

## Torino oltre il 2010

### Un'agenda di possibili decisioni per la città del futuro

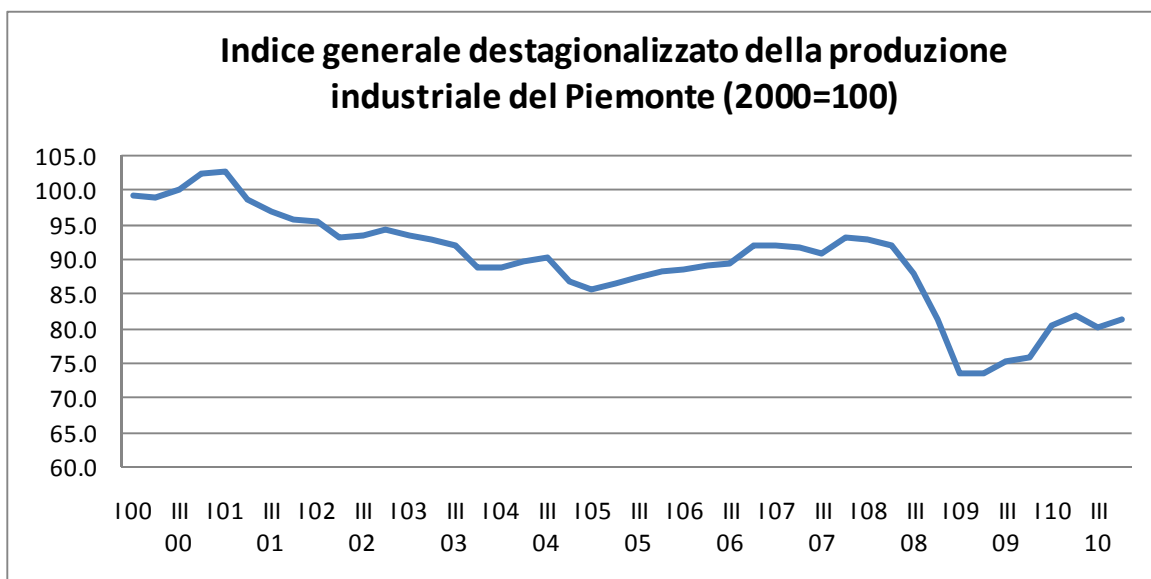
28 febbraio 2010

#### “Chi ha coraggio, ha vantaggio” (Proverbio popolare)

##### 1. Cambiamento o continuità: in favore di una scelta per il cambiamento

**M**entre scriviamo queste pagine, l'economia italiana sta cercando di uscire dalla peggiore recessione dal dopoguerra. La prima affrontata senza disporre della flessibilità del cambio, la prima nella quale lo stimolo fiscale compensativo del calo della domanda internazionale (e interna) sia stato contenuto allo 0,6 per cento del Pil. Negli Stati Uniti lo stimolo è stato dell'ordine del 6 per cento, al netto degli interessi sul maggior debito. La prima recessione a colpire insieme l'industria e il terziario, poiché nelle precedenti crisi i posti di lavoro che si creavano nel terziario più o meno compensavano quelli che si perdevano nell'industria, per via del calo di domanda e delle inevitabili ristrutturazioni.

Eppure, a giudicare dai numeri di questa primavera 2011, l'economia del Piemonte ricomincia a muoversi. La sua produzione, misurata da un numero indice con base 2000 = 100 è ancora di 19 punti inferiore alla sua base, ma è di 8 punti dell'indice maggiore del minimo, toccato nel secondo trimestre del 2009. Progressi analoghi sono compiuti anche dall'industria nazionale.



E' presto per dire se si tratti di un semplice "effetto d'elastico", ossia della ricomparsa sul mercato della domanda di beni e di servizi che le famiglie e le imprese avevano deciso di procrastinare quando è apparsa la crisi. In parte certamente sì, ma in parte c'è l'effetto di diversificazione dei mercati realizzato dai nostri produttori e, in parte, l'aggancio con i sistemi di fornitura più rapidi nella ripresa, come quello tedesco.

Di una cosa siamo certi. Anche se la reazione economica del paese, della regione e della città incominciano a vedersi, sarebbe illusorio pensare che "a lasciar andare le cose", tutto tornerà come prima. La recessione del 2008 traccia una divisione netta tra l'economia dell'opulenza degli anni novanta e del primo decennio del nuovo secolo, e l'economia, in larga parte da scoprire e da costruire, che caratterizzerà i prossimi venti anni.

Molte delle tendenze di fondo, su cui gli italiani, e i torinesi, hanno costruito le loro fortune, si sono esaurite.

Si è esaurita la spinta demografica del *baby boom*, che ha determinato una crescita dei mercati e della domanda. Si è esaurita o è molto rallentata l'ambizione alla domanda di nuove costruzioni, dacché in media il 79 cento delle famiglie italiane possiede la propria abitazione e il 60 per cento ne possiede o ne usa una seconda. Si è esaurita la spinta alla partecipazione alla società occidentale del benessere e alla conquista dei beni che ne simboleggiano l'appartenenza. L'Italia ha uno dei coefficienti di motorizzazione più elevati al mondo, e d'ora in poi sarà opportuno provvedere al cambiamento della qualità dei veicoli, piuttosto che alla loro moltiplicazione sulle strade. Si è esaurita in terzo luogo la fase di terziarizzazione e l'introduzione dell'innovazione tecnologica nell'industria dei servizi incomincia a riproporre nei servizi gli schemi di riduzione delle persone occupate che hanno caratterizzato l'industria a partire dagli anni settanta. Si è esaurita la fase di generale generosità dei bilanci pubblici, centrale e locale. Per la verità, questa fase si sarebbe esaurita già da un pezzo, ma il fatto che la pressione fiscale, al netto dei trasferimenti come i contributi sociali, sia pari al 43 per cento del Pil, mette in luce che gli spazi per una crescita dei bilanci pubblici non ci sia più, a pena di rischiare i fenomeni di rigetto fiscale che durante i primi anni novanta avevano incominciato a germogliare. E' finita, in ultimo, la fase di quasi trent'anni di deflazione reale dei prezzi delle materie prime, sia energetiche, sia industriali, sia alimentari. Negli ultimi trent'anni, più o meno a partire dal 1980, la pressione delle materie prime sui bilanci delle imprese e la pressione del cibo sui bilanci delle famiglie è stata decrescente, in termini reali. Ciò ha contribuito a generare benefici, che stanno rapidamente sparendo, a causa non solo delle instabilità politiche internazionali, ma più consistentemente a causa della pressione sui mercati delle commodities e dell'energia dei paesi emergenti.

Che cosa significa tutto questo, e come impatterà su Torino?

Il senso dei cambiamenti che abbiamo descritto è piuttosto semplice. Tutti quelli che abbiamo citato erano fattori della crescita economica. Essa agivano o aumentando, anno dopo anno, la domanda di beni e servizi che l'economia doveva produrre, oppure agivano nel senso di diminuire i costi opportunità delle risorse da impiegare nel processo produttivo e i prezzi dei beni destinati al consumo.

In altri termini, *ceteris paribus*, **l'economia italiana ha ingranato una marcia più bassa**. La storia economica tuttavia insegna che, a **parte brevi periodi di transizione, per fortuna il progresso delle civiltà non si è mai interrotto**. A ragioni di crescita che andavano esaurendo se ne sono sempre create altre, di nuove.

Il concorso degli uomini è quasi mai stato secondario nel processo di ricerca delle opportunità. Anzi, gli uomini sono naturalmente inclini a cercare novità e scoperte che possano migliorare le proprie condizioni di vita.

Per Torino questo ha alcune implicazioni:

- La prima è che quanto prima prenderemo atto che i binari su cui la città ha corso dal dopopoguerra ad oggi si sono interrotti, tanto prima intraprenderemo le azioni necessarie per costruire nuovi binari. A volte i nuovi binari sono vicini, basta saperli vedere.
- La seconda implicazione è che non sarà possibile gestire le politiche dei prossimi venti anni "in continuità" con le politiche precedenti. Tuttavia, questo non vuol dire che si debbano cancellare esperienze positive o si debbano segnare delle bocciature sul registro degli amministratori del passato. Molte delle politiche della città sviluppate nel corso degli ultimi dieci anni sono state fondate su un'analisi corretta delle opportunità e sono anche state realizzate con la necessaria perseveranza. Ma le condizioni sono cambiate. Il modello economico non poggia più sugli stessi riferimenti demografici, tecnologici, relazionali. Dunque, è appropriato riflettere sul cambiamento e indicare qualche strada che, attraverso di esso, porti a ricostituire le ragioni di una virtuosa crescita economica e sociale della città.

L'ultima considerazione di questo paragrafo è la seguente: "a chi consegnare" le riflessioni contenute in questo documento? Alle classi che si propongono di dirigere la città nei prossimi dieci anni. Per uno scienziato sociale i momenti di cambiamento sono di particolare interesse. Sono infatti i momenti nei quali cambiano i parametri dei modelli. Le strutture che sembrano fisse si piegano e si realizzano nuovi assetti che tenderanno a prevalere per un periodo più o meno lungo. Si costruiscono nuovi riferimenti. Chi può incidere nella costruzione di una struttura economica nuova e diversa da quella precedente?

Paradossalmente coloro che hanno più potere economico (ossia i decisori nazionali) possono influire molto sul livello di domanda, ma poco su come un sistema economico si attrezza a rispondervi. Paradossalmente, chi ha meno potere economico, ma crea il contesto in cui avvengono i cambiamenti sul territorio, ha un potere maggiore dei decisori centrali sull'orientare, rendere più celere, migliorare il cambiamento. I decisori locali, in altri termini, sia pubblici sia privati sono come i carpentieri che costruiscono l'ossatura della struttura che dovrà funzionare come motore dei prossimi anni. **I veri timonieri del cambiamento di una città sono le classi dirigenti locali**. Normalmente esse sono chiamate a gestire, e quindi ad amministrare una cosa pubblica più o meno complessa. Ma nei momenti di cambiamento, esse sono chiamate a comprendere, introdurre, applicare il cambiamento, dando forma al modello di città in cui lavoreranno e vivranno le prossime generazioni.

