

©2021 luca sossella editore/MML srl
info@lucasossellaeditore.it
www.lucasossellaeditore.it

Finito di stampare
nel mese di giugno 2021
da xxxxx

Art direction
Alessandra Maiarelli

Illustrazioni
Irene Coletto

Stampato con un contributo
del Politecnico di Torino e dell'Università degli Studi di Torino



Il presente volume è pubblicato in open access.
È possibile leggere, scaricare, diffondere, linkare il testo completo
accedendo alla piattaforma <https://aperto.unito.it/>.
AperTo è l'archivio istituzionale Open Access destinato a raccogliere,
rendere visibile e conservare la produzione scientifica
dell'Università degli Studi di Torino.

ISBN 978-88-32231-92-2

FILIPPO BARBERA, ANDREA BOCCO, ANTONIO DE ROSSI,
MARCO GUERZONI, PATRIZIA LOMBARDI, PAOLO MELLANO,
ALESSANDRA QUARTA, GIOVANNI SEMI

Torino 2030

A prova di futuro

10. SEI MISSIONI “A PROVA DI FUTURO”:

VERSO TORINO 2030

*Filippo Barbera, Andrea Bocco, Antonio De Rossi,
Marco Guerzoni, Patrizia Lombardi, Paolo Mellano,
Alessandra Quarta e Giovanni Semi*

PREMESSA

Una politica economica orientata alle *missioni* (Mazzucato, 2021) si basa su sette principi-chiave. Il primo è quello di valore pubblico: la ricchezza materiale e civile di una collettività dipende da più dimensioni (economiche, ambientali, tecnologiche, civiche ecc.) e queste dimensioni a loro volta sono frutto dell’interazione tra più attori e istituzioni. La ricchezza non è *mai* frutto dell’azione eroica e isolata di un singolo: successi e fallimenti sono frutto di processi e dimensioni collettive, sia pubbliche che private. Il secondo riguarda i mercati, che vanno concettualizzati come *outcomes*. L’attore pubblico non risolve solo o tanto i “fallimenti del mercato”, ma genera attivamente i mercati sia individuando mete generali auspicabili, sia promuovendo processi di creazione del valore non estrattivi, con modelli di business più inclusivi e che remunerano tutti gli “anelli” della catena del valore e non solo i più forti. Il terzo concerne la rilevanza dell’organizzazione e del cambiamento organizzativo: i prezzi e il mercato mandano segnali, ma non possono sostituire l’organizzazione e le sue capacità di coordinamento. Queste capacità vanno intese in senso “sperimentale”, come meccanismi di prova ed errore aperti e fallibili, che permettono l’apprendimento incrementale, sono trasparenti e rendicontabili a una pluralità di interessi interni ed esterni ai confini organizzativi. Il quarto è la finanza d’impatto e a lungo termine. Pensare per missioni significa mettere gli strumenti finanziari al servizio di obiettivi collettivi, che rispondono alla domanda “cosa è necessario fare?” e disegnano di conseguenza i processi adatti. Il quinto riguarda la distribuzione dei frut-

ti della crescita: non solo re-distribuzione attraverso la leva fiscale e il welfare, ma pre-distribuzione capace di intervenire a monte dei processi di formazione della ricchezza. Disegnando, per esempio, diversi diritti di uso e proprietà dei beni, modelli di “voice” sugli asset collettivi, titolarità dei poteri e accesso ai saperi e alle risorse produttive equo ed equilibrato, diffusa capacità di agire per realizzare liberamente piani di vita degni di valore come prerequisito della cittadinanza sociale. Il sesto è il ripensamento del valore della *partnership*: occorre passare da relazioni “parassitarie” – dove gli attori negoziano solo in base al proprio interesse di breve periodo – o “cosmetiche” – dove la relazione serve solo a legittimarsi agli occhi di potenziali finanziatori esterni – a relazioni “simbiotiche”, basate sul mutuo riconoscimento di obiettivi condivisi. Il settimo e ultimo riguarda l’abuso del concetto di partecipazione e la necessità di immaginare forme di partecipazione non solo cerimoniali o strumentali, ma capaci di incidere in modo strutturale sui processi decisionali pubblici.

Va sottolineato come un approccio per missioni richieda una pubblica amministrazione forte e dotata di risorse economiche, umane, organizzative e tecnologiche. Una missione trasversale a tutte quelle che saranno illustrate qui di seguito, quindi, è il rafforzamento della PA. Una seria riforma della pubblica amministrazione richiede un profondo ripensamento delle strutture organizzative, del sistema di incentivi e delle procedure. Tutto ciò è necessario ma niente affatto sufficiente. Deve assolutamente accompagnarsi a un assai consistente aumento di organico, ben al di là del turnover tra chi va in pensione e nuovi assunti (cfr. www.centrostudiargo.it).

Fondamentale per l’attuazione di un approccio *mission-oriented* è il rafforzamento delle capacità e delle competenze all’interno dello Stato, in modo tale che le sue diverse organizzazioni possano svolgere efficacemente i loro ruoli nel coordinamento e nel fornire indicazioni agli attori privati durante l’attuazione di politiche che affrontano le sfide della società (Mazzucato, 2016).

Un’azione pubblica che definisce obiettivi collettivi e ambiziosi, all’altezza dei *wicked problems*, rifiutando l’idea

che il pubblico stabilisce le regole del gioco, l'impresa gioca la partita e la società si esprime solo attraverso le preferenze del consumatore o il voto elettorale, permette di rifiutare anche l'idea che il consenso politico e l'intervento amministrativo seguano strade distinte e separate o che l'uno possa riferirsi all'altro in modo del tutto strumentale. Nell'affrontare i *wicked problems* sulla strada del futuro, politica, mercato, società e amministrazione vincono o perdono insieme. La de-politicizzazione del futuro, il ridurlo a mera questione di "attivazione individuale", non permette di affrontare questi aspetti in modo corretto. Come illustrato nel primo capitolo, l'azione pubblica deve a questo fine poggiare su una classe dirigente capace di abilitare processi decisionali eterarchici all'insegna del confronto aperto, acceso e informato tra attori centrali e marginali, tra politiche sociali, dello sviluppo e industriali, tra luoghi e processi *high-tech* e *low-tech*, così come tra distinti livelli istituzionali e attori della rappresentanza politica e sociale: un confronto *politico* il più possibile privo di zone d'ombra, automatismi e derive tecniciste. Per questa via, l'attore pubblico agisce come uno "spettatore equo e imparziale" con il compito di innescare il cambiamento endogeno: per farlo dovrà promuovere spazi di deliberazione pubblica in cui prendano forma il disegno di una visione, la formulazione di risultati attesi, l'individuazione di indicatori di risultato monitorabili, la costruzione di progetti funzionali al raggiungimento dei risultati attesi. Il soggetto pubblico dovrà avere capacità di spesa per finanziare i progetti, come esito del processo partecipativo/deliberativo, e avere potere di veto e di *gatekeeping* (Barca *et al.*, 2018).

Le missioni qui di seguito descritte vanno quindi intese come corsie preferenziali per andare verso gli scenari auspicabili delineati nei capitoli precedenti, così come strumenti per evitare gli scenari *wicked*. Vanno intese, dunque, come leve per costruire una città "a prova di futuro".

10.1. Asse 1. La riconversione manifatturiera

Il modello attuale di competizione globale premia la specializzazione ad alto contenuto di conoscenza. Una

specializzazione di successo è un processo di trasformazione e ricombinazione delle competenze esistenti che permette alle imprese di un territorio di generare alto valore aggiunto e di essere competitive. È al contrario estremamente difficile che un'area riesca a riconvertirsi in nuovi settori le cui competenze di riferimento sono lontane da quelle presenti.

Due sono le aree di conoscenza da cui Torino può ripartire. Da una parte la tradizionale e, seppur in declino, ancora competitiva industria manifatturiera da riconvertire in chiave *green* e, dall'altra parte, la nascente comunità legata alle tecnologie digitali spinta dagli atenei della città e dalla presenza di alcune imprese.

