuetudine. Malgrado si tratti di persone che dal punto di vista culturale, sociale e professionale sono vicine a coloro che hanno contribuito ad elaborare il Piano, la sensibilità che dimostrano nel declinare ciò che è strategico marca qualche significativa differenza rispetto ai contenuti del Piano. La prima differenza riguarda ciò che dai workshop non è emerso: la grandi infrastrutture per il trasporto e la logistica, la centralità del sistema formativo o dei servizi sanitari, la trasformazione del tessuto industriale torinese sono temi completamente assenti dalle preoccupazioni dei presenti oppure troppo hard per adattarli ad una trattazione soft come quella che il metodo di lavoro privilegia. Passando a quanto è stato detto, il primo dato evidente è la forte polarizzazione di preferenze intorno a pochi temi di rilievo. Tale polarizzazione consente di verificare agevolmente quanto siano presenti nel Piano, organizzandoli in quattro coppie semantiche: nuova classe dirigente e apertura del sistema locale; sostenibilità e

stili di vita; grandi trasformazioni e qualità del tessuto microsociale; partecipazione e qualità dell'azione pubblica.

NUOVA CLASSE DIRIGENTE E APERTURA DEL SISTEMA LOCALE

L'auspicio che accedano alla classe dirigente cittadina persone più giovani, con profili più diversificati, la cui competenza professionale sia comprovata e che esista una pluralità di centri decisionali, non è certo nuovo. Nel nostro caso, ciò che rende questa sottolineatura originale è che essa venga messa in relazione col tema dell'apertura del sistema locale, da quattro punti di vista: in termini di capacità di accogliere idee e competenze di alto livello provenienti dall'esterno, il cui merito venga adeguatamente riconosciuto; in termini di accoglienza e valorizzazione degli stranieri immigrati; in termini di capacità di cogliere opportunità presenti a scala metropolitana ancora poco sfruttate perché non governate; in termini di pieno riconoscimento e posizionamento della città a livello nazionale ed europeo. Così declinato, questo tema si salda con preoccupazioni esplicitamente e implicitamente presenti nel Piano strategico e, potremmo dire, costituiscono quasi il fondamento metodologico della sua esistenza.

SOSTENIBILITÀ E STILI DI VITA

I partecipanti hanno accordato molta importanza al tema della sostenibilità ambientale. La matrice culturale di Torino è vista come un freno al diffondersi

di una sensibilità ambientalista, non tanto nelle amministrazioni pubbliche (cui si riconosce il merito di avere incominciato ad agire in questa direzione) o alle istituzioni di ricerca (cui si riconosce la capacità di formare competenze) oppure ancora a causa delle risorse ambientali disponibili (ritenute di grande rilevanza), quanto rispetto alla volontà dei singoli di portare avanti stili di vita sostenibili. In questo ambito, i temi più citati riguardano la mobilità, in particolare gli incentivi alla mobilità non motorizzata, assente nel Piano strategico, nonché l'importanza della metropolitana come mezzo di trasporto non inquinante, che raccoglie una adesione molto ampia. Più in generale si può dire che la rilevanza delle questioni ambientali pungola il Piano a intercettare questo tema in maniera più significativa di quanto fatto finora.

GRANDI TRASFORMAZIONI E QUALITÀ DEL TESSUTO MICROSOCIALE

Rispetto al tema dei grandi interventi urbanistici, i partecipanti hanno posto l'accento non tanto sulla infrastrutturazione funzionale del territorio (ad esempio la realizzazione di grandi assi di attraversamento), quanto sul contributo che interventi di questo genere possono portare al miglioramento della connessione tra aree diverse della città, condizione che intensifica i rapporti fra le persone, moltiplica le opportunità sociali, fa nascere

II

luoghi pubblici da frequentare e interpretare ad una scala microsociale, anche con margini di autonomia che possono arrivare all'autogestione. Un dato interessante è che la tolleranza verso le opere pubbliche che rendono la vita in città più scomoda e difficile è elevata quando gli interventi hanno anche l'effetto di migliorare la quotidianità degli abitanti soprattutto – questo il dato inedito – dal punto di vista della socialità.

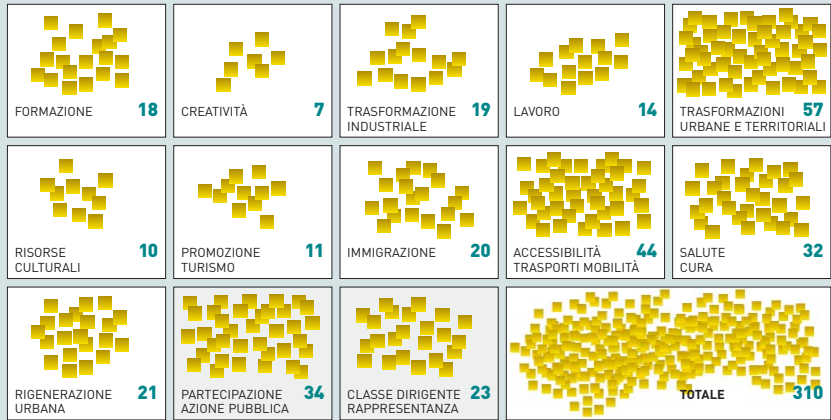
PARTECIPAZIONE E QUALITÀ DELL'AZIONE PUBBLICA

Da ultimo, la partecipazione è intesa non tanto come strumento della cittadinanza per indirizzare le priorità e le scelte della amministrazione pubblica, cioè in sostanza in termini di partecipazione politica, quanto come risorsa per migliorare dal punto di vista della qualità, l'azione amministrativa. La partecipazione non tanto come un diritto/dovere del cittadino, ma come una condizione che la pubblica amministrazione costruisce attraverso una informazione trasparente che va a beneficio della pubblica amministrazione stessa, che migliora le sue prestazioni grazie al controllo esercitato dai cittadini. Tuttavia, su questo argomento vale la pena portare una cautela: che il suo rilievo non sia sovrastimato per il fatto che i partecipanti stavano vivendo per l'appunto un'esperienza di coinvolgimento diretto?

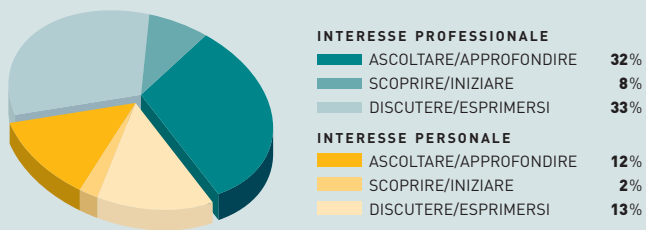
PROFESSIONE DEI PARTECIPANTI (TOT. 218)

	WS1	WS2	WS3	WS4	WS5	WS6
PROFESSIONISTI DEL PRIVATO	10	16	11	5	6	5
ENTI PUBBLICI	11	6	5	7	7	5
STUDENTI	0	1	0	1	14	23
ACCADEMICI E RICERCATORI	8	5	3	1	6	3
TERZO SETTORE	5	5	2	2	2	3
ASSOCIAZIONI DI CATEGORIA	3	6	2	1	0	2
POLITICI	6	2	2	1	0	0
ALTRO	0	0	3	6	1	5
TOTALE	43	41	28	24	36	46

TEMI ORGANIZZATI PER CATEGORIE



MOTIVAZIONE DEI PARTECIPANTI





12

IL SIGNIFICATO DELL'ESPERIENZA
L'ampiezza delle discussioni registrate nel corso del ciclo ideato da Torino Internazionale può portare una grande ricchezza di contributi al Piano strategico, ma vale qui la pena ricordare che i risultati che possono scaturire da esperienze di partecipazione come questa non sono mai interpretabili in maniera univoca. Alla base di questo esperimento, poi, sta una domanda a cui è difficile rispondere: è opportuno, o comunque possibile, che un documento di visione come un Piano strategico venga discusso, contestato, integrato in un processo di interazione tra persone che non traggono legittimazione dall'essere amministratori di un territorio o portatori di interessi organizzati, ma che sono bensì accomunate dal fatto di abitare in un certo territorio e di averne a cuore il futuro? È bene sapere che le esperienze di partecipazione sono sperimentazioni anche per chi le organizza, i quali non sempre sono in grado di prefigurare ciò che potrà accadere nell'interazione e i risultati che emergeranno. In questo senso non sempre sono capaci di responsabilizzare nei confronti degli esiti i partecipanti, i quali vivono l'esperienza con una certa leggerezza. Se da un parte questa leggerezza consente di raccogliere contributi liberi da dinamiche di ruolo rigide e consolidate, dall'altra può ridurre la forza delle argomentazioni. È un dato positivo che le

valutazioni anonime consegnate alla fine degli incontri registrino un grado di soddisfazione pressoché unanime, ma se è vero che l'opportunità di esprimere le proprie idee e ascoltare quelle degli altri è accolta con entusiasmo, è altresì vero che preoccupa l'uso che verrà fatto dei contenuti emersi, se e quanto verranno tenuti in considerazioni dai decisori. Su quest'ultimo aspetto vale la pena quindi proporre qualche ulteriore elemento di riflessione. L'approccio partecipativo, che ha connotato l'iniziativa, ha richiesto di avviare il confronto da punti di partenza molto generali, che lasciassero le persone libere di definire da sole gli argomenti della discussione. D'altra parte c'è un dato di fondo che riguarda le questioni e i linguaggi maneggiati dal Piano strategico, che come è noto, prefigura scenari di medio-lungo periodo. Queste due caratteristiche – la grande apertura e il fatto di collocarsi in una prospettiva di medio-lungo periodo – si sono legate tra di loro e hanno fatto sì che i partecipanti si confrontassero su temi astratti a partire da domande generali. Il metodo di facilitazione teso a minimizzare il conflitto tra posizioni e a promuovere la convergenza, ha accentuato anziché ridurre la tendenza di tutti i Piani strategici a rappresentare mondi possibili in cui la dimensione della scelta necessaria e inevitabile (scelta che sovente deve essere compiuta tra opzioni tutte auspicabili) viene rimandata al livello della gestione ordinaria.