## 2. Base economica: pensare in grande, nonostante la crisi.

**N**on ci addentreremo sul modello di città che Torino è stata ed ancora è: l'intreccio delle variabili geografiche, economiche e sociali rende interessanti e complesse le letture. Qualche volta si corre il rischio di mitizzare il passato, come se si avesse quasi paura ad affrontare le novità. Ci limiteremo, qui, alla interpretazione del motore economico di Torino

Un approccio teorico semplice ma non sorpassato è quello che collega la dimensione economica di una città alla sua base economica. La base economica è costituito da un nucleo di attività ed ha attività di servizio ad essa collegate. Inoltre, le persone che lavorano "nella base economica" e nelle "attività di servizio" percepiscono redditi che sono consumati, o importati o prodotti come "indotto" della base economica.

L'estensione multisettoriale di questa interpretazione si concretizza nelle tabelle Input Output, dette tabelle di Leontief.

Come è noto, le tabelle Input Output della città non sono state elaborate, ma quelle della provincia di Torino sì, perché sono state calcolate in varie edizioni delle ricerche su Torino della Fondazione Rota. Per il momento basti ricordare un numero: 1,14. Ogni 100 euro di maggiore domanda finale che viene rivolta all'economia locale produce 114 euro di reddito locale. Ovviamente il numero vale anche in negativo, poiché se si perdono 100 euro di domanda finale, si perdono 114 euro di redditi.

La storia degli ultimi dieci anni, applicata al Piemonte nel complesso, dice che la stagnazione del Pil (e del reddito) sono dovute non tanto alla latitanza delle propensioni al consumo privato, della spesa pubblica e degli investimenti privati, quanto piuttosto alla riduzione in 15 anni di 5 punti di Pil di domanda esterna netta. Cioè a dire in 15 anni la minore capacità di "vendere" i prodotti del Piemonte nel resto d'Italia e del mondo è costata 5,7 punti di Pil che non si sono generati. A scala torinese, la città ha perduto l'opportunità di guadagnare un reddito approssimativamente pari a 1,2 miliardi di euro per anno, corrispondenti a un'occupazione perduta (o non generata) di 30 mila occupati, corrispondenti a una popolazione di 100 mila abitanti.

Siamo 906 mila e abbiamo perduto la "città del milione" perché abbiamo perso 5 punti di Pil di domanda esogena.

Fin qui l'analisi. L'approccio alla soluzione del problema non può venire dalla semplice previsione di una crescita dell'internazionalizzazione della città. Non basta. Come abbiamo detto nel paragrafo precedente, la città non può più comportarsi come si è comportata in passato, perché sono cambiate le condizioni al contorno, sono cambiate le spinte della domanda, sono cambiati i concorrenti e anche la loro energia.

Riusciamo a dire qualche cosa di più se facciamo un ragionamento sulla base economica della città.

La base economica di qualsiasi città (inclusa Torino) è fatta di tre funzioni, più una:

- la funzione direzionale politica (poiché nelle città vi sono centri direzionali politici che amministrano sia declinazioni locali delle politiche nazionali sia politiche centrali aventi come destinatari territori più ampi);
- la funzione direzionale economica. Questa funzione si riferisce al fatto che le istituzioni economiche hanno i loro quartieri generali. Le grandi imprese, come istituzioni economiche, hanno quartieri generali nei quali si realizzano servizi destinati a una larga distribuzione, anche globale;
- la funzione produttiva attiene al fatto che nelle città si trovano tutti i fattori produttivi cui normalmente un imprenditore vuole attingere per costruire beni e servizi da destinare a un pubblico non locale;
- la quarta funzione è anche essa una funzione produttiva (per questo ne abbiamo citate in elenco 3+1), ma anziché produrre per clienti che consumano i beni e i servizi prodotti nel resto del mondo, attrae i clienti sul territorio. Pensate per esempio ai visitatori dei musei, a quelli di una grande mostra o anche agli allievi stranieri, o semplicemente di provincia, che seguono i corsi nella città, vivendoci.

Ora, se si elaborano i numeri della tavola di Leontief e si divide l'economia nella sua base economica, nelle attività "di servizio" per la base e da essa attivate e nelle attività "indotte", si ottiene che il moltiplicatore della domanda finale aggiuntiva che perviene all'economia nel complesso è pari a 1,16, ossia un moltiplicatore molto simile a quello del modello non disaggregato, ma questo è a sua volta il risultato di un moltiplicatore di 2,15 applicato alle attività di base e di 0,64 applicato alle attività ancillari.

Cinque conseguenze di questo ragionamento:

- i. prima, la perdita di prodotto potenziale, di occupazione potenziale e di abitanti potrebbe essere stata quasi doppia di quella che abbiamo stimata, se consideriamo che con tutta probabilità i cinque punti di domanda in termini di Pil sono stati sottratti alla funzione produttiva (ossia la funzione 3) e che quindi il moltiplicatore corretto è di 2,15 e non di 1,14.
- ii. Seconda, è anche probabile che una parte del dimagrimento della città sia stato dovuto alla riduzione dei numeri di quartier generali presenti nella città stessa - peraltro, va da sé che le nuove tecnologie snelliscono anche i quartier generali.
- iii. Terza conseguenza, utile per le politiche: la semplice terziarizzazione non è una strada per la rivitalizzazione della città. La terziarizzazione utile è infatti solo e unicamente quella che si aggiunge alla base economica, e non quella ancillare che, per così dire, va e viene da sé.
- iv. Quarta conseguenza, anche essa utile per le politiche, le attività economiche che formano la base economica devono essere incentivate a nascere, devono essere incentivate a permanere, devono essere incentivate a crescere, devono essere incentivate a venire nella città, che si deve impegnare a fornire le migliori condizioni e le migliori risorse.
- v. Quinta conseguenza: per come l'abbiamo definita sopra, i confini della base economica della città sono molto più ampi della tradizionale base manifatturiera. Includono scuole e strutture culturali, università e ospedali, centri di ricerca e direzionali, purché le logiche di sviluppo siano di inclusione nella base economica e non di generazione di servizi per il territorio. In altri termini, il menù delle

attività con cui si deve integrare la base economica è un menù ampio, purché si abbia la determinazione di “pensare in grande”.

### 3. Qualità della base economica: perché è centrale la domanda di innovazione

**F**in qui siamo a metà della diagnosi. Perché abbiamo calcolato che cosa la città ha perso, in termini di reddito e di abitanti, a causa del declino della sua base economica, misurato attraverso la riduzione della proiezione esterna di ciò che produce, per esempio, ma non solo.

Rimandiamo qualunque giudizio alle ragioni di questo declino, limitandoci a dire che avremmo anche potuto non avvertirlo se i quattro spicchi della base economica, che sono tra di loro relativamente non correlati, si fossero comportati in modo da compensarsi l'uno con l'altro.

A questo punto, per semplificare, corre una domanda: Liverpool o Pittsburgh? Sì, perché il destino delle città che hanno un'erosione della base economica manifatturiera si distingue a seconda della capacità di cambiare il portafoglio della base economica. In particolare, la crisi delle città industriali insegna che non basta una nuova vocazione per sostituire la vocazione in declino e non basta un portafoglio di vocazioni, perché serve che questo portafoglio sia costituito da vocazioni fortemente orientate alla proiezione esterna e all'innovazione.

**Pittsburgh** è stata la città americana dell'acciaio ed è stato chiaro fin dagli anni ottanta che non avrebbe potuto sopravvivere così. E' diventata una città universitaria con due università: una statale e una privata. La seconda, quella privata, si è subito collocata sulla frontiera della ricerca sull'informatica. E' diventata la città simbolo dell'angel investing nelle imprese high-tech della costa orientale americana. Ha sviluppato un distretto medicale esemplare. L'università è un reale partner della crescita economica locale. Lo sviluppo economico che le attività della nuova base economica hanno prodotto ha consentito di costruire un centro degli affari nuovo ed infrastrutture moderne.

Qual è la differenza tra il modello di rinnovo urbano di Pittsburgh e quello, per esempio di Liverpool? In una parola, l'innovazione. Le attività della nuova base economica sono state tutte attività ad elevato contenuto di innovazione e sono state progettate e impostate “pensando in grande”, ossia pensando a una offerta internazionale degli output o all'attrazione internazionale di capitali e persone.

L'esercizio del paragrafo precedente ci ha permesso di quantificare il reddito che non abbiamo più, e che avremmo avuto se la nostra base economica non si fosse modificata. Se ne può fare un altro. Si può calcolare il reddito perso per via dell'occasione di allineare la base economica a regioni leader nell'innovazione. Si troverebbe (Ricerca della Fondazione Rota del 2011) che la nostra economia ha addirittura un vantaggio strutturale nei suoi processi produttivi. In altri termini, siamo bravi a fare ciò che facciamo. Tuttavia, siccome investiamo di più nell'innovare i processi che non i prodotti, perdiamo opportunità di proiettare i risultati della nostra base economica all'esterno. Questo costa da 1 a 3 punti di Pil per anno, a seconda della regione internazionale con cui ci confrontiamo. Anche a considerare lineare la crescita e prendere la parte bassa della forchetta, nei quindici anni tra il 1995 e il 2010 in cui abbiamo perso

5 punti di Pil e 5,7 punti di crescita potenziale, ne avremmo potuti guadagnare - sottraendoli alle regioni più dinamiche del resto del mondo - circa il doppio se avessimo seguito una traiettoria di investimento nell'innovazione radicale dei prodotti e dei servizi. In altri termini, la città del milione che abbiamo perduto avrebbe potuto essere di un milione e centomila abitanti. Con tutto ciò che consegue, per esempio, in termini di impatto positivo per il reddito dei servizi ancillari e per le entrate tributarie degli enti locali.

