

**POLITECNICO DI TORINO**

**FACOLTÀ DI ARCHITETTURA**

**CORSO DI LAUREA MAGISTRALE ARCHITETTURA COSTRUZIONE CITTÀ**

A.A. 2018/2019



Tesi di Laurea Magistrale

**La legacy industriale nella città contemporanea**

**Il caso ex INCET a Torino**

*Relatore:*

Francesca Governa

*Candidato:*

Laura Gotta

*Correlatore esterno:*

Patrizia Saroglia

(Fondazione Giacomo Brodolini)

Luglio 2019



**Indice**



<b>Introduzione</b>	<b>9</b>
<b>Capitolo 1</b>	
<b>1. Caso studio e metodologia di ricerca</b>	<b>19</b>
1.1. Ex INCET: dalla fondazione alla dismissione della fabbrica	21
1.2. Metodo e fonti di ricerca	33
1.3. Processo di ricerca	39
<b>Capitolo 2</b>	
<b>2. Torino postfordista: politiche urbane, attori e rigenerazione integrata</b>	<b>43</b>
2.1. Torino dal fordismo al postfordismo. Una visione di insieme tra società, città, economia e politiche	45
2.2. Le politiche delle agende urbane di Torino	58
2.3. Gli attori della coalizione di <i>governance</i> torinese	69
2.3.1. <i>Élite</i> torinese fra classe politica e classe dirigente	73
2.4. La rigenerazione integrata a Torino	83
<b>Capitolo 3</b>	
<b>3. La rigenerazione di Barriera di Milano: il programma Urban Barriera</b>	<b>95</b>
3.1. Programma Urban Barriera di Milano	97
3.1.1. Urban Barriera e il PISL	99
3.1.2. Dal PISL al PISU	103
3.1.3. Temi strategici, assi di intervento e relative azioni	104
3.1.4. Area di intervento	110
3.1.5. Luoghi e azioni di Urban Barriera	113
3.2. Il PISU e i finanziamenti: il valore di Urban Barriera	116
3.2.1. Piano finanziario e fonti di finanziamento	119
3.3. Azioni specifiche e finanziamenti riguardanti l'area ex INCET	128
3.3.1. La <i>legacy</i> industriale nei programmi di sviluppo urbano	129

## Capitolo 4

<b>4. Il progetto urbano dell'area ex INCET</b>	<b>133</b>
4.1. L'intervento sull'area ex INCET	135
4.1.1. L'ex INCET tra dismissione, PRG, PISU e terziario innovativo	137
4.1.2. Quadro normativo dell'area ex INCET	145
4.2. Descrizione degli interventi	152
4.2.1. Comando dei Carabinieri	160
4.2.2. Scuola di infanzia	162
4.2.3. Aree esterne	164
4.2.4. Centro Polifunzionale	166
4.3. Oltre gli interventi materiali: bandi pubblici e nuove attività	172

## Capitolo 5

<b>5. Open Incet e le realtà imprenditoriali: verso un'innovazione sociale</b>	<b>175</b>
5.1. Open Incet e il suo ruolo. Costituzione del Centro, funzionamento e attività	177
5.2. Le realtà imprenditoriali insediate in Open Incet	180
5.2.1. Fondazione Giacomo Brodolini	183
5.2.2. Gruppo Conform	189
5.2.3. Soluzioni Turistiche integrate	195
5.2.4. The Doers	201
5.2.5. Izmade	207
5.2.6. DISKO	213
5.2.7. Impact Hub Torino	219
5.2.8. Accademia Albertina di Belle Arti di Torino	225

## Conclusioni

<b>C.1. Un'interpretazione dell'approccio reticolare: le reti dentro e fuori Open Incet</b>	<b>235</b>
C.2. Open Incet e la <i>legacy</i> industriale	242
C.3. Riflessioni su Open Incet e sulle realtà imprenditoriali	248
C.4. L'ex INCET tra rigenerazione integrata, innovazione sociale e <i>governance</i> terroitoriale	250

<b>Allegati</b>	<b>255</b>
A.1. Allegato A	257
<i>Facsimile</i> questionario	
A.2. Allegato B	261
Trascrizioni interviste	
<b>Bibliografia e sitografia</b>	<b>303</b>
<b>Ringraziamenti</b>	<b>315</b>



# **Introduzione**



La grande riflessione su cui pone le basi la ricerca è relativa ai grandi cambiamenti che ha subito la città nell'ultimo secolo e, in particolare, a come si è evoluto lo spazio urbano negli usi, nelle pratiche e nel coinvolgimento degli attori nell'arena decisionale in relazione alla *legacy* industriale.

#### Concetti chiave

Appare necessario rendere noto l'oggetto della discussione teorica partendo dalla definizione dei concetti chiave di *legacy* e *industry*, dai quali la ricerca prende il via e che, in modo figurato, verranno assunti come delle lenti attraverso le quali osservare processi e pratiche.

La *legacy*, o eredità, indica qualcosa che appartiene alla storia e che è il risultato di eventi passati, ma che giunge nel presente e rimane nel tempo attuale in modo più o meno visibile. Il concetto di *industry*, invece, non viene assunto nella generica accezione di attività umana diretta alla produzione di beni e servizi o di attività produttiva del settore secondario, ma si identifica con ogni manifestazione, derivante dalla forma produttiva di tipo industriale, della modalità di organizzazione di molteplici attività anche terziarie.

Si identifica, pertanto, la *legacy industriale* come l'insieme dei lasciti, tangibili e intangibili, dell'era dell'industrializzazione di massa del secolo scorso. In particolare, si indaga l'eredità industriale, in quanto insieme di elementi materialmente riconoscibili nello spazio fisico della città e di competenze caratteristiche dei soggetti economici e delle istituzioni.

Le riflessioni e le argomentazioni condotte hanno come oggetto di studio e sono elementi distintivi del modello della città industriale, perciò non sono spostabili né riproducibili altrove. E' noto che, in senso lato, la relazione città-produzione è insita nell'idea stessa di città, ma la ricerca circoscrive il campo di studio a quel modello andato affermandosi dalla fine del XIX secolo e che ha caratterizzato solo una piccola parte di mondo.

Il caso studio definisce i punti di contatto tra teoria e realtà, cercando di identificare nel caso specifico possibili tendenze globali. Si cerca di fondare il discorso sul patrimonio, nella prassi attuale, con la definizione e gestione delle *legacy* urbane in noti contesti politico-culturali e di sperimentare una ricerca basata su elementi comprovati e critici come pratica ponderata e responsabile. Pertanto, le ipotesi di partenza sono l'accezione ampia dell'attività di produzione, comprendente ogni settore *industry*, sia manifatturiero, sia di servizi, e la relazione fra città e produzione connessa alle eredità del passato.

Le due ipotesi generali sono associate ad alcuni assunti fondamentali. Ad esempio, la relazione fra città e produzione è, in sé, uno degli elementi di fondo dell'urbano: l'attività di produzione è sempre stata un meccanismo rilevante nel mutamento della città e costitutivo di essa; i processi agglomerativi hanno sempre avuto un ruolo fondativo e, anche nell'epoca attuale, la relazione città-produzione continua ad influenzare l'evoluzione dell'urbano.

Il rapporto tra l'urbano e l'industria non si è esaurito nel paradigma della città industriale e, tantomeno, la produzione urbana si può considerare superata con l'epoca della deindustrializzazione: questa relazione appare legata alle eredità del passato secondo un meccanismo di *path dependence*, tale per cui eventi passati continuano ad avere conseguenze significative in tempi successivi, e, per questo motivo, la sua interpretazione deve considerare la continua tensione con ciò che c'era prima e che è giunto al tempo presente, in diverse forme e modi.

Pertanto, quello che si può indicare come *industrial legacy*, è l'insieme di lasciti, in termini di competenze, saperi e conoscenze, incorporati sia in edifici, morfologie, infrastrutture e tecnologie (attributi fisici) sia nelle caratteristiche dei soggetti economici e delle istituzioni urbane.

Un altro elemento fondamentale da identificare è la collo-

**Ipotesi e assunti**

**Relazione città - industria**

**Tempo e spazio della ricerca**

cazione spazio temporale in cui l'analisi viene condotta, al fine di evitare discorsi generici fini a se stessi.

E' necessario calarsi in un contesto definito, caratterizzato da attributi specifici. In questo caso, tra le tante città appartenenti al modello di città industriale, il terreno scelto per la ricerca è quello della città di Torino, in quanto emblema italiano di città postfordista. La ricerca si pone al tempo presente e ha l'obiettivo di osservare e capire l'eredità industriale. Appare subito chiaro come la scelta di Torino non sia casuale, bensì rappresentativa della permanenza del suo passato: i corpi inattivi di ex edifici industriali, l'inquinamento del suolo e la conformazione delle reti infrastrutturali sono lasciti tangibili della storia urbana; un'altra evidenza si ha nelle conseguenze delle disuguaglianze generate dalle migrazioni interne di operai dal Sud Italia e dalle Isole e si nota anche la diretta correlazione tra tipologia di manodopera non specializzata e i dati sulla scolarità della popolazione. In altri casi il nesso con la *legacy* industriale può risultare meno palese come nelle pratiche sociali e nell'utilizzo del *modus operandi* tipico del settore secondario anche in attività terziarie.

**Percorso di ricerca**

Il percorso di analisi viene condotto intrecciando la teoria della letteratura ai risultati della ricerca condotta sul campo a stretto contatto con il caso studio al fine di comprendere le concordanze o le divergenze dalle idee consolidate.

**Caso studio**

Il caso studio scelto è l'ex INCET (Industria Nazionale Cavi Elettrici Torino), fondata nel 1888 da Giuseppe e Vittorio Tedeschi: la fabbrica fu una delle prime ad essere costruita in Barriera di Milano, negli anni Quaranta contava più di 2000 dipendenti e si estendeva su un'area di 65.200 metri quadrati; dopo un arresto della produzione durante i bombardamenti della Seconda Guerra Mondiale, lo stabilimento riprese la sua attività fino al 1968 quando l'impresa venne assorbita dalla Pirelli e la produzione trasferita

a Livorno Ferraris. Il complesso venne abbandonato e rimase in disuso fino al 2009 quando iniziò il recupero dell'area, realizzato dal Servizio Edifici Municipali della Città di Torino grazie ai fondi regionali del PISL e proseguito dal 2013 con il Programma Urban per mezzo di fondi europei. Solo alcune parti dell'area erano già state sottoposte ad interventi di recupero, ospitando uffici e spazi commerciali dei magazzini dell'abbigliamento FACIT.

La riconversione del sito ha portato con se complesse opere di messa in sicurezza ambientale, interventi di recupero e consolidamento delle strutture, realizzati con il doppio obiettivo di tutelare e conservare l'aspetto storico degli edifici e di permettere l'insediamento delle nuove funzioni. Sono stati realizzati la nuova sede zonale del Comando dei Carabinieri e una scuola per l'infanzia (asilo nido e scuola materna), ma l'obiettivo principale dell'Amministrazione è stato quello di realizzare un punto di riferimento per Barriera di Milano e per l'intera città.

Una parte del complesso è stato adibito a Centro Polifunzionale di servizi integrati per la collettività al fine di rispondere alla crescente domanda di spazi pubblici, funzioni metropolitane e destinato ad accogliere attività aggregative, di socializzazione e svago (5000 mq). Il complesso ospita una serie di spazi destinati a servizi per lo sviluppo di impresa: l'iniziativa è rientrata nel set di strategie e azioni che l'Amministrazione ha approvato con il programma Torino Social Innovation. Una piazza interna, parzialmente coperta, si connota come fulcro dell'intero complesso quale spazio di incontro e di scambio.

A completamento dei lavori è stata posta anche grande attenzione alla risistemazione delle aree esterne antistanti i fabbricati (11.000 mq): queste sono state trasformate attraverso la posa della nuova pavimentazione, la realizzazione di parcheggio raso, la creazione di nuove aree a verde e di una nuova viabilità interna al lotto, pedonale e veicolare. Solo una parte della fabbrica è rimasta esclusa.

sa dal progetto, soggetta a interventi di iniziativa privata, finalizzati ad arricchire il mix funzionale complessivo della struttura.

**Obiettivo della ricerca**

L'obiettivo della ricerca è analizzare scenari di innovazione socio-tecnica per sfide urbane rilevanti e valutare i processi decisionali per mezzo delle discipline della geografia e dell'economia urbana. La lettura dei fenomeni che si cerca di indagare viene circoscritta entro i limiti dello studio della realtà materiale del complesso ex INCET e di quella immateriale delle realtà insediate nel Centro Polifunzionale. L'ex INCET è l'oggetto di studio scelto, in quanto residuo della città fordista e in quanto contenitore di molteplici nuove realtà, processi e pratiche che si sono evoluti in relazione alla legacy industriale. Dopo aver individuato nello specifico tutte le nuove funzioni insediate, la riflessione verte sul comprendere quale relazione hanno le attività, gli attori e le loro competenze in rapporto all'industry e al sapere sedimentato: ci si interroga se questo rapporto abbia portato vantaggi e/o svantaggi nella transizione alla città contemporanea, quali siano state le ricadute e gli effetti collettivi e ci si domanda quale sia il ruolo dell'innovazione sociale in questi processi di sviluppo. La necessità è quella di mettere in luce criticità e punti di forza della società dell'eredità industriale, rendendo noti i risvolti sociali, economici e di gestione della città oltre alle sue ambiguità riscontrabili. Le sfere di analisi collidono tra loro, esse sono intrinsecamente legate ed è impossibile stabilire limiti inequivocabili. Il fine è esplorare, immaginare e valutare le sfide provenienti dal passato della città: l'approccio è interdisciplinare, fondato sull'integrazione di studi di morfologia, economia, progettazione e conoscenze socio-tecniche.

Lo spazio urbano e il caso ex INCET sono un microcosmo dentro il quale si trovano processi e tendenze globali, terreno adatto allo studio di fenomeni e fertile per l'ideazione

di scenari e per la sperimentazione di progetti.

In generale, il tema conduttore è a definizione e l'individuazione di basi teoriche da cui partire per riformulare il concetto di legacy urbana. In modo specifico si cerca di indagare come siano cambiate le relazioni fra processi produttivi e città, quale sia il ruolo della *legacy* industriale nella ridefinizione di tali relazioni e che tipo di città gli attuali processi produttivi tendono a definire. La sfida è quella di ricostruire un vocabolario comprensibile e condivisibile che possa costituire la base comune di un progetto che ambisce a ridefinire l'eredità di una città industriale che oggi ha bisogno dell'argomentazione su cui fondare la propria legittimità, i propri confini, i propri attori e le proprie retoriche.



*Fig. 1: panoramica sul complesso ex INCET durante la fase di riqualificazione fisica dell'area.  
Fonte: Città di Torino, 2015*



# 1

## Caso studio e metodologia di ricerca



## 1.1. Ex INCET: dalla fondazione alla dismissione della fabbrica

1888  
Fondazione

La fabbrica INCET, acronimo per Industria Nazionale Cavi Elettrici Torino, venne fondata nel 1888 con il nome di Società Tedeschi, dai fratelli Vittorio e Giuseppe Tedeschi. L'evoluzione tecnologica aveva permesso l'uso di energia elettrica e l'introduzione di motori elettrici nelle fabbriche, pertanto fu la stessa innovazione tecnica a dare lo slancio allo sviluppo a questo tipo di industria (Ollveti, 2013). Per secoli, manifatture e stabilimenti si erano concentrati lungo i canali del fiume Dora, esaurendone l'utilizzo: la nuova forza era l'elettricità e la sua trasformazione in energia motrice permise lo sviluppo dell'industria italiana e piemontese (Abrate, 1980).

1890  
Produzione

La Società Tedeschi produceva cavi elettrici e conduttori isolati. Fino a quel momento la fabbricazione e il commercio di cavi elettrici era stato monopolio dell'Inghilterra, mentre, in Italia, la fabbrica INCET si collocò seconda, in ordine temporale, dopo la Società Giovan Battista Pirelli & C., fondata nel 1872 a Milano (Castrovili, Seminara, 2004). Fin da subito, la Società Tedeschi assunse fama internazionale, grazie all'operato dell'Ingegnere Vittorio Tedeschi che progettò cavi sotterranei ad alta tensione di svariate misure, con condutture in rame e in alluminio. In particolare, nel 1891 i cavi elettrici vennero sottoposti agli esperimenti della Commissione esaminatrice Internazionale dell'Esposizione di Elettricità di Francoforte sul Meno. I prodotti a marchio Tedeschi superarono brillantemente tutti i test e diventarono un riferimento sul mercato. Questo determinò una maggiore domanda e, di conseguenza, un ampliamento dello stabilimento (Castrovili, Seminara, 2004). La produzione di cavi elettrici isolati prevedeva processi di lavorazione pesanti, con l'utilizzo di grandi macchinari. Alcune delle lavorazioni principali erano la depurazione della gomma elastica, l'intreccio di cordoni di fili, la



*Fig. 2: immagine storica dell'Industria Tedeschi.  
Fonte: Trevisani, 1896*

stagnatura dei fili di rame e la zincatura dei fili di ferro, la vulcanizzazione dei conduttori isolati e la manipolazione di vernici isolanti, idrofughe ed incombustibili. Ogni prodotto veniva poi sottoposto a prove elettriche e meccaniche. Era stato istituito un ufficio tecnico specializzato avente il compito di studiare le diverse applicazioni, elaborare modifiche e individuare il tipo più adatto di cavo per ogni impianto (Trevisani, 1896).

“La produzione della Società Tedeschi comprendeva cavi e conduttori isolati per tutte le applicazioni dell'elettrotecnica, dai cavi per trasporto di energia ad alta tensione, ai cordoncini e conduttori per le applicazioni domestiche ed ai fili per avvolgimenti di macchine ed apparecchi” come le funicolari e le ferrovie aeree (Federazione dei Fasci di Combattimento, 1939, p.72). Altri prodotti consistevano in grossi cavi telefonici, usati per il servizio urbano ed interurbano, e in “molteplici tipi di fili e di cordoni per tutte le svariate applicazioni della telefonia, della telegrafia e della radiotecnica” (Federazione dei Fasci di Combattimento, 1939, p.72).

La maggior parte della produzione veniva assorbita dal mercato interno, ovvero dalle grandi Società distributrici di energia elettrica e dalle Concessionarie telefoniche: la Società Tedeschi divenne il principale fornitore delle Amministrazioni governative, presso i Ministeri dei Telegrafi, dei Lavori Pubblici, della Regia Marina e della Guerra, oltre che essere un riferimento nel mercato estero (Trevisani, 1896).

I fratelli Tedeschi furono pionieri nella fondazione di grandi industrie e il loro operato “assunse un ruolo importante nella crescita industriale nella Barriera di Milano e nella vita sociale del borgo” (Castrovili, Seminara, 2004, p.72). Il successo della ditta si può osservare leggendo i censimenti avvenuti nel corso degli anni: si registrano 250 dipendenti nel 1898 e, successivamente, con l'incremento della produzione, la manodopera passò dai 480 addetti nel 1904, ai 616 nel 1911. La ditta è sempre stata all'avan-



*Fig. 3: fotografia storica di un operaio al lavoro presso l'Industria Tedeschi.  
Fonte: [www.vicini.to.it](http://www.vicini.to.it)*

guardia seguendo i progressi nel campo dei materiali, dei macchinari, dei sistemi di lavorazione e organizzativi (Castrovili, Seminara, 2004).

**1910**  
**Area e servizi**

La Società Tedeschi divenne una delle principali fabbriche della Barriera di Milano. L'area su cui venne edificata la fabbrica aveva ancora un'immagine agreste (Trevisani, 1896), nonostante la vicinanza alla cinta daziaria: la costruzione dello stabilimento fa parte dell'espansione territoriale e i cambiamenti sociali derivanti dall'industrializzazione, di cui la parte nord di Torino e Barriera di Milano furono i protagonisti.

La fabbrica venne costruita nel perimetro definito da via Cigna, corso Vigevano, via Monte Bianco e via Cervino (Castrovili, Seminara, 2004). All'epoca la zona era poco urbanizzata, ma venne scelta poichè di comoda ubicazione e adatta a "costruire una fabbrica secondo il suo ideale e secondo le esigenze peculiari dell'industria" (Trevisani, 1896, p.40).

Negli stessi anni, nei pressi della fabbrica, vennero costruite le case della borgata Monte Bianco e, lungo corso Vigevano, l'azienda fece realizzare un complesso di abitazioni destinate ai dipendenti e alle loro famiglie che si trasferivano dalle campagne piemontesi. Con il contributo della famiglia Tedeschi vennero disposti servizi in favore dei cittadini, come le prime strutture scolastiche dedicate ai bambini del quartiere (Asilo Tommaso di Savoia in via Cervino e la Scuola Elementare Pestalozzi in via Montebianco, oggi via Banfo) (Castrovili, Seminara, 2004).

**1924**  
**CEAT e Pirelli**

Nel 1924 Virginio Tedeschi, figlio di Giuseppe, si separò dall'attività del padre per fondare la CEAT per la produzione di pneumatici, mentre Giulio Tedeschi, figlio di Vittorio, continuò a lavorare nella ditta di famiglia stringendo accordi con la Pirelli, che entrò a far parte delle quote societarie (Ollveti, 2013).

Nel 1938, dopo l'emanazione delle leggi razziali, la società assunse il nome di INCET, in quanto la famiglia Tedeschi era di origini ebraiche. Seguendo le direttive del Regime nella lotta per l'Autarchia, l'azienda sostituisce i materiali di importazione straniera con materie prime di produzione nazionale e riduce, ove possibile, le "dimensioni delle varie parti costituenti i cavi, dirette a realizzare la massima economia di materie prime, compatibilmente con le esigenze di Sicurezza e durata di esercizio" (Federazione dei Fasci di Combattimento, 1939, p.73). L'edificio venne ampliato progressivamente fino a raggiungere i 65000 metri quadrati e 2000 operai nel 1943, lavorando giornalmente oltre 70 tonnellate di alluminio e 140 tonnellate di rame ([www.museotorino.it](http://www.museotorino.it)).

**1938  
INCET**

Durante la Seconda Guerra Mondiale la fabbrica venne pesantemente colpita dai bombardamenti notturni effettuati dalla Royal Air Force (aeronautica militare del Regno Unito) con bombe di grosso calibro che danneggiarono tutti i piani dell'edificio. La produzione viene paralizzata e parte delle lavorazioni vennero trasferite a Bussoleno ([www.museotorino.it](http://www.museotorino.it)).

**1943  
Conflitto Mondiale**

Nel 1945, al termine del conflitto, la struttura venne prontamente ripristinata e la produzione riprese a pieno ritmo fino agli anni del secondo dopoguerra. Negli anni Cinquanta ci fu il periodo dei licenziamenti per rappsaglia, ma la INCET aveva una direzione aziendale diversa da quella della FIAT e delle altre imprese del comparto metalmeccanico (Grandi Motori, Nebiolo, Ferriere) che licenziarono migliaia di operai (Beraudo, Castrovilli, Seminara, 2006).

**1950  
Dopoguerra**

Nel 1968 la INCET venne assorbita dalla Pirelli e la produzione trasferita a Livorno Ferraris, in provincia di Vercelli, con l'abbandono del complesso di Barriera di Milano. Quando l'INCET venne dismessa, la CEAT diversificò la sua produzione e iniziò a fabbricare cavi. Nel periodo di di-

**1960  
Dismissione**



*Fig. 4: fotografia storica della fabbrica INCET dopo i bombardamenti del 13 luglio 1943.  
Fonte: [www.museotorino.it](http://www.museotorino.it)*



*Fig. 5: la fabbrica ex INCET diventa deposito di automobili sequestrate e abbandonate (anni Settanta).  
Fonte: Città di Torino, 2014*

smissione il complesso venne usato come deposito autorizzato di automobili sequestrate e abbandonate (Beraudo, Castrovilli, Seminara, 2006).