Possiamo quindi chiederci a quali condizioni la prospettiva del Piano come strumento prevalentemente rivolto all'esterno (promozione internazionale, competitività, immagine esterna, attrattività) e la prospettiva più rivolta all'interno (qualità della vita) che i partecipanti ai workshop hanno mostrato di preferire, siano compatibili, siano cioè due facce di una medesima scommessa, come la retorica della pianificazione sostiene, oppure siano due elementi in tensione tra i quali, quando le decisioni si fanno necessarie, si finisce per dover scegliere.

Ringraziamo il professor Luigi Bobbio per averci suggerito alcune chiavi di lettura. Il contributo che precede è anche frutto della conversazione avuta con lui a ciclo concluso.

13

QUATTRO WORKSHOP DI APPROFONDIMENTO

IL RUOLO DEI CITTADINI PER LA QUALITÀ URBANA	MUOVERSI A TORINO. COMODITÀ, VELOCITÀ E SICUREZZA URBANA	COMUNI METROPOLITANI DA SOLI O IN RETE?	SPAZIO PUBBLICO. USI, BISOGNI, SIGNIFICATI
17.09.2008 OFFICINE GRANDI RIPARAZIONI I cittadini possono giocare un ruolo decisivo nel migliorare la qualità urbana di un territorio. Ne sono esempi gli esercizi di cittadinanza attiva, la costituzione di comitati, il volontariato, l'impegno civico, l'associazionismo. Ma l'assunzione di responsabilità dirette dipende da alcune condizioni di contesto: il senso di appartenenza ad una comunità coesa, la trasparenza delle scelte che riguardano la collettività, l'ascolto e l'inclusione nella vita politica e amministrativa, la delega di alcuni ruoli in un'ottica di sussidiarietà. Tutte sono espressioni in larga misura della modalità di lavoro e della cultura delle istituzioni pubbliche.	01.10.2008 BIBLIOTECA ITALO CALVINO Inquinamento atmosferico e acustico, congestione del traffico, tempi lunghi per gli spostamenti, impoverimento dello spazio pubblico: il diritto alla mobilità esercita un insieme di pressioni sulla salute pubblica, sulla qualità urbana e ambientale, sullo sviluppo sociale ed economico delle aree metropolitane. Muoversi con facilità, velocemente e in sicurezza, senza mettere in pericolo la salute, la qualità dell'aria e del clima acustico, i valori dello spazio urbano, richiede di metter in campo una serie di politiche integrate e interventi sulle modalità di trasporto e le infrastrutture viarie. Le azioni promosse dalle amministrazioni locali per rispondere al bisogno di accessibilità urbana, in armonia con la buona vita dei cittadini, impegnano risorse economiche e umane, incidono sugli stili di vita, sono agevolate oppure ostacolate da condizioni di contesto. Un problema complesso che richiede soluzioni su molti livelli.	15.10.2008 BIBLIOTECA ITALO CALVINO L'area metropolitana, pur mancando di uno specifico riconoscimento amministrativo, costituisce una dimensione territoriale di forte rilevanza, sia per le grandi trasformazioni che interessano territori più ampi dei confini del singolo comune sia per l'esperienza quotidiana di abitanti, pendolari, consumatori dei servizi della metropoli. I progetti infrastrutturali, la localizzazione degli insediamenti universitari, la grande distribuzione, gli attrattori culturali, i parchi, l'urbanistica rappresentando terreni di incrocio delle politiche e delle esigenze dei comuni, diventano spesso occasioni di concertazione come di potenziale conflitto. Solo una consapevole e costante capacità di dialogo tra le amministrazioni può aumentare la competitività del territorio nel complesso, evitando la frammentazione.	31.10.2008 BIBLIOTECA ITALO CALVINO La città contemporanea è interessata da forti mutamenti sociali ed economici che ne ridefiniscono costantemente confini, simboli, identità. Cambiamenti che si materializzano in particolare nello spazio pubblico, diretta conseguenza dei mutamenti urbani. In questo senso lo spazio pubblico, portatore dell'atmosfera e dell'identità di una città, è anche l'esito di rielaborazioni che ne modificano significati e usi. Lo spazio pubblico può avere caratteristiche molto diverse – secondo che si trovi nei quartieri centrali o in periferia – dando la sensazione che dentro ad una stessa agglomerazione urbana esistano tante città.

PRIMO LABORATORIO IDEE

Il 26, 27 e 28 febbraio 2008, Torino Internazionale e la Fondazione Crt hanno organizzato un laboratorio di idee a cui è stato invitato un gruppo di 100 giovani, fra 25 e 40 anni, protagonisti della vita sociale, economica, politica e culturale della città. Anche questo laboratorio-evento, realizzato negli spazi di UniManagement Center, la "scuola" del gruppo UniCredit aperta a Torino, ha previsto forme di coinvolgimento attivo, ascolto e discussione. Percorsi biografici ed esperienze professionali si sono intrecciati per discutere il cambiamento in atto e le prospettive di sviluppo della città. Obiettivo degli organizzatori allargare il discorso pubblico e consegnare al Piano strategico una lista di suggestioni, desideri e bisogni. Nel corso dei lavori, i partecipanti hanno avuto modo di misurarsi sui temi delle trasformazioni urbane, sulla direzione del mutamento, sui risultati raggiunti e sulle sfide future. Il successo dell'iniziativa è stato confermato dal forum che, in concomitanza con l'evento, è stato aperto sul portale online de La Stampa: i numerosi interventi attestano un interesse diffuso per i motivi legati all'avvenire della città.

*Nelle pagine seguenti
Mauro Dal Lago spiega
cosa questa esperienza
ha significato
per chi l'ha ospitata.*

Esportare il networking

MAURO DAL LAGO
UniManagement Center

È stato con grande interesse che abbiamo aderito alla proposta di Torino Internazionale di organizzare in UniManagement, lo scorso mese di febbraio, il laboratorio di idee Torinoquidomani.

Siamo stati lieti di ospitare una tappa nell'ambito delle iniziative promosse da Torino Internazionale e dalla Città di Torino per interrogarsi sul futuro della società locale. La sfida era chiara ed ambiziosa: riunire un gruppo eterogeneo di giovani e stimolare una discussione per fare emergere idee, spunti, nuove tematiche e percorsi di crescita che potessero dare linfa al Piano strategico. Proprio il genere di cose di cui ci occupiamo, in UniManagement. Come corporate university del gruppo UniCredit, crediamo fortemente nell'apprendimento come processo sociale. Infatti, oltre ad effettuare attività di formazione legate allo sviluppo dei comportamenti manageriali e al rafforzamento della leadership, abbiamo sviluppato una metodologia di lavoro che facilita il raggiungimento di obiettivi complessi, come la definizione di strategie da parte di una nuova società, l'integrazione del management team dopo una fusione societaria, la soluzione di criticità organizzative all'interno di un'azienda. Il nostro metodo implica il coinvolgimento di gruppi di manager in un'esperienza collaborativa particolarmente intensa che prevede, in uno spazio temporale piuttosto limitato (due-tre giorni), fasi di attività anche molto diverse: si passa dall'esplorazione superficiale dei problemi (per rimanere aperti a tutte le possibili modalità di soluzione) all'analisi approfondita, dalla riflessione individuale alla definizione a livello di gruppo di una proposta di decisione. Il tutto in un contesto spesso internazionale e multiculturale: i nostri manager, infatti, provengono da 22 paesi europei ed extraeuropei. Dunque, se il contenuto della proposta rivolta da Torino Internazionale ci era chiaro e tutto sommato "familiare", l'aspetto ambizioso della sfida era guidare con questa metodologia un evento fuori della cornice aziendale. La posta in gioco valeva la sfida: dimostrare che il modo di fare networking in UniCredit, le modalità per lavorare insieme coinvolgendo persone eterogenee per estrarre valore dalle diverse conoscenze, possono essere esportate anche in un contesto "pubblico". Quali sono stati i risultati? Per prima cosa i partecipanti hanno avuto un approccio attento ed entusiasta ai lavori: la sorpresa più grande è stata toccare con mano nel corso dell'evento l'interesse ad esserci, a contribuire in prima persona. Non è sicuramente né semplice né banale lavorare in gruppo, specialmente con persone appena conosciute, e preparare in pochi minuti un lavoro condiviso su tematiche decisamente complesse. Non è neanche facile stabilire relazioni su un piano strettamente emotivo e personale, come i partecipanti al laboratorio sono stati spinti a fare già dalle prime battute: il primo esercizio è stato infatti condividere il significato di un oggetto, portato da ciascuno per rappresentare simbolicamente il proprio rapporto con la città. D'altra parte, favorire le relazioni è il cuore del nostro metodo, che richiede ai partecipanti una disponibilità alla comunicazione ben superiore a quella di tipo formale, tra professionisti.