Quanto i numeri sono scritti sulla carta per esemplificare, sono sterili. Sono vivi se ci danno una lezione. La seconda lezione degli studi sulla rinascita urbana, applicati a Torino, è la seguente. Concentrarsi sulla base economica è fondamentale, promuovendone la varietà e inoltre l'orientamento all'innovazione di prodotto. Non si deve sottovalutare ciò che può fare una amministrazione nella promozione dell'innovazione radicale di prodotto, perché essa può orientare verso l'innovazione sia attraverso la leva delle condizioni di insediamento delle attività, sia attraverso la propria domanda di innovazione.

Pensare in grande è necessario, ma non sufficiente. Pensare e realizzare il nuovo è necessario.

### **“Chi non cura la sua magione è uomo senza ragione” (Proverbio popolare)**

#### **4. Urbanistica e trasformazioni urbane: volumi, verde e qualità.**

**L**e trasformazioni urbane hanno giocato un ruolo importante sia nel ridisegno della città negli ultimi quindici anni, sia nel sostegno del suo reddito. Non dimentichiamo che la somma dei grandi lavori e di quelli per le Olimpiadi hanno consentito alla città di mantenere il suo circuito del reddito anche durante le recenti crisi del settore dell'auto, in particolare durante quella del 2002-05. La Fondazione Rota nel 2004 calcolava che l'impatto in termini di ULA (unità occupazionali standard) dei grandi lavori avrebbe raggiunto il suo culmine negli anni pre-olimpici, con un contributo annuale di 23 mila unità. Dopo le Olimpiadi, se il testimone dei grandi lavori fosse transitato al solo passante, il contributo sarebbe stato di appena 2-3 mila unità, mentre la Torino Leone l'avrebbe riportato a 12 mila ULA.

In ogni caso, le grandi opere non si realizzano soltanto per impiegare addetti nei cantieri. Si punta a un risultato. Il passante di Torino era previsto nel piano regolatore di Gregotti. Nel suo disegno, esso svolgeva numerose funzioni: eliminava la cesura est-ovest della città generata dalla linea ferroviaria, in una città che era già tagliata in due dal fiume; liberava spazi centrali pregiati idonei a uno sviluppo terziario; le estensioni della spina nelle aree ex industriali (spina 3 e spina 4) permettevano di recuperare alle funzioni urbane le numerose aree industriali dismesse, cicatrici di produzioni del passato, strategicamente localizzate vicino alla ferrovia. Inoltre, il viale sulla Spina offre ai torinesi una possibilità di attraversamento rapido della città, in aggiunta ai viali paralleli pressoché saturi. Tutto ciò, senza pretendere di avere esaurito le caratteristiche fondamentali di realizzazioni che hanno giovato alla città.

Oggi, a realizzazione pressoché completata di quel progetto, è facile diagnosticare però che si sono prodotti anche altri effetti:

- a) Lo sviluppo terziario sul passante è per il momento per lo più guidato dalla leva pubblica, cui si aggiunge il grattacielo di Intesasanpaolo. Fa comunque piacere che nelle ultime settimane si sia incominciato a parlare di nuove torri;
- b) A Torino vi sono circa 55 mila appartamenti non affittati e il mercato immobiliare denuncia una importante crescita dei tempi necessari per la vendita di un appartamento;
- c) I valori immobiliari privati sono bassi in rapporto a Milano, per esempio, il che è segno di una buona competitività della città, ma anche segno di una domanda non vivace e di un reddito moderato che la sostiene;
- d) L'urbanizzazione delle spine ha privilegiato le funzioni residenziali, con variegati giudizi tra la qualità ottenuta e l'aspettativa di qualità che il piano originariamente si proponeva.
- e) Persistono, nonostante tutto, numerose cicatrici delle precedenti funzioni industriali, per le quali è improbabile, allo stato attuale, immaginare una fruttuosa riutilizzazione in chiave residenziale.

A fianco del bilancio di quella che potremmo chiamare la “stagione urbanistica del passante” dobbiamo però aggiungere gli elementi di contesto, oggi diversi rispetto al 1992, anno di nascita del Piano. La bassa crescita demografica ha portato a Torino alla presenza di un patrimonio edilizio residenziale quantitativamente eccedentario, oltre che qualitativamente non soddisfacente, soprattutto in relazione agli standard qualitativi ed energetici dei prossimi anni.

In secondo luogo, la realizzazione del collegamento ad Alta Velocità con Milano si è completato. Esso in una prima fase sta agendo da “aspirapolvere di professionisti” su Milano, ma in una seconda fase – da realizzarsi - si dovrebbe verificare l'effetto di “aspirapolvere delle attività terziarie” verso Torino. E' un dato di fatto dell'esperienza francese che il TGV abbia contribuito a ridurre e non a enfatizzare la polarizzazione terziaria parigina, rispetto alle altre città medie collegate dalla rete.

Alla luce degli investimenti e dei cambiamenti è venuto dunque il momento di “aggiornare il Piano”, se non altro per contestualizzarlo rispetto al momento storico e anche per orientare i prossimi dieci anni dello sviluppo edilizio di Torino. Uno sviluppo che negli ultimi tempi si è troppo concentrato sulle trasformazioni residenziali delle aree industriali, senza un più ambizioso disegno d'intorno.

Se dovessimo, come semplici cittadini informati dei fatti, dare delle priorità alla pianificazione strategica di tipo urbanistico ed edilizio, senza volerci soffermare sugli strumenti tecnici, diremmo che la prossima pianificazione di Torino dovrebbe:

- a) Tutelare i valori immobiliari, che appaiono come uno dei principali incentivi dell'attività edificatoria e consentono la mobilità delle persone all'interno della proprietà dello stock edilizio;
- b) Promuovere decisamente gli insediamenti di terziario ad alto valore aggiunto per addetto, preparando i luoghi dell'atterraggio del “secondo aspirapolvere”;
- c) Migliorare la qualità delle residenze attraverso il miglioramento della qualità della vita ed ambientale;



- d) Non esaurire nei prossimi dieci anni la riserva di aree, perché lo sviluppo riserva sorprese e non è detto che tutto ciò che scende, continuerà a scendere (ossia, Torino potrebbe diventare più attrattiva).

Come abbiamo detto, non urge qui il dettaglio degli strumenti che permettano di conseguire questi risultati, ma ci limitiamo a indicare alcune linee guida che possano consentire il raggiungimento degli obiettivi:

Primo: **un aggiornamento di Piano a “nuovi volumi zero”**. Se i valori sono bassi e l’esigenza di qualità è alta, non bisogna aggiungere nuovi volumi ai vecchi volumi, ma sostituire i primi ai secondi. Un Piano a “volumi zero” non deve fermare l’edificazione, ma deve promuoverla attraverso meccanismi di perequazione urbanistica. Ossia si possono costruire volumi sostitutivi di volumi che si abbattano, per esempio, e/o che si cedono a un Green Trust.

Secondo: **serve un Green trust**, ossia un’organismo che si occupi di far tornare verdi o di occupare con attività verdi, le superfici liberate dalle costruzioni realizzate a “volumi zero”, abbattendo le costruzioni meno costose e di bassa qualità. Il verde in città aumenta il valore delle proprietà residenziali, riduce l’effetto dei gas serra, riduce l’effetto dell’irraggiamento solare estivo, stimola attività nuove e innovative. Arricchisce le opzioni di fruizione del tempo libero.

Terzo: serve **una Città più densa e probabilmente più alta per il terziario** ad alto valore aggiunto. Una parte dell’aggiornamento di piano dovrebbe essere riservata a questo tema, perché ha tre importanti implicazioni: rende la città attrattiva rispetto alle attività terziarie attualmente non insediate (il secondo aspirapolvere); favorisce il ricollocamento delle attività terziarie urbane; libera superfici che possono essere impiegate a favore sia del nuovo verde, sia a favore della circolazione automobilistica semplificando nello stesso tempo “le rotte” casa-ufficio dei torinesi, con un vantaggio nella agilità del traffico.

Nome edificio/link pagine dedicate	altezza (mt)	stato
<a href="#">Grattaciolo San Paolo</a> ↓  	188mt	approvato
<a href="#">Grattaciolo Regione Piemonte</a> ↓ 	190mt	approvato
<a href="#">Torre Porta Susa</a> ↓	170mt	approvato
<a href="#">Torri Materferro</a> ↓	100   67mt	approvato
<a href="#">Torre Isvor</a> ↓ 	70mt	modif. 30mt
<a href="#">Torre Finmeccanica</a> ↓	150mt	in attesa
<a href="#">Torri quartiere fuskas (nichelino)</a> ↓	70mt x3	in attesa
<a href="#">Laguna verde(settimo torinese)</a> ↓	varie alt.	in prog.
<a href="#">Torri Osi-Ghia</a> ↓	70mt	in prog.

fonte: <http://www.toguardainalto.altervista.org/index.html>

## “Il difficile sta nel cominciare” (proverbio popolare)

### 5. Torino post-carbon Town, per superare la “oil addiction”

“O *il addiction*”: Il mondo occidentale ne è afflitto. Dal petrolio deriva più o meno il 70 per cento del soddisfacimento del fabbisogno energetico italiano. Troppo. Dagli anni settanta in avanti l’attenzione alle scarsità delle risorse esauribili è però cresciuta. Il progresso tecnico ha lavorato in due direzioni: accrescere la capacità di estrarre convenientemente gas e petrolio dal sottosuolo e ridurre l’intensità energetica del Pil. Il successo non è mancato, soprattutto nel primo campo.

Tuttavia, già verso la metà degli anni sessanta i giacimenti petroliferi nordamericani raggiunsero il proprio “picco”, ossia il punto dal quale la loro produzione iniziò a declinare. Il mondo si è dimenticato di quel picco perché altrove il miglioramento delle tecniche di prospezione, di scoperta e di sfruttamento di giacimenti ha portato a un continuo aumento delle riserve mondiali provate, ben oltre la produzione e i consumi annui. Ma mentre questi ultimi sono sempre cresciuti, la ricerca petrolifera ha mano a mano raggiunto un limite di crescita, tanto che il picco delle riserve provate è stato toccato nel 2008 (1332 miliardi di barili). Già nel 2009 le riserve provate sono diminuite, sia pure marginalmente. Nel 2008 l’IEA ha cambiato radicalmente la sua visione, affermando che il picco di produzione sarà raggiunto dal mondo prima del 2020. Il che significa due cose. Che dal 2020 i prezzi relativi del petrolio saranno solo più in ascesa e che da quella data inizierà il conto alla rovescia che porterà all’esaurimento della risorsa. In quanti anni? 10? 30? I più ottimisti dicono 50 anni, ma in realtà tutto dipende dalla tecnologia e dall’economia, ossia dall’efficienza, convenienza e rapidità dei processi sostitutivi.