**1990**  
**Abbandono**

I fabbricati vennero acquistati dalla Provincia e poi dal Comune di Torino, ma per 40 anni, il sito rimase in una condizione di sostanziale abbandono e di degrado, nonostante negli anni Ottanta furono proposti progetti per il riutilizzo ([www.museotorino.it](http://www.museotorino.it)).

**2000**  
**Degrado**

La testimonianza di Erica Garrou, un'insegnante elementare, descrive la ex fabbrica INCET come un luogo di paura per i bambini, dove "attorno non ci sono negozi, alcune vie sono al buio si spaccia la droga". L'ex INCET risulta essere "una parte del territorio che è stata dimentica da tutti", nonostante l'amministrazione comunale abbia avuto in programma, per molti anni, la sistemazione e il recupero dell'intera area per destinarla a servizi (Beraudo, Castrovilli, Seminara, 2006 p. 184). L'apertura di un centro commerciale viene vista, dai residenti, come una possibilità di ravvivare la zona, ma appare altrettanto importante non abbattere gli edifici delle ex industrie. Il degrado è visibile e tangibile, ma "quegli edifici devono essere conservati e destinati a qualsiasi uso di tipo culturale ma, conservati per ricordare a chi si è dimenticato e spigare a chi non sa che attorno a quella fabbrica e alla stessa INCET si sviluppò il primo nucleo del quartiere operaio di Barriera di Milano" (Beraudo, Castrovilli, Seminara, 2006 p. 184). Le fabbriche devono rimanere per ricordare un pezzo di storia di Torino, fatta di "lotte operaie, storie di antifascismo e Resistenza" (Beraudo, Castrovilli, Seminara, 2006 p. 184). Tranne alcune parti dell'area, sottoposte ad interventi di recupero, la riqualificazione effettiva dell'ex INCET è avvenuta soltanto tra il 2009 e il 2015 ([www.museotorino.it](http://www.museotorino.it)).



*Fig. 6: la fabbrica ex INCET in stato di abbandono e degrado (anni Novanta).*  
*Fonte: [www.immaginidelcambiamento.it](http://www.immaginidelcambiamento.it)*



*Fig. 7: la fabbrica ex INCET in stato di abbandono e degrado (anni Duemila).  
Fonte: Città di Torino, 2014*



*Fig 8: parte del complesso ex INCET diventa sede degli uffici e degli spazi commerciali dei magazzini dell'abbigliamento FACIT (2009).  
Fonte: Città di Torino, 2014*

## 1.2. Metodo e fonti di ricerca

La tesi di ricerca indaga il cambiamento della specializzazione funzionale di Torino, interrogandosi su quale sia la sua vocazione contemporanea, alla luce delle profonde trasformazioni urbane ed economiche di cui è stata protagonista negli ultimi 25 anni. La ricerca ha l'obiettivo di analizzare l'evoluzione del rapporto con l'eredità industriale esaminando il ruolo e le azioni promosse dalle istituzioni, attraverso il susseguirsi di pratiche e programmi urbani, e la trasformazione delle attività e competenze economiche sul territorio, attraverso lo studio della metamorfosi della fabbrica INCET a polo di innovazione.

### Campo di azione

Il caso studio preso in esame e il campo di azione della ricerca qualitativa coincidono con il Centro Polifunzionale, facente parte dell'ex fabbrica di cavi elettrici, riqualificato per volontà dell'amministrazione comunale e preso in gestione dal 2015 da un Raggruppamento Temporaneo di Imprese, guidato dalla Fondazione Giacomo Brodolini. Open Incet, Centro di Open Innovation della Città di Torino, nasce da un partenariato pubblico privato e diventa il luogo in cui domanda e offerta di innovazione trovano il loro punto di equilibrio.

### Metodologia di indagine

L'obiettivo della ricerca è stato perseguito attraverso un approccio metodologico di tipo multiplo. Per verificare il postulato originario, riguardante l'evoluzione della città e il rapporto con *legacy* industriale, sono stati adottati i metodi deduttivo e induttivo in momenti successivi. Nella fase deduttiva, la ricerca si concentra sull'analisi delle politiche urbane messe in atto, classificando le tipologie di intervento, identificando gli attori ed indagando l'evoluzione delle fasi di gestione della dismissione dell'*industry*.

### Fonti

Le fonti utilizzate sono documenti scientifici, quali libri, manuali e articoli di riviste appartenenti alle Scienze del territorio (*Territorio*, FrancoAngeli editore).

In preparazione alla ricerca sul campo, è nata la necessità di documentarsi sul caso studio, ricostruendone la storia dalle origini, la dismissione, la riqualificazione e l'uso attuale, attraverso fonti storiche e articoli di giornale di cronaca, essendo il processo giunto al termine solo da pochi mesi, ma ancora in stato di assestamento.

Il caso INCET è stato assunto come un organismo metamorfico vivente, considerando la sua storia come l'oggettivarsi del passaggio da una specializzazione funzionale ad un'altra, emblema di un'economia globalizzata e frutto della rivoluzione digitale.

Il percorso di cambiamento del caso INCET è stato esaminato attraverso i programmi urbani e le azioni della Pubblica Amministrazione, verificando l'evoluzione del piano urbanistico e delle politiche urbane specifiche.

Sono stati consultati documenti pubblici tecnici prescrittivi, quali il Piano Regolatore Generale e le sue Varianti e il Programma Urbano di Sviluppo Locale (PISL), oltre che il Piano Integrato di Sviluppo Urbano (PISU) e i finanziamenti, analizzando la transcalarità dell'operazione che ha unito il livello comunale, regionale, nazionale ed europeo.

Il PISL Urban Barriera di Milano e i bandi di concorso, erogati dal Comune di Torino per la manifestazione di interesse e per la gestione e assegnazione degli spazi, hanno permesso di identificare le azioni specifiche riguardanti il caso INCET. Un'altra fonte utilizzata è stata il periodico bimestrale Corriere di Barriera, documento tecnico informativo pubblico, redatto dal Comitato Urban Barriera, che ha permesso di riportare al tempo presente tutto il processo di rigenerazione del quartiere Barriera di Milano, punto nevralgico del passato industriale torinese. Al fine di indagine è stata visitata l'esposizione permanente presso l'Urban Center di Torino e sono stati consultati documenti analitici sullo stato attuale del territorio metropolitano, rappresentato attraverso mappe e infografiche.

**Documenti**

**Fasi della ricerca e uso delle fonti**

La prima fase di ricerca definisce i confini del quadro teorico: i concetti, appresi dallo studio della letteratura e dai documenti, sono stati selezionati, rielaborati e calati nel contesto del caso INCET.

Nella fase deduttiva la teoria precede l'osservazione, la letteratura e i documenti forniscono le basi teoriche e il soggetto studiato ha un ruolo passivo. Durante questa fase emergono alcuni punti critici della ricerca inerenti ai limiti dell'approccio quantitativo che non riesce a mettere a fuoco il reale campo di azione e ruolo del Centro Polifunzionale, i servizi erogati dai soggetti insediati in Open Incet, e, tantomeno, apprezzare il rapporto con la *legacy* industriale e l'importanza delle relazioni geografiche spaziali.

La tesi procede nella sua indagine attraverso il metodo induttivo, quindi l'attenzione viene focalizzata esclusivamente sul caso studio INCET. E' apparso necessario dialogare con le realtà imprenditoriali residenti in Open Incet, i veri protagonisti della trasformazione dell'ex INCET, da residuo della città fordista a contenitore di nuove attività, processi e pratiche.

**Tecniche qualitative di indagine**

La ricerca sul campo è stata preceduta dallo studio delle tecniche qualitative di indagine, al fine di individuare la strategia più efficace. In un primo momento sono state individuate le tipologie di informazioni da ottenere per ogni azienda ed è stato definito uno schema di lettura che le rendesse comparabili. In secondo luogo, perseguendo l'obiettivo della ricerca, è stata scelta la tecnica qualitativa dell'intervista strutturata e semi-strutturata con finalità di tipo conoscitivo per la raccolta dati e la comprensione della realtà sociale. Sono state elaborate due tracce diverse da sottoporre a persone con ruoli differenti all'interno di Open Incet.

**Interviste**

La prima intervista ha avuto come protagonista Patrizia Saroglia, Senior Project Manager presso la Fondazione Giacomo Brodolini e membro responsabile del *team*

Open Incet. La traccia dell'intervista è semi-strutturata e flessibile: alcune domande riguardano l'iter che ha portato alla definizione del progetto Open Incet, il rapporto con la Pubblica Amministrazione e il funzionamento delle attività presenti, mentre altre sono occasione di discussione di argomenti di più ampio respiro. Il colloquio con Patrizia Saroglia è stato fondamentale per riuscire a muoversi agilmente all'interno del complesso e avere un contatto diretto con le imprese.

La seconda traccia elaborata è stata sottoposta ai referenti delle realtà imprenditoriali residenti nel Centro, a tutti gli intervistati sono poste le stesse domande nella stessa formulazione e nella stessa sequenza. In questo caso, è stata messa in pratica una tecnica ibrida, che cerca di mediare tra l'approccio quantitativo e qualitativo, consentendo un'analisi di tipo misto con la codifica e l'analisi delle risposte.

La prima parte dell'intervista presenta un alto grado di standardizzazione e, per questo motivo, risulta essere più simile ad un questionario, in quanto il fine è la raccolta di dati specifici che non si è riusciti ad ottenere tramite altre fonti. La traccia, nella formulazione delle domande, segue uno schema di "climax ascendente", infatti, per le prime domande la risposta è immediata, mentre le ultime presuppongono un ragionamento più profondo. Inoltre, per facilitare la raccolta di alcuni dati tecnici e accorciare i tempi dell'intervista, è stato predisposto un questionario *online* sintetico sottoposto per e-mail ai referenti delle aziende. Gli argomenti dell'intervista sono stati scelti per analizzare le principali attività e servizi erogati, comprendere le relazioni con il quartiere, con la città e il rapporto con l'ex sito industriale e il concetto di produzione.

Le interviste sono state rielaborate in forma sintetica attraverso la scrittura di una carta di identità aziendale contenente indicazioni anagrafiche e informazioni relative

all'ambito di lavoro, alla dimensione aziendale, alle reti e collaborazioni, specificando la tipologia degli spazi di lavoro e l'oggetto della produzione. Per la descrizione delle imprese sono stati utilizzati i siti *internet* e i profili LinkedIn delle aziende, ormai considerati autorevoli, in quanto mezzi ufficiali attraverso i quali le imprese promuovono il loro lavoro, cercano personale e clienti.

**Osservazione diretta**

Inoltre, in maniera circostanziale, è stato messo in atto un altro metodo di ricerca di tipo qualitativo, quello dell'osservazione diretta, basata sul coinvolgimento del ricercatore nel contesto che indaga. Nello specifico, questa tecnica è stata messa in pratica, quasi indirettamente, durante le numerose mattine nelle quali sono state condotte le interviste: il ricercatore ha esplorato l'intorno del complesso INCET, ha vissuto l'atmosfera del bar ristorante EDIT, situato nella manica privata del complesso, e ha fruito delle aree esterne, antistanti l'ingresso del Centro Polifunzionale.

**Vantaggi e limiti del metodo di ricerca**

Nella pratica, le tecniche qualitative sono state utilizzate sia per la raccolta di dati numerici, sia per cercare di catturare la componente immateriale propria del lavoro delle imprese e del loro rapporto con il concetto di produzione. Il vantaggio portato dall'uso delle interviste strutturate è stato quello di consentire un certo grado di comparabilità delle risposte. Il limite delle tecniche qualitative risiede nella difficoltà di poter generalizzare la trattazione, a causa delle dimensioni ristrette del campione e in quanto legate strettamente, e quasi in modo univoco, al caso specifico.

**Uso di dati e informazioni**

Infine, la ricerca si conclude con l'analisi del materiale empirico. Le informazioni raccolte vengono presentate secondo una prospettiva narrativa e l'analisi dei dati avviene applicando al microcosmo Open Incet l'approccio reticolare appartenente alla teoria sistemica.

In generale, le metodologie adottate sono state scelte in

quanto utili allo studio dell'evoluzione del rapporto tra Torino e l'eredità industriale, coerenti con il quadro teorico, riguardante le pratiche e i programmi urbani nella transizione funzionale e terziarizzazione dell'economia, e praticabili rispetto al contesto indagato.

La natura delle metodologie quantitative è diversa da quella qualitative, ma la loro combinazione permette di integrare le possibilità analitiche e quelle interpretative. Nella prima fase di ricerca la letteratura inquadra la questione della *legacy* industriale nelle pratiche e fornisce le basi teoriche. Nella seconda fase si verifica, invece, un'interazione diretta e continua tra la teoria e la ricerca empirica dalla quale scaturiscono riflessioni, analisi teoriche, interpretazioni e nuove questioni.

Utile ai fini della ricerca è stata la partecipazione a numerose conferenze promosse dal progetto FULL (*Future Urban Legacy Lab*), dai Dipartimenti DIST e DAD del Politecnico di Torino, agli incontri di discussione "Dialoghi urbani" promossi dal Centro Culturale Antonicelli Antonicelli, la camminata notturna alla scoperta dei quartieri di Aurora e Barriera di Milano, organizzata dal Laboratorio del Cammino, e la visione di mostre temporanee riguardanti i temi di urbanistica, società, tecnologia e innovazione.

**Altre fonti**

### 1.3. Processo della ricerca

Il processo che ha portato alla stesura della tesi si articola in 4 fasi fondamentali. Il diagramma, nelle pagine seguenti, esplicita sinteticamente le principali tappe correlate alle azioni specifiche e ai risultati raggiunti. Il grafico, tuttavia, è solo un'astrazione della complessità del reale, in quanto, a volte, la ricerca non ha avuto un andamento lineare, soprattutto nella fase iniziale in cui ci è voluto molto tempo per definire i confini del tema e per documentarsi in modo accurato prima di procedere con la ricerca sul campo.

- Fase 1** La fase 1 coincide con l'indagine cognitiva, durante la quale viene affrontato lo studio teorico, l'approfondimento di alcuni temi e la scelta dei principali contenuti della tesi. Questo momento è molto controverso, per la difficoltà nel focalizzare l'argomento e l'obiettivo di ricerca. Il quadro teorico viene presentato con una sintesi testuale, accompagnata da un supporto grafico, complementare al testo, e con la rielaborazione schematica di documenti grafici.
- Fase 2** Durante la fase 2 avviene la definizione delle principali questioni da indagare nello specifico facendo riferimento al caso studio: dopo un'attenta riflessione e studio delle tecniche qualitative di indagine, vengono elaborate le tracce delle interviste da sottoporre a Patrizia Saroglia e ai referenti delle aziende.
- Fase 3** La fase 3 riguarda la ricerca sul campo, viene esplorato da vicino il complesso INCET e vengono condotte le interviste, successivamente trascritte e utilizzate per compilare la carta di identità di ogni azienda.
- Fase 4** L'ultima fase è caratterizzata da un'attenta riflessione, che interseca teoria e analisi dei dati raccolti, e dalla potrebbe innescarsi un nuovo processo di ricerca.

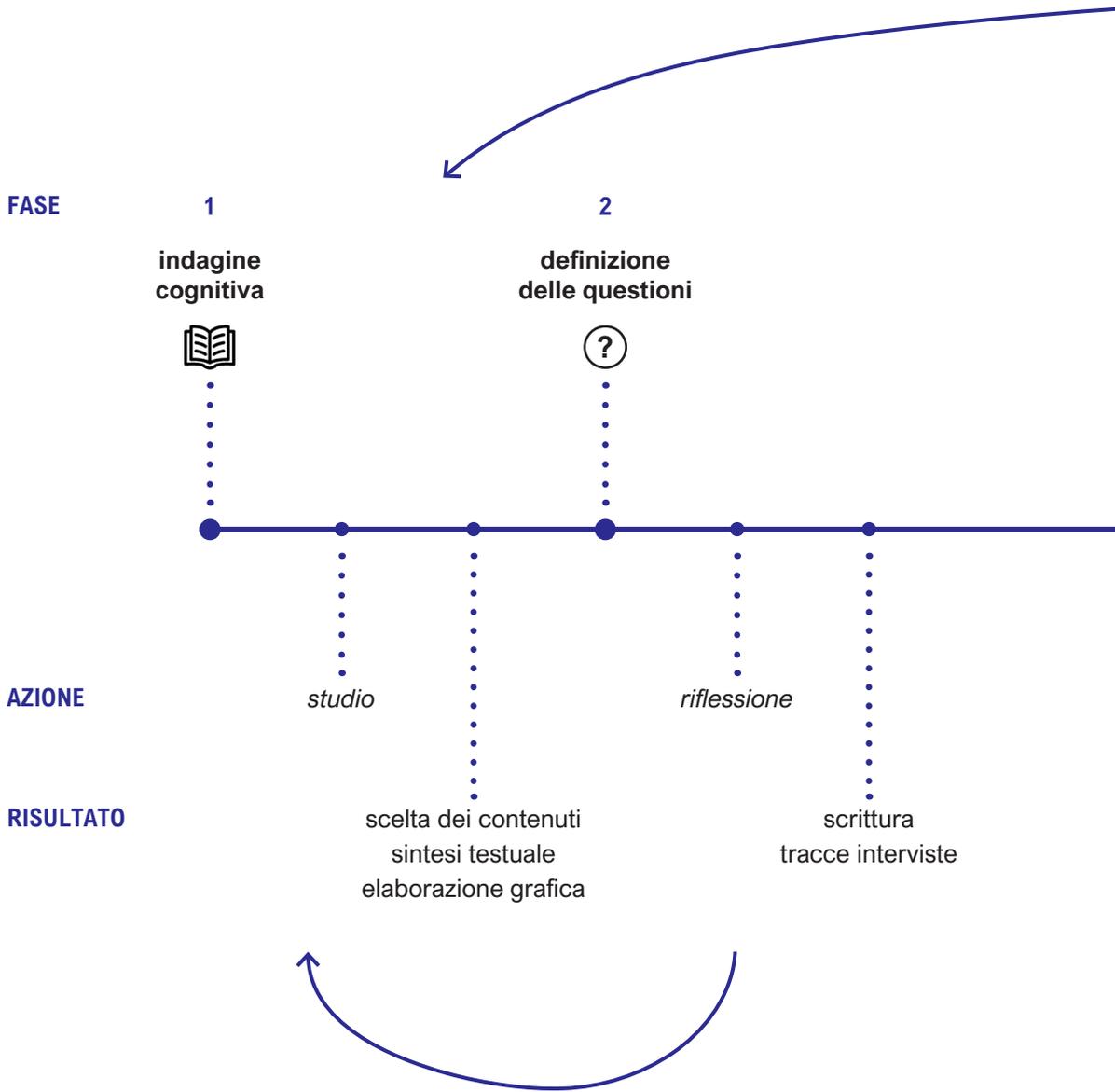
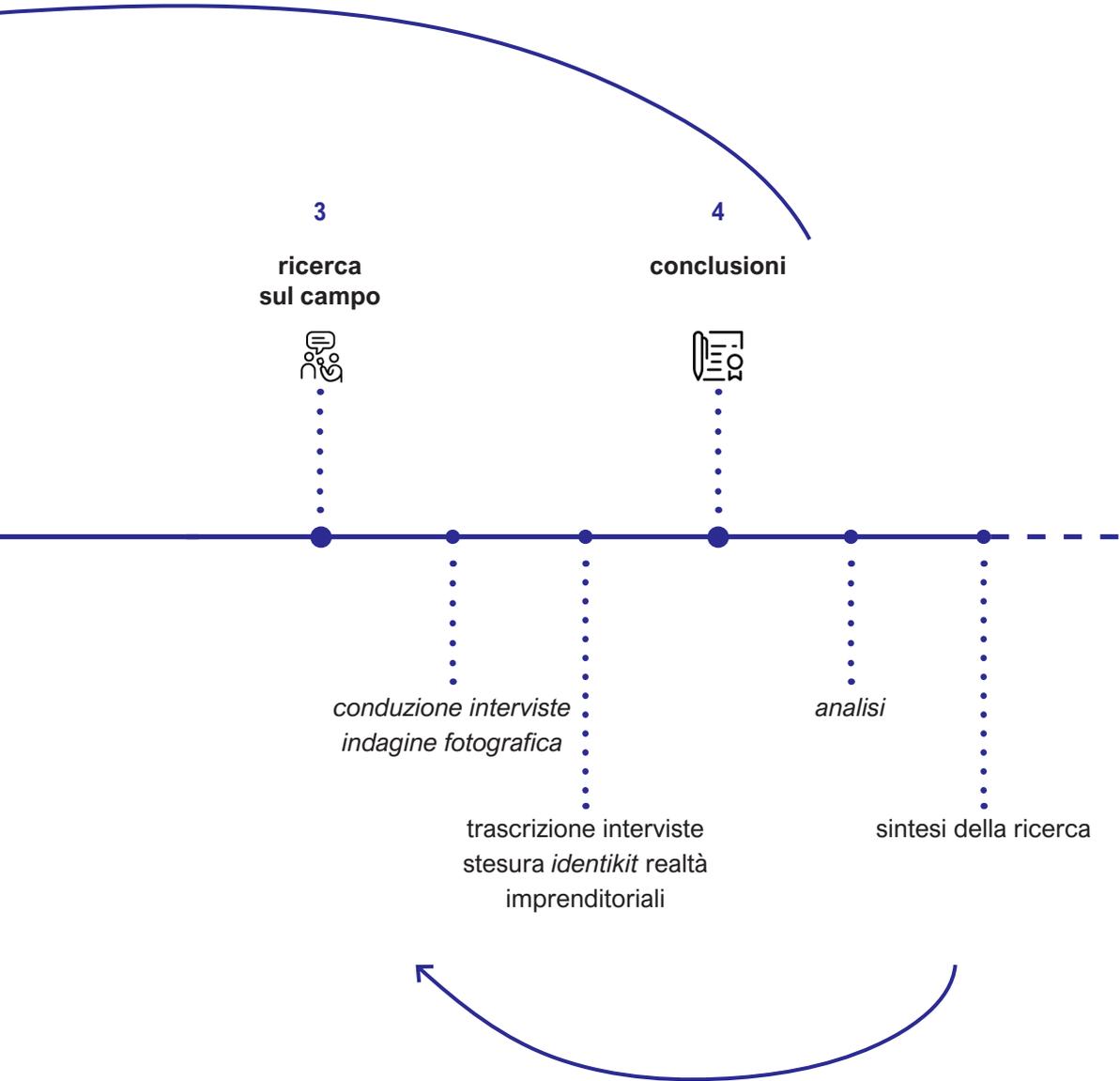


Fig. 9: schema riassuntivo del processo di ricerca.  
 Fonte: Laura Gotta





# 2

**Torino postfordista:  
politiche urbane, attori e  
rigenerazione integrata**



## **2.1. Torino dal fordismo al postfordismo. Una visione di insieme tra società, città, economia e politiche**

Cos'è Torino oggi? Qual è stata la sua traiettoria evolutiva? Perché sono state messe in atto determinate strategie e non altre?

### **Punto di vista**

Rispondere a tali questioni è un'operazione molto complicata, poiché il punto di vista da cui viene condotta l'analisi, per quanto sia doveroso estraniarsi da condizionamenti personali ed esterni, è calato all'interno degli stessi processi che si tenta di descrivere. Walter Benjamin, per definire la posizione dello studioso rispetto ai fatti, ricorre alla metafora della figura dell'*Angelus Novus*, interpretando il dipinto di Paul Klee: ci muoviamo verso il futuro con lo sguardo rivolto all'indietro, l'orizzonte che possiamo vedere è solo il passato.

Per tentare di comprendere la Torino contemporanea, la ricerca individua ed estrae, dal flusso della storia recente di Torino, processi, pratiche e situazioni contingenti che hanno avuto un ruolo determinante nel definirne la sua immagine controversa.

L'indagine descrive, attraverso la ricostruzione di alcune tappe fondamentali, il processo che ha portato oggi ad avere sul territorio progetti diversi che occupano lo spazio delle piastre fordiste, interrogandosi sulla natura di tale trasformazione e sull'esistenza di una relazione con l'eredità industriale.