Avendo verificato che i nostri ospiti reagivano positivamente, dimostrando di sapere relazionarsi in modo aperto, coniugando fantasia, impegno, ironia e capacità di guardare avanti, abbiamo compreso che il laboratorio avrebbe funzionato: i partecipanti si scambiavano opinioni tra gruppi diversi, cercavano il contributo degli "esperti più adatti" alle necessità nate dal lavoro - lo storico, il commercialista, l'avvocato - progressivamente entravano in quella magica situazione in cui ciò che conta è mettersi al servizio di un obiettivo, con il proprio bagaglio di esperienze, ma anche passioni e sentimenti. Durante le giornate del workshop i partecipanti sono passati agevolmente da attività che richiedevano una visione di prospettiva sulla città (un ragionamento sugli scenari futuri) ad attività che richiedevano capacità di analisi e approfondimento. Alla base di questo atteggiamento, la consapevolezza che di fronte alle problematiche che attengono i progetti sulla città, i risultati non si possono raggiungere in modo individuale; il singolo può invece offrire il proprio contributo al gruppo, la cui eterogeneità è garanzia del possesso di un mix di competenze adeguato per affrontare problematiche complesse e sfaccettate. Chiusa l'esperienza, riteniamo che l'aspetto più gratificante per chi ha partecipato sia aver sperimentato un modo diverso di lavorare, avere intravisto la possibilità che un gruppo eterogeneo di persone possa



DIECI PROPOSTE PER IL SINDACO

16

lavorare bene e raggiungere in gruppo risultati impossibili a livello individuale. Per quanto riguarda i risultati, ci sono stati spunti e idee originali che potranno venire utilmente approfonditi. Alcuni osservatori hanno rilevato che, nonostante i partecipanti fossero selezionati fra persone giovani, i risultati non si distinguevano per una particolare 'fantasia'. A prescindere dal giudizio, preme sottolineare che i partecipanti sono stati aiutati ad affrontare i temi con approccio aperto, fuori dai vincoli, dalle attese, dagli schemi mentali. Un metodo che consente di liberarci dei nostri occhiali abituali, per vedere le cose sotto una diversa luce. Possiamo così scoprire di avere più opzioni di quante immaginiamo, per valutare le prospettive di sviluppo della nostra città. Per dirla con Calvino, le cui *Città invisibili* hanno rappresentato un fil rouge dell'intero laboratorio: «a vederla standoci in mezzo sarebbe un'altra città; Irene è un nome di città da lontano, e se ci si avvicina cambia».

TORINO OPEN POLIS
AGORÀ VIRTUALE

Il progetto risponde all'esigenza di garantire più partecipazione dei cittadini ai processi decisionali della città, attraverso una piattaforma virtuale che operi come canale di comunicazione permanente tra la politica e la società civile. La gestione, l'organizzazione, il progetto della piattaforma deve venire curato dai giovani, cioè dalla generazione che esprime i bisogni e le idee più a lungo termine. Obiettivo dello strumento veicolare un flusso di informazioni e discussioni sui progetti in corso.

PORTA SUSA
INTERNATIONAL

È un progetto sulla mobilità e le infrastrutture per mettere Torino al centro della geografia europea, attraverso il completamento dell'alta velocità e una relazione forte fra la nuova stazione Porta Susa e l'aeroporto di Caselle. L'accessibilità dall'esterno va completata migliorando la mobilità interna con un sistema di trasporti pubblici integrato, messo sempre più al servizio delle centralità nascenti dal ridisegno urbano. Con un fondamentale ruolo giocato dagli attori privati.

MUOVERSI GRATIS TUTTI,
NESSUNO ESCLUSO!

Il progetto intende garantire il diritto alla mobilità e invertire il rapporto sull'uso dei mezzi pubblici e privati. La scommessa è arrivare a un cambio di mentalità dei viaggiatori mettendo in campo azioni per migliorare il servizio (capillarità), promuoverne l'uso (comunicazione), disincentivare l'impiego del mezzo privato (green tax, intermodalità). La gratuità dei mezzi pubblici è il cuore del progetto; le risorse per realizzarla sono da rintracciare nelle esternalità positive indicate da alcuni studi che puntano l'attenzione sui costi sociali dell'inquinamento, delle malattie, degli incidenti e di una bassa qualità della vita.

CITTÀ DI CUORI

L'idea base del progetto è fare di Torino una città in cui si vive bene, bella e attraente in tutti i quartieri, attraverso progetti di riqualificazione e trasformazione urbana incentrati sulle vocazioni e peculiarità dei diversi centri. Un aspetto specifico, di natura microurbana, è creare spazi pubblici 'alla scala del piede', luoghi anche simbolici, identificati attraverso il coinvolgimento di chi li frequenta (cittadini, commercianti, portatori di interesse) dove sia possibile sostenere e trovare servizi di prossimità che rendano l'area viva e ricca di qualità urbana e sociale

I

PROGETTO POLLINE

Il progetto lavora sull'idea che le generazioni più giovani diventino un canale per comunicare e promuovere la città all'esterno, trasformandole in portavoci capaci di presentare i punti di forza e le immagini positive di Torino sfruttando il migliore dei media: le relazioni interpersonali. Per sviluppare questo meccanismo è necessario che la città venga percepita positivamente in primo luogo dai giovani ambasciatori: essenziale mettere in atto scelte e progettare servizi specifici, spazi di relazione, tecnologie, adatti a questo target particolare di cittadini.

ISTRUZIONI
PER CRESCERE
CON 900 MILA PERSONE

La qualità dell'istruzione e della formazione è il primo problema di una società della conoscenza. Pur essendo la scuola una competenza dello Stato, alcune attività complementari possono venire curate dagli attori locali, soprattutto in campi di frontiera rispetto ai programmi di studio tradizionali: l'educazione alimentare, la multiculturalità, l'ambiente. L'obiettivo è insegnare a bambini e ragazzi come costruire relazioni positive con la società e con l'ambiente, per rafforzarne il capitale intellettuale e umano e farli crescere bene nel mondo.

OLTRE KYOTO, POLITICHE
ENERGETICHE PER
LA CITTÀ SOSTENIBILE

È un progetto sulle politiche energetiche avanzate per costruire una città sostenibile attraverso gli strumenti dell'architettura e dell'edilizia. La recente normativa europea dedica molta attenzione alla nuova edilizia, ma nelle città si trova una massa di edifici costruiti a partire dagli anni cinquanta con tecnologie che moltiplicano i consumi energetici. Scopo del progetto una grande campagna di ammodernamento di questo patrimonio edilizio attraverso pannelli solari e fotovoltaici, isolamento, impianti efficienti, redistribuzione di energia. Altro elemento importante è realizzare aree verdi esposte alla pioggia per filtraggio l'acqua da convogliare nelle falde.

IDEA OPEN HUB

È un progetto per creare uno spazio-vetrina, dedicato a idee e progetti incentrati sul nesso fra sviluppo economico industriale, ricerca scientifica e tecnologica, innovazione culturale e bisogni della società. Si tratta di progettare un luogo neutrale dove le idee trovino opportunità concrete di realizzazione: servizi di marketing, networking, finanza, certificazione della proprietà intellettuale. Un luogo capace di incentivare gli scambi.

SALUTE RITROVATA

Dal luogo simbolico di un lutto, la ThyssenKrupp, si propone di costruire sull'area della fabbrica un grande polo della salute, dove si faccia anche ricerca e impresa. Per realizzare il progetto, già presente nell'agenda politica della città, è essenziale il coinvolgimento di enti pubblici, facoltà scientifiche, imprese della filiera biomedicale, farmaceutica e cosmetica, oltre alle fondazioni bancarie che hanno tra le proprie politiche la salute. Il meccanismo alla base del progetto proporrà vantaggi concreti alle imprese che si localizzano nel polo, e offrire occasioni di ricerca alle università.

QUI È FACILE
FARE LE COSE

Più che un progetto è un approccio culturale, un modo di comportarsi per creare le condizioni alla nascita di progetti e iniziative, mettendo in moto un'opera di snellimento delle procedure burocratiche, rimuovendo ostacoli allo sviluppo della vitalità imprenditoriale, culturale e commerciale della città. Progetto che richiede poche risorse, ma grande disponibilità a ripensare da capo le procedure di lavoro dell'amministrazione pubblica; investire risorse organizzative per ottenere effetti sulla qualità della vita nella città.

CREATIVITÀ INNOVAZIONE DESIGN

Il 6 ottobre 2008, Torino Internazionale e il Comitato Territoriale UniCredit Torino-Canavese hanno organizzato il convegno *Creatività innovazione design. Strategie e politiche tra Torino e Milano* per rileggere il rapporto fra le due maggiori città del 'triangolo industriale' alla luce delle trasformazioni che hanno investito l'industria, il lavoro, la cultura del Nordovest italiano. Il cuore del convegno è stato il confronto sul design, sulla capacità di innovazione e ricerca che ne sta alla base, e su una nascente figura professionale: il creativo. Designer, imprenditori del settore, studiosi, politici e giornalisti sono stati invitati a un confronto serrato sul tema, sollecitato dai risultati di tre ricerche condotte nel 2008: sullo sfondo il difficile rapporto culturale e identitario fra le due città; in primo piano le richieste di un mondo sfaccettato dove operano figure professionali eterogenee ma somiglianti e tuttora in cerca di riconoscimenti e di forme di rappresentazione.