Se il processo di sostituzione è ormai pressoché certo, esso non riguarda certo i consumi dei singoli, che non scelgono direttamente le fonti energetiche primarie, bensì riguarda la politica energetica degli stati e, in parte non piccola la strategia energetica delle città.

Nelle città vive la maggior parte della popolazione dei paesi sviluppati. Gli stili di vita comportano consumi energetici non banali e in tutte le 4 stagioni. La mobilità cittadina delle persone, delle merci e dei piccoli pacchi richiede energia, oggi per lo più derivata da combustibili fossili. Alcune città sono ancora proprietarie di partecipazioni qualificate in società energetiche, nate con il compito di assicurare e distribuire l’energia finale ai cittadini e che dovranno affrontare la sfida della sostituzione delle fonti fossili.

Torino negli anni passati ha avuto un ruolo propulsivo nell’innovazione in campo energetico. Ha promosso prima la metanizzazione della città e di seguito la diffusione del teleriscaldamento: un modo efficiente di riscaldare e raffrescare i volumi, recuperando dal processo produttivo dell’energia termica anche della preziosa energia elettrica. Ma, basta? O meglio, basta ancora?

Non basta più. La questione energetica infatti si intreccia con la questione ambientale ed insieme tutte e due con la questione produttiva. La densità di abitazione e le attività delle persone fanno sì che la produzione e il consumo di energia generino danni ambientali, in termini di qualità dell’aria, di rumore, e così via. Nello stesso tempo, i processi di sostituzione delle fonti fossili attivano processi innovativi che

possono essere guidati, con ricadute positive a macchia d'olio in termini di produzione di valore aggiunto e di posti di lavoro per i centri che guidano le trasformazioni, oppure possono essere inseguiti, con ricadute meno importanti.

Si tratta allora di catalizzare gli elementi esistenti sul territorio della città (da Iren a Envipark a GTT a 5T al Politecnico e all'Università di Torino, al CRF e alle imprese private) per costruire un'agenda di innovazione energetica degna di una *post-carbon-town*. Torino ha le competenze e le risorse. Il Comune ha la manovra di alcune leve della regolazione, oltre che partecipazioni dirette in società energetiche.

Come si costruisce l'**agenda politica della post-carbon-town**?

\*introducendo un **calendario** di graduale ma completa eliminazione delle centrali termiche a gasolio e a carbone, iniziando da quelle presenti negli edifici pubblici;

\*riservando progressivamente il traffico urbano ai veicoli a "**zero emissioni**", alle vetture ibride e *plug in*, attraverso un **calendario** fissato già oggi fino al 2020 (2035);

\* aumentando la rete del trasporto pubblico urbano rendendola più intelligente, flessibile e pulita nonché valorizzare i migliori servizi prodotti, vendendoli a valori di mercato;

\* innovando il **sistema di distribuzione urbana delle merci**; si calcola che l'80 per cento delle emissioni dei piccoli veicoli commerciali avvenga all'interno degli agglomerati urbani, ossia nei contesti dove i danni prodotti sono potenzialmente maggiori. Torino non ha un sistema di "**city logistics**". Gli operatori sono liberi di scegliere mezzi, fasce orarie, percorsi, ottimizzando il proprio conto economico, senza cura (ma è normale) per il conto ambientale ed energetico della città. Un sistema di **city logistics** potrebbe prevedere l'utilizzo di alcuni interporti per lo scambio modale delle merci con destinazione città. L'ultimo miglio potrebbe essere percorso su veicoli totalmente ecologici.

\* costruendo una **infrastruttura diffusa per l'alimentazione delle vetture elettriche**. I parcheggi a pagamento dovrebbero dotarsi delle colonnine per la ricarica delle auto elettriche e ibride plug-in.

\* costruendo insieme ai privati e in partnership con il sistema bancario una strategia di **Green Retrofit** del patrimonio edilizio terziario, pubblico e privato, nonché una strategia di incentivi per il Green Retrofit del patrimonio edilizio residenziale.

Il difficile, come è noto, è cominciare. Secondo alcuni ricercatori della Stanford University e della University of California-Davis sarebbe tecnicamente possibile entro il 2050 sostituire completamente le fonti fossili con le fonti rinnovabili. Gli stessi ricercatori ammettono che le incertezze sulla data non riguardano tanto la scienza o la tecnologia, ma la volontà di perseguire lo *switch off* e la capacità politica di raccogliere il consenso dei cittadini. Noi siamo convinti che sia più conveniente guidare questo processo rispetto a inseguirlo. Nel mese di ottobre del 2010 Lars Rasmussen, premier Danese, ha annunciato che presenterà una *roadmap* per bandire le fonti fossili dalla Danimarca entro il 2050. Qualche giorno fa, Bmw ha presentato un nuovo *brand*, i-Bmw, che riserverà alle sue vetture a zero impatto, che appariranno dal 2014. Al Salone di Detroit del 2011, Toyota ha annunciato la trasformazione in *brand* del nome del noto modello

ibrido Prius, ampliando la gamma dei modelli con lo stesso nome. Ford nello stesso Salone ha presentato una gamma completa di veicoli ibridi per gli Usa, dichiarando che si aspetta che entro il 2020 il 20 per cento della domanda di mercato sarà soddisfatta da questa classe di veicoli.

Il difficile sta nel cominciare, ma molti hanno già incominciato.

### “Nulla è impossibile” (proverbio popolare)

#### 6. Traffico, infrastrutture, servizi e grandi arterie: pensare l'impensabile

**T**orino è la città capitale nazionale dell'automobile, non solo dal lato della produzione ma anche dal lato del consumo. Torino ha il maggior coefficiente di motorizzazione delle città italiane. Se si rilevano i tempi di spostamento delle persone in autovettura, la città non è però la più congestionata delle città italiane, ma siamo lontani da una situazione “ideale”. Il trasporto individuale crea congestioni nelle ore di punta, rallentando i mezzi collettivi. Il rallentamento delle velocità medie produce un aumento dei livelli di inquinamento che fanno scattare gli allarmi sulla qualità dell'aria più volte nell'anno e più volte che in qualsiasi altra città italiana. Le auto ingombrano sia in movimento sia da ferme.

Negli ultimi venti anni sono stati realizzati quattro tipi di intervento sul traffico:

- Sono stati realizzati dei cambiamenti alla viabilità, ma nei fatti l'unico nuovo vero asse a scorrimento realizzato (e non ancora ultimato) è quello sul passante ferroviario.
- Si è introdotta la sosta a pagamento in centro e semicentro;
- Si è introdotta una zona a traffico limitato, chiusa al traffico delle quattro ruote dalle 7:30 fino alle 10:30;
- Sono stati costruiti diversi parcheggi a pagamento, dislocati nelle zone centrali e semicentrali;

In realtà, i risultati globali di queste politiche si possono considerare modesti. La prima ragione sta nella struttura urbanistica della città. Il piano regolatore ha consentito la convivenza di attività di servizi e di residenze in modo “spolverato”, con il risultato che non essendovi zone della città di concentrazione di masse importanti di uffici le rotte casa-ufficio sono una moltitudine; esse attraversano il reticolo stradale cittadino senza permettere una gestione economica dei flussi, per esempio attraverso il servizio pubblico e rendendo impossibile anche buone pratiche di gestione dei flussi sperimentate con successo in altri contesti (*car pooling* su base aziendale).

La sosta a pagamento in centro e semicentro ha funzionato nel dissuadere il parcheggio a lungo termine e ha incentivato l'uso a rotazione dello spazio centrale, scarso per definizione, ma con tutta evidenza non è bastato. Quando le alternative alla mobilità individuale sono insufficienti (o così giudicate), alle persone non resta che prendere lo stesso l'auto. Senza dimenticare la resistenza dovuta alla *path dependency* dei comportamenti, che gli scienziati del comportamento umano ben conoscono.

La chiusura della ZTL fino alle 10.30 non ha prodotto una riduzione di traffico complessivo bensì da un lato una crescita dei flussi nel perimetro esterno della ZTL - con effetti di congestione sulle arterie perimetrali -

dall'altro uno spostamento orario di alcuni flussi - con qualche giovamento sulla congestione oraria. In definitiva gli effetti sono stati inferiori alle aspettative. I dati non provengono da impressioni ma da una rilevazione sul campo realizzata dall'ACI provinciale.

Se le misure messe in atto fossero state efficaci non resterebbe che dire: andiamo avanti così. Ma sta il fatto che le strisce blu hanno raggiunto anche zone prevalentemente residenziali e non centrali. Gli esperimenti compiuti sulla ZTL sono stati tanti, più volte cambiati. I parcheggi sotterranei a pagamento sono sottoutilizzati. Nello stesso tempo, la congestione non è diminuita e la qualità dell'aria resta la peggiore tra quella delle grandi città italiane.

Bisogna cambiare. I criteri per costruire un'agenda di innovazione di gestione del traffico urbano devono essere tratti dall'analisi delle origini del problema: il traffico è il frutto degli **spostamenti necessari in rapporto ai luoghi di origine e di destinazione**, delle **arterie disponibili**, dei **sistemi e dei mezzi di trasporto**, dei **sistemi di regolazione del traffico**. Non si risolvono i problemi del traffico senza lavorare in parallelo su tutte le questioni.

### 6.1 Riorganizzare gli spazi terziari

Sulla prima questione, ossia su una **diversa organizzazione degli spazi destinati alle attività terziarie**, si può lavorare nel medio periodo, attraverso gli strumenti di revisione dei piani urbanistici, nel senso che abbiamo indicato nel paragrafo 4.