Le Scienze Sociali e gli Studi Urbani delineano nelle loro analisi la stretta interdipendenza tra società, città ed economia. Il caso di Torino è sicuramente un facile terreno di indagine per verificare e analizzare questa relazione, infatti l'organizzazione dell'industria fordista governa la città e la sua economia, determinandone la struttura urbana e sociale (Bagnasco, 1984).

Documentare la Torino odierna e cercare di comprendere alcuni dei suoi aspetti, implica un percorso di ricerca che intercetti ed espliciti quali sono state le ragioni e gli avvenimenti passati che hanno condizionato la storia fino al momento presente e che, probabilmente, ne vincoleranno ancora il futuro.

La storia di Torino è scandita simbolicamente dalle vicende che si sono susseguite nell'arco temporale tra il 1960 e il 1980, corrispondenti all'apice dello sviluppo industriale e alla fine del modello fordista, aventi ognuno le proprie caratteristiche ed effetti.

Il carattere distintivo di Torino è l'essere diventata tra gli anni Sessanta e Settanta una *one company town*, più simile alle città industriali del centro e nord Europa, piuttosto che alle altre città italiane, i cui risvolti sono stati determinanti per l'organizzazione urbana e sociale (Bagnasco, 1984). Gli anni Ottanta, invece, corrispondono all'affermarsi di un nuovo modello di produzione flessibile che stravolge Torino sul piano fisico e sociale, portando all'attenzione della Pubblica Amministrazione il problema del recupero delle fabbriche dismesse e della rigenerazione urbana di quartieri in degrado e scatenando il dibattito su che cosa sarebbe diventata la città dopo la crisi dell'industria.

Gli anni Sessanta del XX secolo corrispondono al massimo momento fordista per Torino: la città assume tutte le caratteristiche proprie delle città industriali, dove l'organizzazione della produzione diventa l'elemento fondante della crescita economica e dei cambiamenti urbani e sociali (Gabert, 1964). Arnaldo Bagnasco (1990), descrivendo il tipo di produzione che caratterizza il capoluogo piemontese, definisce il fordismo come "un sistema orientato alla produzione di massa di beni standardizzati, basato sulla grande concentrazione industriale, su investimenti per addetto non particolarmente elevati, e su una rigida divisione del lavoro, che comporta capacità di progettazione e orga-

**Da *company town* alla crisi del modello**

**Torino fordista**

nizzazione, ma anche alto tasso di mansioni dequalificate” (p. 14).

In particolare, dal punto di vista tecnico, questa forma di produzione, ideata dallo statunitense Frederick Taylor e messa in pratica dall'imprenditore Henry Ford, si basata sulla catena di montaggio, sulla scomposizione in fasi del ciclo produttivo e sulla ripetitività delle azioni dei lavoratori. (Harvey, 1993)

Il modello fordista approda a Torino con la costruzione del Lingotto nel 1926, nuovo stabilimento dell'azienda FIAT (Fabbrica Italiana Automobili Torino) fondata nel 1899, e diventa determinante nella crescita produttiva e aziendale, tanto da rendere necessaria, nell'arco di un decennio, la costruzione di nuovi impianti, collocati a Mirafiori, occupando un'area di circa un milione di metri quadrati. (Berta, 1998)

#### **Risvolti urbani e sociali**

Un breve quadro sulla Torino fordista e sulla sua organizzazione economica, è necessario per comprendere i risvolti urbani e sociali che hanno lasciato una profonda impronta e che si sono accompagnati alla crisi del modello. In particolare, l'organizzazione economica plasma il tessuto urbano e sociale. Nel primo caso, la città esplode al di là dei confini della cinta daziaria, nascono i quartieri operai di Borgo san Paolo e Barriera di Milano, dove l'impianto ortogonale lascia il posto ad un'espansione radiale per lo più disordinata. Si va delineando una forma spaziale densa e compatta, occupata, in prevalenza, da impianti produttivi e abitazioni di edilizia popolare, assumendo una forma “a macchia d'olio”. I distretti industriali inducono l'espansione della città, dando vita a fenomeni come la conurbazione e la formazione delle periferie (Governa, Memoli, 2011).

Raffaele Radicioni sostiene un'immagine di città come un'infrastruttura al servizio della fabbrica e soltanto con il periodo delle “giunte rosse”, per la prima volta, l'intervento pubblico cerca di governare lo sviluppo urbano a



*Fig. 10: Torino anni Sessanta, edilizia popolare e stabilimenti industriali a Mirafiori.  
Fonte: [www.immaginidelcambiamento.it](http://www.immaginidelcambiamento.it)*

diverse scale territoriali, con un'attenzione rivolta anche agli aspetti sociali (De Rossi, Durbiano, 2006). La richiesta di manodopera non specializzata da parte del gruppo FIAT induce forti flussi migratori di popolazione provenienti dalle campagne piemontesi, dalle regioni del Veneto e del Friuli Venezia Giulia e dall'Italia meridionale. I dati demografici sottolineano l'esponenziale incremento della popolazione residente: più della metà degli abitanti erano impiegati direttamente in attività di produzione, in attività secondarie e di supporto alla grande industria (Castronovo, 1987). Bagnasco descrive la società torinese definendola "semplice", costituita dalla borghesia industriale e imprenditoriale, dal ristretto ceto medio impiegatizio e una grande massa di operai: l'immagine della società è caratterizzata da fenomeni di "polarizzazione, omogeneizzazione e proletarizzazione" dove il tempo della giornata è scandito da quello della fabbrica e la socialità gravita intorno al nucleo familiare (Bagnasco, 1984, p. 39).

L'organizzazione aziendale prevale e si manifesta anche nei rapporti tra attori diversi che cercano di raggiungere ognuno i propri interessi attraverso lo scambio politico. Tuttavia, l'apice fordista coincide anche con l'inizio della sua decaduta a causa di un profondo cambiamento che investe le società occidentali: gli anni '70 portano con sé la crisi del sistema economico *keynesiano*, la crisi petrolifera e il rialzo del prezzo delle materie prime (Bologna, 1974). Harvey (1997) definisce questo momento come una transizione a un regime flessibile di accumulazione che a Torino si manifesta progressivamente con una divisione specialistica del lavoro tra le imprese e con le industrie della fornitura e subfornitura attive per la loro affidabilità e competitività (Bagnasco, 1984).

Il passaggio al postfordismo è determinato dalla fine della centralità dei sistemi di produzione di massa e delle forme rigide e gerarchiche dell'organizzazione industriale (Vicari Haddock, 2004).

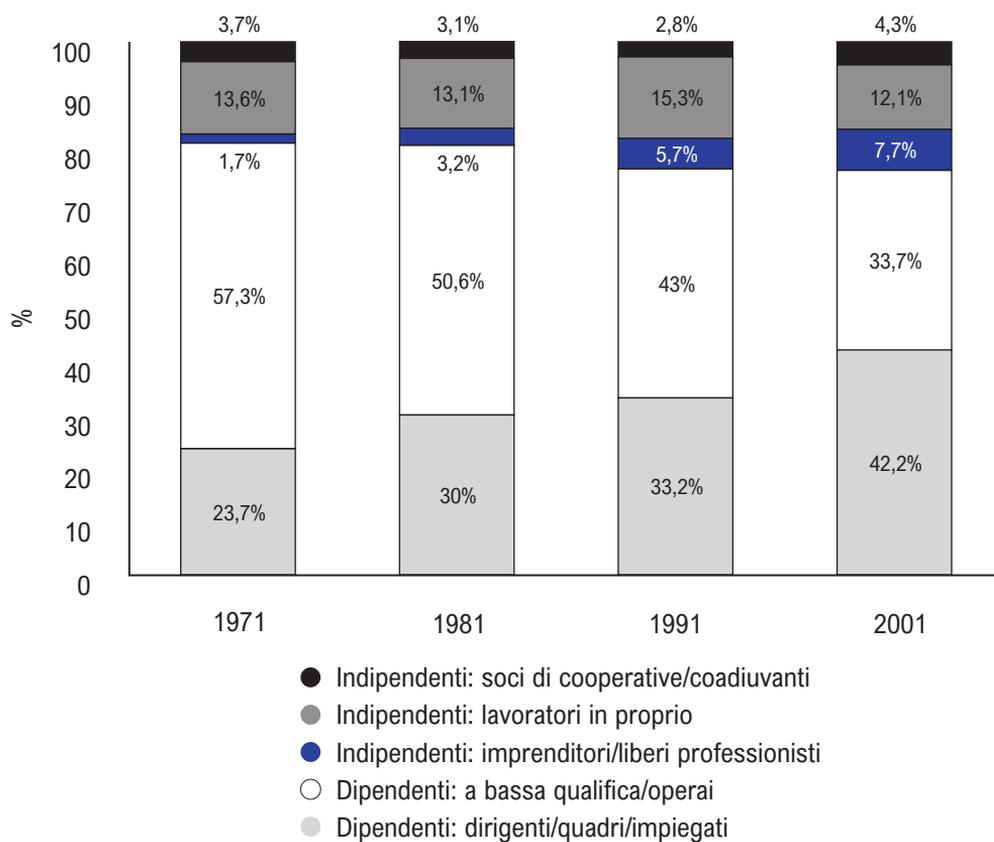


Fig. 11: popolazione attiva nel Comune di Torino per categoria professionale.

Fonte: rielaborazione grafica dell'istogramma di Belligni, Ravazzi, 2012 su dati Istat

Il settore dei servizi e le attività intellettuali, legate al mondo universitario e alla ricerca, assumono un ruolo predominante. La nuova economia delle città sembra rivolgersi alla conoscenza, con la conseguente crescita di occupazioni intellettuali ad alto reddito, mentre i lavoratori non specializzati ingrossano le parti basse della struttura sociale (Vicari Haddock, 2004).

#### **Torino 1980**

A Torino, la politica incontra difficoltà negli accordi, la tecnologia porta innovazione, definendo nuove possibilità nell'organizzazione della produzione, e il mercato chiede differenziazione produttiva e internazionalità. (Bagnasco, 1984)

Il 1980 segna la fine di un'epoca per Torino: il blocco degli stabilimenti Fiat e la marcia contro l'occupazione spezza l'immagine novecentesca della città incentrata sul binomio capitale lavoro e apre a molteplici scenari di sviluppo. (De Rossi, Durbiano, 2006) Tuttavia, è noto che il cambiamento implica un grande coinvolgimento da parte di molti soggetti e che il mutamento è un processo di risposta a grandi stimoli esogeni. Tali condizioni esterne riguardano, in modo prevalente, l'innovazione tecnologica, intesa come prodotto sociale, e la capacità di reazione della società e dell'organizzazione della produzione alla globalizzazione. (Bagnasco, 1984) Il tempo di assorbimento del cambiamento non è immediato, infatti, interrogandosi sulla terziarizzazione dell'economia di Torino, i dati Istat, sulla distribuzione della popolazione e dell'occupazione nell'area torinese, alla fine del 1981, mostrano che gli addetti all'industria sono, ancora, più degli addetti al terziario. Quattro anni dopo, le attività terziarie dell'area metropolitana superano il settore secondario, a causa di una complessiva diminuzione degli occupati nell'industria non compensato da un aumento degli addetti al terziario. L'industria rimane il fulcro del sistema economico, la maggior parte degli addetti lavorano nell'ambito metalmeccanico, il terziario cresce debolmente, ma per ora, le cause non dipendono dalle

trasformazioni postindustriali (Bagnasco, 1984).

L'analisi di Bagnasco mostra come il settore terziario a Torino si sviluppi sempre in relazione all'industria, le imprese prendono la forma del servizio alla produzione e aumentano quelle a tecnologia avanzata. (Bagnasco, 1984) Torino affronta la sua crisi facendo forza dell'eredità industriale ed esce "dal fordismo rimanendo una città di produzione" (Bagnasco 1990, p.15).

Antonelli (1990) sostiene che l'innovazione, tecnica e organizzativa, sia stata in contemporanea la causa e l'antidoto al fallimento, sia stato l'unico strumento per fronteggiare il declino della redditività delle imprese.

Le capacità tecniche e organizzative, derivanti dall'esperienza fordista, rimangono delle risorse che vengono applicate nella nuova cultura economica e l'alta specializzazione tecnologica sembra incarnare la nuova identità della città. L'assetto economico è cambiato e i dati di Unioncamere del 1985 mostrano come la città, per l'impatto della tecnologia sul lavoro e per una nuova elasticità organizzativa dei grandi complessi aziendali, si configuri come area industriale ad alta produttività e dove si affermano le medie e piccole imprese (Antonelli, 1990).

Anche la fase postfordista presenta risvolti sociali e urbani importanti. Bonazzi (1990) descrive l'esito sociale della cassaintegrazione sostenendo che le operazioni politiche, mascherate da strategie di welfare, messe in atto dalla Città abbiano attenuato gli effetti della ristrutturazione industriale, anche se i costi sociali sono stati elevati e le azioni politiche non istituzionalizzate. Bagnasco (1990) definisce la crisi del fordismo per Torino come l'inizio di una nuova fase, quella della deindustrializzazione che si traduce in disoccupazione, vuoti urbani, conflittualità e disuguaglianze. Gallino (1990) afferma che, l'insieme dei processi decisionali, da cui è dipeso il governo della città di Torino, è stato relativamente lento e limitatamente efficace a fronte delle

**Eredità fordista come risorsa**

grandi trasformazioni sociali ed economiche susseguitesi nella transizione al postfordismo. Un esempio, può essere identificato con il fatto che la disciplina urbanistica della città, ritenuta inadatta dagli esperti, è rimasta affidata al piano regolatore del 1959 fino agli anni Novanta e la riqualificazione del centro storico e il sistema di trasporto pubblico non sono stati affrontati tempestivamente.

**Sottosistemi urbani e Policy making in crisi**

Gallino analizza il *Policy making* considerando non solo l'operato dell'amministrazione comunale, ma ritiene necessario soffermarsi sui processi sociali dai quali esso deriva. Gallino individua alcuni sottosistemi in riferimento alla città e ne evidenzia gli elementi di criticità che li caratterizzano. Il sottosistema politico amministrativo, composto da partiti, movimenti, sindacati e dall'organizzazione comunale, non si è sviluppato rapidamente, dopo la stasi fascista, e ha messo in campo azioni politiche blande. Il personale politico non viene rinnovato e risulta essere carente numericamente e qualitativamente rispetto alle esigenze di sviluppo, inoltre le relazioni politiche restano circoscritte e autoreferenziali (Gallino, 1990). A tal proposito Bagnasco (1990) sostiene anche che le politiche di sinistra si siano rivolte troppo alla svalutazione della politica stessa, piuttosto che occuparsi dei conflitti derivanti dai rapporti di lavoro, oppure presentando proposte troppo retoriche e incapaci di relazionarsi con le logiche della riorganizzazione economica a scala globale (De Rossi, Durbiano, 2006). Il sottosistema economico non è in grado di procurare sufficienti risorse. L'aspetto socio-culturale della città è rappresentato da grandi atenei, centri di ricerca, scuole e da un grande numero di associazioni culturali, tuttavia tra i poli di questo sistema non intercorrono relazioni o collaborazioni significative. Lo scarso sviluppo dei sottosistemi ostacola le decisioni collettive: l'amministrazione pubblica non riesce a sincronizzare il suo operato con il sistema della città, soggetto ad un mutamento continuo, e mediare tra le componenti economiche, politiche e sociali. La cre-

scita di un sistema urbano necessita di una pronta azione politica che produca decisioni vincolanti per la collettività (Gallino, 1990).

La progressiva ristrutturazione economica induce trasformazioni urbane e fa emergere tematiche urgenti e problematiche importanti che vengono affrontate con difficoltà da politiche urbane in crisi (Mazza, 1990).

In generale, il superamento del capitalismo industriale e il verificarsi di tendenze a scala globale, riguardanti la flessibilità dei cicli produttivi, della tecnologia, delle reti lavorative e sociali, e l'internazionalizzazione di servizi, mercati e flussi di investimento, hanno determinato il passaggio delle città da centri manifatturieri a centri di controllo e coordinamento della produzione globale.

Mazza definisce la posizione di Torino nella nuova geografia delle gerarchie urbane, inscrivendola nel gruppo di città specializzate in attività produttive, che offrono risorse tecnologiche, ma che risultano essere sottoposte al pericolo dell'esproprio di tali risorse da parte delle città globali e rischiano di subire la concorrenza in merito alla produzione dei paesi in via di sviluppo. Questo tipo di città, che non basa la sua specializzazione sulla potenzialità direzionale, devono disporre di risorse ed essere sempre aggiornate sui fattori tecnologici e sui mezzi produttivi.

In questa nuova prospettiva, la posizione della città viene ribaltata: da polo di aggregazione regionale la città diventa nodo della rete del sistema globale, all'interno del quale deve trovare la sua collocazione e difendere il suo ruolo. In tal senso, Mazza evidenzia che anche le politiche urbane sono soggette al cambiamento e passano dall'essere focalizzate sul locale ad essere subordinate alle strategie economiche internazionali che "diventano la vera politica urbana" (Mazza 1990, p.112).

Queste strategie favoriscono il polarizzarsi del lavoro e la

#### Politiche urbane globalizzate

distribuzione di risorse a discapito delle città tecnologiche e produttive che rischiano degrado ambientale e perdita di capitale umano, mezzi per loro fondamentali.

Il governo locale è influenzato dalla politica estera e applica politiche parziali, ovvero solo quelle funzionali al sistema economico mondiale, che ignorano i problemi locali e i cui effetti spaziali sono difficili da determinare.

Mazza sostiene l'inesistenza di un disegno unitario per le politiche urbane ammettendo la difficoltà di relazionare cospicui investimenti, i cui effetti sono visibili solo sul lungo periodo, e rischi politici e imprenditoriali immediati.

A ridosso degli anni Novanta le politiche urbane sono in crisi, la prospettiva globale genera dinamiche urbane concorrenziali e le uniche strategie economiche rimangono legate all'asse tecnologico industriale (Mazza, 1990).

Nel 1980, il Progetto Preliminare del Piano Regolatore Generale sembra essere il primo intervento pubblico che, invece di essere al servizio dello sviluppo industriale privato, cerchi di mettere in atto una politica urbana coerente. Il Progetto Preliminare cerca di rispondere alla crisi della fabbrica e al decentramento produttivo proponendo "la rottura del monopolio delle aree centrali" (Radicioni, 1988, p.71) e azioni volte al riequilibrio sociale. Tuttavia, il Progetto si scontra con le logiche sempre meno locali del mercato e le occasioni di trasformazioni sono poche a causa della mancanza di un punto di incontro tra il significato fisico e la valenza politica del linguaggio. Ancora una volta gli effetti dipendono dalla fabbrica che blocca la sua espansione e con essa la città si trasforma (De Rossi, Durbiano, 2006).

#### **Fine di un'epoca**

Come detto in precedenza, la chiusura dello stabilimento del Lingotto segna simbolicamente il passaggio dal fordismo al postfordismo, da un'economia interna di scala ad un'organizzazione decentrata delle attività di produzione e



*Fig. 12: 60° Salone dell'Automobile nella fabbrica del Lingotto dismessa (1984).  
Fonte: [www.immaginidelcambiamento.it](http://www.immaginidelcambiamento.it)*

inaugura il lungo periodo della dismissione e della riconversione degli spazi industriali, in cui le politiche urbane e la pianificazione diventano il fulcro del questioni sulla città. Le strategie industriali si rivolgono all'automazione, la giunta pentapartito si afferma sulla scena politica e il tentativo di riconversione e di valorizzazione immobiliare dei 2,5 milioni di metri quadrati vanno in contrasto con gli scenari del Progetto preliminare (De Rossi, Durbiano, 2006).

Gli anni Ottanta aprono ad una concezione urbanistica nuova, che abbandona la visione omnicomprensiva della pianificazione focalizzandosi su singoli progetti (Bobbio, 1990): le strategie generali garantiscono un certo grado di uniformità, ma le politiche urbane sono circoscritte ai singoli casi. L'immagine di Torino passa dall'essere quella unitaria della città-fabbrica diventando sempre più frammentata (De Rossi, Durbiano, 2011).

## 2.2. Le politiche delle agende urbane di Torino

La città è un'arena costituita da una pluralità di soggetti, ognuno con desideri e obiettivi propri, che interagiscono mettendo in atto accordi e sperimentando contraddizioni e conflitti.

Secchi (2005) spiega che, negli ultimi decenni del XX secolo, molti edifici sono stati dismessi, per la cessazione o per il trasferimento delle attività di produzione, rimanendo incastrati nel denso tessuto urbano delle aree industriali. Di conseguenza, intere parti del sistema infrastrutturale vengono abbandonate e intere zone della città vengono private della funzione che le aveva generate.

Il passaggio al postfordismo lascia un segno indelebile nello spazio fisico della città, oltre che generare importanti conseguenze sulla geografia sociale di Torino.

Le città, che sono state protagoniste della rivoluzione industriale, cercano di individuare la loro veste al cospetto del sistema globale, aspirando a diventare centri di servizi e affidando alle opere architettoniche la costruzione di nuovi simbolismi sulla base di strategie ben definite, che seguono spesso interessi particolari (Secchi, 2005).

Come anticipato nel paragrafo precedente, i contributi di Mazza e Bobbio mettono in luce la crisi delle politiche pubbliche e la loro inadeguatezza ad affrontare i problemi generati dal cambio di paradigma economico.

Dente (1990) evidenzia come le politiche pubbliche, a ridosso degli anni Novanta, risultino essere lontane dalle questioni e dai dilemmi inerenti alla città. Dente definisce le politiche urbane come un ambito specifico delle politiche pubbliche, ovvero "l'insieme delle azioni compiute da un insieme di soggetti (gli attori) che siano in qualche modo correlate alla soluzione di un problema collettivo" (Dente, 1990, p.15).

**Criticità dell'eredità industriale**

**Politiche pubbliche inadeguate**

**Politiche urbane**

Le politiche urbane si definiscono tali per il loro settoriale campo di intervento, ma, come evidenzia Fareri (2009) in accordo con Dente, le politiche pubbliche si definiscono 'urbane' in quanto affrontano problemi della città con specifiche azioni. Inoltre, Fareri individua alcuni elementi delle politiche urbane che si caratterizzano per essere locali, in riferimento all'ambito territoriale, integrate in quanto riguardanti diverse policies, multiattoriali e multilivello, per la molteplicità di attori che coinvolgono e la transcalarità dell'organizzazione spaziale alla quale appartengono. In particolare, le politiche urbane, nascendo dall'esigenza di trovare soluzioni a tematiche che non riescono ad essere risolte dalle singole politiche, relazionano molteplici politiche settoriali trovando il punto di incontro tra esse nella domanda di innovazione (Fareri, 2000).

**Ridefinizione del ruolo del soggetto pubblico**

Nel passaggio dal fordismo al postfordismo il ruolo del soggetto pubblico nelle politiche urbane cambia nelle sue articolazioni e scale di azione. Durante il periodo del "Trentennio glorioso", tra il 1945 e il 1975, i modelli economico e di regolazione sociale sono stati accompagnati da un governo locale avente la funzione di "erogatore di servizi" (sanità, trasporti, istruzione, assistenza) "finanziati dallo Stato centrale che provvedeva alle scelte più generali di politica economica e di infrastrutturazione che determinavano le condizioni per lo sviluppo industriale" (Vicari Haddock, 2004, p.97).

Con la fine del fordismo si afferma un nuovo modello di regolazione opposto al precedente dove la sovranità statale viene totalmente ridefinita e le politiche urbane assumono un carattere trasversale, in riferimento a problematici ambiti territoriali, intersecando differenti settori, quali l'urbanistica, la società e lo sviluppo economico, e identificandone un nuovo senso (Fareri, 2000).