Se declinate insieme, queste due aree di competenze possono rappresentare un'opportunità per la trasformazione della città in un centro di manifattura avanzata, caratterizzato da un alto impiego di robotica e intelligenza artificiale. I settori industriali che fin da subito possono essere coinvolti attivamente sono quello della produzione di macchine utensili, della componentistica automobilistica e, in prospettiva, quello biomedicale. Il Piemonte è all'avanguardia nel settore dei metalli, dei polimeri, della mecatronica e dei derivati dai bio-carburanti.

Il ritorno alla manifattura non è anacronistico. Gli ultimi vent'anni hanno dimostrato che le regioni che hanno mantenuto una capacità manifatturiera si sono scoperte più resilienti in termini di shock economici e occupazionali e hanno spesso diversificato la loro attività in servizi avanzati per la manifattura. Prova di questo è la crescente discussione, pur non ancora evidente nei dati, sul *re-shoring*, ovvero la tendenza di alcune imprese a ricollocare in Italia produzioni che in passato avvenivano in Europa dell'est o nei paesi asiatici.

Inoltre, la recente pandemia da Covid-19 ha dimostrato l'importanza strategica della capacità manifatturiera in un mondo la cui connessione logistica si è rivelata molto più fragile della narrativa dominante fino all'anno scorso.

Infine, ma non meno importante, una riconversione industriale in questo preciso momento storico deve avvenire in chiave sostenibile, generando per la città

due grandi vantaggi. Da un punto di vista industriale, lo sviluppo di competenze ecologiche rappresenta un ulteriore possibile vantaggio competitivo. Da un punto di vista ambientale, la ricerca della sostenibilità scorpora il rilancio industriale dal rischio a esso connesso. In nessun modo un rilancio industriale è quindi alternativo alla qualità dell'ambiente o ad altre vocazioni della città come quelle turistica.

Tuttavia, raramente un territorio riesce a modificare in modo spontaneo la propria specializzazione, poiché le competenze acquisite che ne hanno decretato il successo nel passato possono diventare ostacoli, rigidità e fonte di miopia nelle classi dirigenziali, imprenditoriali e politiche dell'ambito territoriale.

Sono necessarie forti discontinuità e interventi pubblici per facilitare il coordinamento tra gli attori del sistema. Per rispondere a questa specifica sfida vengono individuate due missioni.

La prima riguarda gli ingenti investimenti che servono per sostenere le imprese nella riconversione, le politiche di incentivo per fornire loro le adeguate infrastrutture. Occorrono in primo luogo decisioni di politica industriale, ovvero la scelta di settori prioritari nella distribuzione dei finanziamenti pubblici. Questa scelta avviene a livello di politiche nazionali e regionali e coinvolge le decisioni sulla spesa dei fondi strutturali regionali, nazionali ed europei. Ma anche a livello della città è possibile ri-orientare altri enti finanziatori semi-pubblici, come le fondazioni, le cui strategie negli ultimi anni non sono state sempre lungimiranti. Le risorse sono importanti per il raggiungimento di tre obiettivi:

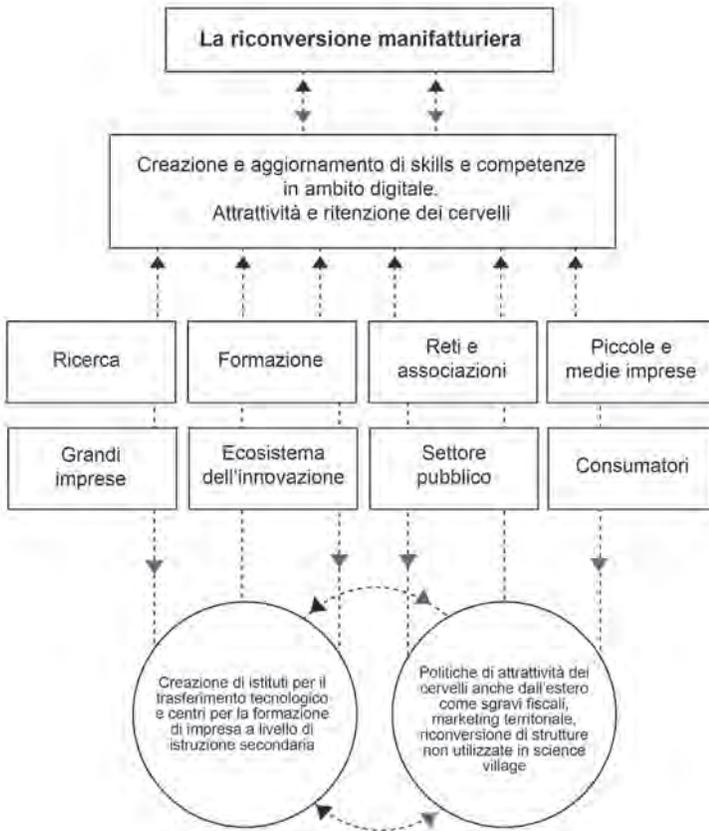
1. Sostengono le imprese in investimenti ingenti e rischiosi il cui livello di incertezza non renderebbe possibile una ricerca di risorse sul mercato.
2. Fungono da meccanismo di coordinamento per incentivare lo spostamento dell'attività di impresa verso ambiti specifici, in particolare l'adozione dell'automazione avanzata, l'integrazione di *hardware* e *software*,



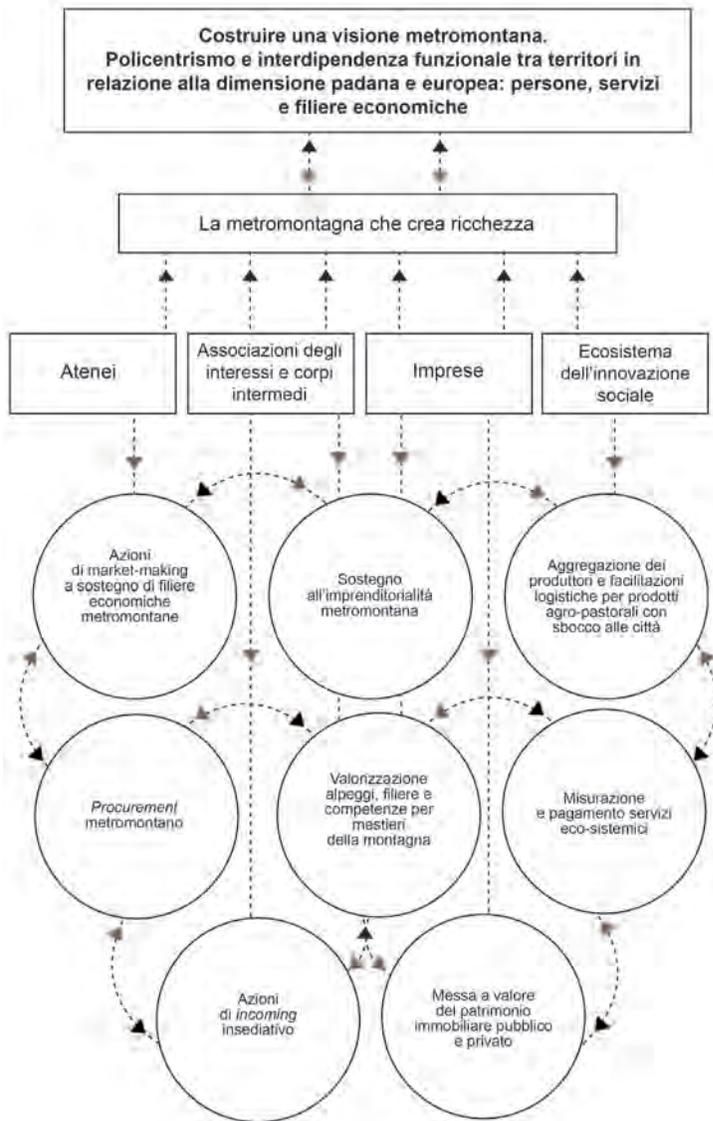
la consapevole raccolta dati e il loro utilizzo in modo corretto e verso settori specifici come il biomedicale, la componentistica e la robotica.

3. Creano le infrastrutture necessarie per la riconversione industriale come, ad esempio, lo sviluppo di piattaforme di *cloud* per imprese pubbliche o almeno locali e lo sviluppo di appropriate tecnologie per la riconversione ecologica dell'intera filiera della produzione.