RELATORI DEL CONVEGNO

ANDREA BAIRATI REGIONE PIEMONTE / TORINO 2008 WORLD DESIGN CAPITAL
GIULIO BALLIO POLITECNICO DI MILANO
GIUSEPPE BERTA TORINO INTERNAZIONALE
LUISA BOCCHIETTO ADI
ALDO BONOMI CONSORZIO AASTER
FRANCO CAIMI CAIMI BREVETTI
LUCA DE BIASE IL SOLE 24ORE
NEVIO DI GIUSTO CENTRO RICERCHE FIAT
MARCO GILLI POLITECNICO DI TORINO
ANDREA GRANELLI KANSO
GIULIO IACCHETTI DESIGNER
LICIA MATTIOLI ANTICA DITTA MARCHISIO
MARCO RAINÒ TURN
DAVIDE RAMPOLLO LA TRIENNALE DI MILANO
ROBERTO VERGANTI POLITECNICO DI MILANO / HARVARD BUSINESS SCHOOL

LE TRE RICERCHE

**INNOVAZIONE, DESIGN E MANAGEMENT.
STRATEGIE E POLITICHE PER IL PIEMONTE
DESIGN E CREATIVITÀ SULL'ASSE TORINO-MILANO
CONFIGURAZIONE DI UNA PIATTAFORMA TECNOLOGICA
PER IL DESIGN E LA CREATIVITÀ**

*Nelle pagine seguenti
Salvatore Cominu scrive
sul rapporto fra nuove
professioni e forme organizzate
della rappresentanza.*

Il creativo ex lege

SALVATORE COMINU
Consorzio Aaster

Diverse indagini empiriche segnalano che i tassi di associazionismo di designer, creativi, operatori culturali alle rappresentanze tradizionali degli interessi (Commercio, Artigianato, Industria, ecc.) sono estremamente ridotti.

19

Senza addentrarsi nel dibattito sulla 'crisi della rappresentanza', si può in questa sede affermare che a monte di tale situazione vi sia più di un fattore.

Al primo punto l'obsolescenza del modello di rappresentanza fondato su settori produttivi rigidamente demarcati e inadeguati a descrivere il contenuto del lavoro postfordista. C'è poi la non attualità o l'insufficienza dei meccanismi di legittimazione dall'alto della rappresentanza (collateralismo partitico, ammissibilità ai tavoli di concertazione, preferenza nei trasferimenti dal centro). Terzo, l'inattualità dei dispositivi culturali che strutturavano le identità nel fordismo: la costituzione dei soggetti collettivi è sempre legata al potere delle parole, ma quello delle associazioni tradizionali appare a lavoratori della conoscenza e creativi un linguaggio separato e burocratico, con il quale è difficile identificarsi. Sebbene le stesse indagini mostrino come creativi e knowledge workers non siano alla spasmodica ricerca di portavoce, la loro esclusione dalle istituzioni rappresentative può, in prospettiva, generare problemi di equità e di efficienza sistemica. C'è poi da osservare che l'ambiente competitivo affermatosi con il declino del fordismo e del suo pilastro regolativo (la centralità degli stati nazionali nelle politiche industriali e di redistribuzione) incrementa e non diminuisce la domanda di beni collettivi e di risorse non generabili nell'impresa o attraverso il lavoro. L'accesso ai residui trasferimenti di politica industriale, ma anche ad altri beni come credito, formazione, informazioni, continua ad essere intermediato in misura significativa dai soggetti in grado di organizzare interessi su larga scala. L'esclusione dalla rappresentanza di ampi strati d'impres e lavoratori espone dunque il gioco pluralistico e le decisioni allocative al rischio della path dependency, in virtù di un rapporto privilegiato con le categorie tradizionalmente ammesse alla negoziazione.

La difficoltà da parte delle associazioni tradizionali a proporsi come rappresentanti delle nuove professioni segnala un progressivo allontanamento dai processi di formazione delle identità collettive. Tale gap non riguarda solo creativi, operatori culturali, consulenti, ma anche mondi normalmente coperti dalla rappresentanza degli interessi. Sarebbe limitativo spiegare questa tendenza come semplice problema di lettura della nuova composizione del lavoro; è da ritenere viceversa che in ciò vi sia (anche) un effetto perverso dell'istituzionalizzazione della rappresentanza. Sempre meno imprenditori e lavoratori si riconoscono in appartenenze preconfezionate, come dire che non ci si associa per ciò che si è oggettivamente. In secondo luogo, occorre iniziare a riferirsi al lavoro creativo e della conoscenza rifuggendo da rappresentazioni monolitiche. Più indagini suggeriscono, ad esempio, che tra i nuovi professionisti si riscontra una polarizzazione tra classe creativa e precariato, due habitus che attraversano e striano internamente questa composizione. Anche l'universo dei valori è composito: forme

d'individualismo del tutto tradizionali convivono con subculture che hanno svolto un'importante funzione di socializzazione dei nuovi lavori: è la rivoluzione della new economy, lo stile creativo, quella che il sociologo americano Andrew Ross definisce mentalità no collar, un mix di individualismo, bohème e cultura libertaria. A partire da questa eterogeneità occorre situare la riflessione sulla rappresentanza delle nuove professioni, sottraendola a generalizzazioni che appaiono poco fondate. A lungo il mercato è apparso, a lavoratori creativi e della conoscenza, il solo luogo dove ricercare forme di cooperazione e meccanismi di tutela, tuttavia come testimoniano gli embrioni associativi emergenti da questo mondo, il mercato sembra non bastare più. Sono nate organizzazioni a matrice sindacale, come Acta (Associazione Consulenti Terziario Avanzato), che associa professionisti del terziario avanzato in regime di partita Iva. Vi sono poi le associazioni delle professioni non riconosciute: nel 2004 il Cnel (Consiglio Nazionale dell'Economia e del Lavoro) ne censì 196, tra cui anche l'Adi (Associazione per il Disegno Industriale), una delle più antiche, l'Acpil (consulenti pubblicitari), l'Aiap (comunicazione visiva) e altre che si misurano con professioni, più di nicchia o più diffuse. Tra i fenomeni emergenti vi sono aggregazioni ibride come le community (a Torino opera



20

Turn, che aggrega oltre 100 studi di design) oppure basate su specifici progetti (come il Ministero della Grafica a Milano). Le community sono un po' aggregazioni per produrre beni di club riservati agli iscritti, un po' associazioni professionali, un po' network che favoriscono progetti economici. Un altro tipo ancora di aggregazione è quella definita dall'economista Peter Haas comunità epistemica, costruita intorno a idee-forza, visioni del mondo, stili di vita e modelli produttivi: alcuni esempi sono Slow Food, i gruppi di acquisto solidale, gli ambienti del free software/open source, alcuni tipi di web community. Il proliferare di questi embrioni organizzativi, assai eterogenei per strutturazione, scopi e finalità, testimonia la presenza di una domanda di azione collettiva o di identità proprio nel campo delle nuove professioni. Per chiudere il cerchio della riflessione, dal punto di vista della governance si possono prospettare due vie. La prima è dare vita a schemi di gioco pluralistico locale, partecipati da associazioni e organizzazioni autonome delle nuove professioni. La seconda poggia sulle rappresentanze tradizionali e scommette sulla loro capacità di superare confini e ambiti usuali di pertinenza, per sviluppare aggregazioni inclusive capaci di assumere la sfida dei nuovi lavori. Anche il mondo delle associazioni tradizionali, infatti, appare in movimento tramite aggregazioni territoriali, sviluppo di nuovi servizi, tentativi di superamento della frammentazione.



21

Le due vie, probabilmente, saranno da seguire contestualmente, a patto di immaginare modalità di coinvolgimento e mobilitazione non tradizionali. Allargare i tavoli (sul versante della governance) e stampare più tessere (su quello della rappresentanza) serve a poco: nei primi i posti resteranno vuoti, le seconde probabilmente finiranno per essere elargite gratuitamente. L'attribuzione di diritti o l'ammissione al gioco pluralistico degli interessi può costituire premessa per formare identità collettive; peraltro non è detto che tale attribuzione debba discendere esclusivamente dall'attore pubblico, poiché altri soggetti – banche, fondazioni, università, istituzioni camerali – possono con la loro azione favorire oppure ostacolare i processi associativi in questo campo. Da sole, però, queste soluzioni non producono riconoscimento degli attori in quanto soggetti collettivi, dunque occorrerà immaginare processi di legittimazione e conferimento di autorità non burocratici, capaci di vivere della forza dei legami che sapranno produrre: una prospettiva che viva più di progetti circoscritti in cui fare convergere risorse e attori, piuttosto che non di norme. Per citare l'economista Enzo Rullani, la scommessa è abilitare il passaggio da un modello di appartenenza prescrittiva (ci si associa perché si è ex lege artigiani, commercianti...) a forme di associazionismo intraprendente, definito sulla base dell'adesione a progetti collettivi, a disegni su cui si è disposti a investire, elaborare, destinare intelligenza e passione.



LE VOCI A CURA DELLA REDAZIONE

Aldo Bonomi

I creativi sono soggettività disperse dentro le aziende. Non si aggregano nel sindacato o nelle rappresentanze imprenditoriali tradizionali, non si considerano né proletari né imprenditori. Sono soggetti che vogliono la propria autonomia e una rete professionale che faciliti gli scambi. Non sono arrivati alla professione perché li ha finanziati la banca (il 64% ha fatto impresa con i soldi di famiglia) o li ha aiutati l'ente locale, che non è particolarmente attento a questa componente sociale. L'incubatore della loro impresa è stata l'università, che li ha aiutati attraverso le sue reti a entrare nel mondo del lavoro. Non si riconoscono fra loro dal punto di vista degli skill professionali, si rappresentano come una tribù, che si riconosce in certi spazi e in certi luoghi dove si ritrova.

