

# IDENTITÀ CULTURALE E CRESCITA DI UNA CITTÀ

Intervista a Piero Fassino



**Paola Dubini**

è professore associato di Economia Aziendale, direttrice del corso di laurea in Economia per le Arti, la Cultura e la Comunicazione e docente senior dell'Area Strategia SDA Bocconi. Tra i suoi interessi di ricerca: sostenibilità delle istituzioni culturali, imprenditorialità culturale, internet e industrie dei contenuti, economia delle imprese che operano nei settori artistici, culturali e del turismo. [paola.dubini@unibocconi.it](mailto:paola.dubini@unibocconi.it)

*La risposta delle città alla globalizzazione: è questo il tema dell'intervista a Piero Fassino. Il caso di Torino è particolarmente interessante perché la città ha scelto vent'anni fa di mettere la propria identità culturale al centro di un processo di trasformazione, per posizionarsi a livello globale e continuare a crescere.*

**P**er un secolo Torino è stata una factory town; a cavallo degli anni Ottanta e Novanta del secolo scorso ha conosciuto un momento di grave crisi, in concomitanza con l'avvio dei processi di globalizzazione, con il cambiamento radicale dei modi di competere da parte delle aziende e con le scelte delle imprese industriali di delocalizzazione produttiva: Torino, prima di altre città italiane, ha assistito a un profondo ridimensionamento della propria industria manifatturiera, che aveva portato gli abitanti della città da 700.000 alla fine della guerra al picco di 1,25 milioni nel 1974. Al censimento del 2001, la città contava 865.000 abitanti e a quello del 2014 898.000. A fine anni Novanta, la città aveva 10 milioni di mq di aree industriali dismesse; frequente il confronto con la città di Detroit, che ha appena avviato un processo di rilancio, dopo il fallimento del 2013.

Ed è appunto del processo di trasformazione del capoluogo piemontese che parliamo con Piero Fassino, sindaco di Torino da maggio 2011.

**Sindaco Fassino, uno degli elementi caratterizzanti la strategia di riposizionamento della città di Torino è rappresentato dalla decisione di mettere la cultura – intesa innanzitutto come elemento identitario del territorio – al centro del suo processo di trasformazione e di internazionalizzazione. Perché?**

A partire dagli anni Novanta la città ha preso consapevolezza che era necessario abbandonare atteggiamenti nostalgici per un passato che non sarebbe ritornato e reinventarsi. E si è reinventata lavorando con consapevolezza su due direttrici fondamentali:

- ▶ *non smarrire le proprie radici industriali*, che erano la forza storica della città, ma riquificarle con un livello di specializzazione tecnologica più alto, così da poter competere a livello globale. E questo è stato fatto: trent'anni fa le aziende torinesi della componentistica auto vendevano all'80% alla Fiat, oggi l'80% del loro fatturato deriva da commesse internazionali. Questo rovesciamento è stato possibile perché le imprese hanno investito pesantemente in innovazione, innalzando il li-

TABELLA 1 | DUE FACTORY TOWN A CONFRONTO

|                                       | TORINO                | DETROIT                                    |
|---------------------------------------|-----------------------|--------------------------------------------|
| Popolazione                           | 898.000               | 701.000<br>(di cui 82,7% afroamericani)    |
| Popolazione area metropolitana        | 2,3 milioni           | 4,3 milioni                                |
| Popolazione al massimo dello sviluppo | 1,25 milioni (1974)   | 1,8 milioni (1950)<br>(di cui 70% bianchi) |
| Superficie aree dismesse              | 10 kmq                | 18 kmq                                     |
| Livello di indebitamento del comune   | 4,2 miliardi € (2014) | 18 miliardi USD (2013)                     |
| Volume d'affari                       | 1,27 miliardi €       | 2,1 miliardi USD                           |

FONTI: ISTAT, PIANO STRATEGICO 2015, SITI CITTADINI, BILANCI, FORBES

vello di qualità dei loro prodotti e di efficienza dei loro processi;

- *arricchire le proprie radici con nuove vocazioni.* La città si è resa conto che la sua vocazione industriale non sarebbe stata sufficiente da sola a garantire la prosperità come in passato e che era quindi necessario allargare lo spettro delle proprie eccellenze. E ha scelto di farlo nella direzione di tutto ciò che è economia della conoscenza: ricerca e start up (in collegamento al suo background industriale), sistema universitario e formativo, cultura.