La seconda missione riguarda lo sviluppo delle competenze che devono accompagnare la riconversione in-



dustriale. Esistono tre modi per creare competenze: la formazione, l'attrazione da altri luoghi e la ritenzione di quelle presenti. La formazione deve avvenire attraverso la creazione di scuole specialistiche secondarie ma anche intensificando i rapporti di trasferimento tecnologico tra università e imprese. Le politiche educative nazionali in Italia hanno sacrificato l'istruzione secondaria tecnica, ma è possibile un suo rilancio a livello regionale. I trasferimenti tecnologici operati dalle università mal funzionano in quanto gli incentivi della ricerca e quelli dell'attività di impresa non sono sempre coincidenti. Al contrario, spesso funziona la creazione di istituzioni indipendenti per il trasferimento tecnologico. La conferma della creazione a Torino dell'Istituto Italiano per l'Intelligenza Artificiale sarebbe una buona notizia in questa direzione.



Sul lato dell'attrazione dei cervelli, la città può fare molto sfruttando alcuni chiari vantaggi competitivi come i bassi prezzi del mercato immobiliare, una buona qualità della vita e gli ingenti sgravi fiscali per i lavoratori che si trasferiscono dall'estero. È tuttavia necessario un piano di marketing territoriale per i cervelli e uno per il loro accoglimento.

Le missioni e le azioni strategiche a esse collegate non sono il risultato di un mero piano dirigitico; al contrario, una loro precisa definizione deve avvenire con il coinvolgimento degli attori locali: formazione, enti di ricerca, reti e associazioni di piccole e grandi imprese, consumatori, fondazioni. Questo processo combina quindi una componente *top-down* di stimolo e individuazione di priorità con una *bottom-up* per la realizzazione delle azioni strategiche.

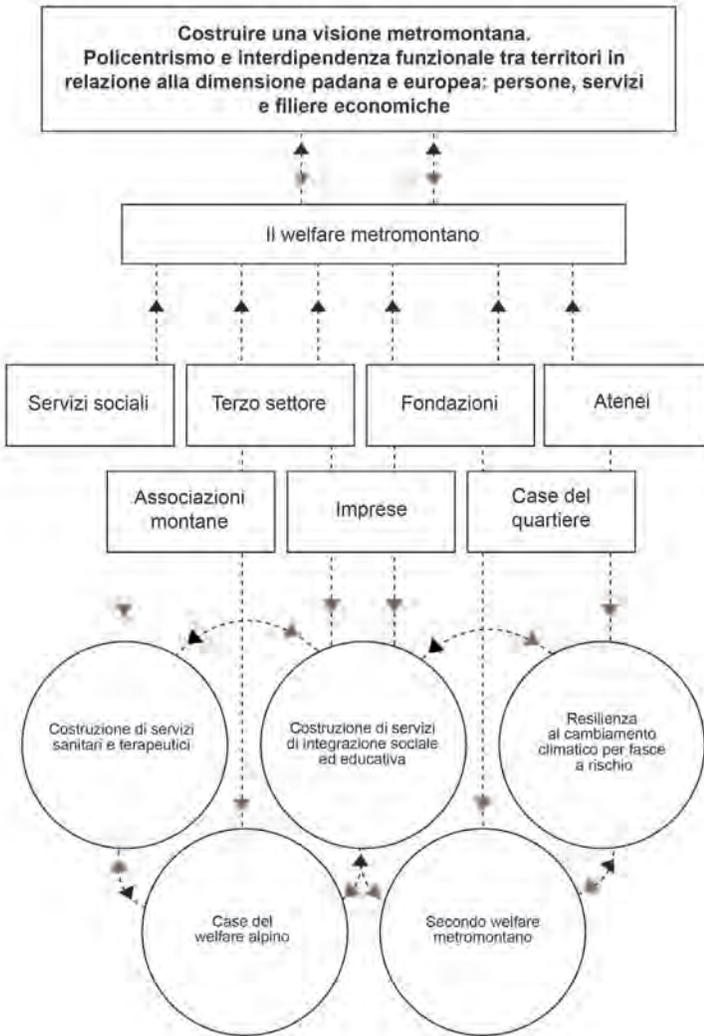
10.2. Asse 2. *La visione metromontana*

MISSIONE 1

La capacità della montagna di creare ricchezza richiede di affrancarsi dal dibattito che, per lungo tempo e in modi opposti, ha contrapposto una visione *romantica* di pura conservazione della montagna a una visione *ludica*, caratterizzata dal suo asservimento all'uso consumistico urbano, con il rischio finale di trasformare le aree montane in quel che viene provocatoriamente definito un "deserto verde". Queste immagini rappresentano forme di appiattimento e di semplificazione che riducono in modo stereotipato la complessità dell'ambiente fisico e sociale della montagna, il quale potrebbe invece essere alla base di molteplici processi di creazione di ricchezza. Innanzitutto, ai tradizionali fattori di complessità di un ambiente mosaico di lingue e di popoli, vario nei panorami e nella biodiversità, si ag giungono oggi fattori emergenti di sviluppo che diventano sempre più visibili e che assumono nuovi significati nell'ambito delle profonde trasformazioni tecnologiche e culturali che caratterizzano le attuali tendenze. La riscoperta centralità delle risorse ambientali, le potenzialità delle tecnologie digitali e della connettività diffusa, gli orizzonti dell'economia circolare e dell'innovazione sociale, fanno emergere possibili traiettorie di evoluzione del rapporto tra persone e territorio montano del tutto inedite, collegate alla costruzione di imprese e comunità progressivamente capaci di adottare strategie cosiddette *smart* e *green*, specificamente innestate nei contesti ad alta quota. Per esempio, le fonti

rinnovabili: dalla produzione idroelettrica dei piccoli impianti alla produzione da biomasse vegetali, a quella eolica e del solare, il ripensamento del modo di estrazione, produzione e consumo delle risorse ambientali può rappresentare una leva cruciale per la creazione di ricchezza a livello di scala metromontana. Infatti, l'utilizzo delle fonti fossili prevede un sistema energetico organizzato su filiere molto lunghe in cui la produzione è centralizzata e l'estrazione è localizzata, generalmente a grande distanza dai luoghi di produzione e consumo. Le fonti rinnovabili, invece, presentano una diversa organizzazione territoriale, derivante dalla loro più marcata diffusione spaziale, che consente un utilizzo decentralizzato delle risorse sia nelle fasi di approvvigionamento e di produzione sia in quelle di distribuzione e consumo dell'energia.

Un attento esame degli squilibri e degli scambi tra i territori montani e quelli di pianura, ad alta densità urbana, mostra come flussi e bilanci risultino ben più complessi di quanto si poteva derivare dalle immagini tradizionali della montagna come valvola di sfogo e luogo di *loisir* per il dinamico e produttivo territorio urbano. Anche in questo caso andrebbe superata la rappresentazione stereotipata della montagna economicamente dipendente e assistita, bacino di risorse da sfruttare a basso costo, immagine nostalgica di un mondo che non c'è più. Contabilizzando correttamente i servizi ecosistemici e gli scambi tra risorse dei differenti territori in chiave di complementarità e reciproco vantaggio e sfruttando le potenzialità attuali di scelta nella localizzazione del lavoro subordinato e autonomo, sarebbe possibile sfumare i confini tra città e montagna e riconfigurare lo spazio all'interno di nuove geografie di significati. Sembra quindi necessario riconoscere, nelle esperienze dei territori montani, la contemporanea presenza di straordinarie risorse e di pervasive difficoltà nel loro utilizzo soprattutto alla luce delle trasformazioni tecnologiche e culturali in corso. Dalla valorizzazione delle filiere economiche metromontane "tradizionali" (per esempio agricoltura contadina, grani tradizionali, mulini, panificazione; filiere latte d'alpeggio, formaggio di qualità, carni all'erba) e "innovative" (servizi ecosistemici, tra-



sporto persone e logistica merci), al ruolo della domanda pubblica (appalti metromontani), alla creazione di servizi a sostegno dell'imprenditorialità (cfr. la sezione "vivere in montagna" su www.cittametropolitana.torino.it), fino alla valorizzazione dell'enorme patrimonio immobiliare, sia privato che pubblico. Imprese, imprenditori, servizi innovativi, filiere metromontane, ibridazioni tra risorse locali e tecnologie, sperimentazione di innovazioni tecnologiche (per esempio geologia, sport), sociotecniche

(per esempio comunità energetiche) e d'impresa (filieri tradizionali e innovative). Le vie per la creazione di ricchezza sono numerose e promettenti, posto che la città smetta di guardare alla pianura come unica fonte per generare economia e benessere.