### 6.2 Interrare le arterie di attraversamento e tangenziali

Sulla seconda questione, ossia sulle arterie, è appropriato progettare, e progettare in modo innovativo. L'idea è di aumentare il numero delle arterie di attraversamento (o di circonvallazione), **interrandole e realizzandole in project finance**, assoggettandole a pedaggio. Abbiamo in mente tre realizzazioni, ossia il completamento del sottopasso di 3,3 km da corso Spezia a Corso Sebastopoli, previsto in realtà fin dal 1995 e quasi inutile, nell'attuale situazione. In secondo luogo, **l'interramento di Corso Regina Margherita** fino all'uscita in tangenziale. In terzo luogo, la **realizzazione della tangenziale est urbana sotto il fiume Po**, dal Parco delle Vallere a Sassi.

Questo terzo progetto confligge solo apparentemente con la realizzazione della **tangenziale** esterna collinare, poiché quest'ultimo progetto non serve in realtà il traffico tangenziale urbano, bensì il traffico collinare periurbano che va a raccordarsi al sistema autostradale, lasciando intatta la viabilità di Corso Casale-Corso Moncalieri. Sull'asse in questione, che per ragioni morfologiche e di spazio è rimasto pressoché intatto negli ultimi cinquanta anni, scorrono giornalmente circa 150 mila veicoli, generando picchi di inquinamento da polveri e da rumore. Finora gli ostacoli a un'opera di questo genere sono prevalentemente di natura economica, tuttavia non si è mai immaginata una soluzione "a pedaggio". La soluzione "a pedaggio", ossia un "toll tunnel" è per esempio praticata a Parigi (<http://www.roadtraffic-technology.com/projects/a86/>) e c'è anche una simpatica esperienza a Kuala Lumpur, in Malesia (<http://www.roadtraffic-technology.com/projects/smart/>). In entrambi i casi si tratta di una realizzazione

“double deck” destinata al solo traffico leggero. I costi vanno da 50 a 100 milioni di euro per chilometro. Il traffico sull’arteria di superficie però è così importante che è assai probabile che la struttura si mantenga. Per puro esercizio abbiamo calcolato, sulla base di una quota del traffico di superficie, la quota di pedaggio che ammortizzerebbe la struttura in trent’anni: va da 0,77 a 1,45 euro, a seconda delle ipotesi. A cui ovviamente occorre aggiungere i costi di esercizio, manutenzione e il margine. Insomma, con 2-3 euro per passaggio la tangenziale est sotto il fiume permetterebbe agli automobilisti torinesi di attraversare la città in 15 minuti. Senza fermarsi. Non ci sembra in fondo proprio una cattiva idea.



Kuala Lumpur, [www.roadtraffic-technology.com](http://www.roadtraffic-technology.com)

### 6.3 Monorotaie come alternativa non convenzionale alla Metro 2

**Sistemi di trasporto:** sono quelli che possono far decidere ai cittadini di spostarsi con un mezzo oppure un altro. Se quelli pubblici fossero migliori, è probabile che il traffico individuale si ridurrebbe. La situazione però è questa. La linea 1 della metropolitana è finita, perdendo però l’occasione di allungarla in un senso fino a Rivoli e nell’altro senso fino a Piazza Bengasi e, passando sotto il fiume, a Moncalieri. Poiché Rivoli e Moncalieri sono le due città più popolate dei dintorni, la perdita di opportunità non è da poco e i passeggeri recuperabili su quelle tratte potrebbero migliorare le sorti finanziarie del progetto. A proposito di queste ultime, noi pensiamo che ci dovrebbe essere una differenziazione tariffaria tra il biglietto del Metrò e quello dei servizi di superficie, per fare apprezzare e pagare la diversa qualità del servizio, in termini di velocità, puntualità, sicurezza, piacere del viaggio; ma andiamo avanti.

A parte l’occasione (per ora) persa di prolungare la linea 1, giace in attesa di manifestazioni di interesse il **project finance della linea 2**. Noi crediamo di immaginare perché l’appetibilità del project finance della linea 2 è bassa: perché in cambio della realizzazione dell’opera si offre l’utilizzo dei terreni che il tracciato sgombra. In realtà, quindi, la convenienza dell’operazione deriverebbe dalla capacità di vendere nuove costruzioni, in un mercato che per il momento non sembra desiderarle. Quando un progetto stenta a basarsi su solidi fondamentali, si può aspettare che i fondamentali vengano ad affermarsi, il che potrebbe anche significare rimandarlo a chissà quando, anche mai. Oppure si possono cercare delle alternative.

Proviamo a essere più flessibili sul tracciato e immaginiamo di dover installare dei sistemi di trasporto collettivi in una città che, coerentemente con il punto 4, è più alta ma meno densa, ossia ha più spazi liberi, o liberati dalle costruzioni sviluppate in altezza. Può darsi che si potrebbero valutare altri sistemi di trasporto collettivo, e in particolare le monorotaie. Le monorotaie non collegano solo i divertimenti dei parchi a tema americani, ma sono una valida alternativa alle ferrovie leggere e alle metropolitane. Ovvio che non possono servire i centri storici, ma nelle altre parti della città corrono sopraelevate sopra il piano stradale, senza intralciarne né farsi intralciare, sono silenziose e poco inquinanti, hanno costi di manutenzioni ridotti e siccome non bisogna scavare, si possono realizzare con un investimento compreso tra un terzo e un quinto di una metropolitana interrata. Impiegate su percorsi che garantiscono tassi di riempimento di almeno il 50 per cento, si ripagano con un biglietto pari a quello di un bus, e consentono anche il conseguimento di un profitto. Le forme esterne delle vetture così come dei piloni e delle altre strutture di servizio possono avere un design moderno, o avveniristico, trasmettendo un'immagine di città del futuro. Ecco, se ce lo chiedeste noi opteremmo per completare l'investimento sulla linea 1 con i prolungamenti verso Rivoli e verso Moncalieri e per incominciare a studiare la fattibilità di un sistema di ferrovie monorotaie che completi la linea 1 e il traffico di superficie, in un contesto di attraversamenti facilitati alle auto dai viali sotterranei a pagamento. Ricordiamo che con l'investimento necessario per 1 km di metropolitana, si realizzano 5 km di monorotaia, che assicurano ai passeggeri la stessa velocità di esercizio e lo stesso piacere di viaggio. Hanno scelto monorotaie, in Europa, Mosca e Dusseldorf; a Wuppertal è installata la più antica monorotaia d'Europa, inaugurata nel 1901, che oggi corre lungo 13,3 km di rotaia attraverso 20 stazioni portando quotidianamente 82 mila persone. A Mumbai, in India, nel 2011 sarà inaugurata una monorotaia da 20 km (18 stazioni) con un costo di investimento di 545 milioni di dollari (25 milioni di USD per km, contro i 70 milioni di euro per km della Metro 1 Torino). I tempi per pensarci, anche a Torino, potrebbero essere maturi. (più informazioni sul sito:

<http://www.monorails.org/index.html>)



Rendering della monorotaia di San Paolo (Brasile); 100 km previsti, la prima linea sarà inaugurata nel 2012.

#### 6.4 Regolazione del traffico: dagli inutili divieti universali all'asta dei diritti di traffico

Passateci una provocazione: quando per regolare l'accesso a un bene comune, come la strada, si sceglie il divieto, significa che si è gettata la spugna. Le reti stradali sono monopoli naturali. Non esiste una loro allocazione ottimale, la soluzione di *second best* è il *road pricing*. I divieti, come quelli della ZTL, sono un

modo per far sentire tutti uguali, ma siccome è impossibile vietare tutto il traffico e i divieti sono locali, ciò che essi generano è che con diseconomie internalizzate dagli automobilisti e “respirate” dai pedoni, gli automobilisti allungano i percorsi e congestionano le strade che sono ai margini delle zone chiuse. Il risultato finale è peggiore della completa libertà di circolazione. Eppure, lì siamo. A Torino, per di più, è stata praticata una non particolarmente sofisticata forma di *road pricing*, che tassa la sosta, in luogo del traffico. Alcuni pensano che “pagare per viaggiare” sia appropriato solo nelle grandi città, come New York e Hong Kong, eppure in Europa molte medie città, da Durham a La Valletta a Znojmo e Riga hanno applicato varie forme di **congestion pricing**, riducendo fino al 75 per cento il traffico in ampie zone della città. Quindi ottenendo l’effetto che la ZTL non ottiene e in più incassando un pedaggio che può essere utilizzato per migliorare il servizio di trasporto pubblico. Un sistema di **road pricing** su misura per Torino potrebbe essere studiato. Esso potrebbe prevedere sia pedaggi riscossi elettronicamente al passaggio delle porte con una tariffazione crescente al crescere della congestione “oltre le porte”, sia la vendita di abbonamenti numerati ad aste trimestrali (come quelle del BoT: più automobilisti vogliono gli accessi, più sale il pedaggio). Con il tempo gli accessi messi all’asta potrebbero essere di più per le classi meno inquinanti (e meno ingombranti di veicoli), in modo da incentivare l’uso delle *city cars* in città. La tecnologia che potrebbe assistere queste implementazioni è matura quanto le esperienze internazionali. E potrebbe essere uno dei pilastri di aiuto alla realizzazione di una vera Post Carbon Town, integrandosi bene sia con la politica di innovazione dei sistemi di trasporto, sia con la politica di **city logistics**, con il tolling delle grandi arterie sotterranee, con l’agenda temporale per l’introduzione dei veicoli a zero impatto e con la necessità di spingere l’innovazione, sperimentando modelli, sistemi, processi, soluzioni che possano essere venduti anche nel resto del mondo.

## Quando c’è debito, la foderia mangia il diritto (proverbia popolare)

### 7. Il debito: aggredire e risolvere il nodo, prima che diventi irreversibile

**U**no studio del Politecnico di Milano ha recentemente posizionato Torino al vertice della classifica italiana dei Comuni per debito per abitante. Il quoziente sarebbe pari a 5.770 euro per abitante. E’ probabile che tale quoziente sia stata ottenuto consolidando il debito dell’amministrazione con quello delle sue partecipate, le quali però, hanno anche asset e flussi di ricavi continuativi.