La cultura è stata un elemento attorno al quale si è costruita l'identità della città e investire in cultura è stato ed è strategico, perché pensiamo che in epoca di globalizzazione la competizione non si giochi più solo fra imprese, ma anche fra territori. I territori attrattivi e genuinamente accoglienti hanno un più alto tasso di sviluppo e un più alto tasso di opportunità. Investire in conoscenza, ricerca, formazione e cultura rende un territorio ricco; e un territorio ricco è interessante e appetibile innanzitutto per chi ci vive e poi per chi ci va a studiare, a lavorare, oltre che per chi investe.

Poco dopo che sono stato eletto sindaco, la Nuance, una multinazionale americana di sviluppo software e di traduzione automatica, ha acquisito un'azienda torinese altamente specializzata, Loquendo, che opera nella produzione di sistemi per la sintesi vocale. Ho chiamato l'amministratore delegato per discutere i suoi piani e lui mi ha detto: "Se devo spiegare a un mio ingegnere americano o canadese che deve trasferirsi, non faccio fatica a

convincerlo a venire a vivere in Europa se gli dico che troverà una buona università dove far studiare i suoi figli, un ambiente di lavoro di eccellenza e una bella città dove andare a divertirsi". Nessuna impresa oggi porta le sue tecnologie, i suoi capitali, le sue risorse in una città desolata, perché può scegliere ovunque nel mondo.

La cultura è per Torino un elemento costitutivo di un modello di sviluppo territoriale, non è un elemento aggiuntivo. Non stiamo parlando di immaginare un modello di sviluppo e poi spruzzare sopra un po' di cultura, o di concentrare le attività culturali in un grazioso quartiere per turisti, ma di rendere la cultura il perno attorno al quale si costruisce l'identità della città. Per essere elemento costitutivo, la cultura deve permeare tutti gli strati della città, così da essere leva di crescita economica, determinare creazione di ricchezza, creazione di lavoro, applicazione di tecnologie. È identità.

### Quali sono state le direzioni di lavoro per costruire l'identità della città attorno alla cultura?

Nel piano del 2000, la linea strategica che aveva a oggetto la cultura si poneva l'obiettivo di promuovere Torino come città di cultura, turismo, commercio e sport.

Siamo partiti dalle istituzioni culturali e dal patrimonio e progressivamente abbiamo investito nelle industrie culturali; e poiché la cultura è identità siamo sempre partiti dalla valorizzazione di competenze, di eccellenze e tradizioni che già erano presenti in città.

Il primo passo ha riguardato l'investimento sul patrimonio culturale: restauro dei monumenti, riqualificazione

del sistema museale urbano e del sistema delle istituzioni culturali (teatro d'opera, di prosa, biblioteche). Molte delle istituzioni culturali della città sono prestigiose e ben gestite; per esempio, nel settore della lirica il Teatro Regio è uno dei pochi teatri d'opera italiani con i conti a posto. Nel realizzare la strategia culturale della città abbiamo cercato di valorizzare e rafforzare i punti di forza. Non dimentichiamo che la città è stata capitale d'Italia per 300 anni ed è quindi ricchissima di edifici, di piazze, della maestosità necessaria per fare cornice a collezioni e iniziative. Torino ha 15 residenze sabaude, ha il Museo

Egizio, il museo nazionale del Risorgimento, il museo nazionale dell'Auto, il museo nazionale del Cinema. La città ha una tradizione musicale straordinaria: Teatro Regio, orchestra sinfonica della RAI, Unione Musicale (che è stata il motore del festival MiTo); la città ha attualmente quattro istituzioni teatrali che hanno avuto il massimo riconoscimento dal ministero dei Beni culturali; ha una tradizione di danza, di prosa.