Roberto Verganti

Per parlare di design, l'ottica giusta è quella dell'impresa, soprattutto per l'Italia dove gran parte delle icone del design sono state progettate da stranieri. Invece, l'impresa è italiana. Tanto che si può sostenere che il design è il settore dove noi attraiamo cervelli ed esportiamo prodotti. Spesso pensiamo che il design sia qualcosa di legato alla creatività, in realtà design significa innovare il significato delle cose, fare cose che hanno più senso. Questo modello di sviluppo ha il suo principale punto di forza nel rapporto strettissimo fra imprenditori e designer, che ci ha permesso di ottenere un particolare tipo di innovazione: fortemente radicale sui significati.

Andrea Granelli

La creatività è vittima di un tabù: è considerata un aspetto quasi magico, ma oggi il tema va affrontato dal punto di vista economico. Abbiamo visto i componenti che determinano il processo creativo: la raccolta delle informazioni, da fonti eterogenee; il bisogno di lavorare in un ambiente adatto, ludico; il piacere di costruire e manipolare gli oggetti; l'utilità degli scambi. Le nuove tecnologie permettono di fare tutto ciò meglio, favorendo la creatività attraverso un processo strutturato dove intervengono database sofisticati, software per il disegno tridimensionale, ambienti collaborativi in rete. Se troveremo un meccanismo per rendere i creativi più produttivi, se faremo in modo che le città che vogliono attrarre creativi diano loro strumenti e luoghi, miglioreremo la nostra capacità di competere.

Andrea Bairati

Lungo i 130 km dell'asse Torino-Milano studiano oggi circa 70 mila giovani nelle discipline ingegneristiche e qualche decina di migliaia nelle scientifiche. Un agglomerato dalle potenzialità uniche, non solo in Italia. Nei nostri territori, da alcuni anni si porta avanti con grande intesa interistituzionale un processo che dovrà condurci a stratificare, al di sopra dell'industria manifatturiera, valori nuovi e originali. Nel caso di Torino, nel dopo Olimpiadi vi è stata una forte accelerazione in questo senso, anche se permane una certa difficoltà a pensare che creazione, innovazione e design siano uno dei driver di sviluppo competitivo del territorio. Mi auguro che l'evento Torino 2008 World Design Capital abbia favorito un cambiamento anche nei comportamenti.

Giulio Ballio

Il vantaggio dell'asse Milano-Torino è che, da decenni noi siamo importatori di cervelli, che poi restano nel nostro territorio: gli immatricolati del Politecnico provenienti dalle altre regioni, negli ultimi 10 anni, sono il 20-30%. A questi si aggiungono quelli provenienti dall'estero, circa il 10%. Questo tasso di immigrazione non so se sia pari a quello trainato dalla Fiat negli anni sessanta, ma è certamente una ricchezza perché si tratta di risorse umane fresche, al di là degli apporti positivi per la ricerca, i rapporti con le aziende, l'innovazione, gli incubatori. Il rischio che corriamo è non accorgerci che il sistema della formazione vive in funzione di questa immigrazione, dunque che la globalizzazione porti queste persone a saltare il nostro territorio per andare altrove: in fondo oggi non c'è più nessuna ragione pratica perché uno studente vada a Milano, Torino o Parigi. Il secondo rischio lo stiamo provocando noi stessi: sia Torino che Milano stanno lanciando un preciso messaggio agli studenti, andare all'estero. L'80% dei nostri dottori di ricerca vuole già andare all'estero a lavorare. L'internazionalizzazione insomma contiene un rischio, che tuttavia non mi dispiace correre per alimentare la nostra competitività.



Marco Gilli

Il ruolo che l'università deve svolgere per formare i lavoratori della conoscenza è fare alta formazione e attività di ricerca, e lo deve fare con una modalità che va ridefinita perché le tematiche messe in gioco oggi richiedono sempre più di integrare culture e discipline. Il modo con cui il Politecnico di Torino ha voluto rispondere alle nuove sfide è simbolicamente rappresentato dalla Cittadella Politecnica, uno spazio fisico dove trovare gli ingredienti e le condizioni utili a formare i lavoratori della conoscenza. Cosa deve fare in particolare? Sostenere una collaborazione più intensa tra impresa e università, per fare lavorare insieme i ricercatori dell'una e dell'altra parte e favorire il trasferimento di conoscenze e tecnologie. In secondo luogo aumentare la capacità di attrarre i migliori ricercatori e studenti stranieri, come fanno tutte le grandi università del mondo. Terzo rafforzare gli incubatori e l'accompagnamento alla nascita delle imprese. Col Politecnico di Milano, un obiettivo comune può essere quello di realizzare una cittadella dedicata al design. Più sinergia fra i due atenei aiuterebbe senz'altro il sistema e l'asse fra le due città.

Nevio Di Giusto

Il prodotto di grande successo viene fuori solo quando tutti coloro che ci hanno lavorato sanno di averci messo dentro qualcosa di proprio. Lo vediamo bene nel caso delle automobili, la cui ideazione non è altro che una serie di storie affascinanti, dove specialisti diversi giocano la loro passione per potersi riconoscere nell'oggetto finale. La cosa più importante oggi è favorire

al massimo la capacità di lavorare insieme, sottolineare l'importanza del dialogo anche quando si tratta di sviluppare competenze dentro e fuori dalla fabbrica. La scelta di internalizzare tutto o esternalizzare tutto rappresenta sempre un rischio: la miglior cosa è avere una capacità interna che permetta di dare le specifiche di progetto all'esterno. Il compito dell'impresa è comprendere e governare questo elemento.

Luisa Bocchietto

Adi è stato un attore di Torino 2008 World Design Capital. Dall'inizio ci siamo accorti che tra Torino e Milano c'era una difficoltà di linguaggio: mentre a Milano il design era conosciuto, a Torino si diceva «noi qui facciamo l'automobile». La mia idea è che i due poli si presentano con una identità forte, con propensioni progettuali diverse che nascono in una cultura diversa. Se l'approccio è diverso, non significa che uno sia peggio e l'altro meglio; al contrario queste qualità andrebbero messe in evidenza e valorizzate. L'asse Torino-Milano diventa reale, al di là dei luoghi comuni, se ci sono le occasioni e le scommesse e, poiché lo Stato è assente, noi dobbiamo unirci, anche con altre città, perché la concorrenza è fuori dal nostro paese, dove il design riceve una spinta forte.

Franco Caimi

L'innovazione permette alle nostre aziende di aver qualcosa in più rispetto alle altre, consente all'oggetto di design di essere unico e tutelato, perché è più difficile da imitare. Molte aziende dell'asse Torino-Milano sono nate con prodotti poveri a cui hanno saputo apportare 'quel qualcosa in più': penso alla caffettiera della Bialetti

e ai prodotti che hanno fatto la storia del costume nel mondo. Cercare la differenza è una necessità delle aziende nella loro strategia di difesa rispetto alla competizione globale. In un mondo in cui c'è già tutto, in cui il nuovo rischia di apparire superfluo, il nostro compito è sollevare sempre più in alto l'asticella; lo facciamo guardandoci intorno, incontrando i designer, collaborando con le scuole, facendo dell'azienda un crogiolo in cui confluiscono e si rimescolano le idee di tutti.

Giulio Iacchetti

Noi designer italiani siamo uno sciame creativo, come le api frequentiamo mondi produttivi diversi, li impolliniamo grazie ai valori della curiosità e dell'inventiva che ci appartengono come popolo. Lo scambio di informazioni con le aziende è una cosa normale e di vitale importanza. Così come il fatto che la composizione del nostro reddito è cambiata nel tempo: le royalties contano meno, perché i prodotti hanno una vita più breve, ma ci sono le consulenze e l'istruzione. Spesso i designer che escono dalle scuole diventano formatori, ma questo può essere un segnale di miopia del sistema perché è rischioso che uno studente diventato professionista venga automaticamente assorbito dalla scuola, tanto più se non è riuscito a svolgere l'attività. I designer sono votati alla precarietà e questa è una situazione fondamentale per alimentare continuamente la vena creativa. Sono scettico rispetto alle persone che mi raccontano di macchine che aiutano ad avere nuove idee: l'origine delle idee è ancora un fatto imperscrutabile e mi piacerebbe che rimanesse tale.

Licia Mattioli

Per un imprenditore, il design è una cosa che ormai si dà per scontata: il bel disegno, la qualità, il concept sono il minimo indispensabile per competere sul mercato. Il vero tema è unire bellezza, tecnologie e managerialità. Quando entrano in azienda, gli studenti usciti dai corsi di disegno industriale sono molto preparati tecnicamente ma del tutto impreparati sul mondo aziendale. Ciò che chiediamo alle università è incentivare gli stage aziendali, trasformandoli da momento discrezionale a punto centrale per la formazione dei giovani. Sono convinta che il mercato italiano possa assorbire molte risorse che escono dalle nostre università, ma occorre che arrivino con skill migliorati.