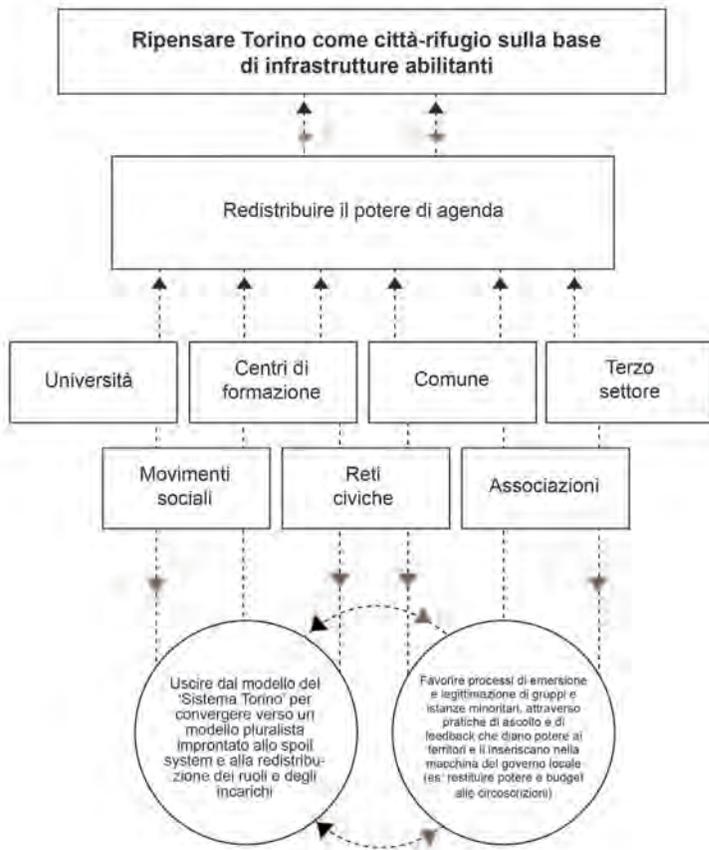
MISSIONE 2

Il contributo che le specificità ambientali, paesaggistiche e climatiche dei territori di montagna possono fornire ai percorsi di cura, supporto o riabilitazione sanitari, psicologici e sociali è noto da più di un secolo. Tale ruolo è evoluto insieme alle trasformazioni delle terre alte, passando dall'importanza di sanatori, stabilimenti termali ed elioterapici nella nascita del turismo alpino a partire dalla fine del XIX secolo, fino allo sviluppo di riflessioni e approcci più complessi e scientifici: montagna-terapia, *wilderness therapy*, *green care* e così via. Oggi il contributo della montagna all'offerta di servizi sanitari-terapeutici e di integrazione sociale si confronta con nuovi significati e nuove potenzialità legate a diverse sfide che caratterizzano il presente: i cambiamenti climatici; la fragilità mostrata dai sistemi urbani di fronte a eventi complessi come la pandemia da Covid-19; il ruolo attivo delle aree interne nel ricercare e percorrere nuove traiettorie di sviluppo locale; la costruzione di nuovi rapporti bidirezionali, complessi e meno sbilanciati tra città e montagna. In questo quadro, i servizi legati alla salute e all'integrazione sociale, possono essere interpretati e considerati come un vero e proprio servizio ecosistemico, che i territori di montagna offrono agli altri territori, oltre che ai propri abitanti, vecchi, nuovi e potenziali. La presenza di siffatte potenzialità, del resto, non è da sola sufficiente ad attivare un vero e proprio sistema territoriale integrato. Occorre, a riguardo, un approccio *mission-oriented*, che poggia sulla mobilitazione dell'ecosistema territoriale in modo trasversale all'azione pubblica e a quella privata. Si pensi, poi, all'innovazione dei modelli di intervento a favore degli anziani – dal punto di vista organizzativo, tecnologico, della relazione tra soggetti pubblici e privati, delle forme di finanziamento, della promozione di strategie di solidarietà sostenibile –

che possono valorizzare nel contempo il patrimonio edilizio delle aree montane. Le terre alte si sono dimostrate luoghi per la sperimentazione di modelli di accoglienza innovativa per migranti, in particolare se in possesso dello status di rifugiati. Gli argomenti a sostegno sono fondati: ripopolamento, abitazioni vuote e seconde case in quantità, minore costo della vita. Tali intenti daranno buoni frutti, però, solo se la strategia sarà condivisa con le esigenze di chi abita e amministra la montagna. Tale da delineare cioè un insieme di vincoli e opportunità ben calibrati rispetto agli interessi legittimi di cittadini e amministratori delle terre alte. Diversi casi di riattivazione di comunità in aree interne, montane e marginali – come nel caso di Ostanta in valle Po in Piemonte, o delle cooperative di comunità dell’Appennino emiliano – dimostrano l’importanza di accompagnare i percorsi rigenerativi attraverso la costruzione di “luoghi”, di “fuochi” dove concentrare più attività di welfare, di servizio, di conoscenze ecc., capaci di fare “massa” e innescare processi virtuosi e di sviluppo. Luoghi acceleratori della rigenerazione e della riattivazione che possono, e devono, prendere le mosse dal recupero di manufatti patrimoniali esistenti e in stato di abbandono e sottoutilizzo, ma già vocati in virtù delle loro caratteristiche morfologiche e tipologiche a usi collettivi e molteplici. Si tratta di potenziali spazi “scambiatori” tra montagna e città – in un’ottica davvero metromontana – che definiamo “case alpine del welfare”, dalle quali dare avvio a percorsi di riuso e di potenziamento delle risorse locali.

Diventa allora importante provare a definire un prototipo e un modello fisico e gestionale, declinabile puntualmente rispetto alle specifiche necessità di un luogo, e che in linea di principio potrebbe contenere al proprio interno, in quantità e modalità diverse a seconda del singolo progetto locale, queste attività:

- ristorazione;
- piccolo commercio e promozione-vendita dei prodotti locali;
- ricettività turistica e scolastica (nuove “colonie” per ragazzi e giovani delle aree metropolitane, appartamenti per famiglie e anziani ecc.)



- eventuale residenzialità e *cohousing* (residenzialità temporanea, ad esempio, per ricercatori universitari; cohousing per i nuovi abitanti giovani delle aree montane);
- servizi di valenza pubblica (sportello postale, ambulatorio medico e per infermiere di comunità, baby parking, infopoint turistico, uffici decentrati ecc.);
- spazi per eventi e attività culturali, sociali, ricreative;
- spazi per la formazione (agricoltura, artigianato, servizi ecosistemici, filiera legno, mestieri di montagna), anche a servizio della ricettività turistica e scolastica (alternanza scuola-lavoro);
- spazi per il coworking e per incubatori di nuove imprese;
- piccoli spazi produttivi (trasformazione di prodotti ecc.).

Ciò richiede però di pensare alla politica per la montagna in modo sinergico e integrato con la politica per le aree urbane, appunto in chiave *metromontana*, in un quadro complessivo basato sui giochi a somma positiva tra aree, opportunità degli uni ed esigenze degli altri, problemi locali e questioni globali.