Progressivamente assumono importanza organismi e istituzioni sovranazionali e si afferma la cooperazione interi-

stituzionale, superando l'organizzazione piramidale dello Stato nelle gerarchie tra i livelli istituzionali. Si verifica il decentramento politico e istituzionale con l'affermarsi del principio di sussidiarietà orizzontale (Art. 118 Codice Civile), secondo il quale ogni funzione deve essere attribuita al livello decisionale più basso efficiente, e la ridefinizione dei rapporti tra governo centrale e governi sub-nazionali, i quali sono investiti di poteri, ma di scarse risorse finanziarie (Governa, Memoli, 2011).

Le politiche urbane vengono investite da questo cambiamento delle relazioni tra soggetti istituzionali, politici, economici e sociali. Con esse si definiscono nuovi network di attori e programmi con l'intenzione di intervenire sul territorio tramite la messa in pratica di azioni: ci si allontana dalla dimensione puramente teorica e descrittiva e, per mezzo dell'analisi di situazioni e dati specifici, ci si cala nella dimensione concreta della decisione e nella pratica dell'agire per mezzo di programmi localmente e spazialmente determinati (Fareri, 2000). Secchi (2005) richiama l'attenzione sulla legittimità del processo di rinnovamento urbano, chiedendosi quale sia la discriminante nella scelta degli edifici da riqualificare e dei luoghi da rigenerare.

Le modalità di azione del soggetto pubblico cambiano e il suo ruolo passa da essere decisionale e regolativo a essere di accompagnamento alle relazioni tra molteplici soggetti.

I progetti urbanistici trasformano la loro natura basandosi su interventi puntuali (Secchi, 2005) e le politiche urbanistiche appaiono obsolete nell'approccio tecnico e nello sguardo esclusivo alla dimensione fisica della città (Fareri, 2000). Fareri (2000) sostiene che i processi decisionali volti all'individuazione di soluzioni diventano il fulcro di queste politiche e inclusivi di molteplici attori. In questo senso, anche le politiche sociali, sviluppate a livello nazionale, vengono giudicate come inefficaci poiché troppo generaliste: è necessario fare un salto di scala per calarsi

**Politiche urbane e soggetto pubblico**

a quella locale, ovvero quella più vicina alle questioni specifiche da risolvere.

**Legge n.81/1993**

Nel 1993, mentre il sistema delle istituzioni e quello politico attraversavano un periodo di profonda crisi, viene approvata la legge 81 sull'elezione diretta dei sindaci. La sua influenza sulle politiche locali italiane si rivelerà molto importante perché il meccanismo elettorale viene modificato e i sindaci, legittimati dal popolo, vedono crescere la responsabilità personale, il ruolo e la possibilità di esercitare la leadership. L'obiettivo è quello di rafforzare e rendere più stabile l'esecutivo, il sindaco e la giunta rendendo meno influente il consiglio. I sindaci in quanto eletti per volontà popolare, diventano punti di riferimento del cambiamento e spinta per uscire dalla crisi dell'inizio degli anni Novanta. Le aspettative che si creano sono alte e riguardano lo sviluppo e la sicurezza ed è in questo contesto che nascono le difficoltà per i nuovi sindaci e si sviluppano le politiche urbane delle città italiane (Amato et al, 2011).

Il campo delle politiche urbane si apre alle autorità territoriali e agli interessi privati e assume un orientamento imprenditoriale, dove le élites politiche locali cercano di accedere a qualsiasi risorsa facendosi influenzare da forze esterne. Amin e Thrift (2005) sostengono che il soggetto pubblico perde autonomia decisionale nella città e la politica locale si inserisce in una rete transnazionale.

La nuova legge elettorale inaugura un ciclo di stabilità e continuità per le maggioranze politiche locali dove i sindaci sono anche imprenditori e l'azione delle amministrazioni è orientata al risultato sulla base di progetti ben precisi. I sindaci operano con strumenti innovativi e con un largo consenso (Amato et al, 2011).

**Complessità 1980**

A Torino, tra gli anni Ottanta e Novanta, si apre il lungo periodo della dismissione e contestualmente il dibattito sul governo politico in cui si cerca di capire come affrontare le questioni urbane. Questo momento diventa cruciale per

la successiva convergenza di forze politiche, imprenditoriali e movimento operaio che forniscono un quadro interpretativo della situazione con le loro narrazioni particolari (Belligni, Ravazzi, 2012). Castronovo (1987) mette in luce il duplice volto della città, da un lato proiettata al futuro con i centri di ricerca e dall'altro arretrata, carente di servizi e in progressivo degrado. Allo stesso modo Bagnasco (1986) evidenzia il dualismo tra forze del mercato, trainanti verso un'economia innovativa e di competizione, e una società locale debole, polarizzata e poco integrata. "Spetterebbe al sistema politico il compito di ottimizzare l'equilibrio tra mercato e grande organizzazione armonizzandone il mix e l'interazione", ma il sistema politico torinese sembra non essere in grado di svolgere questo compito (Belligni, Ravazzi, 2012, p. 31).

La *legacy* industriale si manifesta chiaramente attraverso quattro dimensioni, individuate da Belligni e Ravazzi (2012), che influiscono sulla politica locale determinandone il sottosviluppo. Si tratta dell'ideologia industrialista, secondo la quale la crescita può dipendere solo dalla produzione di beni materiali, e dell'economicismo, ovvero l'incapacità della politica ad essere autonoma, in quanto l'unico terreno della politica era stato quello della fabbrica con i movimenti operai. L'organizzazione gerarchica dell'industria influenza la difficoltà alla mediazione politica, mentre il deficit gestionale e amministrativo deriva dalla distanza tra le esigenze del governo e le competenze per esercitarlo.

Il rapporto tra la politica e la città diventa determinante per Torino agli albori degli anni Novanta durante i quali si cerca di scongiurare la stagnazione e la decadenza attraverso nuovi equilibri produttivi e opportunità di sviluppo emancipandosi dal fordismo. Alla crisi dell'organizzazione della produzione Torino risponde con la definizione di un regime urbano, costituito da un'agenda di lungo periodo

**Dimensioni della *legacy* industriale**

**Politica e città attraverso il regime urbano**

sostenuta da una coalizione multiattoriale, pubblico-privata, che mobilita risorse strategiche al fine di determinare il nuovo modello di sviluppo e porre le basi per la crescita economica (Belligni, Ravazzi, 2012).

Lo sviluppo urbano vede l'alternarsi di agende con visioni strategiche legate alle forze e agli attori che ne influenzano la realizzazione.

#### Agenda Torino policentrica

L'agenda *Torino policentrica* ha come obiettivo il potenziamento delle infrastrutture, la riorganizzazione degli usi del suolo sulla base del Piano Regolatore del 1995, la riqualificazione del centro storico e la rigenerazione di quartieri popolari in zone periferiche, con programmi complessi, agendo anche sul tessuto sociale (Belligni, Ravazzi, 2012). Dopo anni di stagnazione del mercato immobiliare, grazie alle possibilità di trasformazione offerte dal PRG, la produzione edilizia ha avuto un incremento del 29%. Le politiche urbanistiche hanno delineato lo sviluppo economico. Sotto questo aspetto Torino fa eccezione rispetto ad altre città italiane dove le politiche urbanistiche hanno solo assecondato il mercato immobiliare.

Il PRG rappresenta il rinnovo e il rilancio della città che con il sindaco Castellani vede varate altre grandi opere come la Spina e la Metropolitana, vede promuovere la competitività urbana a livello internazionale, attraverso iniziative ed investimenti.

In particolare nella zona a Nord del fiume Dora, prima periferia industriale erano presenti molte delle attività produttive e degli stabilimenti industriali costruiti a fine '800 e primi del '900. Sull'asse della Spina troviamo molti vuoti industriali, conseguenza dei cambiamenti economici degli anni Ottanta ed è proprio sulla Spina che si concentrano le maggiori trasformazioni di Torino previste dal PRG. Nella Spina 3, più di un milione di metri quadri è concentrato lo sviluppo edilizio della città, sono presenti una nuova stazione che collega l'aeroporto di Caselle, un polo terziario innovativo, un grande parco, un centro commerciale con

una multisala cinematografica e un parco scientifico-tecnologico (Amato et al, 2011).

L'agenda *Torino politecnica* valorizza i settori scientifici e tecnologici e riorienta la vocazione produttiva su un assetto intellettuale per uno sviluppo economico basato sulla conoscenza. Le istituzioni accademiche ampliano le loro sedi, nascono nuovi centri di ricerca in collaborazione tra fondazioni bancarie ed enti locali. L'attività scientifica viene promossa con strategie di supporto rivolte ad imprese innovative e accordi di partenariato pubblico-privato: fondazioni per la ricerca e poli tecnologici servono a stimolare il settore produttivo.

**Agenda Torino politecnica**

L'agenda *Torino pirotecnica* cerca lo sviluppo economico attraverso attività a contenuto culturale e di intrattenimento. L'obiettivo viene perseguito con l'organizzazione di grandi eventi che portano la città a competere a livello internazionale per attrarre turisti e investimenti (Belligni, Ravazzi, 2012).

**Agenda Torino pirotecnica**

Torino come altre grandi città italiane ha beneficiato di un grande evento, le Olimpiadi, che come l'Expo a Milano o il G7 a Napoli ha giustificato il prevalere di una logica decisionista locale a discapito del controllo democratico, tutto questo dovuto soprattutto all'assenza di politiche nazionali e della difficoltà a reperire le risorse per la gestione dei servizi ordinari di comuni ed enti locali.

**Effetto Olimpiadi 2006**

Oltre a questo l'evento ha cambiato la città sia per la strategia di immagine che soprattutto per l'impatto materiale. Sono stati stanziati 7,5 miliardi di euro per le opere pubbliche non solo olimpiche. Il programma olimpico ha permesso di effettuare un enorme cambiamento fisico, sociale e funzionale della città, accelerando la trasformazione del territorio. Prima linea della metropolitana, potenziamento dell'aeroporto, ammodernamento di strutture sportive, riuso di vuoti industriali, impulso all'edilizia residenziale.

	<b>Torino policentrica</b>	<b>Torino politecnica</b>	<b>Torino pirotecnica</b>
<b>Politiche pubbliche</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• infrastrutture</li> <li>• espansione edilizia</li> <li>• riqualificazione urbana</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• sviluppo di settori innovativi</li> <li>• alta tecnologia</li> <li>• Ict</li> <li>• ricerca</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• valorizzazione del patrimonio artistico</li> <li>• sviluppo di servizi e attività culturali</li> </ul>
<b>Istituzioni chiave</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Comune</li> <li>• Gruppo Fiat</li> <li>• Politecnico</li> <li>• Università</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Comune</li> <li>• Regione</li> <li>• Politecnico</li> <li>• Università</li> <li>• Fondazioni bancarie</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Comune</li> <li>• Regione</li> <li>• Fondazioni bancarie</li> </ul>

Tab. 1: agende urbane tra politiche pubbliche e istituzioni chiave.  
Fonte: rielaborazione grafica della tabella di Belligni, Ravazzi, 2012

L'immagine della città è cambiata a livello nazionale e internazionale, non più la Torino grigia, operaia ma una città bella con la vocazione turistica, creativa e vivace. L'aspetto contraddittorio è che la manifattura e la produzione restano centrali per la vita economica e sociale della città che dietro la nuova immagine non ha risolto tutti i suoi conflitti (Amato et al, 2011).

Negli stessi anni le politiche per la sostenibilità ambientale e le politiche sociali non hanno la stessa rilevanza delle agende urbane, né in termini di finanziamenti né in termini di contenuti. Il Primo Piano Strategico del 2000, strumento innovativo, definisce la qualità sociale fondamentale, ma di fatto al centro dell'agenda rimangono i problemi economici. (Torino Internazionale, 2000) Solo con i governi di Castellani e Chiamparino viene affrontato l'aspetto sociale delle politiche urbane con l'attuazione del Progetto Periferie e la riforma dei servizi socio assistenziali. In particolare, il Progetto Periferie diventa un caso di politica urbana riconosciuto a livello internazionale: quello che assume maggior rilievo è l'inclusione degli abitanti nell'elaborazione e valutazione degli interventi. Il Progetto dà vita ad un ufficio permanente all'interno dell'apparato amministrativo comunale. Per riorganizzare i servizi sociali il Comune intensifica relazioni con Asl, associazioni e organizzazioni no profit e definisce un nuovo piano triennale (Belligni, Ravazzi, 2012).

Nel 1997 sotto la spinta di Eleonora Artesio, assessore al Decentramento e all'integrazione urbana, nasce il PSP 'Progetto Speciale Periferie' che tramite progetti di integrazione tra settori, istituzioni, attori e politiche, e con la partecipazione attiva dei cittadini, deve affrontare la rigenerazione urbana delle periferie torinesi. Nel 2001 eletto sindaco Chiamparino, l'agenda di governo è in totale continuità con i progetti avviati da Castellani. Nella giunta di Castellani la società civile era entrata a far parte del

#### **Politiche ambientali e sociali**

#### **Progetto Speciale Periferie**

governo della città, con Chiamparino ritornano i politici di professione e le politiche urbane si spostano verso la competitività, anche a seguito della grande risonanza mediatica delle Olimpiadi. A subire questo cambiamento è il PSP che viene più volte riorganizzato e depotenziato (Governa, Rossignolo, 2010). Il PSP dimostra l'attenzione che verso la fine degli anni Novanta era dedicata alle periferie, i finanziamenti europei, nazionali e regionali sono stati utilizzati per i numerosi progetti di rigenerazione e riqualificazione urbana (4 Contratti di quartiere, 3 Programmi di recupero urbano, 3 PISL, un Urban 2 e altre iniziative) (Amato et al, 2011).

#### **Verso un approccio inclusivo**

A questo livello di intervento si utilizzano azioni di inclusione sociale e di sviluppo economico grazie all'approccio *bottom up*. Viene definito il *problema urbano* e differenti discipline e attori accorrono per costruire una strategia. "Il processo progettuale perde il suo carattere tecnico per costituirsi come processo sociale" (Fareri, 2000, p. 50): gli attori, portatori di interessi e conoscenza, ridefiniscono la loro posizione e la modalità di relazione, le risorse vengono ridistribuite sul territorio. "Le politiche urbane si presentano come un'innovazione di prodotto che costituisce l'esito di un'innovazione di processo" (Fareri, 2000, p. 51). Tuttavia, non sono stati istituzionalizzati procedimenti nazionali e non esistono riferimenti unitari. Solamente la dimensione dell'integrazione e dei processi decisionali appaiono rilevanti: la partecipazione è la risposta alla crisi tra società civile e amministrazione, alla personalizzazione della politica ed è sostenuta da soggetti intermedi che cercano di rafforzare la loro posizione.

#### **Nuovi attori e nuovi strumenti**

Nel 2001 il PSP, nato in un clima politico che privilegiava il Welfare e l'inclusione sociale sulla trasformazione fisica, diventa Settore Periferie, struttura permanente dell'amministrazione comunale e sembra perdere forza. Con il secondo mandato di Chiamparino e la nuova giunta il PSP

cambia ancora e diventa SRU Settore Rigenerazione Urbana. In questo contesto il tema delle periferie, il loro ruolo nella trasformazione della città appare meno netto e chiaro (Amato et al, 2011).

La dimensione dell'integrazione è stata motore di discussione, in quanto implica complessità data dal coinvolgimento di più attori e dall'innovazione degli strumenti. In entrambi i casi ci si trova di fronte a chiari segni di resistenza al cambiamento per quanto riguarda la modificazione delle reti di attori e il prevalere di sguardi settoriali a causa di consuetudini operative e relazioni consolidate (Fareri, 2000). Al diverso modo di intendere e praticare la trasformazione urbana che affrontava il tema della coesione sociale segue un periodo di maggior attenzione alla competitività, con trasformazioni strutturali e di crescita dell'economia urbana, ai processi di mutamento fisico sociale in relazione al rilancio del mercato immobiliare e dei grandi eventi (Amato et al, 2011).

In generale, l'agenda torinese è improntata alla crescita, seguendo la linea di altre città europee ed americane: la Città si pone un *mix* di obiettivi complessi volti alla riconversione funzionale, alla riqualificazione di aree e al riposizionamento su scala globale.

### 2.3. Gli attori della colizione di *governance* torinese

Il passaggio dal fordismo al postfordismo determina la transizione dal governo della città alla *governance* urbana e territoriale. L'agenda torinese e la natura sempre più plurale delle politiche urbane, oltre al processo di decentramento politico e amministrativo, delineano il chiaramente il cambiamento del modello di governo. Il concetto di *governance* si esplicita attraverso l'intrecciarsi di relazioni tra una molteplicità di soggetti che tradizionalmente erano estranei dall'arena politica, nella quale il governo è solo uno dei tanti attori coinvolti nei processi decisionali.

La città contemporanea è un sistema complesso da gestire: conoscenze, competenze e risorse vengono messe a disposizione da più soggetti e la *governance* viene attuata attraverso la cooperazione tra le istituzioni, procedure di negoziazione, contratti di partenariato con attori privati e coinvolgimento dei cittadini. Obiettivi comuni portano ad unire le forze, ma anche gli interessi particolari che condizionano strategie e risultati (Simin et al, 2009).

#### **Governance torinese**

La coalizione di *governance* messa in atto a Torino è composta da una pluralità di forze che si servono dei luoghi del dibattito e di istituzioni create ad hoc per generare consenso e informare la cittadinanza.

La discussione pubblica avviene durante i congressi promossi dalla Camera di Commercio, dove esponenti del mondo imprenditoriale e delle professioni si confrontano sul futuro della città determinando la base dei primi programmi della giunta Castellani. Il Comune istituisce l'associazione Torino Internazionale in cui politici e intellettuali supportano la formulazione dei piani strategici (Belligni, Ravazzi, 2012).

Nella revisione del primo Piano strategico e nella edizione del secondo, a Torino, il tema del governo metropolitano viene affrontato in termini di *governance* nel documento

“Indirizzi di Politica Urbanistica” dove il riferimento metropolitano assume un ruolo strutturale nelle politiche urbanistiche della città (Amato et al, 2011). Anche enti locali, sindacati, associazioni di categoria, centri di ricerca e qualche impresa aderiscono ai luoghi del confronto. Tuttavia, è solo una stretta cerchia di individui che porta le vere soluzioni ai luoghi decisionali deputati.

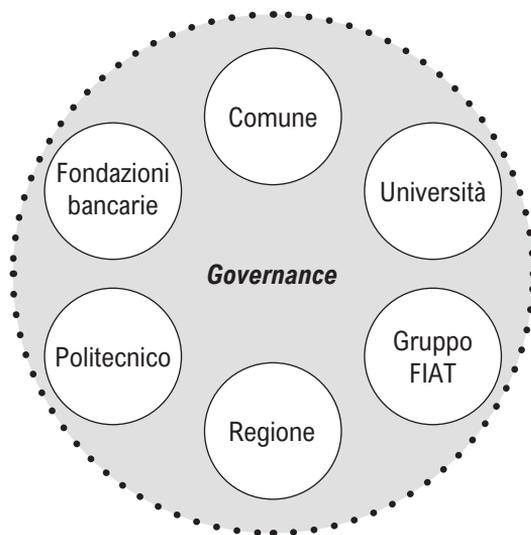
Tutti gli attori si siedono al tavolo delle agende urbane. In generale il settore pubblico costruisce e realizza l’agenda ma il vero peso politico sembrano averlo altri soggetti non governativi. (Belligni, Ravazzi, 2012) Ad esempio, nel secondo mandato di Castellani i partiti tornano al loro ruolo intrecciando la politica locale ad industria, edilizia, finanza e fondazioni bancarie. Emerge nel piano strategico il forte interesse a far interagire in concreto i soggetti privati con l’Amministrazione pubblica. l’Associazione Torino Internazionale che avrà il compito di gestire gli attori, coordinare e monitorare le azioni intraprese con il Piano Strategico. Al suo interno centoventi soci tra enti pubblici, imprese torinesi, università, associazioni di categoria e terzo settore. (Amato et al, 2011)

Belligni e Ravazzi (2012) spiegano che la funzione pubblica varia a seconda dei casi, mentre spicca il ruolo delle fondazioni bancarie, veri veicoli dello sviluppo del territorio. Infatti, il Comune riesce mettere in pratica le azioni delle agende urbane perché può godere delle ampie disponibilità finanziarie della Compagnia di San Paolo e della Fondazione Cassa di Risparmio di Torino che, tra il 1997 e il 2009, investono un miliardo e mezzo di euro nell’area metropolitana. Il loro maggiore contributo rientra nell’agenda Torino Politecnica con finanziamenti alla cultura per lo sviluppo del sistema museale e centri di ricerca. L’accademia diventa il volano per la riqualificazione del territorio e il Politecnico e l’Università operano come attori con finanziamenti e risorse umane per stimolare il settore della ricerca e dello sviluppo. Soprattutto il Politecnico è

**Attori nel Policy making**

**Fondazioni bancarie**

**Accademia**



*Fig. 13: rappresentazione grafica dei gruppi di attori attivi nella governance torinese.  
Fonte: Laura Gotta*

politicamente attivo nel coinvolgimento di aziende private e attrattore di investimenti per nuovi progetti.

Le grandi imprese come Fiat, Telecom e aziende del settore industriale cercano di mantenere le loro posizioni di interesse a discapito degli scopi più ampi, il loro business non riguarda progetti innovativi e non investono né nella ricerca né su prodotti ad alta tecnologia. I sindaci cercano il confronto con la Fiat per scelte inerenti alla politica economica urbana, ma la sua influenza sulla politica della città rimane indiretta attraverso il rifiuto al coinvolgimento nelle arene del *Policy making*. Soltanto durante la dismissione il Gruppo Fiat si attiva in accordi con enti locali per la vendita di immobili e aree industriali. In generale il Gruppo persegue gli interessi aziendali sottraendosi alla partecipazione e investendo le proprie risorse altrove come mostra il piano industriale del 2011.

**Gruppo FIAT**

Il soggetto pubblico ha assunto comportamenti differenti nel susseguirsi delle agende urbane. Con la riforma elettorale del 1993 il sindaco e la sua giunta assumono autonomia di manovra che viene esercitata attivamente attraverso la mediazione nella coalizione di governance rischiando di cedere sotto l'azione delle forze degli attori in gioco. Il Comune diventa intermediario nelle contrattazioni con il Collegio Costruttori e con gli immobiliari e coinvolge attori privati nella definizione del PRG perseguendo la strategia della rendita per fare cassa. Nell'agenda Politecnica il Comune connette attori pubblici e privati e stringe alleanze cercando frettolosamente di convertire l'immagine della città-fabbrica con quella dell'alta formazione e della tecnologia. La Regione sostiene le relazioni di partenariato tra imprese private e settore pubblico e interviene con finanziamenti nell'ambito della ricerca e dell'Innovazione. Il soggetto pubblico sostiene il network tra gli attori agendo come regolatore di scambi (Belligni, Ravazzi, 2012).

**Ruolo del soggetto pubblico  
nelle agende urbane**

Il governo delle città cambia, cambiano gli attori coinvolti cambiano i processi decisionali ma il cambiamento politico

ed istituzionale degli anni Novanta deve superare le abitudini collusive allo scambio politico e il fallimento di esperienze riformiste degli anni precedenti (Amato et al, 2011).

La politica diventa protagonista delle trasformazioni urbane quando l'impresa monopolistica si trova ad affrontare la sua grande crisi, perdendo controllo sull'economia e sulla società locale.

### **2.3.1. Élite torinese tra classe politica e classe dirigente**

Il governo che ha guidato la città attraverso la transizione al postfordismo era costituito da un gruppo ristretto di persone facenti parte della classe politica e della classe dirigente.

#### **Ciclo politico elettorale**

Brevemente si ricordano le principali tappe del ciclo politico elettorale. Tra il 1975 e il 1985 il governo è stabile sotto la guida del Sindaco Novelli con la coalizione Pci-Psi-sindacati, la politica gravita intorno alla fabbrica e alle lotte sindacali. Il periodo 1985-1993 vede l'alternarsi di quattro sindaci e coalizioni litigiose sull'asse Dc-Psi.