Marco Rainò

Turn rappresenta una territorialità, è una community di designer nata quattro anni fa, la prima nel suo genere in Italia; poi è diventata, con grande soddisfazione da parte nostra, un punto di riferimento. Lo scopo per cui è nata è di far interagire, dialogare, aggregare più possibilità di pensiero anche molto distanti, favorendo il confronto soprattutto dei designer con chi di creatività non si occupa per nulla. Nel 2008 in occasione di World Design Capital per la prima volta Turn ha deciso di non promuovere i propri associati, ma di ospitare professionisti che venivano da fuori, per aprirsi. Da torinese, sono abituato a sentir parlare di quante cose nate a Torino si sono poi sviluppate fuori. Bisognerà riuscire a capire che questa difficoltà può diventare una virtù: fare l'incubatore cercando di prestare attenzione alle energie creative che possono andare in questa direzione.

Davide Rampello

Per rappresentare il design, la Triennale di Milano ha compreso fin dall'inizio che doveva diventare il luogo della rappresentazione della contemporaneità delle arti e della società nel loro complesso. Pertanto la nostra prima grande mostra è stata dedicata alle attività produttive della 'città infinita', lo straordinario territorio che, da Malpensa, arriva fino a Orio al Serio. Il compito fondamentale che ci poniamo è quello di rammentare un territorio lacerato, fra mondi e linguaggi diversi (arte, impresa, scienza ed economia), tessendo relazioni continue per costruire progetti condivisi. Con questo spirito è nata sia la sede alla Bovisa sia il progetto che abbiamo in corso col Politecnico e l'Istituto Mario Negri, per riunire un gruppo di ingegneri, chimici, designer e artisti. Li faremo lavorare insieme per realizzare il sogno politecnico: arti e scienze che convivono come facce diverse di una stessa ricerca.

LUNCHTIME E ALTRE OCCASIONI

La costruzione e il consolidamento di un discorso pubblico condiviso su alcune questioni di rilievo per la società locale è un obiettivo delle attività di animazione del Piano strategico. A questo filone è riconducibile l'iniziativa *Lunchtime*, ciclo di incontri brevi e informali, avviati a gennaio 2007, organizzati durante la pausa pranzo. Introdotti da alcuni interventi programmati che indicano i termini di una questione, gli incontri si presentano come occasioni di dibattito libero, dove sono invitati ad esprimere il proprio punto di vista tutti i presenti, fuori da rigide convenzioni. Un modello di confronto che è stato applicato in alcune specifiche occasioni anche a incontri organizzati al di fuori del ciclo. Frequenta questi spazi un pubblico per definizione composito ed eterogeneo, fatto di amministratori locali, studiosi, operatori pubblici e privati, studenti che si mescolano per garantire un confronto di idee efficace quanto estraneo a ogni logica precostituita.

I NUMERI DEGLI INCONTRI

5 SEDI
9 INCONTRI
35 RELATORI
300 PARTECIPANTI

Nelle pagine seguenti
le schede tecniche
di tutti gli incontri.

25

PUBLIC UTILITIES TRA SFERA PUBBLICA E MERCATO

18.01.2007
IN COLLABORAZIONE CON FONDAZIONE ROSSELLI

L'appuntamento in calendario a gennaio è stato introdotto dagli interventi dell'economista Giorgio Brosio (Università di Torino) e di Maurizio Magnabosco (amministratore delegato Amiat). Obiettivo dell'incontro offrire alcuni spunti di riflessione sulla delicata trasformazione che, da alcuni anni, interessa il mondo delle ex-municipalizzate, facendo di tali imprese uno dei soggetti più importanti del sistema economico locale. È la natura mista di questi soggetti il nodo della questione: la loro evoluzione si pone infatti a un delicato punto di incrocio fra aree dell'economia pubblica e meccanismi di mercato.

ESSERE LAVORATORI DELLA CONOSCENZA

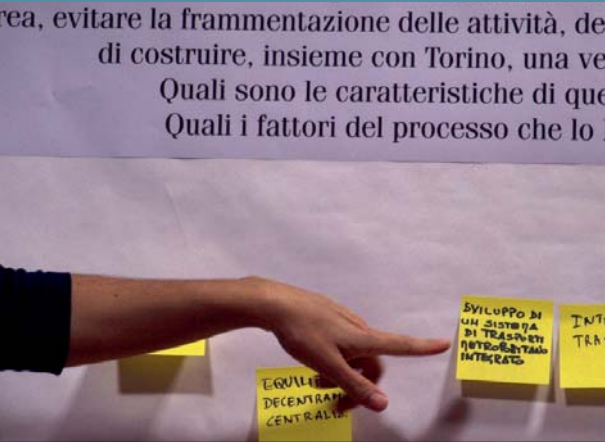
19.02.2007
IN COLLABORAZIONE CON IRES PIEMONTE

L'appuntamento in calendario a febbraio ha messo a confronto l'esperienza di Juan Carlos De Martin (professore al Politecnico di Torino) e Stefano Mirti (architetto e designer). Al sociologo Bruno Manghi è stato affidato il compito di coordinare il dibattito, facendo emergere dalla discussione la figura sociale di questo nuovo tipo di lavoratore. È il profilo dei lavoratori della conoscenza il nodo da sciogliere: accomunati dalla capacità di trasformare la conoscenza in risorsa, le loro biografie mettono in evidenza grandi differenze sotto altri aspetti, come l'età, la formazione, il profilo professionale. La loro presenza così connotante sul mercato del lavoro contemporaneo apre interrogativi sui particolari bisogni e le aspettative di questi lavoratori, sui vantaggi che la loro opera può portare alla collettività e sugli eventuali costi sociali.

POLITICHE DI SVILUPPO, SVILUPPO DELLA CULTURA

15.03.2007
IN COLLABORAZIONE CON ATRIUM

L'appuntamento in calendario a marzo è stato introdotto dagli interventi di Luca Dal Pozzolo (direttore dell'Osservatorio Culturale del Piemonte), Eleni Vassilika (direttore Museo Egizio) e Stefania Raimondi (ceo Enarmonia Pictures). Tre punti di vista per proporre una sintesi della diversità che caratterizza il settore culturale, ambito in cui enti pubblici e operatori privati tradizionalmente mantengono un dialogo molto serrato nella progettazione di iniziative individuali e politiche di sviluppo. Il mondo culturale torinese, uscito da un lungo e proficuo ciclo espansivo sostenuto da specifiche risorse dedicate, si trova oggi a ridiscutere piani e strategie in un contesto cambiato, dal punto di vista delle risorse generali, delle forme di consumo, del know-how maturato. Cosa ci si aspetta dagli investimenti in cultura? Quali nuovi strumenti sono disponibili? In quali condizioni locali e sovralocali si deve operare? Con quali vincoli e quali libertà? Sono alcune delle domande su cui si è svolto il confronto.



UNA SCUOLA PER TUTTI?

17.05.2007
IN COLLABORAZIONE CON IRES PIEMONTE

L'appuntamento in calendario a maggio è stato introdotto dall'intervento di Roberta Ricucci (ricercatrice di Fieri) e moderato da Adriana Luciano (Università di Torino) e Stefano Molina (Fondazione Giovanni Agnelli). Al centro della discussione la presenza crescente di allievi e studenti stranieri nelle scuole di ogni ordine e grado, a cui non si è per ora accompagnata una definizione di policy adatta a rispondere alla complessità crescente del quadro che si delinea. Nonostante nel tempo la scuola sia stata terreno di sperimentazioni e progetti, si lamenta l'assenza di una politica scolastica che, nel rispetto dell'autonomia di ciascun istituto, sappia intervenire per gestire le numerose sfaccettature di questo fenomeno, anche considerando le risorse che possono essere messe in campo dagli enti locali.

QUALI INIZIATIVE LOCALI DOPO LA RIPRESA FIAT?

05.12.2007
IN COLLABORAZIONE CON FONDAZIONE EINAUDI

L'appuntamento in calendario a dicembre è stato introdotto dagli interventi di Angelo Pichierri (Ires Piemonte), Valentina Pacetti (Università di Torino), Luigi La Spina (La Stampa) e Nanni Tosco (Cisl Torino), protagonisti di un dibattito nato sulle colonne de La Stampa che è parso indicativo di alcuni nodi relativi alle prospettive di sviluppo dell'area torinese. Da un lato, la rapida ripresa della Fiat dalla più grave crisi della sua storia, vissuta dall'azienda fra il 2002 e il 2005, ha alleggerito le tensioni sullo scenario economico urbano; dall'altro il rapido riassorbimento della crisi può comportare il rischio di una riduzione nella capacità di iniziativa e di impulso al rilancio economico, che ha caratterizzato la situazione di Torino negli ultimi anni. Come se, paradossalmente, la crisi Fiat abbia rappresentato un'opportunità per il sistema locale, al punto che il soddisfacente stato di salute della maggiore impresa italiana può depotenziare la ricerca di nuovi sentieri di sviluppo. Alla base di questa convinzione, l'idea che nell'attuale fase di crescita sia indispensabile puntare su un assetto economico diversificato del territorio, per attirare nuove attività e consolidare il radicamento di quelle già presenti. La discussione è stata moderata da Alberto Papuzzi (La Stampa).

IL PROGETTO DI FUSIONE GTT-ATM

25.06.2008
IN COLLABORAZIONE CON IRES PIEMONTE

L'appuntamento in calendario a giugno, introdotto dagli interventi di Cristina Bargerò (Ires Piemonte) e Sandro Baraggioli (Università di Torino), ha aperto la discussione sull'operazione più importante in atto nel settore delle public utilities torinesi. Gli obiettivi ambiziosi della fusione, che mira a far nascere un nuovo soggetto d'impresa di cospicue dimensioni, e il carattere strategico dell'alleanza ad esso sottesa alla luce dei processi di integrazione fra le aree metropolitane del Nordovest, sollecita il confronto sull'efficacia del progetto, sul piano industriale che si sta componendo e sul modello di governance che tende a configurare. Obiettivo dell'incontro portare nuovi argomenti al dibattito, considerando la fusione Gtt-Atm uno spunto per interrogarsi anche sulle prospettive del sistema metropolitano torinese. La discussione è stata moderata da Giuseppe Berta (Torino Internazionale).