Torino è città di arte contemporanea: in quanto città di tradizione industriale, è stata culla dell'arte contemporanea e abbiamo oggi diverse fondazioni specializzate e molto attive, dalla Sandretto Re Baudengo alla fondazione Merz, alla fondazione Pistoletto, al Castello di Rivoli. Abbiamo investito nel cinema. *Cabiria*, il più famoso film italiano del cinema muto e il secondo kolossal della storia dopo *Quo vadis?* sono stati girati a Torino. Abbiamo recuperato questa tradizione e investito nel cinema, nella radio, nell'audiovisivo. Torino è città editoriale, ha importanti case editrici, il Salone del Libro. L'offerta culturale è quindi ricca e di qualità in ogni disciplina.

Abbiamo investito nei festival, con l'idea però di innestarli su istituzioni culturali forti e di essere un elemento di complementarità all'offerta culturale stabile, così da avere festival di qualità accanto a istituzioni di qualità; per fare qualche esempio, mentre investivamo nel museo del Cinema abbiamo rafforzato il coordinamento con il Torino Film Festival e istituito la Film Commission



Piero Fassino, sindaco di Torino

regionale; poiché il jazz in Italia è nato a Torino, abbiamo pensato di lanciare un festival internazionale di jazz che alla sua terza edizione ha avuto 250.000 spettatori. Il Teatro Regio ha 16.000 abbonati e una stagione ricca a teatro, ma da tre anni a questa parte ogni estate porta in piazza San Carlo la musica classica a 20.000 spettatori per sera. Con il passare degli anni, l'offerta culturale si è arricchita enormemente; oltre a essere una bella città, ricca di verde e piacevole, dagli anni Novanta a oggi i musei sono passati da 20 a 50 e la città è in grado di gestire progetti internazionali, così come even-

ti e istituzioni specializzate per pubblici particolari. Perché la cultura sia elemento identitario deve permeare tutta la società, non essere solo rivolta all'élite e ai turisti: Torino è all'avanguardia nel welfare culturale e nella ricchezza dell'offerta culturale e sociale nei quartieri.

Abbiamo scandito le fasi di sviluppo del processo di trasformazione strategica con alcuni eventi internazionali che fungessero da motore di sviluppo e promozione internazionale: le Olimpiadi del 2006 sono un evento paradigmatico da questo punto di vista perché sono state la prima grande occasione per una massiccia campagna di visibilità e di attrazione internazionale per la città.

Questo sistema culturale così ricco e articolato è stato inserito in una rete di cooperazione internazionale stabile. Le nostre istituzioni culturali hanno stretto accordi con l'Hermitage, con il Metropolitan, con il Musée d'Orsay, con il museo di Arte contemporanea di Barcellona, con il museo di Arte contemporanea di Tel Aviv. Il Regio ha stretto accordi con il Covent Garden, con l'Opera nazionale di Pechino, il Musikverein di Vienna e così via.

### Quali sono stati gli effetti di questa strategia?

Un primo risultato è che Torino è diventata città turistica. Nel 1990 Torino aveva circa 600.000 visitatori, nel 2000 1,2 milioni, nel 2012 4,3 milioni; oggi siamo a 6 milioni. Durante il ponte del 2 giugno quest'anno, i mu-

sei cittadini hanno staccato 250.000 biglietti in quattro giorni. Però in quei quattro giorni l'offerta culturale della città comprendeva la Sindone, che da sola ha attirato un milione e mezzo di pellegrini in due mesi, a Palazzo Madama l'autoritratto di Leonardo, alla GAM Modigliani, a palazzo Chiabrese Tamara de Lempicka, il Museo Egizio da poco inaugurato, il museo del Cinema con una mostra sul Neorealismo, a Rivoli, Sandretto e Merz un evento sull'arte contemporanea, al MAO una mostra sulle lacche cinesi solo per darle un'idea della varietà e della qualità dell'offerta.