Un’analisi dei dati consuntivi sul bilancio della sola amministrazione comunale evidenzerebbe un debito contratto (stock) di 3.199,89 Mio di euro al 31.12.09. Esso è stato contratto con Banche (1719 Mio), verso sottoscrittori di obbligazioni (che sono nuovamente banche, perché il prestito non è stato classato, per 991 Mio) e infine verso la CDP per 489 Mio. Se i numeri sono relativamente meno allarmanti, all’apparenza, in realtà non è così, perché il debito del Comune, pari a 3.416 euro per cittadino, è pari a 4,2 volte le entrate proprie (Titoli I e III) del 2009 e 2,6 volte le entrate correnti (I primi 3 titoli, che escludono i risultati della vendita di cespiti patrimoniali, che sono nel titolo IV). Inoltre, quanto al peso del debito sul bilancio annuale, le quote di ammortamento dei mutui oggi sono la seconda causa di rigidità del bilancio, dopo il personale. Il personale incide infatti per il 33,5 per cento nell’assorbimento delle entrate correnti (Titoli I,II,III), e l’analogica incidenza delle quote di ammortamento dei mutui è di 17,7 punti percentuali (circa 280



milioni). La durata dei debiti è per lo più medio lunga, poiché la lista dei 25 contratti derivati allegata al bilancio denuncia scadenze fino al 2037, probabilmente coincidenti con le scadenze dei contratti di mutuo di cui effettuano la copertura.

Abbiamo provato a lavorare un po' su questi numeri, anche se avremmo potuto fare di meglio con maggiori informazioni, ossia se fosse stata resa pubblica la struttura dei flussi di cassa collegati ai prestiti fino al 2037. A ogni buon conto, ipotizzando per semplicità che la struttura per scadenza dei prestiti sia spalmata per un terzo alla fine di ciascuno dei prossimi tre decenni, si può determinare che il tasso implicito di onerosità del debito contratto è compreso tra il 4 e il 5,5 per cento (a seconda delle scadenze) e che allo stato attuale circa il 50 per cento, ossia 140 milioni per anno, pari al 9 per cento delle entrate sono destinati al servizio del debito.

Questa informazione è assai intederessante, perché permette di affermare che il problema del rimborso del debito (ossia dell'ammortamento delle rate di capitale) è, allo stato attuale, importante quanto la gestione del suo costo sul bilancio. Se gestire il debito costa troppo, il bilancio è bloccato, ingessato. "Quando c'è debito, la fodera mangia il diritto".

### 7.1 Ai mali estremi, non sempre si addicono gli estremi rimedi

Agli estremi delle soluzioni possibili vi sono il rimborso del debito oppure il suo ripudio, ossia tecnicamente il default. La soluzione di continuare a pagare annualmente rate dell'ordine del 15-20 per cento del bilancio non è una soluzione politicamente accettabile, perché significherebbe azzerare qualunque spazio di decisione politica per i prossimi venti anni.

Vediamo le soluzioni d'estremo. La prima soluzione prevederebbe il rimborso degli oltre 3 miliardi di prestiti attraverso la vendita delle partecipate comunali. La lista delle partecipate comunali è fatta di 70 sigle. Una semplificazione nelle partecipazioni è probabilmente indispensabile. Le partecipate che hanno però valori di mercato appetibili e coerenti con un'operazione di dismissione a servizio del rimborso del debito sono solo quattro: la partecipazione nel 24 per cento del capitale di Iren, la società emiliana che ha fuso Iride ed Enia, e che a valori correnti di mercato potrebbe essere valutata intorno a 360 milioni; la partecipazione nella SMAT, che non essendo quotata potrebbe valere un po' più o un po' meno di 200 milioni, ma con un elevato potenziale di apprezzamento in relazione al futuro roseo della gestione del ciclo integrato delle acque in tutta la penisola; la partecipazione nell'AMIAT, che corrisponde a un patrimonio netto di 60 milioni, ma con prospettive di valorizzazione e la partecipazione in GTT, che corrisponde a un patrimonio netto di 370 milioni, anch'essa con prospettive di potenziale valorizzazione nel contesto della crescente liberalizzazione dei servizi di questo genere. Una specie di *fire-sale* delle partecipate comunali potrebbe portare in cassa al massimo un miliardo di euro e, nel caso in cui la cessione delle partecipate sia parziale, anche meno. Il che significa che la vendita "una dietro l'altra" delle partecipate risolverebbe le rate di rimborso dei prestiti comunali di 4 esercizi di bilancio. Alternativamente, se si riducessero i nominali dei prestiti senza smontare i contratti in essere, si ridurrebbe fino a un miliardo (ma verosimilmente solo per mezzo miliardo) il valore residuo da rimborsare, l'onere annuale sui bilanci si ridurrebbe di circa 40 milioni per anno, liberando il 2,5 per cento delle entrate comunali. Troppo poco per realizzare qualsiasi strategia di investimento alternativo.

La seconda soluzione d'estremo è solo sulla carta. Infatti a una dichiarazione di impossibilità a pagare potrebbero astrattamente corrispondere due tipi diversi di interventi. Lo Stato con una norma speciale si fa carico di questi debiti, come è avvenuto con Roma e con Catania, oppure il Comune viene commissariato. Chiamare lo Stato in causa per i debiti del Comune di Torino non sarebbe del tutto infondato. Torino si è fatta carico di investimenti che in altre città sono stati in effetti posti a carico del bilancio dello Stato, però è legittimo anche pensare che nelle attuali condizioni di bilancio pubblico statale una misura di questo tipo sarebbe difficilmente accettabile.

## 7.2 Più mercato e meno banche, ecco la soluzione

C'è un'alternativa? Probabilmente sì. Si tratta di fare una ristrutturazione, possibile considerando il fatto che il debito non è classato, ossia non è già stato venduto ai singoli risparmiatori. Esso dovrebbe essere quindi riacquistato e rivenduto sul mercato finanziario. Come?

Un terzo del debito (tra un miliardo e un miliardo e 100 milioni) dovrebbe essere riacquistato, rimesso e collocato al pubblico sotto forma di **obbligazioni convertibili** (scadenza 2020-2025), ponendo a servizio della conversione circa il 50 per cento delle partecipazioni comunali (il che consentirebbe di mantenere una partecipazione consistente e strategica nelle partecipate). Il rapporto tra valori di conversione e valori correnti pari 2 a 1 è sostenibile sulla base dell'andamento storico della Borsa. Per rendere appetibili i warrant di conversione, si può pensare ad aprire più di un periodo di conversione. Al termine del periodo di conversione, si sarebbe ragionevolmente estinto un terzo del debito e il patrimonio comunale avrebbe in portafoglio più o meno un miliardo di euro di azioni delle partecipate, ossia un valore pari a quello odierno. Il risparmio di tasso di interesse nel periodo 2010-2025 potrebbe essere dell'ordine di 3 punti percentuali, poiché difficilmente le obbligazioni convertibili pagano un tasso di interesse maggiore del tasso di interesse di breve termine, proponendo al sottoscrittore di scambiare il premio per il termine con un'opzione call sul titolo sottostante. Si deve considerare che il mercato delle convertibili è parecchio appetibile anche da investitori internazionali che investono i risparmi delle proprie gestioni con capitali protetti. Il vantaggio annuale di questa porzione di ristrutturazione è stimabile in un risparmio di 26 milioni di interessi passivi su 42.

Il secondo "terzo" del debito dovrebbe essere riacquistato e rimesso e collocato sotto forma di **prestiti a breve termine**. Ciò consentirebbe infatti di indebitarsi senza pagare al sottoscrittore il premio per il termine, che oggi è di circa 2,5-3 punti percentuali. Riportare in casa il rischio sui tassi di interesse non sarebbe drammatico per tre ordini di ragioni: si eviterebbe di fare una copertura trentennale dei rischi di variazione dei tassi, particolarmente in un periodo di prolungata recessione, con tassi persistentemente bassi. Inoltre, questa parte del debito potrebbe essere gestita in modo flessibile, ossia ridotta anche temporaneamente ogni qual volta le condizioni della tesoreria lo permettessero. Risparmio di interessi passivi previsto di circa 26 su 47 milioni per anno.

Il terzo "spicchio" di debito è il più semplice da ristrutturare. Anch'esso potrebbe essere riacquistato e rimesso collocandolo presso il pubblico (si risparmia il margine di intermediazione delle banche). Questo terzo spicchio potrebbe essere mantenuto a lungo termine, ma potrebbe godere della **garanzia dello Stato** (ecco un contributo veramente minimo da chiedere allo Stato) in modo da avere un rendimento (ossia un

costo) allineato con i CcT o i BTp, compreso tra il 3,5 e il 4,5 per cento. Il risparmio qui sarebbe di 5 milioni su 53, nell'ipotesi di emettere a tasso fisso. In ogni modo, avere dei titoli sul mercato permette poi di fare delle operazioni di riacquisto, quando eventualmente il valore dei titoli dovesse andare sotto la pari.

In sintesi, ristrutturare il debito come abbiamo scritto potrebbe portare ai seguenti vantaggi, e risultati:

- a) Un **risparmio annuo minimo di oneri sul debito di circa 85 milioni**, in crescita progressiva dal 15° anno in poi, il che significa liberare il 5 per cento delle risorse del bilancio corrente (fin dal primo anno). A questo si deve aggiungere lo spegnimento dell'onere per i derivati di copertura, che ammonta (attualmente) a circa 7 milioni per anno.
- b) L'accelerazione della **valorizzazione delle partecipate**, perché ben **tre su quattro** verrebbero collocate in **Borsa** in funzione dell'emissione dei prestiti convertibili. Il collocamento in Borsa costringerebbe gli amministratori a pulire i processi aziendali, a mettere a reddito tutti gli asset, il che sarebbe di indiretto beneficio per le finanze pubbliche.
- c) A conversione dei warrant, nel 2020-2025, il debito complessivo si sarà **ridotto di oltre il 50 per cento** e il Comune manterrebbe una partecipazione strategica in tutte le partecipate, diversamente dal caso di alienazione completa.
- d) Nel 2020, il quoziente di debito per abitante sarebbe sceso a circa **1500 euro pro capite**.