AUTO FRA MUTAMENTO E CRISI GLOBALE

29.11.2008
IN COLLABORAZIONE CON IRES PIEMONTE

Con l'appuntamento in calendario a ottobre, Torino Internazionale e il Gruppo Dirigenti Fiat sono tornati discutere le difficoltà e le prospettive del settore autoveicolistico torinese. L'occasione è data dalla pubblicazione di una indagine sulla componentistica che ha messo in luce elementi che assumono un carattere ancora più pregnante, nel momento in cui il settore appare toccato dalla crisi internazionale: il 2009 si apre infatti con la previsione di una consistente riduzione del mercato. Questa prospettiva di crisi accelererà probabilmente i processi in corso da anni nel mondo delle imprese della componentistica, già toccate da una profonda ridislocazione. Il nuovo contesto internazionale rende ancora più urgente una discussione sullo stato del settore, in grado di individuare le misure e gli strumenti capaci di rafforzare le tenuta di un comparto da sempre strategico per l'economia industriale di Torino. Il dibattito ha messo a confronto Nevio Di Giusto (Centro Ricerche Fiat), Anna Giunta (Università Roma 3), Aldo Enrietti (Università di Torino), Vittorio Ferrero (Ires Piemonte), Mauro Zangola (Ufficio Studi Unione Industriale). La discussione è stata moderata da Marina Cassi (La Stampa).

UN AGGIORNAMENTO SU I_CULTURA

09.12.2008
IN COLLABORAZIONE CON CITTÀ DI TORINO

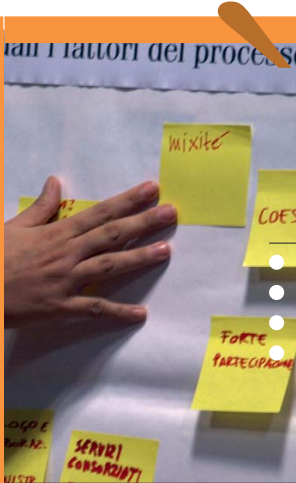
Con l'appuntamento in calendario a dicembre, Torino Internazionale e la Direzione comunicazione strategica della Città di Torino hanno invitato gli operatori del sistema culturale e della comunicazione dell'area metropolitana a un confronto per migliorare funzionalità ed efficienza della rete intranet i_cultura, lo strumento di lavoro realizzato per condividere informazioni sulle conferenze stampa e sulle inaugurazioni del territorio. Trascorsi tre anni e mezzo dalla sua nascita, con 117 operatori iscritti e oltre 1000 eventi culturali condivisi, l'esperienza di i_cultura si presenta come un caso riuscito di network tra professionisti, che alimentano una banca dati informativa per facilitare l'attività di chi organizza eventi culturali. La discussione, introdotta dagli interventi di Elisa Rosso e Roberta Balma Mion (Torino Internazionale) porterà a realizzare nuove funzioni della rete: schede anagrafiche degli iscritti e sulle location per conferenze stampa e riunioni del territorio, un calendario eventi più ricco e articolato. Si ringrazia la Fondazione Accorsi - Museo di Arti Decorative per avere ospitato l'incontro.

LAVORO, LAVORATORI, SOCIETÀ DELLA CONOSCENZA

17.12.2008
IN COLLABORAZIONE CON IRES PIEMONTE

Con l'appuntamento in calendario a dicembre, Torino Internazionale ha collaborato all'iniziativa di Ires Piemonte sul tema dei knowledge workers. Occasione dell'incontro, la presentazione di una ricerca, a cura di Federico Butera e Ruggero Cesaria, che ha indagato il campo mettendo a paragone l'esperienza italiana con quella di altri paesi. Secondo le statistiche, la quota di scienziati, manager, professional e tecnici superiori ha ormai raggiunto altissimi livelli della popolazione lavorativa, componendo un insieme eterogeneo più numeroso degli operai e degli impiegati d'ordine messi insieme. Quanto è cambiata la struttura sociale e il modo di produrre nella società della conoscenza? Quali opportunità si aprono e quali rischi si corrono? Sono state le domande alla base di una discussione a cui hanno partecipato Angelo Pichierri (Ires Piemonte), Adriana Luciano (Università di Torino), Nevio Di Giusto (Centro Ricerche Fiat) e Bruno Manghi. Nel corso dell'appuntamento è stata data una anticipazione dei risultati dell'indagine *Lavoratori della conoscenza a Torino*, a cura di Salvatore Cominu e Stefano Musso, per conto di Torino Internazionale

Shot di questo numero è un racconto per immagini dei workshop *Torinoquidomani*, realizzate alle Officine Grandi Riparazioni e alla biblioteca civica Italo Calvino, fra luglio e ottobre di quest'anno. Sguardi, post-it, ambienti, espressioni, scritte, mani, cartelloni. Istantanee dai lavori e dalle pause, per trasmettere l'atmosfera degli incontri: i momenti di ascolto, quelli di animato confronto, quelli di riflessione, di studio. Persone con età, estrazione e storie professionali molto diverse, unite dalla disponibilità a confrontarsi apertamente sui temi proposti di volta in volta. L'argomento il futuro, la città.



Elite civica a Torino

ANNALISA MAGONE

Da due anni il professor Silvano Belligni è impegnato in una ricerca su struttura e funzionamento della classe dirigente a Torino. Con tutta la varianza di significati che il concetto si porta dietro, il tema è importante perché studiare le 'élite civiche di governo' è un modo per affrontare la storia di una città.

PROFESSOR BELLIGNI, CHE RAPPORTO CORRE FRA LA CLASSE DIRIGENTE E LA VITA DI UNA CITTÀ?

Secondo il formalismo giuridico, il potere politico urbano viene esercitato solo dalle istituzioni pubbliche: al loro interno gli uomini politici (eletti o nominati) prendono decisioni che i burocratici mettono in atto gestendo gli apparati pubblici. In questa chiave, la società, fuori dai momenti elettorali, può acconsentire o protestare, al più può essere consultata. Ma la politologia ha da tempo spiegato che questa rappresentazione del potere è troppo semplice. In realtà, del potere democratico fa parte una rete di attori che comprende le principali organizzazioni della società civile. Da questa rete si genera una leadership urbana mista, in parte pubblica e in parte privata, più o meno stabile nel tempo, che può fare la differenza per la vita di una città: ad essa spetta il compito di scegliere fra modelli di sviluppo alternativi, ossia differenti mix tra crescita economica, integrazione sociale, qualità ambientale. Il set di interessi espresso da questo network non è unico e valido per tutte le città. Poiché, al contrario, sono possibili equilibri differenti, tutto ciò conferisce ai *decision-makers* locali, cioè alle élite di governo, un ruolo non puramente tecnico ma politico. In questa chiave ci siamo mossi per studiare le scelte effettuate a Torino, cercando di offrire una rappresentazione di quanto avvenuto fra 1993 e il 2006, ma focalizzandoci soprattutto sull'ultimo quinquennio.

COME È COMPOSTA L'ELITE TORINESE? QUALI SONO I SUOI CARATTERI SPECIFICI?

Chi governa Torino è un gruppo di poco più di un centinaio di persone, che fanno capo a 192 organizzazioni pubbliche e private. Il suo profilo è tutto sommato convenzionale: netta prevalenza di uomini (le donne sono solo 13), età media elevata (59 anni) e pochissime persone al di sotto dei 40, quasi tutti laureati, prevalenza di professionalità tecniche (70%) rispetto a quelle umanistiche, nessuno che provenga dalle classi basse. Circa la provenienza professionale, colpisce l'eterogeneità dei percorsi che conducono all'élite: solo nel 30% dei casi troviamo politici di professione, e questo dato segna una netta discontinuità col passato di Torino. C'è poi un altro sottoinsieme, che pesa circa per un quarto del totale, composto dai 'para-professionisti' della politica, che costituiscono forse la novità più interessante nel panorama cittadino. Si tratta di persone che, pur avendo un'altra professione, si sono impegnate a tempo pieno in politica per un tratto consistente della propria vita e, come tali, sono portatori di una ambivalenza di prospettive e di punti di vista: come dire che sono interpreti di due mondi ancora distanti. Ma forse non così tanto come si pensa.

CON QUALI PROBLEMI CONCRETI SI È CONFRONTATA L'ELITE TORINESE? CHE TIPO DI CITTÀ HA COSTRUITO?