10.3. Asse 3. *Infrastrutture sociali abilitanti*

La città di Torino e la sua vasta area metropolitana hanno vissuto una lunga transizione per emanciparsi dal modello organizzativo industriale e fordista che così fortemente le avevano segnate. Questa transizione è stata pensata, coordinata e in parte realizzata in prospettiva terziaria, dell'economia della conoscenza e della cultura, spingendo per un'integrazione dell'area in una rete di spazi economici che si erano nel frattempo realizzati nel resto d'Europa e del mondo occidentale. Si è trattato di una scommessa che ha portato alcuni frutti, ma che avendo incrociato due crisi molto dure, quella finanziaria del 2008 e quella attualmente in corso legata alla pandemia, rischia di lasciare il territorio piemontese nel mezzo di un guado insidioso. Gli indicatori disponibili raccontano di due elementi molto preoccupanti: il trend demografico negativo e la scarsa attrattività di immigrazione (che sia extra-regionale o extra-comunitaria), rendono il territorio sempre più anziano e ripiegato su sé stesso. Ci sono segnali contrastanti con questa tendenza, come la crescita della popolazione studentesca e il successo dei due atenei, oppure la progressiva crescita delle coorti di seconda e terza generazione che si fanno strada nel sistema scolastico, produttivo e sociale.

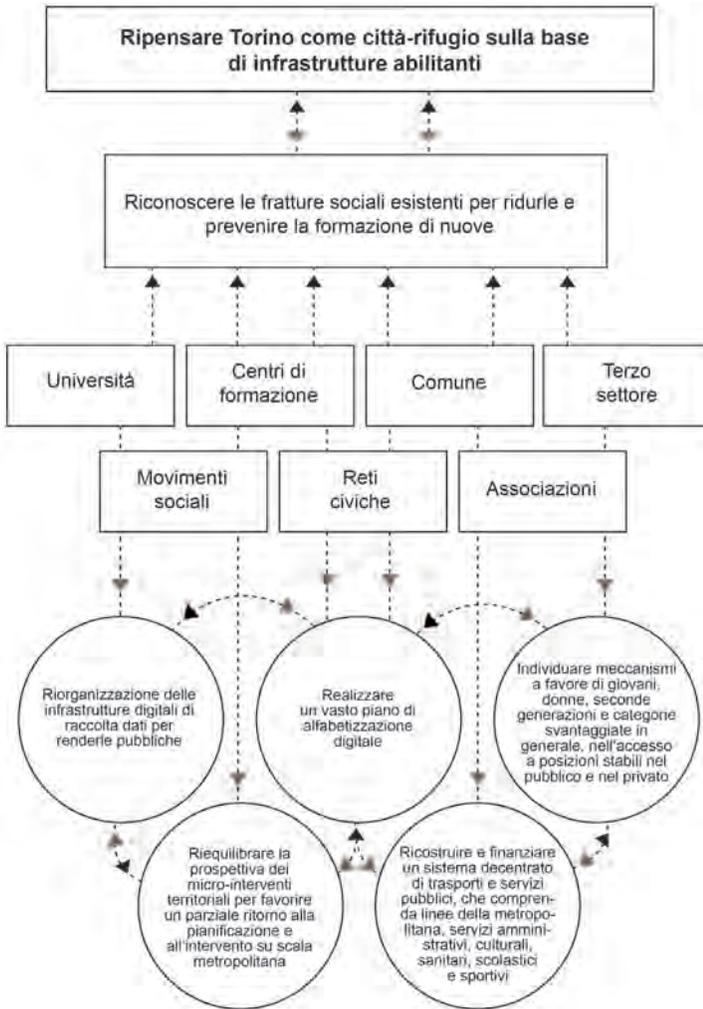
Partendo dal riconoscimento di queste dinamiche contrastanti e dal rischio concomitante, di soffocare le emersioni e gli arrivi all'interno di un quadro fortemente regressivo, i nostri suggerimenti vanno nella direzione di due missioni ancorate all'urgenza di ricostruire infrastrutture fisiche, digitali e sociali.

La prima di queste si coagula attorno a un perno di tipo politico. Come ricordato nell'introduzione e come emerge regolarmente dal dibattito pubblico locale, Tori-

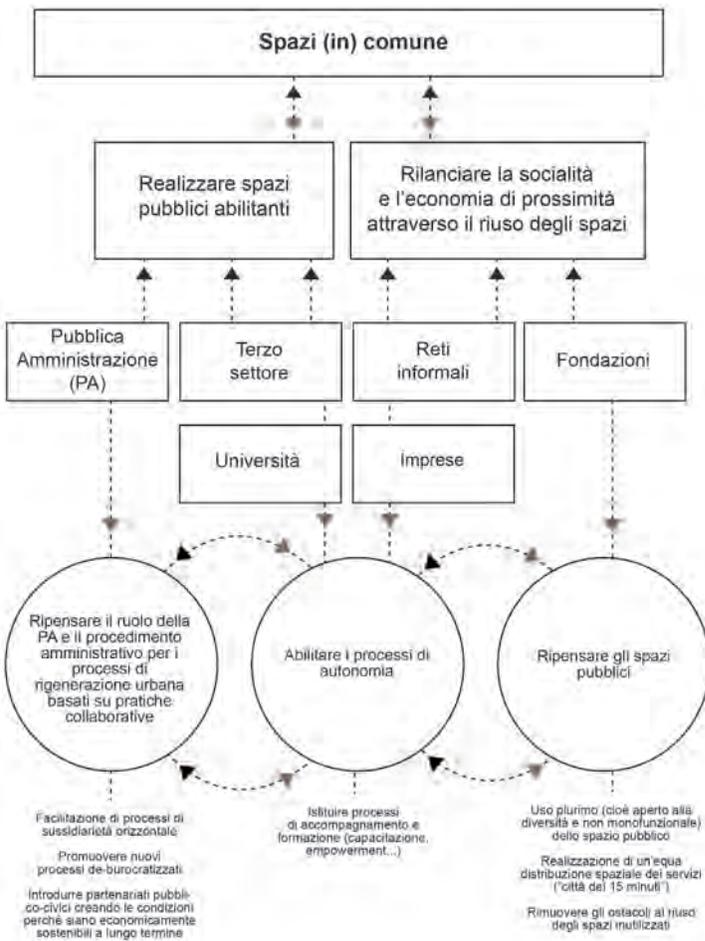
no e la sua area metropolitana continuano a soffrire un meccanismo di governo fortemente elitario, con un numero relativamente ristretto di attori dotati di potere di indirizzo. Se in epoca fordista questi attori erano largamente plasmati dal sistema industriale e riproducevano il classico conflitto tra capitale e lavoro, dalla transizione in poi si è assistito a un temporaneo ritorno dell'attore pubblico associato all'emersione, prorompente e decisiva, di attori terzi, come le fondazioni bancarie. Il risultato è che il potere di agenda, cioè di dire cosa bisogna fare, come farlo e, soprattutto, cosa non fare, rimane saldamente in mano a un numero ristretto di decisori, a loro volta legati a un numero ridotto di reti sociali. Questa rarefazione dei reticoli decisionali impoverisce l'innovazione, riduce l'emersione di altri gruppi sociali, limita fortemente l'affermarsi di opzioni alternative.

Per favorire un rimescolamento di carte, occorrono due movimenti redistributivi: uno verso il decentramento e la delega, con la responsabilizzazione e il trasferimento di poteri a un numero maggiore di decisori locali anche attraverso meccanismi di *spoils system*, e uno verso l'inclusione di tutto quel fermento di attivismo locale che continua a essere uno degli elementi vitali della società torinese. L'inclusione delle istanze minoritarie, sia legate ai mondi produttivi che a quelli della cultura, della conoscenza e della politica, dovrebbe prendere la forma dell'ascolto e del feedback costante, dell'investimento duraturo attraverso la concessione di spazi e convenzioni, linee di credito, finanziamenti a fondo perduto, sostegni strutturali. Molte attività e attivismi sono necessariamente "fuori mercato", se analizzati in termini di produzione di solo valore economico, ma hanno la capacità straordinaria di produrre capitale sociale, legame e innovazione che, a loro volta, sono alla base della creazione di valore economico.