### **“Il risparmio è il miglior guadagno” (massima popolare)**

#### **8. La macchina comunale attiva più del 10 per cento dell'economia locale: migliorarla, sempre.**

**L**a macchina del Comune di Torino è imponente. Oltre a essere direttamente il maggiore *employer* della Città (il secondo è il “sistema Sanità”), con 12 mila (circa) dipendenti diretti, che salgono a 23 mila nel conto consolidato delle partecipazioni, il Comune di Torino muove una fetta consistente dell'economia torinese. Sempre dal conto consolidato del Comune leggiamo che il “Comune raggruppato” acquista 1,8 miliardi di euro di beni e servizi, spende 711 milioni per investimenti e 955 milioni in stipendi. Ce n'è abbastanza da fare un'analisi di “impatto”. Sì, perché ogni euro che si spende nell'economia, che s'investe o che si paga in salari muove il sistema economico interno e attiva il suo circuito del reddito. Così, 1,6 miliardi di entrate correnti sono il *trigger* per una produzione consolidata di 3,3 miliardi e per un giro d'affari diretto, indiretto e indotto dell'economia torinese pari a 8,3 miliardi per anno. Considerando una normale incidenza del valore aggiunto sul prodotto e un normale tasso di produttività (reddito per addetto), si ha che direttamente, indirettamente o in modo indotto dipendono dal Comune (ossia hanno matrice nella spesa comunale) circa 60 mila occupati. Ossia, i 23 mila addetti diretti del “Comune raggruppato” si moltiplicano per circa 3, in termini d'incidenza totale sull'economia torinese. Se si confrontano questi numeri con l'economia generale, dal Comune di Torino dipende direttamente o indirettamente il 5 per cento degli investimenti (privati e pubblici) nel territorio della provincia di Torino, l'8 per cento del fatturato totale dell'economia della Provincia di Torino, l'11 per cento dell'occupazione nel settore dei servizi. Le quote riferibili al solo territorio cittadino sono più o meno doppie.

Fin qui i contorni del problema, ossia la dimensione della macchina e la sua centralità per l'economia di Torino. Quando una macchina da cui dipende l'11 per cento dell'occupazione nei servizi è guidata in sostanza da un solo decisore, è importante che questi prenda massima attenzione alla sua efficienza e alla sua efficacia. In altri termini, è importante che le spese corrispondano a valore, quando si tratta di servizi pubblici; che l'impiego delle risorse sia sempre efficiente ossia che non si spenda troppo o che si scelga sempre l'opzione migliore; che il risultato della spesa sia conforme alle ragioni per cui essa è stata fatta.

Una macchina tanto estesa, come qualsiasi organismo burocratico, corre i rischi di staticità, ossia di resistenza ai cambiamenti. Può essere utile, pertanto, introdurre nell'organismo in questione qualche germe di cambiamento, che vada nella direzione di semplificare la struttura e orientarla alla flessibilità. Di seguito alcuni suggerimenti:

- La **riduzione degli assessorati** e delle direzioni di un terzo, con riduzione sia delle spese generali che dei costi invisibili del coordinamento;
- La **riduzione dei livelli gerarchici** di almeno un'unità. La crescita delle competenze nelle persone riduce la necessità del coordinamento gerarchico e rende appropriate piramidi decisionali più piatte, a vantaggio della riduzione del tempo e del costo delle decisioni;
- L'introduzione di modelli di **budget a base zero** e di analisi degli scostamenti rispetto alla "base zero"
- L'introduzione di un modello di **diffusione dei dati dell'amministrazione**, sul modello inglese (<http://data.gov.uk/>), con vantaggi sia in termini di trasparenza dell'azione amministrativa, di responsabilizzazione dei quadri direttivi, di comunicazione dei risultati, di generazione di opportunità per potenziali utenti dei dati e di raccolta di suggerimenti gratuiti da parte degli utilizzatori dei database;
- L'introduzione di un regolamento interno di bilancio che introduca **tagli contabili automatici** in caso di disallineamento delle spese (come incentivo a controllare la spesa pubblica) rispetto ai budget
- La realizzazione di un **audit "immobiliare"** sugli uffici del Comune e delle sue partecipate, per valutare la realizzabilità e la convenienza di operazioni di valorizzazione, di ottimizzazione, di innovazione ed eventualmente anche di investimento.
- Progettare e realizzare una strategia di **"Green retrofit"** degli edifici pubblici comunali, anche in Project Finance.
- Aumentare le **collaborazioni con i privati** nei servizi verso il pubblico, come sta accadendo nel settore delle scuole e degli asili, focalizzandosi sui ruoli di coordinamento e di controllo.
- L'adozione di un **Piano per l'innovazione embedded negli acquisti**, da associare al Green Public Procurement già in atto, per utilizzare la leva degli acquisti comunali per sostenere la domanda di contenuti innovativi nell'economia del territorio.

## “Mira la luna, se la manchi atterrerai tra le stelle” (massima popolare)

### 9. Economia, giovani e occupazione: puntare sulla qualità.

**L**a questione occupazione torinese si articola in due parti. Coesistono un **problema congiunturale acuto** e la questione della creazione di opportunità di lavoro nel **medio periodo** (ossia nei prossimi dieci anni).

Prima di tutto, un po' di storia: fin dal 1990 la base manifatturiera del sistema produttivo si è contratta. Solo dieci anni fa oltre il 50 per cento della domanda finale era rivolta all'industria e poi era quest'ultima ad attivare a cascata gli altri settori. Nel 2010 questa percentuale si è ridotta al 46 per cento, e scende ogni anno. La deindustrializzazione si è accompagnata a una revisione dei modelli organizzativi delle fabbriche: più automazione, minori fabbisogni di lavoro, in particolare meno lavoro di bassa qualificazione. Inoltre, settorialmente parlando, l'industria pivot del sistema manifatturiero torinese, ossia quella automobilistica, ha attraversato diverse crisi (le ultime due nel 2003 e nel 2009). Tutto questo, è bene dirlo, mentre nel mondo la domanda e la produzione di autoveicoli continuavano a crescere. Comunque sia, fino al 2007 l'occupazione totale provinciale è costantemente cresciuta perché la terziarizzazione ha più che compensato la riduzione delle opportunità d'impiego nell'industria. Ma questo è cambiato.

Oggi Torino avverte un'acuta **crisi occupazionale non solo per la ridotta domanda finale industriale**, ma anche perché dal 2008 il terziario si comporta ciclicamente, ossia taglia i propri posti di lavoro insieme alle ristrutturazioni nell'industria, in sintonia con la contrazione dell'economia.

Così, per esempio, se nel 2008 l'ISTAT censiva (in Provincia di Torino) 972 mila occupati, nel 2009 ne erano rimasti 943 mila, con un calo di ben 29 mila unità, ossia più o meno quanti sono gli occupati in una città come Novara. Ancora, nel 2010 sono state 86 mila le persone in cerca di occupazione, con un tasso di disoccupazione dell'8,6 per cento, contro il 6,8 della media piemontese. A parte, si dovrebbero contare circa cinquanta mila occupati equivalenti in cassa integrazione e, infine, sono 22 mila gli iscritti provinciali alle liste di mobilità, 10 mila dei quali con oltre 50 anni di età e quindi con limitate probabilità di reinserimento. Il tasso di disoccupazione giovanile è poi particolarmente alto (29%, contro una media regionale del 24% e una nazionale del 25 per cento).

In queste condizioni, le misure da prendersi riguardano prevalentemente l'**assistenza e la formazione**. Infatti, mentre ci attendiamo una reazione del sistema economico alla crisi, gli enti pubblici potrebbero (anche non da soli):

- **Accelerare** gli appalti delle **opere pubbliche già cantierabili**; ricordiamo, a questo proposito, che l'investimento in edilizia ha uno dei massimi moltiplicatori nel modello di Leontief.
- **Estendere** il più possibile il finanziamento delle opere attraverso il **project finance**, che ha il duplice merito di ridurre l'onere per l'ente pubblico e di consentire la realizzazione delle opere in tempi certi;
- Assicurare il presidio dei **servizi sociali** a fianco delle famiglie che, a causa della perdita del lavoro del capofamiglia, rischiano la caduta in povertà;

- Ampliare la disponibilità di **microcrediti**, per coloro che hanno perso il lavoro e puntano **sull'autoimpiego**;
- Creare o ampliare una disponibilità di **prestiti d'onore**, per le famiglie con capofamiglia disoccupato, con la finalità di consentire il proseguimento degli studi dei figli;
- Creare opportunità di formazione per favorire sia **l'arricchimento** che la **riconversione** delle competenze delle persone. Ricordiamo che la Ricerca Rota del 2010 ha fatto notare che proprio a Torino negli ultimi trenta anni il numero degli anni di istruzione incorporati nella forza lavoro è costantemente cresciuto di 1 anno in ogni decennio.

Persisterà la crisi del lavoro nel **medio periodo**? Diremmo proprio di no. Quanto meno non necessariamente. Per valutare le necessità di creazione di posti di lavoro nei prossimi dieci anni si può usare la piramide della vita. Analizzandola abbiamo scoperto che nei prossimi dieci anni dovrebbero raggiungere l'età di 65 anni circa 70 mila occupati torinesi. Per contro, dovrebbero entrare nel mondo del lavoro solo 50 mila giovani. Si tratta dell'effetto della fine della coda dei *baby boomers*. **Mentre i primi baby boomers andranno in pensione, le generazioni di rimpiazzo saranno più esigue di un buon terzo** (e forse di più).

Questi numeri non bastano tuttavia a esaurire l'argomento. Per due ragioni. Non è detto, in primo luogo, che la base economica della città non sia stata intaccata strutturalmente dalla crisi (il che significherebbe che non si raggiungerebbero mai più i 972 mila occupati provinciali). In secondo luogo, le cose cambiano, e dunque non è neppure detto che la base economica continui a essere competitiva.

**Il problema dei prossimi dieci anni potrebbe non essere di riuscire ad assicurare una buona quantità di posti di lavoro, ma di non riuscire ad assicurare ai posti di lavoro la qualità necessaria.** Per farlo, occorre essere competitivi, puntare in alto, "mirare alla luna".