L'indebolimento della Fiat è accompagnato dall'ascesa di nuovi gruppi di affari, lo scenario si apre alle forze sociali dei partiti di massa e agli accordi e scambi tra il network di attori e la classe politica. Il governo della città diventa personalista e clientelari, i gruppi di potere sono trasversali ai partiti.

La crisi del governo locale porta al commissariamento governativo e alle elezioni anticipate. Il vuoto di governo porta esponenti del mondo dell'Industria e della Finanza a costituire il «Gruppo dei 70» (in seguito «Alleanza per Torino») che propone un programma per lo sviluppo economico del territorio (Torino Incontra 1992) e cerca di influire sulla

	<b>Sindaci</b>	<b>Coalizioni</b>
<b>1975</b>	Novelli I (1975-1980) Novelli II (1980-1985)	Pci, Pri, Psdi, Psi Pci, Pli, Pri, Psi
<b>1985</b>	Cardetti (1985-1987) Magnani Noya (1987-1990) Zanone (1990-1992) Cattaneo Incisa (1992) Commissario (1992)	DC, Pli, Pri, Psdi, Psi DC, Pli, Pri, Psdi, Psi DC, Pens, Pli, Pri, Psdi, Psi, V DC, Pli, Pri, Psdi, Psi, V
<b>1993</b>	Castellani I (1993-1997) Castellani II (1997-2001) Chiamparino I (2001-2006)	AT, Pds, V AT, Pdsi, Pens, Ppi, VS AT, Ci, DS, Lv, Pens, Sdi
<b>2011</b>	Chiamparino II (2006-2011)	Ci, IV, RnP, M, Rc, Udeur, Ulivo, Usr, V

AT = Alleanza per Torino; Ci = Comunisti Italiani; DC = Democrazia Cristiana; DS = Democratici di Sinistra;  
IV = Italia dei Valori; Lv = Liste Verdi; M = Moderati; Pci = Partito Comunista Italiano; Pens = lista pensionati;  
Pli = Partito Liberale Italiano; Pri = Partito Repubblicano Italiano; Psdi = Partito Socialdemocratico Italiano;  
Psi = Partito Socialista Italiano; RC = Rifondazione Comunista; RnP = Rosa nel Pugno;  
Sdi = Socialisti Democratici Italiani; Udeur = Unione Democratica per l'Europa; Ulivo;  
Usr = Unione Socialisti Riformisti; V = Verdi; VS = Verdi Sole che ride

*Tab. 2: i cicli politici istituzionali dal 1975 al 2011.*

*Fonte: rielaborazione grafica della tabella di Belligni, Ravazzi, 2012*

scelta del nuovo sindaco (Belligni, Ravazzi, 2012).

#### **Sindaco protagonista**

Con le nuove regole della riforma elettorale del 1993 Castellani viene eletto sindaco e una coalizione moderata, composta da intellettuali, professionisti, imprenditori, associazioni cattoliche e liberali, conduce la città fino al 2011 con la fine del mandato di Chiamparino, eletto in successione a Castellani. Alleanza per Torino abbandona la coalizione di centro-sinistra, ma ormai il rapporto con le forze del tessuto economico locale è consolidato. Con il primo mandato di Castellani si verifica una situazione inedita che vede riunita una stretta *élite* di intellettuali e professionisti. La riforma ridefinisce il rapporto tra il sindaco e il consiglio, l'esecutivo è scelto dal primo cittadino sulla base della sue preferenze e sulla fiducia: gli assessori sono tecnici e persone con un passato politico-amministrativo, ma non per forza esponenti del partito. Correnti e partiti sono messi in ombra dai veri *policy maker*, tecnici-politici indipendenti legati al sindaco grazie a reti di potere e lealtà personale, distanti dalla società civile. Castellani, prestatario alla politica, e Chiamparino, politico di professione, assumono atteggiamenti diversi, più defilato il primo, più imprenditoriale e presente nel dibattito nazionale il secondo. La differenza è solo di approccio, poiché il programma urbano viene portato avanti con continuità tra i due esponenti (Belligni, Ravazzi, 2012).

Della *governance* urbana fanno parte anche enti ausiliari o indipendenti, integranti dell'ambiente istituzionale, ovvero un insieme di organismi istituzionali paralleli che prendono parte al sistema di potere.

#### **Influenza degli enti strategici**

Il disimpegno della Fiat dalle questioni cittadine, il vuoto di potere degli anni Ottanta e la riforma elettorale, oltre al protagonismo del sindaco, hanno generato un riassetto della pluralità di soggetti e gli enti di paragoverno aumentano il loro peso nell'economia e nella politica urbana met-

tendo a disposizione patrimoni, risorse e servizi. Un potere non elettivo risiede nelle mani di associazioni, agenzie di sviluppo, fondazioni culturali, comitati e consorzi. Questi enti sono guidati da esperti, provenienti dal mondo dell'industria e scelti per competenze specifiche, o politici, con un passato attivo nelle istituzioni, che ne detengono le cariche direttive. Il reclutamento degli individui spesso non avviene per merito ma per appartenenza a gruppi specifici, ad esempio molte persone provenienti dal mondo Fiat sono entrate nella direzione di enti strategici. Allo stesso modo per la professione di politico, la scalata all'interno di un partito viene surclassata a favore della cooptazione da parte del sindaco.

Bellini e Ravazzi (2012) considerano la classe dirigente una *élite* che occupa cariche direttive in organizzazioni pubbliche e private.

Si tratta di un gruppo non formalizzato dal punto di vista istituzionale che appartiene alla società civile influente e ha una forte capacità di condizionamento del *Policy making* locale.

La classe dirigente ha un'identità elitaria e non rappresenta il profilo della città. Questa *élite* è una realtà eterogenea per la presenza di individui operanti in organizzazioni private (mondo degli affari e Terzo Settore), funzionari pubblici (tra i quali anche dirigenti di enti di paragoverno), esponenti dell'accademia e uomini di partito. Due terzi di essi provengono dalla società civile e soltanto un terzo appartiene alla categoria dei politici di professione. Tuttavia, l'*élite* è anche omogenea, i suoi esponenti godono di un'affinità sociale reciproca in quanto provengono dall'alta borghesia cittadina con un passato comune nella militanza studentesca e di lotta politica e sindacale degli anni Settanta.

L'elemento che caratterizza la classe dirigente è la cultura urbana di governo del territorio tutta rivolta alla moderniz-

**Classe dirigente**

**Cultura urbana di governo**

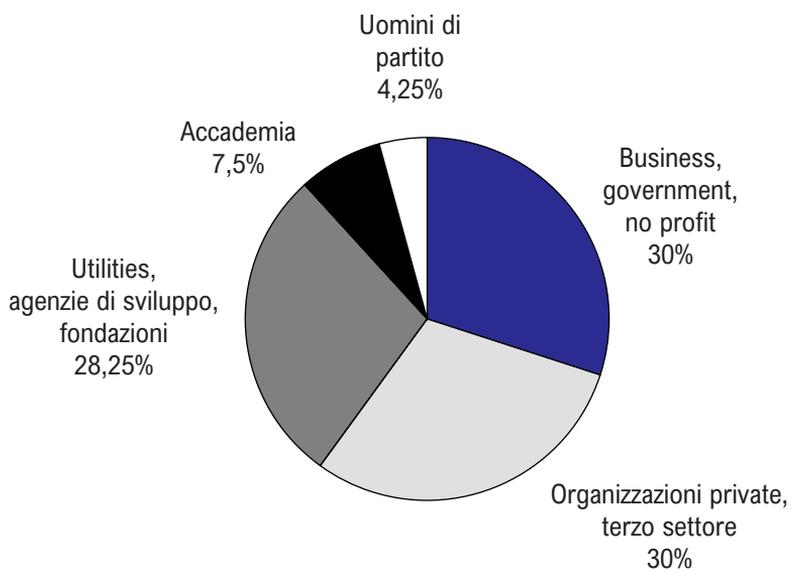


Fig. 14: appartenenza organizzativa dell' Élite Civica di Governo.  
Fonte: elaborazione grafica sulla base di dati di Belligni, Ravazzi, 2012

zazione e di crescita competitiva, uniche strategie messe in atto per la ristrutturazione industriale. La visione delle politiche urbane è incentrata su innovazione e nuove infrastrutture per le imprese, al fine di rilanciare la città in circuiti e affari internazionali, con il rischio di disperdere il patrimonio professionale sedimentato attraverso la negazione dell'identità produttiva e della tradizione industriale. Un altro elemento comune nell'atteggiamento degli esponenti della classe di governo è la cooperazione per difendere interessi piuttosto che per perseguire obiettivi collettivi: la nuova *leadership* è nelle mani di un gruppo di persone espressione di un'aristocrazia che è disinteressata al coinvolgimento delle masse e mette in secondo piano i partiti.

Fino agli anni Novanta si poteva entrare a far parte dell'*élite* civica attraverso i partiti che facevano da tramite con le istituzioni e assumevano il ruolo di selezionatori delle classi dirigenti. Con il 1993, a causa della riforma elettorale e degli scandali di Tangentopoli, lo scenario cambia. L'appartenenza ad un partito da parte dell'*élite* civica di governo sembra non essere determinante per l'azione politica. (Belligni, Ravazzi, 2012) Nel primo mandato di Castellani la giunta è espressione della società locale e coinvolge intellettuali, imprenditori e professionisti venendo descritta come "ristretta *élite* intellettuale e professionale, illuminata, rigorosa e pragmatica aperta al confronto, in cui i partiti hanno un peso modesto". (Barbera, Pacetti, 2009, p.55).

Nella fase di deindustrializzazione il territorio diventa un elemento attivo attraverso la presenza dei *milieu* che esprimono le potenzialità locali nei processi di sviluppo. Ai *milieu* appartiene l'*élite* civica di governo che si muove attraverso reti familiari e professionali in cui sono forti le affinità culturali e sociali in cui gli individui si identificano. (Poli, 2001)

Dai *milieu* provengono gli attori che Belligni e Ravazzi (2012) indicano come neonotabili, figure che hanno so-

**Modalità di ascesa nell'*élite*  
civica**

***Élite* civica e *milieu***

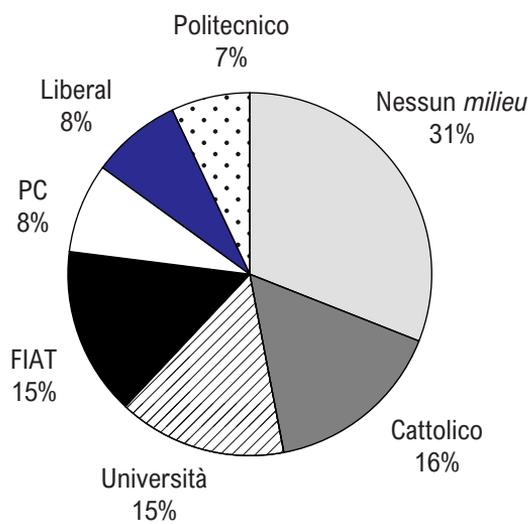


Fig. 15: classificazione dell' Élite Civica di Governo per milieu di appartenenza.  
 Fonte: rielaborazione grafica del diagramma a torta di Belligni, Ravazzi, 2012

stituito i professionisti di partito. Due terzi della classe dirigente fa parte di un *milieu*. Un insieme consistente di neonotabili proviene dal mondo Fiat, il *milieu* accademico è composto in prevalenza da docenti di Ingegneria e Architettura del Politecnico di Torino e accademici della Facoltà di Economia e Commercio dell'Università. Un altro ambiente di cui fanno parte gli esponenti dell'*élite* civica di governo è l'ex Pci, con incarichi alla Camera dei Deputati, Parlamento Europeo e paragoverno. In misura minore la provenienza dell'*élite* deriva da ambienti dell'imprenditoria e della finanza locale e da organizzazioni cattoliche.

I neonotabili esprimono il loro *status quo* e tendono a contrastare le spinte innovative delle agende urbane, sostenendo che la trasformazione di Torino possa essere condotta da una cerchia ristretta di persone illuminate e che il cittadino medio sia per scelta uno spettatore passivo nell'elaborazione di soluzioni per la città.

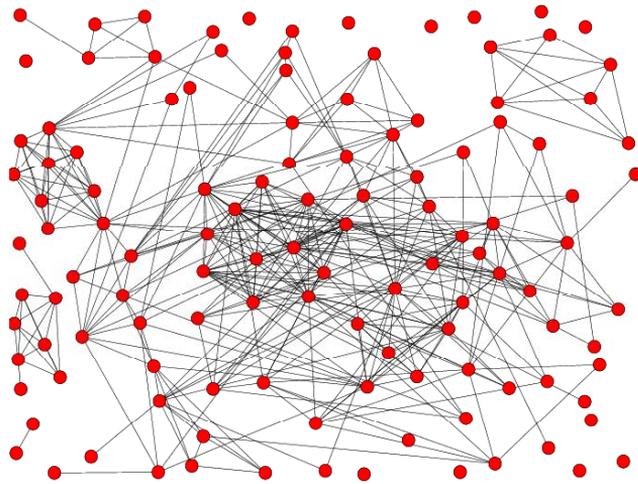
Belligni e Ravazzi (2012) si domandano se la classe dirigente possa essere considerata una comunità politica e ricorrono alla teoria dei reticoli sociali per determinare l'analisi del *network* degli attori.

Emerge che si tratta di un gruppo con un certo grado di coesione interna, dove comunicazione e influenza reciproca avvengono con facilità. Lo studio sulla distribuzione del potere tra gli attori denota l'assenza di soggetti in grado di controllare i flussi di interazione dell'intero sistema. Gli attori con più legami e i mediatori agiscono in ambiti ristretti e i soggetti con un ruolo centrale e di intermediazione allo stesso tempo (*hub*) fanno parte della categoria professionale del politico e dell'imprenditore provenienti dal *milieu* liberale e cattolico. Il risultato conferma la trattazione mettendo il *business* al primo posto nel regime urbano e l'appartenenza ad un *milieu* strumento di scalata al potere.

L'*élite* civica di governo coincide con la coalizione di *governance* ed è a tutti gli effetti una *élite* politica poiché

#### **Network di potere**

influenza i valori della collettività e le sue azioni incidono sul governo urbano. Si tratta di un gruppo politico per la presenza di individui appartenenti a *milieu*, in quanto omogeneo socialmente, culturalmente e nella visione di sviluppo della città, dove il benessere della comunità passa attraverso il compromesso al fine di raggiungere obiettivi e difendere interessi particolari.



*Fig. 16: La rete di legami organizzativi della classe dirigente torinese.  
Fonte: Belligni, Ravazzi, 2012*

## 2.4. La rigenerazione integrata a Torino

Nel ventennio tra gli anni Ottanta e Duemila, la città di Torino, come molte città con un passato simile al suo, ha dovuto affrontare il proprio declino legato alla crisi del fordismo e la conseguente dismissione delle aree industriali che ha generato degrado fisico e sociale.

La città ha dovuto ridefinire il suo ruolo su scala globale e cercare un nuovo modello di crescita anche attraverso la rigenerazione urbana (Governa Rossignolo, Saccomani, 2009), concetto (in inglese *Urban Renewal*) che nacque in Inghilterra, in Età Vittoriana, proprio per rispondere ai problemi delle città dove l'industrializzazione indusse condizioni di vita pessime (Governa, Memoli, 2011).

### Governance per lo sviluppo locale

I precedenti paragrafi hanno posto l'attenzione sulla transizione della funzione della città dove la crescita economica passa da essere dipendente dalla produzione ad essere improntata su creatività e innovazione con la duplice sfida della competitività e del soddisfare le esigenze sociali e ambientali. Transizione che si concreta nel passaggio dal governo alla *governance* intesa come innovazione del processo di governo delle politiche urbane. Le politiche di rigenerazione urbana utilizzano l'approccio della *governance* spostando il *focus* dal rinnovamento alla promozione dello sviluppo locale (Governa, Rossignolo, Saccomani, 2009).

### Rigenerazione urbana

In epoca moderna, nelle nostre città, la rigenerazione urbana, le sue politiche, rappresentano un insieme di interventi e di azioni che vengono attuati per dare soluzione ai problemi di aree specifiche delle città caratterizzate da situazioni di degrado fisico e sociale. I quartieri in crisi sono l'oggetto dell'intervento delle politiche di rigenerazione urbana (Governa, Memoli, 2011).

La riqualificazione fisica dell'ambiente, la ristrutturazione dell'economia urbana, la ricostituzione del tessuto sociale,

la promozione di risorse endogene per lo sviluppo locale, dagli anni Ottanta in poi, sono state incluse nel termine di rigenerazione urbana. Termine polisemico che ci rimanda ad un concetto naturale di rivitalizzazione, rigenerazione dove tutto il sistema nel suo complesso beneficia della rigenerazione di una sua parte (Vicari Haddock, 2009).

Si ricorda brevemente che in molte città americane, alla fine degli anni Sessanta, si operarono importanti interventi di demolizione e di ricostruzione per rispondere alle esigenze di espansione e favorire gli investimenti sia pubblici che privati, qui non si può parlare di rigenerazione urbana perché non ci fu beneficio per la collettività residente ma un'ulteriore concentrazione e segregazione tanto da indicare questi interventi come negro removal. In Europa si parla di rigenerazione urbana dalla fine degli anni Settanta quando inizia la crisi dell'industria fordista e la deindustrializzazione delle città. Un processo che ha effetti sulle città nel loro complesso dove la diminuzione della produzione, la chiusura di molti stabilimenti industriali creano i cosiddetti vuoti. La rigenerazione urbana è quindi improntata al dare nuova vita ai quartieri dove sono state dismesse ampie aree e dove è nato il disagio sociale accompagnato da una maggiore povertà (Governa, Memoli, 2011).

**Dalla riqualificazione alla  
rigenerazione**

La Commissione europea parlando di sviluppo locale, rivitalizzazione e politica urbana promuove la rigenerazione già dal 1990 indicando come obiettivi nel *Green Paper on the Urban Environment*, il miglioramento urbano, il riuso delle aree dismesse nella deindustrializzazione e la limitazione della diffusione urbana. Nel 1999 con documenti di pianificazione territoriale come *Lo Schema di sviluppo dello spazio europeo*, con le iniziative *Interreg* e programmi specifici come *Urban*, le direzioni Affari regionali, Ambiente e Politiche sociali dell'Unione Europea si interessano direttamente di problemi urbani. Tra gli altri il programma UE *European Cities of Culture*, nato per promuovere scambi

culturali ed iniziative internazionali tra le varie città al fine di creare una identità culturale comunitaria, aiuta a rinsaldare il ruolo della politica culturale all'interno dei processi di rigenerazione urbana (Vicari Haddock, 2009).

**Rigenerazione fisica**

Le agende politiche promuovevano strategie di rigenerazione mirate a convogliare investimenti e rendere redditizio il suolo urbano. In questa fase è stata privilegiata la rigenerazione fisica (Vicari Haddock, 2009).

Torino è di esempio con la politica urbana che, a partire dagli anni Ottanta, agisce sulle aree dismesse come lo stabilimento Fiat Lingotto che viene trasformato a seguito di un concorso internazionale e con il nuovo PRG che ridisegna la città occupandosi dei vuoti industriali disposti lungo la Spina Centrale. Il processo però è ancora mirato soprattutto alla valorizzazione immobiliare più che alla coesione sociale (Governa, Memoli, 2011).

**Effetti della deindustrializzazione**

A causa della deindustrializzazione e della diminuita capacità della spesa pubblica, nei quartieri dove sono evidenti i vuoti industriali e in quelli periferici di edilizia pubblica, si concentrano gli effetti della crisi economica e del cambio delle politiche di *Welfare*. Sono evidenti gli effetti fisici ma non meno importanti sono gli effetti sulla struttura sociale: cresce la disoccupazione tra la popolazione a bassa qualificazione professionale e sono a rischio di povertà, più vulnerabili, anche le classi medie per la maggiore flessibilità e precarietà del lavoro.

**Verso un nuovo approccio**

Intanto prende forma un approccio multidimensionale ed integrato allo sviluppo socioeconomico per affrontare da un punto di vista sociale, culturale, economico oltre che fisico, i problemi dei quartieri degradati. Negli ultimi decenni sono state sperimentate numerose politiche urbane che possono essere ricondotte a quattro modelli, fisico, economico, culturale e di rigenerazione integrata (Vicari Haddock, 2009).

In particolare la trattazione si focalizza sulla rigenerazione integrata in quanto il caso studio ex INCET è espressione di questo modello.

Con rigenerazione integrata si intendono politiche che integrano diversi settori come casa, lavoro, servizi, dove i destinatari sono attivamente coinvolti negli interventi multidimensionali che hanno un primario carattere sociale. Contraddistingue l'approccio integrato anche la visione dello sviluppo umano, l'attenzione all'emancipazione, ai bisogni di riconoscimento ed all'*empowerment*.

Mentre i progetti di rinnovo urbano seguono una linea che rafforza le dinamiche di mercato, i programmi integrati favoriscono politiche di sviluppo locale che, attraverso il riconoscimento delle determinanti locali dei processi di marginalizzazione ed esclusione, li affrontano intervenendo su aree e persone (Vicari Haddock, 2009).

A partire dagli anni Novanta le politiche dell'Unione Europea assumono un ruolo trainante, tanto da indurre innovazione sulla *governance* delle città attraverso iniziative, programmi comunitari e documenti che incidono sul modo di agire dei governi locali.

In Italia, fino agli anni Ottanta, le esperienze di rinnovamento ed i tentativi di rigenerazione riguardavano quasi esclusivamente i centri storici, con il restauro degli edifici e il risvolto sociale della gentrificazione, dove la crescita del valore degli immobili porta all'esclusione di alcune classi sociali (Semi, 2015). I risvolti della crisi industriale inducono a comprendere che il rinnovamento deve essere allargato a vaste aree delle città e l'attenzione rivolta agli aspetti sociali (Governa Rossignolo, Saccomani, 2009).

Con la spinta dell'Unione Europea, dalla seconda metà degli anni Ottanta, si diffondono programmi di sviluppo integrato volti alla coesione sociale e contro l'esclusione, che hanno come presupposto politiche di integrazione e par-

#### Rigenerazione integrata

#### Ruolo delle politiche dell' UE in Italia

tecipazione delle comunità locali (Vicari Haddock, 2009). Questo approccio si rileva in alcune esperienze della regione Piemonte che finanziariamente privilegia i programmi di recupero urbano, ispirati dall'UE, con fondi pubblici di diversa provenienza, per una politica urbana integrata (Governa Rossignolo, Saccomani, 2009).

Fareri (2000) identifica il ruolo decisivo svolto dall'Unione Europea che ha contribuito a costruire e diffondere l'aspetto integrato e la dimensione dal basso (*bottom up*) delle politiche urbane. "Dagli interventi europei non si attingono soltanto risorse economiche, ma vengono incorporate le indicazioni sul metodo, sulle modalità di valutazione, sul rispetto dei tempi di realizzazione, e viene accolto l'invito a favorire la *partnership* e la sussidiarietà" (Cianfriglia, Gianini, 2016, p.164).

**Punti di forza dei nuovi strumenti**

Le città come Torino seguono l'orientamento comunitario partecipando a programmi nazionali e regionali, contro disoccupazione e povertà, rafforzati da quelli finanziati dall'UE. Nuovi strumenti come contratti di quartiere, patti territoriali e programmi di riqualificazione urbana rispecchiano le iniziative europee (Vicari Haddock, 2009).

Il successo di queste politiche sembra dipendere, oltre che dall'attenzione all'ambito sociale di intervento, da una buona struttura organizzativa di fondo che si esplicita nella chiara definizione degli obiettivi e nell'individuazione della dimensione geografica su cui i programmi agiscono, in un'attenta analisi della situazione da risolvere, nell'accordo tra gli attori e nel monitoraggio dei progetti (Viesti, 2005).