La seconda missione parte dal riconoscimento che le fratture sociali ereditate dall'epoca industriale non si sono mai completamente sanate e che Torino e la sua area metropolitana ne ospitano ancora un singolare



mix: competenze tecniche svalutate (pensiamo al sistema diffuso e capillare di officine meccaniche, in epoca di transizione tecnologica rapidissima), grave e duratura disoccupazione giovanile e disuguaglianze sociali ereditate dal passato e riprodotte nel tempo. Anzi, queste ultime sono fortemente selettive nello sfavorire i figli delle ondate migratorie che si sono succedute dal secondo dopoguerra. Il ruolo dell'attore pubblico è perciò decisivo e deve essere ricostituito a partire da una serie di azioni complementari ma ugualmente necessarie.



La transizione digitale dovrà basarsi su cittadini consapevoli e attivi, su reti pubbliche in cui i dati siano considerati un bene comune condiviso e aperto, con istituzioni pubbliche e private che mettono a sistema le proprie informazioni a favore dei cittadini e non delle reciproche rendite di posizione.

Per favorire l'integrazione sociale di figli e nipoti delle grandi migrazioni e perequare le opportunità dei cittadini che abitano in quartieri e comuni diversi, occorrono infrastrutture fisiche, a partire dai trasporti e dalle dotazioni di servizi sociali e culturali.

10.4. Asse 4. Spazi (in) comune

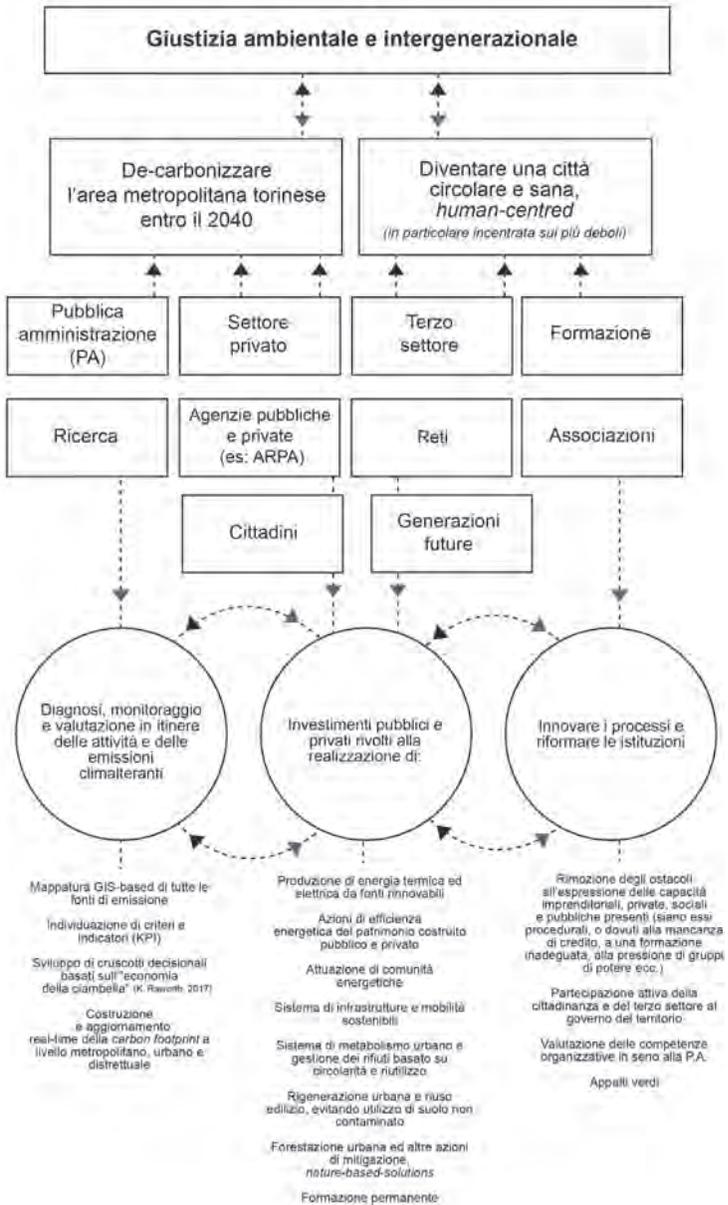
Una delle sfide più intriganti e potenzialmente più efficaci per la Torino del 2030 sta nel ripensamento e nella successiva gestione virtuosa degli spazi pubblici, attraverso una nuova definizione del ruolo della pubblica amministrazione nel governo dei beni comuni. Ciò significa, a partire dalla individuazione degli spazi operabili (essenzialmente quelli abbandonati o senza identità), impostare una *policy* di riuso e rigenerazione coinvolgendo in primis le associazioni e i gruppi di interesse, e poi i singoli cittadini, in azioni di ri-semantizzazione dei luoghi, attraverso la promozione di usi diversificati ma efficaci nella rivitalizzazione delle aree oggi dimenticate, escluse dalla vita pubblica.

L'obiettivo generale, dunque, è la liberazione delle opportunità (represe), tanto quelle fisico-spaziali quanto le energie umane, sociali, culturali, economiche, creative che possono dare vita, senso e utilità a tali spazi.

Nel 2016 la città di Torino ha introdotto un nuovo Regolamento dedicato alla cura e alla gestione dei beni comuni urbani; il testo è stato sperimentato con il progetto Co-City, finanziato dal programma dell'Unione *European Urban Innovative Action*. Nel 2019-2020 la città di Torino ha approvato una nuova versione del regolamento, facendo tesoro dei risultati della sperimentazione permessa da Co-City.

In questo scenario, il governo dei beni comuni urbani nella Torino del 2030 deve tenere conto delle scelte amministrative e delle regole che sono state già introdotte e che devono essere proiettate in un arco temporale decennale.

Vi sono delle esigenze che mantengono la loro attualità. In primo luogo, occorre continuare sulla strada della de-burocratizzazione e dell'alleggerimento del procedimento amministrativo, ripensando il ruolo della pubblica amministrazione. È necessario che gli enti locali diventino delle piattaforme capaci di abilitare processi collaborativi e di co-progettare gli spazi insieme ai cittadini riuniti in gruppi formali e informali. In secondo luogo, le pratiche di rigenerazione di spazi abbandonati



andrebbero estese anche a proprietà private, rispetto alle quali la pubblica amministrazione potrebbe comportarsi come un mediatore, raccogliendo le richieste provenienti dai cittadini e verificando le intenzioni dei proprieta-

ri. Nonostante il regolamento dei beni comuni torinese preveda questa possibilità, manca un censimento degli spazi privati abbandonati, che sarebbe invece molto utile per raccogliere manifestazioni di interesse rispetto a questi beni.

Nella Torino del 2030, le strategie di recupero degli spazi urbani dovranno progressivamente convergere verso un sistema integrato, capace di mettere in rete competenze di attori diversi. La formazione e l'accompagnamento degli enti del terzo settore e di gruppi informali di cittadini possono coinvolgere gli atenei, mentre la necessità di assicurare la sostenibilità di lungo periodo dei progetti di rigenerazione richiede il coinvolgimento di attori privati – fondazioni e soggetti *for profit* anche da coinvolgere in processi di sponsorizzazione.

Da ultimo, l'introduzione di una disciplina specifica in materia di usi temporanei consentirebbe di allargare l'offerta di beni e di intervenire anche in aree della città che sono in attesa di una nuova destinazione.

10.5. Asse 5. *Giustizia ambientale e intergenerazionale*

La sfida della Torino del 2030 è quella di raggiungere una adeguata giustizia ambientale e intergenerazionale, ossia assicurare alla propria comunità, urbana e metropolitana, presente e futura, il diritto di vivere in un ambiente pulito e salubre. Il concetto si basa su due presupposti interconnessi: un giusto rapporto fra l'essere umano e la natura, e il diritto di accesso per tutte le persone al patrimonio naturale comune: all'acqua potabile, all'aria pulita, a un ambiente sano, a un territorio non inquinato.

Per rispondere a questa sfida è necessario realizzare un delicato processo di de-carbonizzazione che consenta di mantenere la bio-capacità del pianeta disponibile per le generazioni future. Si parla di debito ecologico oltre che economico. Inoltre, è ipotizzabile che anche Torino possa assumere il modello della città circolare come già avvenuto per altre realtà europee, Parigi, Londra, Bruxelles e Amsterdam (Ellen MacArthur Foundation 2019).