L'offerta culturale ha chiamato turismo, che giustifica ulteriori investimenti in cultura, in un continuo miglioramento della qualità. Abbiamo venduto nell'ultimo anno 130.000 card museali; Venaria ha un milione di visitatori l'anno, il Museo Egizio prima della riapertura aveva 700.000 visitatori l'anno e nei primi tre mesi dopo la riapertura segna 300.000 presenze. Il museo del Cinema ha 600.000 visitatori anno, il Polo Reale, riaperto come una singola istituzione, dopo che in passato era stato diviso in unità poco coordinate, ha oggi 400.000 visitatori. E perfino un museo specializzato come il MAO, il Museo di Arti Orientali, presente in città da otto anni e riaperto lo scorso aprile dopo una riorganizzazione degli spazi, e che aveva in media 50.000 visitatori l'anno, nei primi sei mesi ha accolto 60.000 visitatori. Il museo dell'Auto ha 180.000 visitatori l'anno, quello della Juventus 150.000; la capacità di attrazione di Torino riguarda pubblici molto diversi fra loro. I turisti che vengono si fermano in media da due a tre giorni e il tasso di *occupancy* media su settimana è del 65%, il che significa che gli alberghi sono pieni durante tutti i fine settimana.

Non avremmo potuto avere questi risultati se non avessimo concepito l'investimento in cultura come un asse strategico di sviluppo e non avessimo considerato la cultura come parte integrante della vita della città, per i cittadini *in primis*. In questo, il legame con l'università e il tessuto produttivo è fondamentale: per esempio, abbiamo investito sulle Olimpiadi, lo sport è importante per la città, e stiamo potenziando la facoltà di scienze motorie, così da sfruttare al meglio gli investimenti infrastrutturali. Un prossimo asse di lavoro sarà la cultura del cibo, che è un'altra eccellenza della città. La cultura è identità e come tale è fonte duratura di ricchezza, occupazione, capitale sociale.

Le scelte di allocazione degli spazi sono state un motore

fondamentale della trasformazione urbana. I 10 milioni di mq di aree industriali dismesse che all'inizio sembravano il segno visibile e doloroso di un declino inarrestabile sono diventati una risorsa straordinaria, che abbiamo utilizzato per ripensare la città. E quegli spazi hanno permesso una trasformazione urbana che non è mai stata solo una trasformazione di carattere immobiliare, ma anche l'occasione di allocazione di nuove attività e di specializzazione territoriale.

Prendiamo per esempio l'università. La presenza di una sede universitaria è un elemento di ricchezza per una città, ma in Italia ci sono 108 sedi universitarie. Dico che Torino è una città universitaria, perché attorno alle università si è creato un sistema formativo che caratterizza la città anche dal punto di vista urbano. Le facoltà umanistiche si sono trasferite nell'ex stabilimento Italgas; si chiama campo Luigi Einaudi, ma tutti per ora lo chiamano ex Italgas. Il campus delle scienze motorie, che partirà in autunno, è localizzato nell'ex manifattura Tabacchi; la facoltà di ingegneria dell'auto è ospitata nella parte dello stabilimento di Mirafiori che la FIAT ha dismesso. I master di ingegneria del trasporto sono al Lingotto; abbiamo utilizzato il sistema di contenitori dismessi per organizzare il sistema dei campus universitari e dar vita a un sistema di formazione articolato: due università di eccellenza, 100.000 studenti di cui 13.000 stranieri. E gli investimenti in mobilità urbana ed extraurbana permettono di collegare i nodi di un'area metropolitana allargata che ha circa 2,3 milioni di abitanti. Più in generale, la presenza di ampi spazi dismessi ha permesso un grosso progetto di rigenerazione urbana attorno a poli geograficamente dispersi. Pensiamo al Lingotto, che aveva 10.000 lavoratori tra operai e impiegati e che oggi è un centro fieristico, un centro congressi, un albergo, la sede di Eataly, una sede universitaria e un centro commerciale. Pensiamo alla zona di Porta Susa, che ora ha la stazione dell'alta velocità, il grattacielo di Piano del gruppo Intesa Sanpaolo, le ex officine grandi motori delle Ferrovie dello Stato, che verranno mantenute come esempio di archeologia industriale e diventeranno un grande centro espositivo, la cittadella giudiziaria, il Politecnico, un nuovo centro direzionale. La zona della Barriera di Milano, verso l'autostrada Torino-Milano, è la parte più vecchia e fatiscente della città ed è destinata a essere la prossima area di rigenerazione urbana.