**Programmi di intervento urbano**

Il Ministero dei Lavori Pubblici italiano, collegandosi ad alcune esperienze regionali, dal 1992, vara diversi programmi di finanziamento degli interventi urbani: PII Programmi di Intervento Integrato (1992); PRU Programmi di recupero urbano (1993); Programmi di riqualificazione urbana PRIU (1994); CDQ Contratti di Quartiere (1998-2003); PRUSST Programmi di riqualificazione urbana e sviluppo sostenibili-

le del territorio (1998). In questo ambito i programmi urbani ricevono finanziamenti pubblici, stanziati nel bilancio delle politiche abitative, utilizzati per infrastrutture abitative e strutture pubbliche. Per questo si differenziano dai normali approcci e attuano politiche di rinnovo in situazioni di degrado sia fisico che sociale.

Dai PRU agli URBAN i programmi sono sempre più spesso rivolti alla rigenerazione urbana in cui la pianificazione viene integrata dalle politiche sociali ed economiche, dove gli abitanti delle aree individuate dai progetti sono considerati esperti conoscitori del contesto e possono attivamente partecipare con le loro proposte (Governa, Rossignolo, Saccomani, 2009).

In questo contesto nasce l'esigenza di alleanze e *partnership* tra attori locali per reperire le risorse necessarie allo sviluppo dei progetti. Le *partnership*, attivando le potenzialità e risorse presenti sul territorio, basandosi su di una interazione stabile e creando un clima di fiducia tra gli attori, possono raggiungere l'obiettivo di una maggiore conoscenza e comprensione delle dinamiche che portano all'esclusione sociale (Vicari Haddock, 2009).

**Partnership tra attori**

A Torino diventa centrale il tema delle periferie, luogo dove si concentrano il maggior numero di aree industriali dismesse. Dall'inizio degli anni Novanta vengono avviati i Programmi Urbani Complessi (PUC) che culminano con il Progetto Speciale Periferie (PSP) avviato nel 1997 dall'assessore Eleonora Artesio. Questa esperienza, che nel 2001 diventa Settore Periferie, struttura permanente dell'amministrazione comunale torinese, è caratterizzata dalla forte integrazione dei processi, con l'obiettivo di migliorare la qualità ambientale, creare opportunità economiche e sviluppo sociale partendo da risorse endogene (Governa, Rossignolo, Saccomani, 2008).

**Progetto Speciale Periferie**

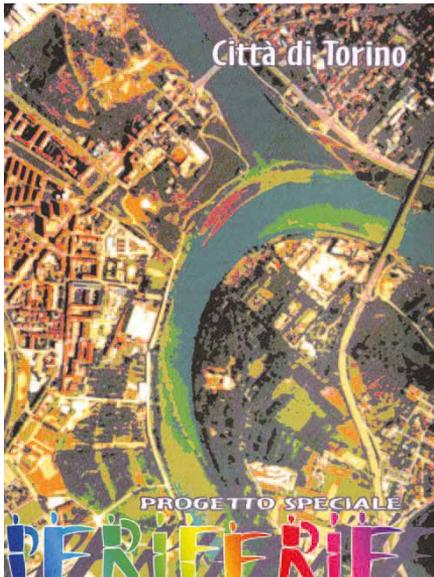


Fig. 17: depliant PSP 1998.  
Fonte: Città di Torino, 2006

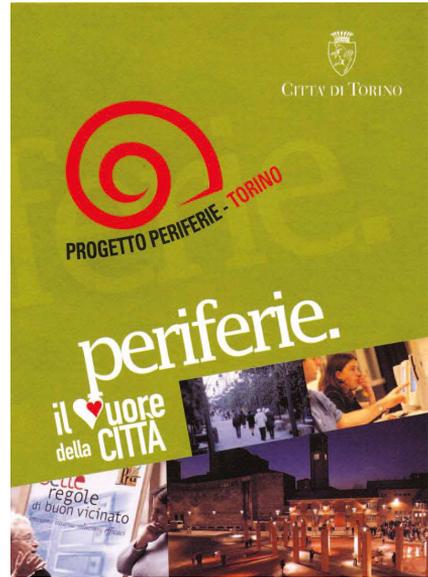


Fig. 18: depliant PSP 2002.  
Fonte: Città di Torino, 2006

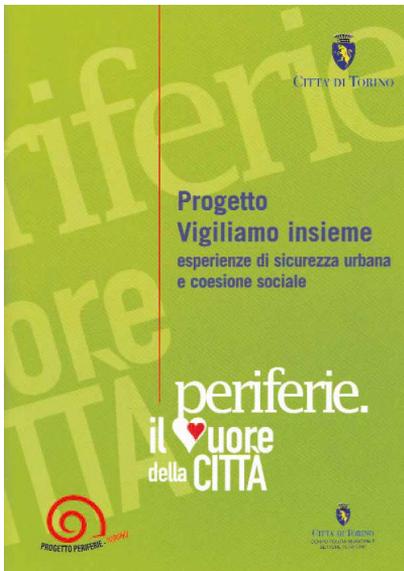


Fig. 19: depliant PSP 2003.  
Fonte: Città di Torino, 2006



Fig. 20: opuscolo convegno rigenerazione urbana 29-30 ottobre 2003.  
Fonte: Città di Torino, 2006

Governa, Rossignolo e Saccomani (2008) individuano cinque punti di forza del progetto:

- concezione plurale di periferia, è considerata periferia ogni area di degrado della città;
- a relazione tra città e periferie basata sul concetto di città policentrica considerando che ogni periferia ha elementi di criticità, caratteristiche e risorse proprie;
- politica mirata a creare relazioni tra le parti della città sfruttando le potenzialità singole per creare coesione e sviluppo dell'intero sistema urbano;
- intersectorialità degli interventi che affrontano insieme problemi edilizi, urbanistici, culturali, economici e sociali creando legami di fiducia tra gli attori e tra gli attori e il territorio;
- approccio operativo che coinvolge gli abitanti, valorizza le conoscenze locali e costruisce partenariati tra privato e pubblico.

Susanna Canestri (2005), Dirigente del Comune di Torino, sostiene che la città è stata un "grosso laboratorio di sperimentazione rispetto alla rigenerazione urbana" (p. 164).

Sotto l'egida del PSP, e in seguito del Settore Periferie, vengono gestiti tutti i progetti di riqualificazione e rigenerazione che ricevono finanziamenti sia regionali che nazionali ed europei quali tre Programmi di recupero urbano, quattro Contratti di quartiere, un Urban II, un Progetto pilota urbano, tre Programmi integrati di sviluppo locale (PISL) e altri minori (Governa, Rossignolo, 2010).

**Altri programmi**

Il susseguirsi delle politiche urbane vede partecipare promotori e attori eterogenei che Fareri (2000) raggruppa in due categorie in base al ruolo svolto nei processi decisionali e agli obiettivi che essi vogliono raggiungere. Gli iniziatori, che identificano il problema urbano e coinvolgono vari soggetti, perseguono obiettivi istituzionali sul territorio: le Camere di commercio e le associazioni imprenditoriali cercano di entrare a far parte delle reti decisionali partecipando alle politiche di sviluppo urbano. L'altra categoria è

**Attori eterogenei**



- Azioni di sviluppo locale partecipato
- Programmi di recupero urbano (PRU)
- Contratti di Quartiere (CDQ)
- Programma di iniziativa comunitaria URBAN II
- Programma di recupero ambientale e sviluppo locale partecipato

Fig. 21: aree di intervento del Progetto Speciale Periferie.  
 Fonte: Città di Torino, 2006



Fig. 22: opuscolo del progetto per la nuova piazza Livio Bianco a Mirafiori nord del programma URBAN II, 2003.  
Fonte: Città di Torino, 2006

Fig. 23:  
opuscolo  
Teatro  
Comunità.  
Fonte: Città  
di Torino,  
2006



Fig.24: depliant  
festa di San  
Salvario 15-19  
ottobre 2003.  
Fonte: Città di  
Torino, 2006



Fig. 25: depliant inau-  
gurazione della nuova  
piazza Falchera.  
Fonte: Città di Torino,  
2006



Fig. 26: immagine  
del progetto  
Infobus  
campagna  
di comunicazione  
del programma  
URBAN II, 2003.  
Fonte: Città di  
Torino, 2006



cercano di entrare a far parte delle reti decisionali partecipando alle politiche di sviluppo urbano. L'altra categoria è quella dei soggetti locali, privi di obiettivi di processo, che non utilizzano strumenti istituzionali e non riconoscono se stessi come attori. In ogni caso, questi programmi di progettualità locale coinvolgono un insieme frammentato di soggetti sociali.

#### **Alcune criticità**

Il PSP ha rappresentato un'esperienza innovativa non senza qualche fragilità come l'utilizzo degli investimenti per interventi fisici sul degrado degli immobili a discapito delle politiche di inclusione (Governa, Rossignolo, Saccomani, 2008). Emerge la difficoltà della Pubblica Amministrazione a dare continuità alle azioni intersettoriali a causa della fatica a sedimentare le competenze tra i cicli elettorali e con il cambio degli attori. Appare complesso attuare l'idea di città policentrica che rischia di diventare unicamente decentramento di funzioni, senza valorizzare le differenze locali specifiche. Altro aspetto negativo risiede nella difficoltà di partenariato, nel coinvolgere i privati negli investimenti e la difficoltà di inclusione e partecipazione degli abitanti (Governa, Rossignolo, 2010). Inoltre emerge la difficoltà ad agire sulle periferie cosiddette ordinarie, quelle parti della città dove il disagio non è provocato da situazioni contingenti come la dismissione delle aree industriali (Governa, Rossignolo, Saccomani, 2008).

#### **Verso la competitività**

Nel 2006, durante il secondo mandato del sindaco Chiamparino, il Settore periferie diventa Settore rigenerazione urbana (SRU) in cui le originarie strategie di PSP e SP non sono più al centro dell'azione.

E' complicato individuarne i motivi, ma le ragioni sembrano risiedere nella evidente diminuzione dei finanziamenti per la rigenerazione, nello spostarsi delle agende urbane verso la competitività e nelle debolezze manifestate dal PSP. Prodromi di questo cambiamento si manifestano già nei Piani strategici del 2000 e 2004-2006, in cui lo sviluppo

urbano viene perseguito attraverso operazioni di *marketing* territoriale e il tema delle periferie rimane generico con l'indicazione di vaghe azioni volte alla qualità sociale e dell'abitare.

È evidente il fatto che si è concluso un ciclo politico, sociale, culturale che aveva permesso l'esperienza straordinaria del PSP caratterizzata dalle logiche di inclusione sociale e *welfare* (Governa, Rossignolo, 2010).

# 3

**La rigenerazione di Barriera di Milano:  
il programma Urban Barriera**



### 3.1. Programma Urban Barriera di Milano

In risposta alle forti pressioni provenienti dal territorio, da Barriera di Milano, quartiere storico della zona Nord della città di Torino, nel 2011 viene promosso “Urban Barriera”, il programma di sviluppo urbano finalizzato ad attuare un processo di miglioramento complessivo dell’area dando nuovo impulso agli interventi di rigenerazione urbana previsti dal Comune di Torino.

Il programma attingendo ai finanziamenti del Comune, della Regione Piemonte e della Comunità Europea, ha affrontato la rigenerazione sul piano fisico, economico, sociale del territorio, favorendo la partecipazione attiva degli abitanti, la collaborazione e l’interazione tra tutti gli attori e beneficiari della riqualificazione (istituzioni, realtà locali, associazionismo, cittadini, imprenditori, settori della pubblica amministrazione) ([www.comune.torino.it/urbanbarriera/](http://www.comune.torino.it/urbanbarriera/)).

Urban Barriera ha preso ufficialmente avvio nel 2011 e si è concluso a fine 2015. La definizione del programma ha visto la partecipazione dei settori tecnici del Comune con il loro contributo progettuale, oltre che del territorio, in particolare della Circostrizione 6 che ha presentato le proprie istanze.

Il programma, composto di 34 interventi, è stato l’esito di un processo, durato quasi due anni. Gli interventi sono stati individuati per far fronte ai principali problemi fisici, culturali, sociali, definendo un programma interamente finanziabile e in grado di agire in modo strategico su obiettivi ben definiti di riqualificazione e rigenerazione ([www.comune.torino.it/urbanbarriera/](http://www.comune.torino.it/urbanbarriera/)).

Il programma comprende buona parte della rigenerazione dell’area ex INCET, oggetto della trattazione, il cui processo di trasformazione è iniziato già nel 2005, quando il Comune di Torino risponde ad un bando della Regione



Fig. 27: logo del programma Urban Barriera di Milano.  
Fonte: [www.comune.torino.it/urbanbarriera/](http://www.comune.torino.it/urbanbarriera/)

Piemonte, che vara programmi di sviluppo locale integrati indirizzati allo sviluppo economico, ambientale, culturale e sociale. È in questa fase che l'area ex INCET rientra nel PISL Barriera di Milano e poi, a seguire, nel PISU fino ad arrivare al programma Urban Barriera di Milano (Ires Piemonte, 2017).

### 3.1.1. Urban Barriera e il PISL

Urban Barriera nasce a Torino, ultimo di una serie di programmi di rigenerazione urbana, iniziati dopo aver sperimentato i Progetti Pilota Urbani (PPU): si concretano in varie iniziative come Urban, promossa nel 1994 dall'Unione Europea, che coinvolge nel progetto centodiciotto città europee dove si sviluppa una intensa attività di progettazione sociale.

Segue Urban II che prevede interventi di rigenerazione su città e quartieri particolarmente colpiti dalla crisi, in degrado, con significativi problemi socio economici, povertà, immigrazione, basso livello di istruzione e alto livello di criminalità. In Italia sono dieci le città che ricevono i finanziamenti del programma Urban II, tra queste Torino.

#### Caratteristiche dei programmi Urban

I programmi Urban prevedono un approccio integrato ai problemi e alle opportunità di rigenerazione considerando anche emarginazione sociale e qualità ambientale; devono avere priorità le strategie europee in materia di integrazione degli immigrati, di sviluppo sostenibile, pari opportunità e società dell'informazione; la gestione locale deve prevedere già dalle fasi di ideazione e gestione dei progetti, il coinvolgimento dei residenti delle aree oggetto di intervento; inoltre, all'interno di un gruppo di 200 città deve avvenire un processo di apprendimento tramite scambio di esperienze e *best practice* (Governa, Memoli, 2011).

Nel programma spicca l'intervento di recupero dell'area ex INCET che viene sviluppato dopo aver maturato, a partire a partire dalla metà degli anni Novanta, le esperienze di progetti come The Gate a Porta Palazzo o Urban 2 a Mirafiori ([www.comune.torino.it/urbanbarriera/](http://www.comune.torino.it/urbanbarriera/)).

Urban Barriera fa parte dei PISL, Programmi Integrati di Sviluppo Locale sviluppati per promuovere strumenti di programmazione operativa di livello locale secondo metodi di matrice comunitaria (Urban e Leader). In particolare, i PISL nascono grazie all'Accordo di Programma Quadro (APQ) sottoscritto nel 2004 dalla Regione Piemonte e dai Ministeri dell'Infrastrutture e dei Trasporti.

Questi programmi hanno predisposto strategie di sviluppo condivise, coinvolgendo gli *stakeholders* interessati e individuando i punti di forza e debolezza del territorio. Fino al 2007 sono stati approvati 40 PISL e numerosi studi di fattibilità di opere. Con tali iniziative si è cercato di costruire percorsi in grado di porre rimedi ai limiti derivanti dall'elevata frammentazione comunale della Regione Piemonte.

I PISL hanno contribuito a far sedimentare la cultura della concertazione tra istituzioni per la definizione di strategie di area vasta, utilizzando lo studio di fattibilità come documento di valenza strategica per l'ente locale (Pisl - Programmi integrati sviluppo locale in [www.regione.piemonte.it](http://www.regione.piemonte.it)).

Il processo che ha condotto alla definizione del PISL Urban Barriera ha visto la partecipazione di numerosi attori pubblici e privati, quali l'Unione Europea, la Regione Piemonte, il Comune di Torino, le Circoscrizioni, il tavolo sociale di Barriera di Milano, le associazioni di categoria, i commercianti e i soggetti privati.

Il PISL Barriera di Milano concentra l'attenzione sulla Spina 4 e sui quartieri che accompagnano il percorso, tutti coinvolti da grandi trasformazioni strutturali ed infrastrut-

**PISL**

**Attori**

**Area e interventi**

turali. Su tali aree si focalizzano interventi ed azioni mirati alla riqualificazione fisica e alla rigenerazione urbana dell'intero territorio e sono suddivisi in interventi materiali e immateriali (Ires Piemonte, 2017).

**Interventi materiali**

Gli interventi materiali sono i progetti destinati al recupero fisico dei vuoti industriali, spazi o edifici abbandonati a causa della dismissione delle attività produttive, affinché possano essere destinati ad ospitare servizi per gli abitanti e/o attività di valorizzazione del sistema locale. Gli edifici ex INCET sono compresi e parte rilevante e strategica del programma (Ires Piemonte, 2017).

**Interventi immateriali**

Gli interventi immateriali riguardano le azioni che si pongono come obiettivo la crescita della comunità residente, contrastando l'esclusione sociale e promuovendo la coesione attraverso la partecipazione attiva degli abitanti e la valorizzazione delle competenze locali (promozione imprenditorialità giovanile, incentivi alle micro imprese, mediazione interculturale) (Ires Piemonte, 2017).

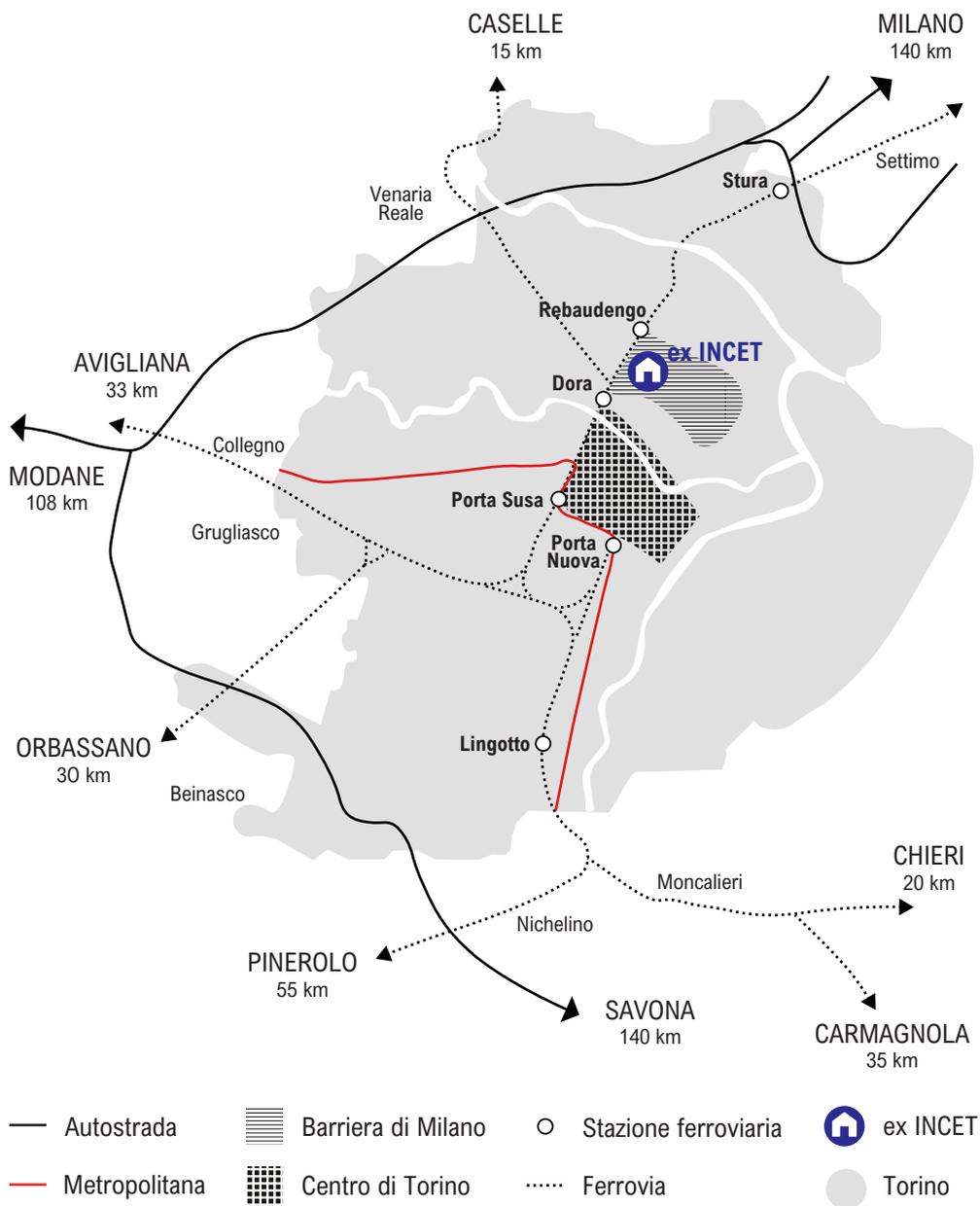


Fig. 28: inquadratura territoriale, l'isolato dell'ex INCET si trova in posizione baricentrica rispetto all'area nord di Torino.

Fonte: rielaborazione grafica di Città di Torino, 2015

### 3.1.2. Dal PISL al PISU

#### Logiche comuni

Dal 2010 il PISU (Programma Integrato di Sviluppo Urbano) “Urban Barriera di Milano a Torino”, riaggancia e riprende la logica che ha ispirato e ispira la Programmazione integrata regionale: esso, cioè, come i PISL e i PTI, intende promuovere lo sviluppo sotto il profilo economico, ambientale, culturale e sociale, organizzando le azioni su specifici assi di intervento (fisico, ambientale, economico-occupazionale, socio-culturale), fra loro complementari e interrelati. Inoltre, sempre secondo la logica della programmazione integrata, è centrato sul coinvolgimento di tutti gli attori interessati allo sviluppo strategico del territorio, attraverso progetti condivisi per valorizzare le potenzialità del sistema locale.

#### Passaggio di programmi

Il Piano si innesta ed è coerente con i precedenti Programmi integrati elaborati dalla Città di Torino ed, in particolare, con il PISL (Città di Torino, 2010). Proseguendo la linea di intervento del PISL, il PISU Barriera di Milano “si pone l’obiettivo di promuovere un processo di sviluppo socio-economico duraturo e sostenibile attraverso l’implementazione di azioni integrate che, facendo leva sulle potenzialità endogene del territorio, siano capaci di migliorare il livello di competitività e di coesione sociale dell’area” (Città di Torino, 2010, p. 56). In questo modo, Il PISU Barriera di Milano, basato sulle strategie orizzontali di integrità e sostenibilità, ha il fine di affrontare i problemi e valorizzare i fattori positivi che caratterizzano il territorio e per farlo presenta soluzioni di lungo periodo che possano innescare ampie esternalità positive.

### 3.1.3. Temi strategici, assi di intervento e relative azioni

Per rispondere alle questioni locali sono stati individuati 10 temi strategici, in seguito messi in pratica da azioni specifiche per ogni asse di intervento.

- Sicurezza: arginare il degrado fisico e sociale, incrementare il livello di sicurezza urbana, migliorare la vivibilità del quartiere, riappropriarsi di aree percepite come poco sicure;
- Sviluppo locale: creare vantaggi competitivi dalla relazione del tessuto economico locale con il territorio, generare imprenditorialità;
- Qualità urbana diffusa: valorizzare la centralità del quartiere, rinnovare il modo di abitare e lavorare nell'area;
- Accessibilità: riduzione delle barriere per la fruizione dei servizi, per la permeabilità del territorio, per l'acquisizione di informazioni e conoscenza;
- Sostenibilità energetica ed ambientale: privilegiare soluzioni a basso impatto ambientale, riduzione dei consumi, mobilità urbana sostenibile;
- Inclusione: erogazione di servizi sociali complementari a quelli esistenti e funzionali per un contesto debole e frammentato e multietnico;
- Cittadinanza attiva: rinsaldare il rapporto con il territorio, generare nuove forme di empowerment individuale e collettivo, stimolare l'impegno civile;
- Reti: collaborare con i presidi sul territorio (Laboratori di Quartiere), responsabilizzare e rendere protagonisti i cittadini;
- Prossimità: accompagnamento sociale alla realizzazione delle attività, alimentare fiducia e dialogo tra i soggetti;
- Relazioni: moltiplicare, rafforzare, migliorare i legami sociali e culturali di chi vive e frequenta il territorio.