Con riferimento alla prima missione, l'attenzione è rivolta alla drastica limitazione delle emissioni di CO₂ e degli altri gas climalteranti, che nei decenni passati sono stati prodotti senza controllo. Gli impegni presi con l'Accordo di Parigi (UNFCCC, 2015) identificano i target di riferimento. Sono necessari investimenti sia nella direzione di una maggiore produzione di energia da fonti rinnovabili, sia verso operazioni di contenimento dei consumi energetici, agendo anche attraverso una maggiore efficienza del patrimonio edilizio, e la creazione di comunità energetiche di cittadini che partecipano attivamente alle diverse fasi del processo produttivo (da consumatori passivi a *prosumer*), contribuendo attivamente alla transizione e promuovendo lo sviluppo delle fonti rinnovabili. Oggi l'autoconsumo può essere attuato anche in forma collettiva all'interno dei condomini, mettendo in comune le utenze elettriche al fine di poter massimizzare i consumi dell'energia prodotta all'interno della comunità stessa. Ciò permette di diminuire i costi di trasporto e gli oneri di sistema, impegnando soltanto una parte della rete elettrica e riducendo l'energia persa per il trasporto negli elettrodotti.

In connessione a questo tema, vi è poi quello legato alla sfida della mobilità sostenibile, che va dalla elettrificazione dei veicoli all'irrobustimento del sistema di trasporto pubblico locale, dall'incremento delle piste ciclabili all'incentivazione del *car pooling* e del *car sharing* e include una pianificazione integrata dei mezzi di trasporto, app e sistemi per l'infomobilità, politiche di pedaggi e tariffazione.

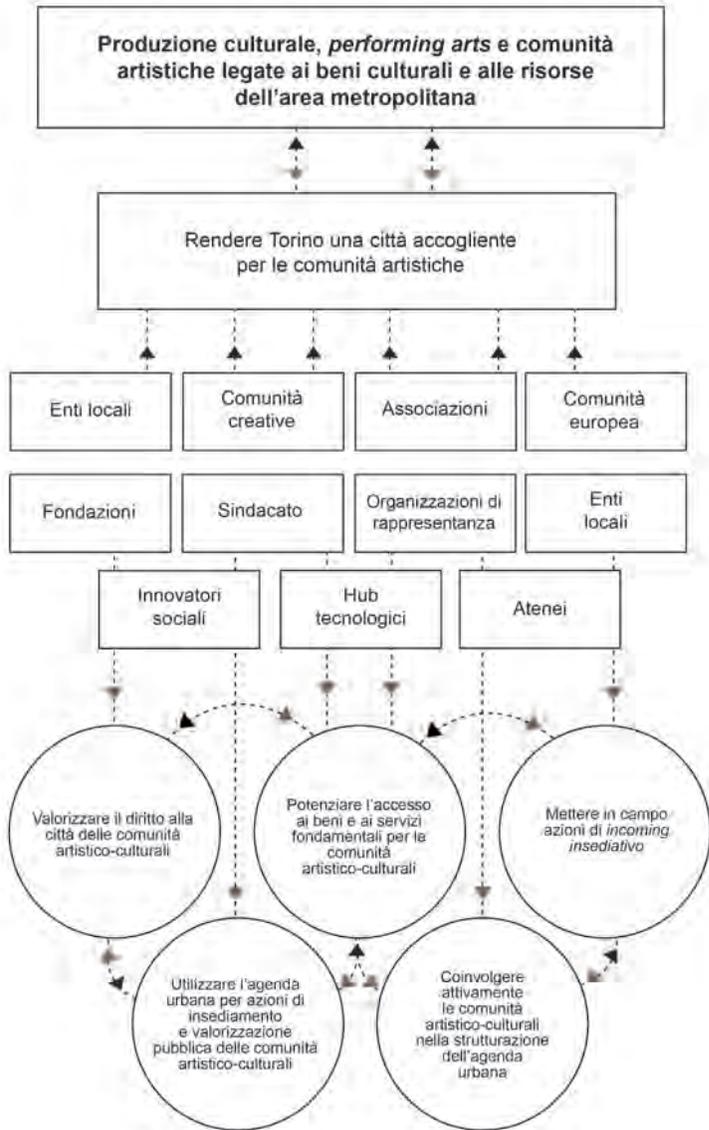
Un'altra azione strategica è rappresentata dall'incremento e implementazione del sistema del verde (*urban forestry*) al fine di aumentare la percentuale di suolo permeabile e al tempo stesso mitigare, attraverso la fotosintesi, l'inquinamento urbano. Mediamente ogni anno foreste e alberi assorbono quasi il 40% delle emissioni di combustibili fossili prodotte dai sistemi urbani. I servizi ecosistemici garantiti dalle aree verdi sono variegati e comprendono un generalizzato miglioramento della qualità dell'aria (intercettando polveri e altri inquinanti atmosferici), regolazione del microclima urbano, conte-

nimento dell'isola di calore in città, regolazione dei flussi idrici meteorici, opportunità di svago/ricreazione, miglioramento della qualità della vita, conservazione della biodiversità, assorbimento di gas climalteranti e molto altro ancora.

Con riferimento alla seconda missione, l'attenzione è diretta alla perdita della biodiversità dei territori e a tutte quelle sostanze chimiche la cui accumulazione e smaltimento, provocano impatti negativi non solo sull'ambiente ma anche sulla salute. Il tema presenta ancora molte criticità e richiede specifiche rilevanti azioni di *public awareness* e tecnologie appropriate. Alcuni punti di attenzione sono il ciclo dei rifiuti, il sistema del cibo e l'impatto sulla biodiversità. Sono tutti problemi la cui soluzione non è delimitabile al solo ambito tecnico ma richiede un grande sforzo sul piano sociale e culturale.

La strategia europea per l'economia circolare prevede un ruolo fondamentale per le pubbliche amministrazioni nella promozione dell'eco-innovazione di prodotti e servizi, e nell'incremento del riutilizzo dei materiali anche attraverso le pratiche di appalti verdi e acquisti verdi. Privilegiare l'acquisto di beni e servizi verdi costituisce uno stimolo per il mercato a investire nella ricerca e nell'innovazione tecnologica sui temi ambientali. Si innesca così un circolo virtuoso che porta a un miglioramento della qualità dei beni e dei servizi offerti dal mercato, alla sensibilizzazione dell'opinione pubblica su tali tematiche, e, nel lungo periodo, a un'attenzione maggiore anche da parte dei consumatori privati alla qualità dei prodotti acquistati sotto il profilo della sostenibilità ambientale. Si mira, in altri termini, a favorire a partire dalla pubblica amministrazione la diffusione di modelli virtuosi di consumo e di acquisto anche presso le aziende private e i singoli cittadini.

Purtroppo, il nostro sistema di *governance* non sembra preparato ad affrontare le sfide della crisi ecologica, ad agire nei tempi rapidi e con le soluzioni radicali che il cambiamento climatico richiede. La crisi ecologica impone scelte chiare, concrete, lungimiranti, inequivocabili. Occorre una classe dirigente preparata e capace