L'attuale modello di sviluppo di Torino è la risultante dell'intreccio di tre agende, elaborate da altrettante coalizioni



di governance su cui si è articolato il governo recente della città. La prima agenda, che possiamo chiamare 'Torino policentrica', si incardina sulle trasformazioni territoriali e l'adeguamento delle infrastrutture, portando a un riassetto urbanistico complessivo che ha modificato in modo drastico il volto fisico della città, svincolandola dall'immagine convenzionale di one-company town industriale. La seconda agenda, 'Torino politecnica', evoca una città della tecnologia e dell'informazione, dove una tradizione contrassegnata dalla cultura del lavoro viene riorientata in base a esigenze e opportunità proprie di una società della conoscenza. La terza e ultima agenda, 'Torino pirotecnica', disegna una città della cultura e dell'intrattenimento, dove le attività di loisir, lo spettacolo, ma anche lo sport e le arti assumono crescente rilevanza per l'economia del territorio e si propongono come risposta innovativa alla crisi del fordismo e al declino industriale. Nessuna di queste tre agende ha preso il sopravvento sulle altre, anche se la crisi che incombe sembra aver colpito soprattutto le ultime due; tutte hanno concorso, in momenti, proporzioni e modalità diverse, a condizionare il profilo della transizione torinese.

QUANTO È COESA L'ELITE CHE GOVERNA LA CITTÀ? CI SONO RISCHI CHE L'ELITE GOVERNI SENZA LA CITTÀ?

Un modo per verificare la coesione dell'élite è applicare le tecniche della network analysis, misurando le relazioni che gli individui



Incognite della rappresentanza

GIUSEPPE BERTA
Università Bocconi

Via via che il ‘modello Torino’ ha iniziato a manifestare segni di difficoltà e di affanno, la questione della rappresentanza ha guadagnato progressivamente spazio.



30

intrattengono fra di loro. Nel caso di Torino il reticolo dei rapporti che emerge presenta alcune caratteristiche peculiari. Intanto il potere è abbastanza ben distribuito, nel senso che non ci sono attori che monopolizzano i legami (i cosiddetti hub di sistema), nonostante esista un piccolo gruppo di persone, in tutto una trentina, più centrale. Sebbene questi trenta individui contribuiscano a dare forma al sistema, facilitando gli scambi, tuttavia non concentrano su di sé i legami dell’intera rete né monopolizzano le comunicazioni e l’influenza. Non sembra esserci, insomma, una élite del potere che esercita unilateralmente il controllo all’interno del network. D’altra parte, la configurazione della rete non è tale da inibire la possibilità che l’élite agisca nel suo insieme come attore collettivo, essendo il network resistente ai guasti e agli attacchi e sufficientemente integrato. Una diagnosi più chiara, tuttavia, richiede altri tipi di analisi ed è in corso di svolgimento. La configurazione del potere *nell’élite*, inoltre, dice poco sul potere *dell’élite* e sui rapporti tra l’élite e la città, sull’isolamento della prima e sul coinvolgimento della seconda.

COME VEDE IL FUTURO?

Siamo giunti alla fine di un ciclo, proprio nel momento in cui ci ritroviamo in presenza di risorse più limitate e di tensioni, endogene ed esogene, che vanno accentuandosi. Per l’élite che ha lavorato fino ad oggi, il problema è stato misurarsi con la crisi di Torino; da oggi

in avanti il problema sarà accentuato dalla crisi globale, in una competizione internazionale sempre più dura. Torino è attrezzata per questa sfida? Ci sono idee, uomini, progetti? C’è un lascito sufficiente? Una indagine svolta negli anni ottanta a Torino e Milano, descrisse la nostra città come il teatro della polarizzazione tra due cluster di attori sociali e politici antagonisti e non comunicanti: da un parte il blocco facente capo al movimento operaio; dall’altra il mondo strutturato intorno alla grande fabbrica e alle sue articolazioni. Negli stessi anni, Milano presentava una struttura istituzionale policentrica, con intrecci e sovrapposizioni che favorivano la possibilità di mettere in comune risorse, formare alleanze trasversali nei momenti critici, comporre conflitti decisionali, insomma trasformare giochi a somma zero in giochi a somma positiva. Per come viene fuori in tralice dai nostri studi, Torino non è più la città simbolo del dualismo: ci sono più pluralismo, più comunicazione, forze sociali emergenti, ma anche incrostazioni, chiusure, barriere verso il basso. La classe dirigente locale si era data la missione di uscire da quella impasse, mettendo in campo un modello di azione politica basato sulla cooperazione tra governi locali, business community e settori del non profit. Non si può dire che alcune cose importanti non siano state realizzate, ma la transizione è tuttora in corso e nuove sfide incombono.

La ricerca *Classe dirigente e élite di governo a Torino. Origine, risorse, reti di radicamento* è curata da Silvano Belligni, Stefania Ravazzi e Roberto Salerno grazie a un cofinanziamento di Università e Fondazione Crt.

31

Infatti, la coalizione urbana che ha guidato la trasformazione torinese fra il 1993 e il 2008 aveva assunto a referente una forma della rappresentanza che si è venuta oscurando col tempo, in primo luogo per gli effetti che quella trasformazione ha indotto. All’inizio, il “modello Torino” implicava un’alleanza fra componenti del mondo dell’impresa e del lavoro che avevano affidato alla coalizione di centrosinistra il compito di avviare un mutamento profondo delle basi economiche della città. Si trattava di uscire di netto dalla lunga stagione fordista per definire un contesto economico e sociale all’insegna della diversificazione dell’economia locale e del suo sistema sociale. Ora, è evidente che il fatto che quell’operazione producesse dei risultati sollecitava di per sé l’esigenza di dare voce a un novero più ampio di soggetti, non presente né rappresentato nella compagine degli interessi preesistenti. Dunque, potrebbe essere visto come un segno di successo l’emergere, in questi ultimi anni, di nuove domande di rappresentanza, insieme con una certa insofferenza per il peso troppo ampio detenuto dalle tradizionali e consolidate rappresentanze di interesse. Insomma, avrebbe cominciato a verificarsi la situazione contro cui spesso mise in guardia Luigi Einaudi, sempre molto sensibile ai rischi impliciti nelle soluzioni corporative: uno stato di soggezione degli interessi in fieri e più dinamici rispetto ai vested interests in posizione di comando, orientati in senso conservatore.

Fin qui si tratterebbe di una normale dialettica all’interno di un’area interessata da rilevanti cambiamenti, almeno in relazione alla forte staticità del quadro italiano. La novità è che la crisi globale ha ormai fatto irruzione anche sulla scena torinese, determinando sia un’accelerazione del mutamento sia una ripercussione sui problemi della rappresentanza. Guardiamo, per iniziare, a quella che sembra la cornice economica della nuova Torino e alle sue notevoli deviazioni rispetto alla condizione originaria. Dal punto di vista della struttura industriale, va detto che siamo alla vigilia di un riassetto radicale del Gruppo Fiat, al punto che si potrebbe ipotizzare per esso una configurazione del tutto inedita. Se la Fiat Auto confluirà in un nuovo gruppo dell’auto di dimensioni molto più ampie, come il Lingotto sembra intenzionato a fare nel 2009, ne deriverà una scomposizione della Fiat che conosciamo. L’Exor – sorto dalla confluenza di Ifil e Ifi in una sola struttura – diverrà qualcosa di simile a una finanziaria alla testa di importanti partecipazioni industriali, di cui il management deterrà la piena responsabilità gestionale. Comunque lo si giudichi, questo scenario delinea una ‘Fiat’ (se ancora avrà significato l’acronimo ‘Fabbrica Italiana Automobili Torino’) del tutto diversa dal passato. Con un peso politico e territoriale minore (il che aduggia anche un ridimensionamento possibile di Torino nella geopolitica nazionale).

Sul fronte finanziario, Intesa-SanPaolo è un soggetto che ha ormai ben poche connessioni col vecchio SanPaolo-Imi, in passato una delle cabine di regia della trasformazione torinese. La sua sorte è del tutto indipendente ormai dalla simbolica costruzione di quel grattacielo cui era affidato il compito di impersonare una delle anime nuove di Torino. Restano beninteso, con un rilievo immutato, le grandi fondazioni ex bancarie. Ma la crisi assottiglia le loro risorse, pur se ne accresce ulteriormente l’importanza, accentuandone il ruolo di decisori di – quasi – ultima istanza. E poi resta, con tutto il suo potenziale, l’universo delle public utilities, attori di primo piano nel sistema del Nord Ovest, ma che non hanno ancora messo in campo tutte le risorse di cui dispongono e che il sistema politico tende a sottoutilizzare. Accanto a questi grandi soggetti dell’economia pubblica e privata, si muove una pluralità di altri attori la cui capacità di crescita appare oggi frenata dalla dinamica rapidissima della crisi, che impedisce loro di giocare una parte maggiore. Inevitabilmente, la sfera della rappresentanza non può prescindere da queste determinanti di un nuovo scenario che permane ancora largamente indistinto. E che di fatto introducono nella rappresentanza tensioni e sollecitazioni difficili da sottovalutare.



20082



tamtam

PERIODICO DELL'ASSOCIAZIONE
TORINO INTERNAZIONALE

DIRETTORE RESPONSABILE

Remo Guerra

CAPOREDATTORE

Annalisa Magone

COMITATO DI REDAZIONE

Roberta Balma Mion, Giuseppe Berta,
Maurizio Bocconcino, Silvia Cordero,
Antonella Galli, Barbara Ivaldi, Paola
Mussinatto, Elisa Rosso, Elisa Ughetto

EDIZIONE WEB

Francesco Tamburello

EDITRICE

Associazione Torino Internazionale

via Marcantini 5 - 10121 Torino

tel 011.4432350 - fax 011.4432354

www.torino-internazionale.org

contact@torino-internazionale.org

STAMPA

Litograf Rosta (Torino)

STAMPATO IN 8.000 COPIE

NEL MESE DI DICEMBRE DEL 2008



PIANO
STRATEGICO
DELL'AREA
METROPOLITANA
DI TORINO