#### Temi strategici

## ASSE FISICO AMBIENTALE

L'obiettivo degli interventi è la riqualificazione degli spazi pubblici inclusi nelle aree degradate, attraverso il miglioramento degli spazi per uso collettivo e delle aree verdi da destinare all'insediamento di nuove funzioni, al fine di favorire l'aggregazione e l'integrazione sociale oltre che promuovere una mobilità urbana sostenibile agendo secondo modalità e procedure ecocompatibili per completare la riconversione funzionale di siti ed edifici migliorando la vivibilità del territorio.

### AZIONI

- Realizzazione parco Spina 4
- Riqualificazione ex INCET
- Realizzazione nuova scuola di infanzia / nido ex INCET
- Realizzazione area verde ex CEAT
- Riqualificazione area mercatale Foroni - Cerignola
- Riqualificazione cortili scolastici
- Riqualificazione cascina Marchesa / Palestra
- Riqualificazione Bagni pubblici di via Agliè
- Riqualificazione area Sesia - Montanaro
- Riqualificazione aree residuali
- Riqualificazione area giochi Ponchielli-Tamagno
- Riqualificazione spazio pubblico Borgo Storico
- Riqualificazione piazza Crispi
- Realizzazione pista ciclabile

*Tab. 3: contenuti dell'asse fisico ambientale espressi dal PISU.  
Fonte: rielaborazione grafica di Città di Torino, 2010*

## ASSE ECONOMICO OCCUPAZIONALE

---

I progetti attivati hanno la finalità di rendere competitivo il territorio ed aumentare l'occupabilità. Ci si propone di sostenere gli investimenti per la micro e piccola impresa, di migliorare l'infrastruttura economica del territorio, rafforzare la cooperazione tra operatori economici locali con attività di marketing territoriale, di sostenere il lavoro e la qualificazione del capitale umano, arginare la dispersione scolastica dei giovani e valorizzare le competenze degli immigrati.

---

### AZIONI

- Facilito Barriera di Milano
- Promozione commercio - PQU
- Manager d'Area
- Progetto OCCUPABILE
- Casa dei Compiti
- Progetto EXTRA TITOLI

*Tab. 4: contenuti dell'asse economico occupazionale espressi dal PISU.  
Fonte: rielaborazione grafica di Città di Torino, 2010*

## ASSE SOCIALE CULTURALE

Gli interventi programmati hanno la finalità di promuovere il territorio attraverso il rafforzamento dell'offerta culturale locale, di stimolare percorsi di cittadinanza attiva, attivare servizi per contrastare il degrado urbano, migliorare la qualità della vita e la coesione sociale delle fasce deboli (immigrati, giovani, anziani) chiamando la popolazione residente ad assumere un ruolo attivo nella progettazione e gestione.

### AZIONI

- Arte pubblica su Parco Spina 4
- ex INCET: allestimento e *start up*
- Progetto "Cosa succede in Barriera?"
- Murales, cultura e *loisir*
- Promozione cittadinanza attiva, integrazione e coesione sociale
- Barriera Wireless
- Abitare a Barriera
- Costruire comunità sane e sostenibili

*Tab. 5: contenuti dell'asse sociale culturale espressi dal PISU.  
Fonte: rielaborazione grafica di Città di Torino, 2010*

## ASSE ACCOMPAGNAMENTO E COMUNICAZIONE

---

L'obiettivo dell'asse è mantenere informati gli abitanti sullo stato di attuazione del programma e sui suoi risultati applicando alla comunicazione il concetto di *marketing* territoriale, garantire il coordinamento degli interventi, sostenere la partecipazione attiva al programma da parte dei soggetti locali, al fine di stimolare gli abitanti. Oltre i consueti mezzi di comunicazione, è stato aperto uno sportello in piazza Foroni ed è stata promossa la divulgazione degli interventi tramite il Corriere di Barriera (periodico bimestrale ad opera del comitato Urban Barriera).

---

### AZIONI

- Piano di comunicazione
- Comitato di scopo
- Servizio di accompagnamento

*Tab. 6: contenuti dell'asse accompagnamento e comunicazione espressi dal PISU.  
Fonte: rielaborazione grafica di Città di Torino, 2010*

	ASSI			
	Fisico Ambientale	Economico Occupazionale	Socio Culturale	Comunicazione Accompagnamento
<b>Sicurezza</b>	X	X	X	
<b>Sviluppo locale</b>	X	X	X	X
<b>Qualità urbana diffusa</b>	X	X	X	X
<b>Accessibilità</b>	X		X	
<b>Sostenibilità energetica ambientale</b>	X		X	
<b>Inclusione</b>	X	X	X	X
<b>Cittadinanza attiva</b>	X	X	X	X
<b>Reti</b>		X	X	X

Tab. 7: schema degli assi di intervento del PISU e relativi temi di interesse.  
 Fonte: rielaborazione grafica di Città di Torino, 2010

### 3.1.4. Area di intervento

L'area di intervento, compresa tra Corso Venezia ad ovest, via Sempione a nord, via Bologna ad est e corso Vigevano/corso Novara a sud, è situata nella zona nord della città di Torino (Circoscrizione 6). Dal punto di vista edilizio si nota che la parte centrale è densamente abitata, che lungo il confine ad est è concentrata una fascia di edilizia pubblica e, a corona, si osservano aree industriali dismesse che ricordano la vocazione industriale del passato di questa zona. La Fiat Grandi Motori, la Fiat Ferriere, il Gruppo Finanziario Tessile, la Manifattura Tabacchi, l'INCET e tante altre piccole e medie attività produttive sorgevano nell'area. La sua storia è stata importante per l'evoluzione industriale della città di Torino (Città di Torino, 2010).

**Immagine fisica**

Dal punto di vista sociale e demografico l'area ha vissuto le passate ondate migratorie a partire dalla fine del XIX secolo ed ora la numerosità della popolazione straniera residente è elevata e proviene sia dai nuovi paesi europei dell'Est che dal continente africano. Risiedono stabilmente in Barriera nuclei familiari giovani con figli e la concentrazione dei minori stranieri è la più elevata insieme al quartiere Aurora.

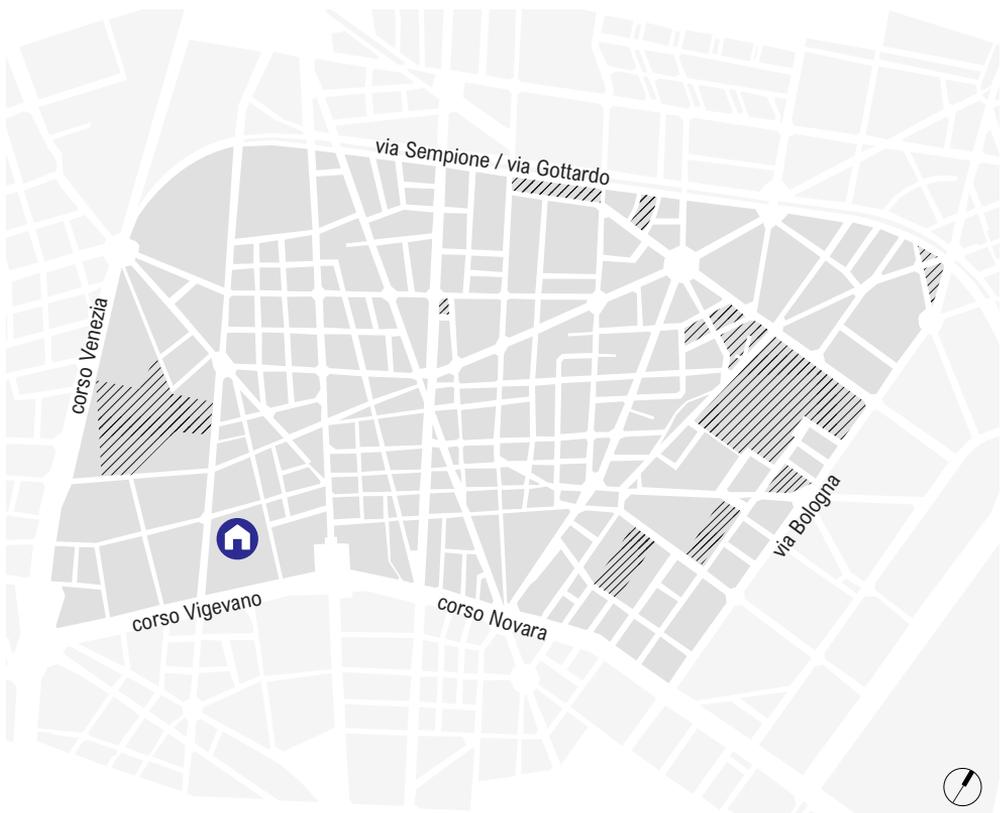
**Immagine sociale**

L'alto numero di associazioni *no profit* presenti, all'incirca 50, e un nucleo attivo di soggetti privati impegnati in operreculturali, caratterizza l'ambito socio-culturale di Barriera di Milano.

Osservando la concentrazione delle trasformazioni urbane previste per il prossimo futuro quali, la realizzazione della seconda linea di Metropolitana e gli effetti della Variante strutturale 200 al PRG, che prevedeva la riqualificazione dei quadranti nord e nord-est della città, appaiono evidenti le potenzialità della zona (Città di Torino, 2010).

 2,3 km<sup>2</sup>

 53.500 ab.



 ex INCET

 Barriera di Milano

 area verde

Fig. 29: area di intervento del programma Urban Barriera di Milano.  
Fonte: Laura Gotta



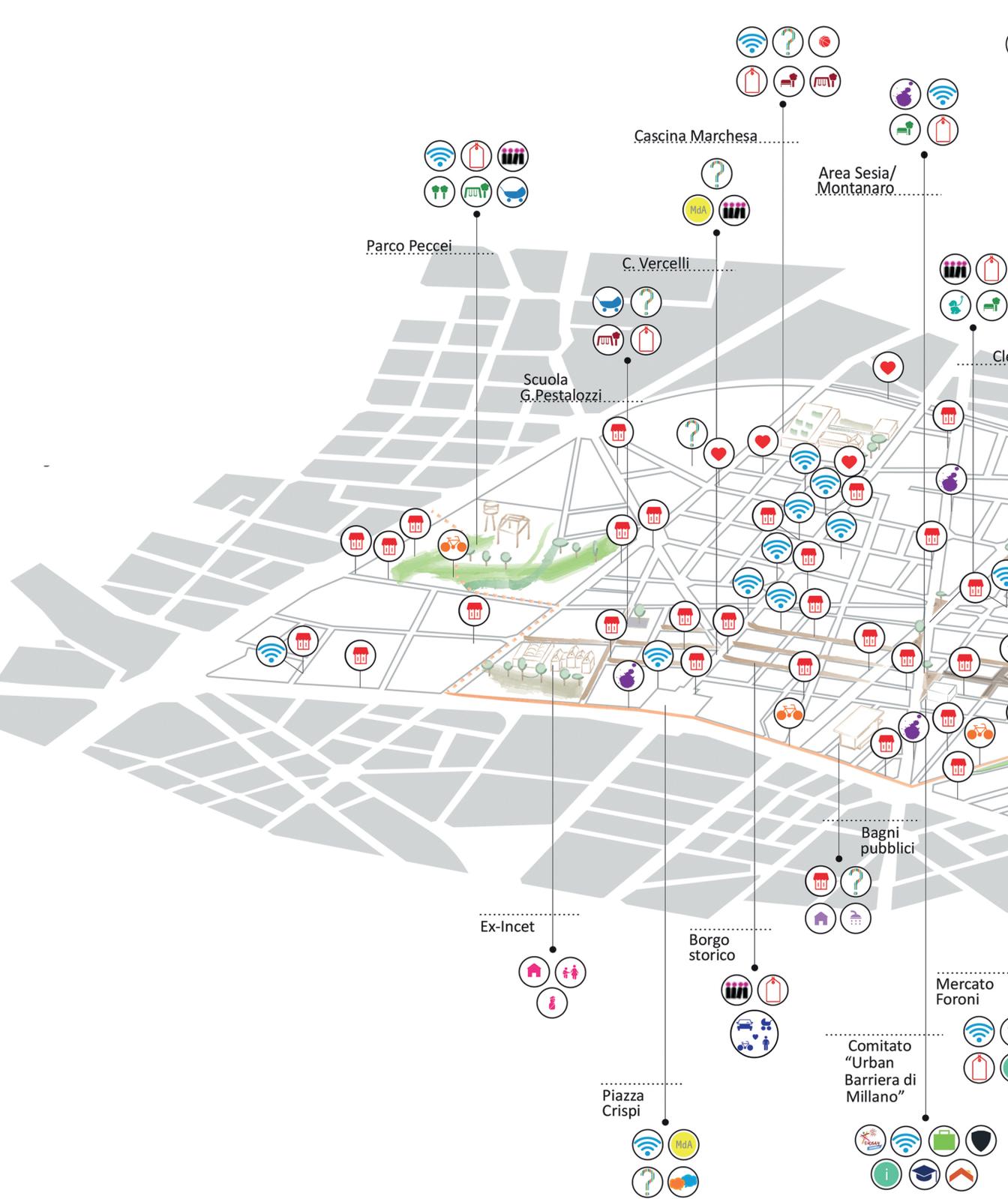
*Fig. 30: fotografia aerea del quartiere Barriera di Milano*  
*Fonte: Google Earth Pro, 2019*

### **3.1.5. Luoghi e azioni di Urban Barriera**

Durante i cinque anni di intervento sono stati realizzati e messi in atto oltre trenta progetti sull'intero territorio di Barriera di Milano, associando al miglioramento degli spazi pubblici e delle infrastrutture del quartiere una serie di iniziative di sostegno all'economia e di valorizzazione delle risorse socio-culturali del territorio (come si evince dagli assi di intervento del PISU).

La caratteristica fondamentale del Programma Urban è stata quella dell'approccio integrato, in cui le varie azioni e i vari processi sono stati sinergici e complementari tra loro (Comitato Urban Barriera di Milano, 2005).

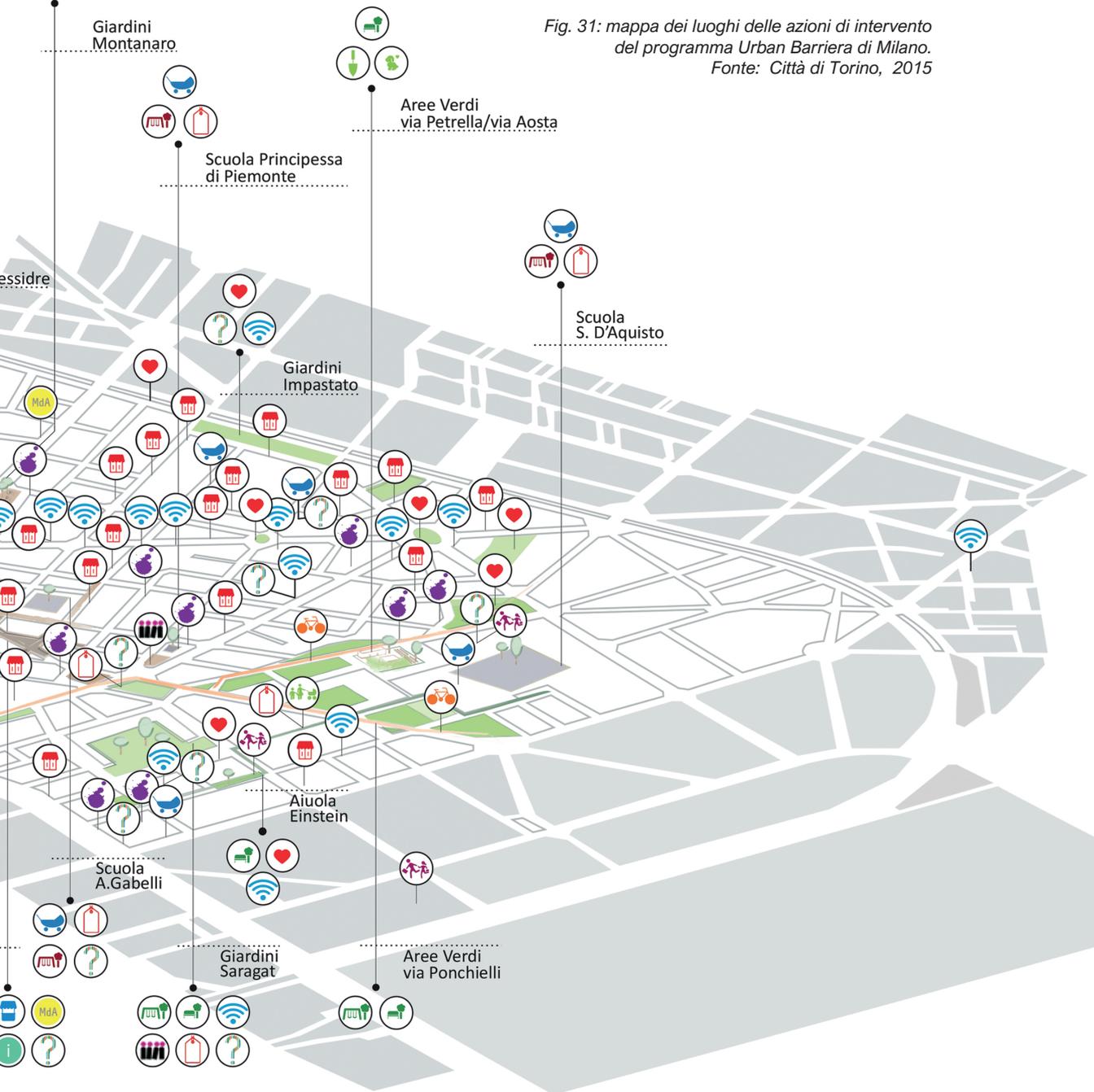
La mappa nelle pagine seguenti illustra come i progetti si intreccino tra loro nei diversi luoghi di intervento.



- Area gioco
- Area verde
- Scuola
- Centro polivalente
- Carabinieri
- Cortili Scolastici
- Palestra Scolastica
- Mercato
- Parco
- Punto cani
- Area cani
- Orti urbani
- Pista Ciclabile
- Percorso Condiviso
- Casa del Quartiere
- Bagni Pubblici
- Percorso Amico
- Comunità di B...



Fig. 31: mappa dei luoghi delle azioni di intervento del programma Urban Barriera di Milano.  
Fonte: Città di Torino, 2015



### 3.2. Il PISU e i finanziamenti: il valore di Urban Barriera

In un primo momento è la Regione Piemonte che finanzia l'elaborazione dei PISL, la cui attuazione verrà finanziata successivamente, previa identificazione del programma più meritevole, con risorse regionali, nazionali e di provenienza europea. Così come sono molteplici le organizzazioni e gli attori in gioco, lo sono anche le fonti di finanziamento del programma di riqualificazione che ha un costo complessivo di circa 40 milioni di euro.

Va ricordato che i finanziamenti riguardano soltanto opere pubbliche o di interesse pubblico e, per poter attingere ai fondi stanziati dall'Unione Europea, i programmi devono orientare la propria azione secondo le finalità contenute nell'iniziativa Comunitaria URBAN (Città di Torino, 2010).

Ai primi finanziamenti nell'ambito del PISL si aggiungono poi le risorse messe a disposizione dal POR FESR Piemonte 2007-2013 (Programma Operativo Regionale promosso con il Fondo Europeo di Sviluppo Regionale), facente parte del Piano Integrato di Sviluppo Urbano (PISU), un programma di finanziamento messo a disposizione dalla Comunità Europea attraverso le Regioni (Città di Torino, 2010).

In particolare, con il PISU avviene un'integrazione trasversale di fonti di finanziamento, di soggetti e di ambiti di intervento. Con un approccio sistematico, vengono definiti 34 interventi su tutto il territorio di Barriera di Milano e i finanziamenti vengono distribuiti sui 4 assi di intervento esaminati in precedenza.

Il PISU Barriera di Milano prevede una spesa di circa 40 milioni di euro finanziata da una pluralità di fonti: ai 20 milioni del POR FESR (2007-2013) e ai quasi 6,5 milioni da fondi comunali si aggiungono anche altri 15 milioni da fondi provenienti da altre fonti, tra le quali anche le risorse del FAS (economie derivanti da interventi realizzati con il PISL) (Città di Torino, 2010).

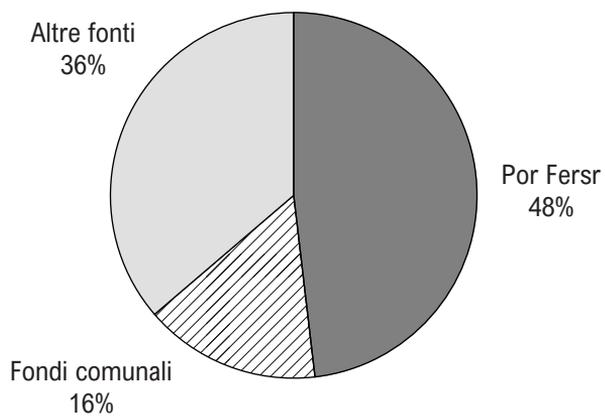
Finanziamento del PSL

Risorse POR FESR

PISU

	<b>Fondi Por Fesr (€)</b>	<b>Fonti Città di Torino (€)</b>	<b>Altre fonti pubbliche/ private (€)</b>
<b>Asse 1 - fisico ambientale</b>	18.539.450	3.921.742	13.102.544
<b>Asse 2 - economico occupazionale</b>	900.000		1.789.347
<b>Asse 3 - socio culturale</b>	560.550	1.500.000	180.000
<b>Asse 4 - comunicazione accompagnamento</b>	-	1.048.000	-
<b>Totale parziale</b>	20.000.000	6.469.742	15.071.891
<b>TOTALE (€)</b>		<b>41.541.633</b>	

*Tab. 8: risorse finanziarie del programma Urban Barriera di Milano.  
Fonte: rielaborazione grafica di Città di Torino, 2010*



*Fig. 32: valore del programma Urban Barriera di Milano.  
Fonte: rielaborazione grafica di Città di Torino, 2010*

### **3.2.1. Piano finanziario e fonti di finanziamento**

Gli interventi proposti dal PISU, oltre che essere raggruppati a seconda dell'asse specifico, sono suddivisi in fasi:

- Interventi FASE I, per i quali è richiesto il contributo POR FESR;
- Interventi FASE II, finanziati in un secondo tempo mediante le economie che si stima possano essere generate dagli interventi inclusi nella FASE I;

e in aggiunta, il PROGRAMMA COMPLEMENTARE che raccoglie tutti gli interventi coerenti con la logica del PISU e necessari a realizzare gli obiettivi, ma per i quali non è previsto finanziamento POR FESR (Città di Torino, 2010).

Di seguito sono riportate le tabelle "Piano finanziario del PISU" e le "Fonti di finanziamento del PISU", nelle quali è possibile leggere le azioni, e i relativi costi, riguardanti il caso studio ex INCET.