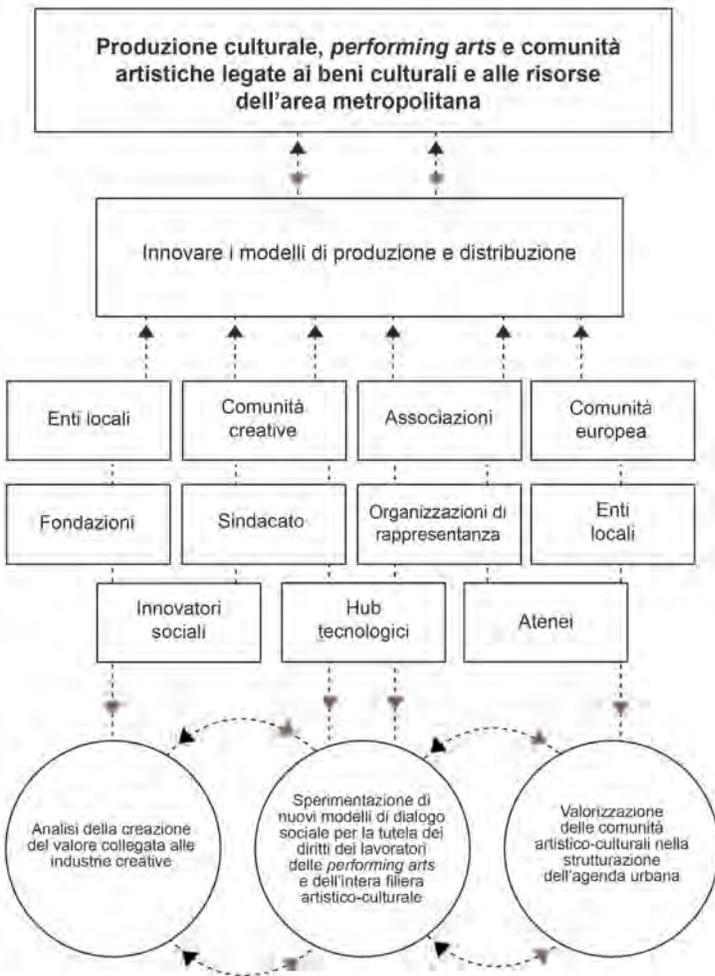
di prendere decisioni. Tra le azioni previste, vi è quindi anche quella di costruire uno strumento interattivo di supporto alle decisioni in forma di piattaforma web/ cruscotto diagnostico, di cui dotare l'amministrazione e che costituisca, da un lato, un ambiente di apprendimento e, dall'altro, un supporto decisionale alle azioni

di *policy* locale di tipo partecipativo. La piattaforma, a base GIS (*Geographical Information System*), si potrebbe avvalere della strumentazione della *Computer Mediated Communication* (CMC) con l'obiettivo di produrre una nuova spazialità sociale e rafforzare i legami infra-comunitari e territoriali, creando laboratori creativi digitalizzati. La piattaforma/cruscotto potrà costituire un prezioso strumento di carattere collaborativo e un'interfaccia tra livelli centrali di governo, comunità e amministrazioni locali dell'area metropolitana, grazie agli approcci innovativi che potrà contenere in riferimento a buone pratiche territoriali e a soluzioni di *policy* orientate alla dimensione pubblica e partecipativa dello sviluppo territoriale.

Infine, va tenuto presente che l'impatto del cambiamento climatico non colpisce tutti allo stesso modo. I più poveri e i più deboli (anziani, bambini, malati) sono particolarmente esposti perché fanno fatica a proteggersi dalle conseguenze degli eventi atmosferici anomali e dalle malattie legate all'inquinamento. Serve una grande alleanza tra vecchie e nuove generazioni, perché qualsiasi cosa facciamo oggi determinerà il domani in modo irreversibile. Il cambiamento tecnologico va indirizzato verso obiettivi di giustizia ambientale e giustizia sociale, anche attraverso la leva del sistema delle imprese pubbliche e della terza missione delle università.

10.6. Asse 6. *Produzione culturale e comunità artistiche*

Le città possono svolgere un ruolo fondamentale per il supporto e la regolamentazione della produzione artistico-culturale. Possono promuovere, difendere o indebolire i diritti dei lavoratori delle filiere creative e promuovere modelli di business a valore diffuso per le industrie creative e culturali. La costruzione di strategie di nuovo municipalismo culturale e il dialogo sociale hanno un ruolo centrale in questo processo. In quest'ottica, le scelte regolative nell'ambito della cosiddetta "agenda urbana" – intesa come indirizzo di sviluppo strategico della città – hanno effetti decisivi sul "diritto alla città" dei lavoratori di queste filiere.



L'idea-forza è che le città, in quanto importanti attori della regolazione, possano agire per favorire processi di disintermediazione domanda-offerta attraverso varie leve di *policy*, come la gestione della “rendita urbana” e “dei vuoti urbani”; per valorizzare la leva immobiliare favorendo l’insediamento delle comunità artistico-culturali; per garantire la fruizione dei beni e dei servizi fondamentali; per innescare processi di *scaling* delle esperienze di “disintermediazione cooperativa”, fisiche e digitali, che si sono sviluppate in ambito urbano.

Anche a Torino, città fortemente creativa sul piano artistico e culturale, l'attuazione di una strategia specificamente rivolta alle imprese culturali creative dovrebbe essere basata su di una valutazione attenta della consistenza complessiva del settore economico della cultura, anche in relazione al patrimonio culturale immateriale con numero di addetti, valore aggiunto ecc. La catena del valore delle filiere creative presenta una "struttura a clessidra" se osservata dal punto di vista del numero degli attori: tanti produttori, molti consumatori e una strozzatura al centro creata dai distributori. Questa configurazione è correlata a un mercato del lavoro e/o a una struttura dell'offerta di tipo "winners-take-all": la produzione di beni/servizi/prestazioni nei settori analizzati è sovrabbondante, resa possibile anche dal basso costo marginale che le nuove tecnologie permettono a livello di riproduzione e distribuzione.

Attraverso *quale coordinamento* le città e gli attori del dialogo sociale, su scala locale, possono promuovere forme di creazione e distribuzione del valore a favore del lavoro culturale? *In che modo* le forme di dialogo sociale a livello urbano possono favorire i processi di *scaling* delle comunità autorganizzate e sostenere le nuove forme di *advocacy*?

La pandemia da Covid-19 ha sollevato il velo sulla fragilità strutturale dei lavoratori delle filiere creative e culturali, sia dipendenti sia indipendenti. Da una parte, le misure di supporto predisposte nella fase di lockdown dai governi nazionali a favore del lavoro indipendente (erogazione di bonus) hanno coinvolto nel raggio d'azione solo i *freelance* con una posizione attiva in una cassa previdenziale. Sono rimasti esclusi, quindi, molti collaboratori occasionali e i lavoratori con contratti che non richiedono il versamento di una quota contributiva da parte del committente, come alcuni contratti molto diffusi in ambito editoriale. Dall'altra, la protezione del lavoro dipendente spesso non è riuscita a dare copertura a varie forme contrattuali: contratti stagionali, tempo determinato sotto i sei mesi e lavoro a chiamata. A riguardo è significativo il caso di quelle ca-

tegorie professionali che, pur impegnate in commesse di lavoro, sono risultate di fatto “inoccupate”. Questa situazione si è verificata per esempio nelle *performing arts*, dove i rapporti di lavoro di artisti e tecnici sono spesso attivati in occasione dell’esecuzione e/o della messa in scena e non comprendono le altre fasi del processo creativo: la formazione, le prove degli spettacoli e degli allestimenti, la scrittura ecc. Con le differenze derivanti dalla diversa struttura regolativa dei Paesi membri, ciò ha reso visibile in tutta Europa una “terra di mezzo” caratterizzata dall’esposizione individualizzata a rischi che riguardano continuità del rapporto, stabilità economica, tutele di welfare.

Nell’ambito culturale la “svalorizzazione del lavoro” assume dei connotati paradossali alla luce del valore identitario, democratico e inclusivo riconosciuto ai processi artistici e creativi. In varie città, compresa l’area torinese, la crisi innescata dal Covid-19 sta favorendo l’aggregazione dei lavoratori culturali in network associativi di *advocacy* (*Artnews Websites; CultureActionEurope*). Un fenomeno inedito all’interno di categorie professionali storicamente caratterizzate da una forte soggettività identitaria e rifiuto del conflitto, elementi che sino a ora hanno rappresentato un freno all’elaborazione di una domanda di rappresentanza unitaria e all’azione collettiva. Questo è il momento opportuno per sperimentare nuovi modelli di dialogo sociale, atti a sostenere una domanda di lavoro “qualificata” attraverso le scelte dei settori strategici e dei modelli industriali di sviluppo. Anche in questo caso le città possono svolgere un ruolo centrale nell’attivare alleanze per un lavoro equo tramite un sistema di patti sociali che coinvolga tutti i soggetti impegnati nel mondo culturale: imprese, fondazioni, società cooperative di intermediazione, associazioni culturali, community artistiche, i soggetti del dialogo sociale (organizzazioni degli interessi, sindacati) e anche le nuove associazioni che, a livello di categoria e/o settore, svolgono attività di *advocacy*.