Questo processo così lungo e articolato che ha avuto nel-

la trasformazione urbana il segno e il motore del cambiamento ha modificato la cultura della città, il modo di vedersi dei cittadini. Per un secolo, essendo stata una città industriale, solida, manifatturiera, in cui quello che contava era l'efficienza dei processi di produzione, in cui ricchezza e lavoro erano dati, la stabilità e la staticità erano un valore. Oggi Torino è una città in cui si è affermata l'idea che il cambiamento è il motore della storia, che l'innovazione è il futuro.

### Come si sostiene una strategia così articolata?

C'è innanzitutto un tema di determinazione e programmazione. Il primo segreto del successo della trasformazione di Torino è l'assoluta continuità di visione, perché non si cambia una città in cinque anni. Tre sindaci hanno portato avanti lo stesso progetto e coltivato la stessa visione. Ogni piano strategico ha costruito sui risultati raggiunti e allargato lo spettro di attività in termini di orizzonte territoriale, varietà di direzioni di intervento, varietà di pubblici coinvolti. In ambito culturale abbiamo inizialmente lavorato sulle istituzioni e sulle industrie culturali, poi abbiamo posto l'attenzione a sostenere l'imprenditorialità culturale e sociale e a

promuovere la cultura come fattore di trasformazione urbana e territoriale. Infine, nell'ultimo piano strategico potenzieremo la cultura del cibo: lavoreremo su terra madre, sul Salone del gusto, sulla *food commission* costruita attorno a *slow food*. Il tutto in chiave metropolitana e in prospettiva internazionale e con l'obiettivo di continuare a migliorare l'attrattività della città. Ci stiamo abituando con fatica a ragionare con un orizzonte lungo di programmazione; le iniziative culturali sono programmate per tutto il 2016 e il 2017. Abbiamo costituito un'offerta strepitosa, ma dobbiamo diventare ancora di più *audience oriented*, e questo richiede ancora lavoro, perché il dna della città è ancora *product oriented*; la pubblica amministrazione tipicamente non ha la cultura della promozione, ha la cultura della norma. Occorre integrare i flussi informativi per migliorare la nostra capacità di lettura e di previsione e tarare al meglio l'offerta.

La continuità di visione porta costanza di investimento. Negli ultimi 15 anni a Torino si sono investiti ogni anno

100 milioni di euro in cultura, con un cambiamento progressivo del mix fra investimenti pubblici e privati. Inizialmente l'investimento è stato in massima parte pubblico e nel tempo è andata aumentando la quota di investimento privato. Attualmente i 100 milioni annui si ripartiscono in questo modo: 30 dal Comune, 15 dalla Regione sulle istituzioni e iniziative gestite dal Comune, 22 dallo Stato (che copre 13 milioni dei 38 di volume di attività del Teatro Regio), 28 da privati, con un contributo determinante delle due fondazioni bancarie e i rimanenti 5 da istituzioni varie. Il mix di presenza pubblico/privato consente un'offerta culturale molto articolata in termini di pubblici, settori coinvolti, tipologie di iniziative. Dobbiamo rendere più efficace ed efficiente il coordinamento fra istituzioni; di qui la decisione di costituire la fondazione Torino Musei. Dobbiamo facilitare il processo di raccolta fondi; per questo il Comune ha dato vita alla fondazione per la Cultura, partecipata al 100%, che gestisce il *fundraising* per 12 eventi

## Il cambiamento è il motore della storia: è questa l'idea che si è affermata a Torino

in città – che complessivamente attirano circa un milione di presenze – e per alcune istituzioni culturali. La fondazione ha un volume di attività di oltre 5 milioni di euro, di cui più di 4 provenienti da una ventina di aziende nazionali e internazionali.

E questo porta al secondo segreto del successo: un governo della cultura genuinamente partecipato. Torino è centro di sperimentazione di modelli innovativi di governo della cultura e di collaborazione pubblico/privato. Il comune funge da regista della politica culturale della città, ma accanto alla giunta politica e istituzionale lavora un *board* che riunisce i presidenti delle fondazioni bancarie, il presidente della Camera di commercio, il presidente dell'Unione industriali, i rettori delle università, le principali istituzioni culturali per condividere idee e progetti. La disciplina della sostenibilità ha stimolato la necessità di guardare con occhi nuovi le risorse presenti nei territori e cercare nuovi modelli e forme di gestione collaborative e più partecipate. ■