Come assicurarsi la competitività della base economica? In **due modi**: primo, non perdendo le **opportunità** che si sono già costruite o che si possono costruire e, secondo, **sintonizzando** per quanto utile **l'azione del governo locale con quella degli imprenditori**. Infatti, nel medio periodo, l'occupazione si crea all'interno delle imprese, che sono le istituzioni dell'economia che concorrono sui mercati, si conquistano i clienti, li accontentano, assumendo sul proprio territorio le risorse necessarie.

In ultima analisi, la competitività della base economica dipende largamente dalle scelte degli imprenditori: se essi hanno successo, il sistema ha successo; se sbagliano gli investimenti, hanno una perdita, ma pure l'economia e la città dimagriscono in termini di valore aggiunto e d'occupazione.

Quanto al primo aspetto, le opportunità che Torino non dovrebbe perdere - o che dovrebbe comunque coltivare – sono tanto ambiziose quanto utili:

- La **TAV Torino Lione**, che comporterebbe 15 miliardi di investimenti sull'area e che aprirebbe una porta sulla Francia non solo alla nostra industria ma anche ai nostri servizi, che devono incominciare a esportare;

- L'opportunità di urbanizzare le spine con **volumi** destinati ad attrarre il **terziario** dal resto d'Italia e della pianura padana;
- L'opportunità di realizzare la **Città della Salute**, che non può più essere progettata come un luogo di cura, per quanto di altissimo livello, ma che dovrebbe essere un **polo di ricerca e innovazione**, strettamente integrato con l'industria medica, biotecnologica e delle *life sciences*.
- **L'internazionalizzazione degli atenei**, affinché diventino una componente della base economica esportatrice.

Quanto alla **sintonia tra imprese e amministrazioni**, il World Economic Forum, pubblica per tutti i paesi l'annuale indice della competitività, distinguendo i "pilastri della competitività" dagli "ostacoli a far crescere gli affari". I pilastri sarebbero le istituzioni (e in particolare l'ambiente legale), le infrastrutture, l'istruzione e la stabilità macroeconomica. Gli ostacoli sarebbero la burocrazia, l'accesso ai capitali e le imposte (sia in termini di livello che di regole di calcolo e riscossione). Le osservazioni del WEF sono difficilmente discutibili, ma anche di non semplice traduzione in politiche. Però si potrebbe **legare una parte del premio di risultato dei dirigenti dell'amministrazione pubblica alla crescita dell'economia privata**, magari di quella più prossima al proprio settore di specializzazione. Un incentivo ad alzare lo sguardo dalla scrivania e guardare fuori dalla finestra, magari proprio per mirare alla Luna.

### **"Poeti e poverelli campano sui castelli" (massima popolare)**

#### **10. Tre piccole innovazioni per avvicinare la cultura all'economia.**

**I**l Comune di Torino ha sempre dedicato una quota rilevante della sua spesa alla Cultura: siamo intorno ai 70 milioni per anno, che si stanno riducendo. Complessivamente, la spesa pubblica e privata *not for profit* destinata alla cultura è stata intorno ai 250 milioni per anno. Le ragioni sono note: gli investimenti nel settore culturale hanno rappresentato, in senso fisico, il completamento della trasformazione urbana di Torino voluta con il Prg della spina e del passante. Ma la spesa culturale non si è indirizzata solo alle costruzioni e ai restauri, si è diretta anche ad allestimenti ed eventi, la cui economia è stata considerata come una delle vocazioni destinate ad arricchire l'offerta di Torino, sia verso i propri cittadini, sia verso i turisti da attrarre.

A ben vedere, qualche risultato è stato ottenuto, se una ricerca realizzata tra il 2007 e il 2009 dalle due maggiori Fondazioni bancarie con l'Università di Torino ha mostrato come 1 euro pubblico speso in cultura si trasformi in un fatturato prodotto dall'economia compreso tra 5 e 7 euro, per effetto dell'indotto della spesa stessa, dell'attrazione di turisti culturali, della valorizzazione delle esternalità positive immobiliari connesse agli investimenti in cultura.

Fin qui le buone notizie. La notizia meno buona è che "son sempre solo i castelli a mantenere i poeti", nonostante quanto si sia fatto per convincere sia i fruitori diretti a pagare di più, sia i privati a sponsorizzare la cultura. La spesa dei fruitori, per esempio, comprendente i biglietti delle mostre, dei musei e degli spettacoli, è appena equivalente al 10 per cento del finanziamento pubblico. Le sponsorizzazioni dei privati

non arrivano al 4 per cento della spesa pubblica. Poco male; si dirà: siccome la cultura muove l'economia, prima o poi l'erario incasserà. Si tratta tuttavia di un'affermazione vera a livello statale, ma non locale. E' vero che lo Stato finisce per re-incassare l'80 per cento di quanto ha reinvestito, ma la mancanza di leve fiscali dirette collegate alla base imponibile per eccellenza (ossia il Pil locale) fa sì che alle amministrazioni locali torni per la via fiscale il 20 per cento o meno della propria spesa. Anche per questo, in anni di "vacche magre", il rischio che la Cultura finisca tra i capitoli da tagliare in modo indiscriminato è reale. La nostra opinione è che la Cultura meriti qualche attenzione in più. Si può fare di meglio che usare le forbici, lavorando sia sulle uscite che sulle entrate, con un forte orientamento a scegliere di più che in passato. Anche in campo culturale il merito non si distribuisce in modo uniforme e anche nell'economia della cultura si possono fare calcoli economici e scelte razionali.

**Scegliere gli investimenti** - La prima proposta riguarda la selezione delle iniziative da sostenere. Quando i denari sono scarsi, non si può più finanziare tutto e diventa obbligatorio scegliere. "Scegliere" comporta adottare un criterio di ordinamento delle preferenze, e tale criterio potrebbe essere discutibile, quando si parla di spesa culturale. Tuttavia, proprio in tempi di risorse scarse dovrebbero essere favorite due tipi di spese: quelle con il maggior impatto educativo e quelle con il maggiore impatto economico. Per contro, ci lasceremmo indietro le spese con un mero impatto celebrativo, commemorativo e conservativo (perché anche la conservazione, priva di una finalità, a nostro avviso è discutibile). Se parliamo d'impatto economico, per fare un esempio, il moltiplicatore della spesa per la cultura di 5-7 euro per euro investito media situazioni diverse tra di loro. Noi crediamo che non dovrebbero essere sostenute iniziative con un impatto inferiore alla media, o che comunque in questi casi, quando fosse riconosciuto un valore d'altro tipo (un valore educativo, per esempio), l'organizzatore debba fare uno sforzo aggiuntivo di autonomia finanziaria o di *fund raising*. Un esame delle principali spese culturali che si realizzano annualmente a Torino ha evidenziato che con il 50 per cento della spesa si ottiene già circa l'85 per cento dell'impatto economico.

**Valorizzare il patrimonio nascosto** - La seconda proposta riguarda il lato delle entrate, attraverso più iniziative da realizzare. E' noto che i musei che adottano la politica di affiancare mostre temporanee alle esposizioni permanenti hanno anche la maggiore capacità di attrarre visitatori, che per la città si traducono in turisti. Gli allestimenti temporanei però costano, perché per realizzarli si richiamano spesso opere da fuori. Tuttavia, solo circa il 20 per cento del patrimonio culturale dei Musei di Torino è esibito permanentemente in sale espositive, il che significa che Torino possiede un consistente patrimonio mai o raramente esposto, utilizzabile per rendere più vivi i musei e per suscitare la loro visita più di una volta da più persone. Con due altri vantaggi: a) si fanno conoscere agli stessi cittadini pezzi che altrimenti rimarrebbero nei loro imballaggi; b) si possono realizzare esposizioni collegate al territorio e alla sua cultura, con un positivo fenomeno di fertilizzazione incrociata tra arte e turismo storico culturale.

**Il Telethon della cultura** – Con la terza proposta si cerca di rimediare al fatto che i privati intervengono nel settore culturale con estrema parsimonia. In realtà non ci stupiamo per nulla che la disponibilità a pagare somme importanti in cambio di semplici *sponsorship* sia bassa. La platea delle imprese che hanno la dimensione critica per comprendere questo tipo di comunicazione e di approfittarne è esigua. Bisogna dunque ampliare la platea. Telethon è un'iniziativa basata sulla raccolta di micro donazioni, che poi si traducono in investimenti nel campo scientifico, raggiungendo una massa critica importante. Più di una



volta sono state le ricerche promosse da Telethon a rivelarsi realmente innovative. Quando c'è una buona causa da sostenere, **la micro generosità di una moltitudine può essere più efficace della grande generosità di pochi o pochissimi**. Anche la cultura, come la scienza, non si paga da sé. Il finanziamento pubblico paga, infatti, l'85 per cento dei costi. Per contro la cultura, come la scienza, interessa potenzialmente tutti. Noi crediamo che gli enti culturali, appropriatamente coordinati, dovrebbero offrire attraverso un unico portalino in Internet la vetrina dei progetti tra cui i micro donatori possano scegliere le proprie "cause culturali" da sostenere. Dovrebbero essere ovviamente "buone cause", anche sotto il profilo del *marketing*: mentre sarebbe difficile offrire la partecipazione al finanziamento della gestione corrente di un museo, sarebbero invece appetibili iniziative come la realizzazione di un nuovo allestimento di opere mai esibite, oppure la realizzazione di laboratori artistici per scolari, oppure la partecipazione al restauro a beni storici del territorio, oppure ancora il sostegno della committenza a giovani artisti, ecc.. Le micro donazioni, realizzabili via *paypal* o con il cellulare, potrebbero partire da 1 euro in su. Il portale dovrebbe rendicontare visivamente l'investimento offerto dalle micro donazioni. Una volta l'anno si potrebbe realizzare un evento, come un concerto popolare, per far conoscere l'iniziativa e i suoi risultati e per diffondere questo tipo di *fund raising*, come fonte stabile di partecipazione libera e popolare al mantenimento della vita culturale.