**PIANO FINANZIARIO**  
**interventi FASE I**

<b>ID. ASSE</b>	<b>TITOLO INTERVENTO</b>	<b>COSTO TOTALE PREVISTO (€)</b>	<b>CONTRIBUTO PUBBLICO RICHIESTO (€)</b>
A1.1	Parco Spina 4	4.410.542	-
A1.2	Ex Incet lotto 1	9.058.785	2.683.751
A1.3	Ex Incet lotto 2	10.100.000	8.803.031
A1.4	Realizz. Scuola infanzia e nido ex Incet	3.900.000	2.066.818
A1.5	Realizzazione area verde ex Ceat	735.000	-
A2.1	Riqualificazione area mercatale Foroni/Cerignola	4.200.000	3.338.400
A2.2	Riqualificazione cortili scolastici	300.000	300.000
A2.3	Riqualificazione Cascina Marchesa - palestra	1.400.000	1.353.000
A2.4	Riqualificazione Bagni pubblici via Agliè	210.000	210.000
A3.1	Realizzazione pista ciclabile	357.380	345.000
B4.1	Progetto OCCUPABILE	600.000	600.000
B5.1	Casa dei compiti	150.000	150.000
B6.1	Progetto Extratitoli	150.000	150.000
<b>TOTALE (€)</b>		<b>35.571.707</b>	<b>20.000.000</b>

Tab. 9: Piano Finanziario del PISU, interventi FASE I.  
Fonte: rielaborazione grafica di Città di Torino, 2010

**PIANO FINANZIARIO**  
**interventi FASE II**

<b>ID. ASSE</b>	<b>TITOLO INTERVENTO</b>	<b>COSTO TOTALE PREVISTO (€)</b>	<b>CONTRIBUTO PUBBLICO RICHIESTO (€)</b>
A2.5	Riqualificazione Area Montanaro/Sesia	200.000	191.420
A2.6	Riqualificazione aree residuali	400.000	400.000
A2.7	Riqualificazione area giochi Ponchielli/Tamagno	415.000	400.000
A2.8	Riqualificazione spazio pubblico borgo storico	1.147.000	1.100.000
A2.9	Riqualificazione sistema verde	1.253.000	1.233.000
A2.10	Riqualificazione Cascina Marchesa cortile e area bimbi	900.000	838.000
C1.1	Arte pubblica su parco Spina 4	100.550	100.550
C1.2	Ex Incet: allestimento e start up	360.000	360.000
C3.1	Barriera wireless	100.000	100.000
<b>TOTALE (€)</b>		<b>4.875.550</b>	<b>4.722.970</b>

*Tab. 10: Piano Finanziario del PISU, interventi FASE II.  
Fonte: rielaborazione grafica di Città di Torino, 2010*

**PIANO FINANZIARIO**  
**Programma Complementare**

<b>ID. ASSE</b>	<b>TITOLO INTERVENTO</b>	<b>COSTO TOTALE PREVISTO (€)</b>
A2.11	Riqualificazione piazza Crispi	1.300.000,00
B1.1	FaciliTO Barriera di Milano	889.347,10
B1.2	Promozione commercio PQU	650.000,00
B3.1	Manager d'area	250.000,00
C1.3	Progetto "Cosa succede in Barriera"	580.000,00
C1.4	Murales, cultura e loisir	420.000,00
C2.1	Promozione della cittadinanza attiva	350.000,00
C3.2	Abitare a Barriera	180.000,00
C3.3	Costruire comunità sane e sostenibili	150.000,00
D1.1	Comunicazione	388.000,00
D2.1	AT Locale	360.000,00
D3.1	Servizi Accompagnamento	300.000,00
<b>TOTALE (€)</b>		<b>5.817.347,10</b>

*Tab. 11: Piano Finanziario del PISU, Programma Complementare.  
Fonte: rielaborazione grafica di Città di Torino, 2010*

## FONTI DI FINANZIAMENTO

### interventi FASE I

Titolo Intervento	Risorse proprie del soggetto proponente il PISU (€)	CASSA DDPP (€)	Altri contributi pubblici (diversi dal POR FESR) (€)	Contributo pubblico richiesto (€)	TOTALE (€)
A1.1 Parco Spina 4	-	-	4.410.542	-	4.410.542
A 1.2 Ex Incet lotto 1	-	-	6.375.033	2.683.751	9.058.785
A 1.3 Ex Incet lotto 2	-	-	1.296.969	8.803.031	10.100.00
A 1.4 Realizz. scuola infanzia e nido ex Incet	813.182	-	1.020.000	2.066.818	3.900.00
A 1.5 Realizz. area verde ex Ceat	-	735.000	-	-	735.000
A 2.1 Riq. area merca- tale Foroni/Cerignola	861.600	-	-	3.338.400	4.200.00
A 2.2 Riq. cortili sco- lastici	-	-	-	300.000	300.000
A 2.3 Riq. Cascina Marchesa palestra	47.000	-	-	1.353.000	1.400.000
A 2.4 Riq. Bagni pubbli- ci via Agliè	-	-	-	210.000	210.000
A 3.1 realizz. pista ciclabile	12.380	-	-	345.000	357.380
B 4.1 Progetto OCCUPABILE	-	-	-	600.000	600.000
B 5.1 Casa dei compiti	-	-	-	150.000	150.000
B 6.1 Progetto Extratitoli	-	-	-	150.000	150.000
<b>TOTALE PISU (€)</b>	<b>1.734.162</b>	<b>735.000</b>	<b>13.102.545</b>	<b>20.000.000</b>	<b>35.571.707</b>

Tab. 12: Fonti di Finanziamento del PISU, interventi FASE I.

Fonte: rielaborazione grafica di Città di Torino, 2010

**FONTI DI FINANZIAMENTO**  
**interventi FASE II**

Titolo Intervento	Risorse proprie del soggetto proponente il PISU (€)	Contributo pubblico richiesto (€)	TOTALE (€)
A 2.5 Riq. area Montanaro/Sesia	8.580	191.420	200.000
A 2.6 Riq. aree residuali	-	400.000	400.000
A 2.7 Riq. area giochi Ponchielli/Tamagno	15.000	400.000	400.015
A 2.8 Riq. spazio pub- blico borgo storico	47.000	1.100.000	1.147.000
A 2.9 Riq. sistema verde	20.000	1.233.000	1.253.000
A 2.10 Riq. Cascina Marchesa cortile e area bimbi	62.000	838.000	900.000
C 1.1 Arte pubblica su Parco Spina 4	-	100.550	100.550
C 1.2 Ex Incet allesti- mento e start up	-	360.000	360.000
C 3.1 Barriera wireless	-	100.000	100.000
<b>TOTALE PISU (€)</b>	<b>144.000</b>	<b>4.722.970</b>	<b>4.875.550</b>

*Tab. 13: Fonti di Finanziamento del PISU, interventi FASE II.  
Fonte: rielaborazione grafica di Città di Torino, 2010*

**FONTI DI FINANZIAMENTO**  
**Programma Complementare**

Titolo Intervento	Risorse proprie del soggetto proponente il PISU (€)	Altri contributi pubblici (di- versi dal POR FESR) (€)	Soggetti Privati (€)	TOTALE (€)
A 2.11 Riq. Piazza Crispi	1.300.000	4.410.542	-	1.300.000
B 1.1 FaciliTo Barriera di Milano	-	889.347.10	-	889.347,10
B 1.2 Promozione com- mercio PQU	-	650.000	-	650.000
B 3.1 Manager d'Area		250.000	-	250.000
C 1.3 Progetto "Cosa succede in Barriera"	580.000	-	-	580.000
C 1.4 Murales cultura e loisir	210.000	-	210.000	210.000
C 2.1 Promozione della cittadinanza attiva	350.000	-	-	350.000
C 3.2 Abitare a Barriera	180.000	-	-	180.000
C 3.3 Costruire comunità sane e sostenibili	150.000	-	-	150.000
D 1.1 Comunicazione	388.000	-	-	388.000
D 2.1 AT locale	360.000	-	-	360.000
D 3.1 Servizi accompa- gnamento	300.000	-	-	300.000
<b>TOTALE (€)</b>	<b>3.818.000</b>	<b>1.789.347,10</b>	<b>210.000</b>	<b>5.817.347,10</b>

*Tab. 14 Fonti di Finanziamento del PISU, Programma Complementare.  
Fonte: rielaborazione grafica di Città di Torino, 2010*

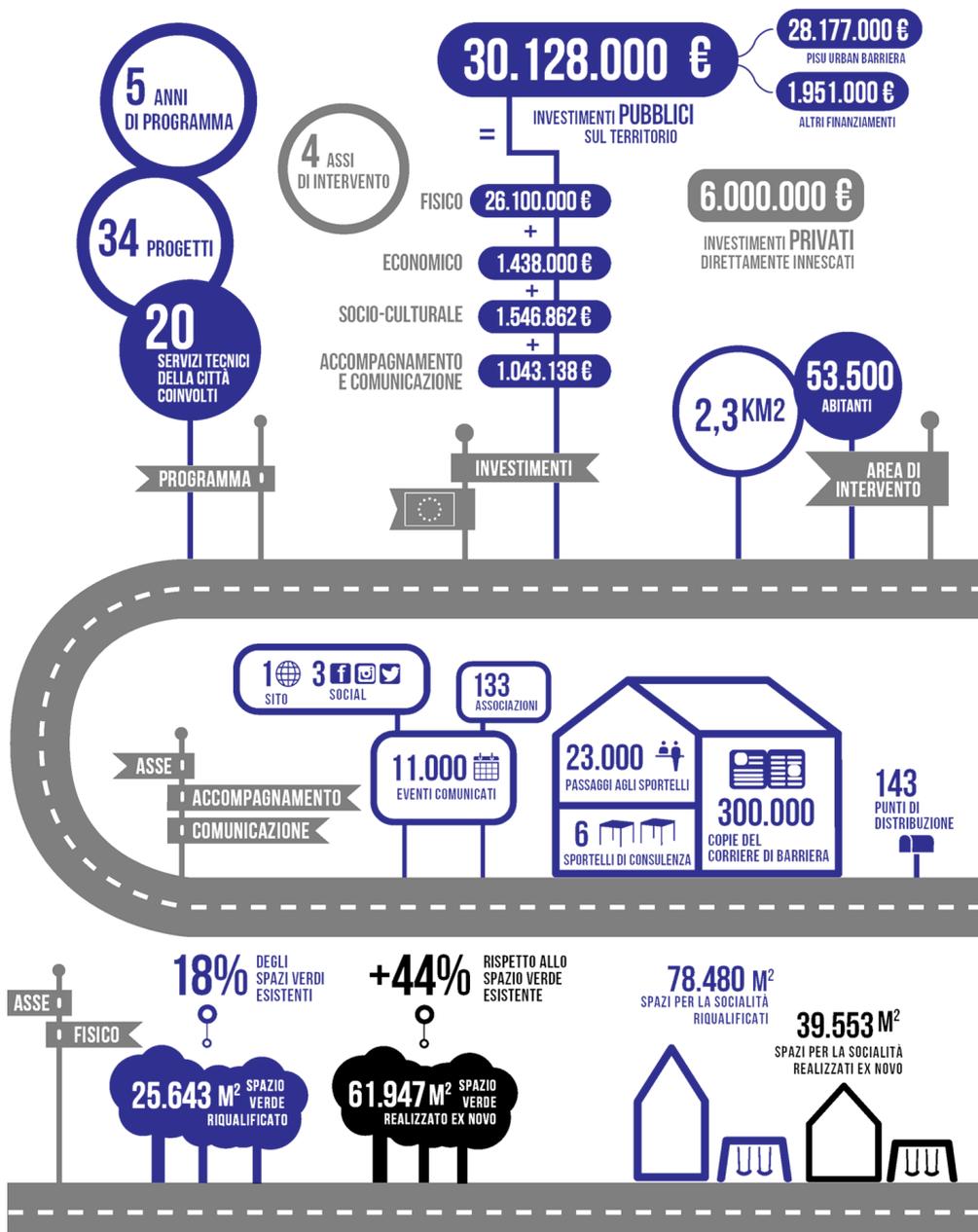
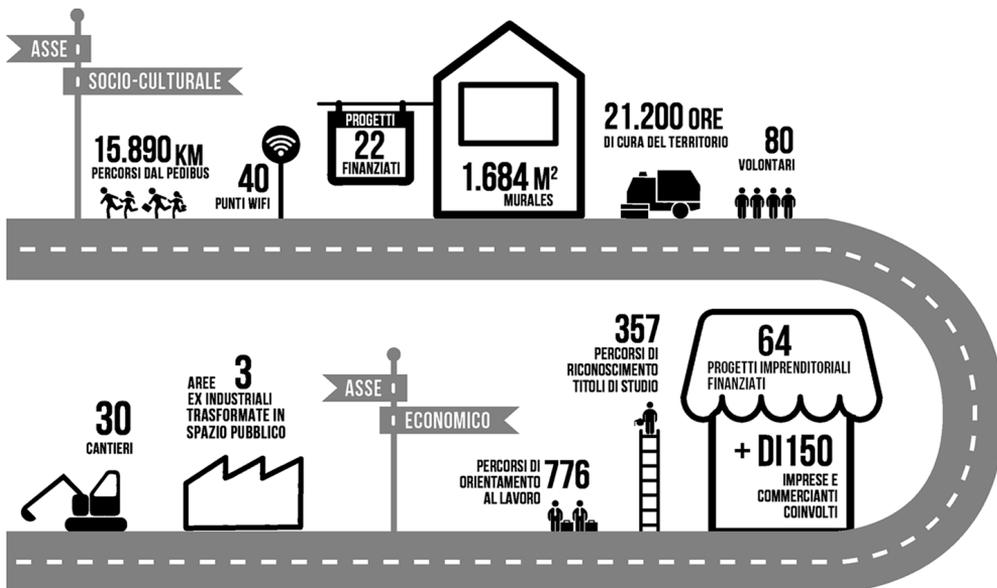


Fig. 33: percorso di Urban Barrier tra assi di intervento, azioni e finanziamenti.  
 Fonte: rielaborazione grafica di Città di Torino, 2015



### 3.3. Azioni specifiche e finanziamenti riguardanti l'area ex INCET

All'interno del PISU sono definite le azioni specifiche relative al caso studio finalizzate al recupero dell'immobile e alla riqualificazione dell'intera area che è di rilevanza strategica del programma integrato di sviluppo locale. Lo studio di fattibilità prevede infatti che le tre maniche del corpo centrale dell'edificio siano destinate ad un centro polifunzionale (Ires Piemonte, 2017).

Cinque sono le azioni del PISU definite per l'area ex Incet, tre relative all'asse fisico-ambientale, due riferite a quello socio-culturale.

Le azioni di riqualificazione fisica degli edifici sono conteggiate nella FASE I del Piano di Finanziamento del PISU, hanno avuto un costo totale di circa 23.000.000 di euro di cui quasi il 60% provenienti da fondi Por Fesr.

**Riqualificazione**

Azioni fisico ambientale:

- A 1.2, denominata "riqualificazione Ex Incet lotto 1", prevede la bonifica ambientale, il consolidamento e il recupero strutturale degli edifici esistenti e la realizzazione di alcuni spazi per le associazioni del territorio (9.058.785 €);
- A 1.3, denominata "riqualificazione Ex Incet lotto 2", indirizzata alla realizzazione di un centro polifunzionale di servizi rivolti alla collettività e alla sistemazione delle aree esterne (10.000.100 €);
- A 1.4, denominata "realizzazione nuova scuola d'infanzia – nido ex Incet", contempla la realizzazione di un nido d'infanzia e di una scuola materna (3.900.000 €)

Le azioni comprese nell'asse socio-culturale sono conteggiate nella FASE II del Piano di Finanziamento del PISU, hanno avuto un costo totale di circa 500.000 euro.

**Rigenerazione**

Azioni socio-culturali:

- C 1.2, denominata “Ex Incet allestimento e start up”, improntata all’allestimento degli spazi per le associazioni locali, della galleria coperta e della piazza antistante all’Ex-Incet, con la dotazione di strutture, arredi, strumenti e tecnologie (360.000 €);
  - C 3.1, denominata “Barriera Wireless” diretta a rendere disponibile una rete internet wi-fi (100.000 €)
- (Città di Torino, 2010).

### 3.3.1. La *legacy* industriale nei programmi di sviluppo urbano

Come illustrato in precedenza, la rigenerazione urbana di Barriera di Milano è avvenuta nell’arco di molti anni grazie al coordinamento dei programmi di intervento PISL e PISU. Questo è avvenuto per mezzo delle risorse messe a disposizione dalla politica di sviluppo e coesione nazionale ed europea.

I due programmi sono la versione aggiornata ed evoluta dei programmi Urban risalenti agli anni Novanta e si fondano sulla cooperazione interistituzionale, sulla collaborazione tra soggetti del territorio e sulla programmazione negoziata.

#### **Ruolo della *legacy* industriale**

La *legacy* industriale non viene mai affrontata in modo totalmente esplicito, ma, in quanto portatrice di criticità e degrado urbano, ha sempre un ruolo centrale nella definizione di questi programmi. Ad esempio, nelle 11 azioni materiali elencate dal PISL Barriera di Milano, almeno cinque risultano essere indirizzate ad ex edifici industriali.

Cercando di andare alla radice delle problematiche, si può capire che gli interventi immateriali non sono altro che tentativi di risolvere alcuni degli effetti collaterali, immediati e

di lungo periodo, dell'industrializzazione.

Leggendo tra le righe, si comprende che, in modo indiretto, i lasciti industriali hanno indotto al dialogo a livello locale, nazionale e sovranazionale tramite l'erogazione di fondi e programmi. L'eredità del passato è stata veicolo di integrazione di saperi, al fine di ricostituire una linea comune per un territorio di problematica gestione e sempre più frammentato a causa del progressivo decentramento istituzionale degli ultimi quaranta anni.

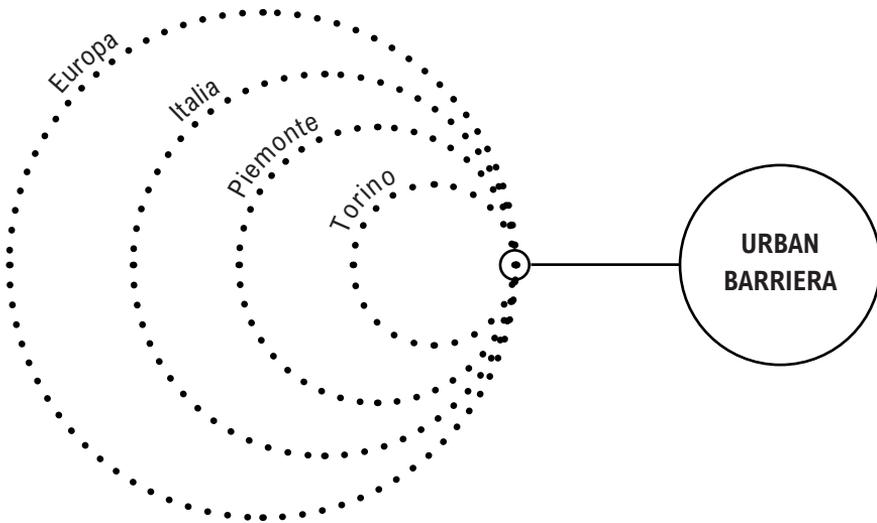


Fig. 34: schema dei rapporti multilivello interni al programma Urban Barriera.  
Fonte: Laura Gotta



# 4

**Il progetto urbano dell'area ex INCET**



## 4.1. L'intervento sull'area ex INCET

### Tempistiche

Il recupero dell'area ex INCET è iniziato nel 2009 grazie ai fondi regionali del PISL, è proseguito dal 2010 con il PISU, e dal 2013 è inserito nel Programma Urban (Urban Barriera, 2016). L'intervento di recupero si è concluso nel 2015, oggi l'ex INCET è un polo di riferimento per Barriera di Milano e per la città.

### Area ex INCET dal disuso al terzo settore

L'azienda Tedeschi, eccellenza dell'industria italiana fu assorbita dalla Pirelli nel secondo dopoguerra, la dismissione del grande complesso industriale di Torino è avvenuta a partire dal 1968, quando la produzione venne trasferita a Livorno Ferraris. Da quel momento il sito rimase in una condizione di abbandono e di disuso che lo portò ad un progressivo pesante deterioramento delle strutture. Inoltre, "l'assenza di manutenzione ne ha accentuato il degrado, creando anche una situazione di disagio per i residenti" e la potenziale perdita di "edifici che rappresentano pregevoli testimonianze di architettura industriale del secolo scorso", ormai fatiscenti e parzialmente demoliti (Città di Torino, 2004, p.2). Soltanto gli edifici che si affacciano su via Cigna e su una parte di via Cervino, erano già stati oggetto di qualche intervento di recupero con l'inserirsi di spazi commerciali e uffici dell'azienda dei grandi magazzini dell'abbigliamento FACIT. Altri edifici, collocati su corso Vigevano, sono stati demoliti e sostituiti con nuovi edifici residenziali ([www.comune.torino.it/urbanbarriera/](http://www.comune.torino.it/urbanbarriera/)). Queste prime operazioni hanno riguardato il piano fisico concentrando gli interventi sulla messa in sicurezza di alcune strutture e sulla riedificazione di parte degli spazi. Mentre, con l'inserimento nei vari programmi di rigenerazione urbana che si sono susseguiti, il processo di trasformazione del grande complesso ex industriale è diventato parte di una diversa idea della città, di un diverso modo di fare impresa orientato al terzo settore e con l'obiettivo della innovazione in ogni sua possibile declinazione.

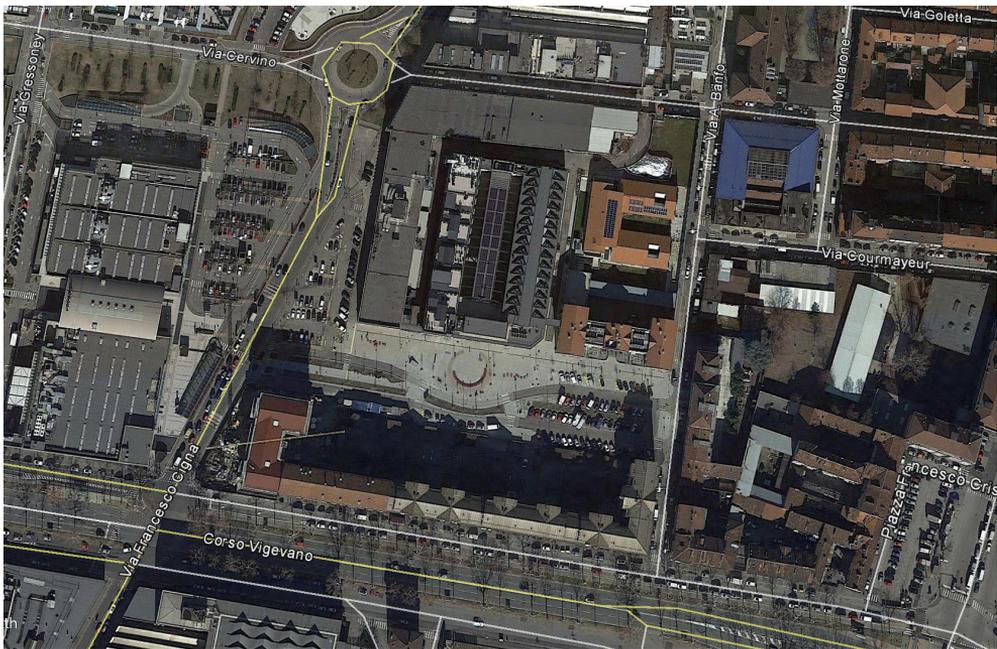


Fig. 35: fotografia aerea dell'area INCET a lavori ultimati.  
Fonte: Google Earth Pro, 2019

### 4.1.1. L'ex INCET tra dismissione, PRG, PISU e terziario innovativo

#### Eredità fisica

I precedenti paragrafi hanno posto in primo piano i risvolti politici, economici e sociali della transizione al postfordismo, ma è doveroso porre l'attenzione anche sul tema delle aree dismesse, un lascito tangibile e visibilissimo del tessuto urbano di Torino. Il paragrafo vuole brevemente illustrare il tema fisico dell'eredità industriale poiché, oltre ad essere diventato una caratteristica identitaria della città contemporanea, l'immobile del caso studio e l'intera area ex INCET sono stati soggetti ad un lungo periodo di dismissione. Il susseguirsi di politiche urbane, di programmi e azioni rendono nota la risposta della città alla transizione postfordista, ma il processo di trasformazione delle aree non è immediato, ma richiede più di venti anni per manifestarsi pienamente e, ad oggi, non si può dire ancora concluso.

#### Dismissione

Il fenomeno della dismissione delle aree di produzione, innescato dall'avvento del nuovo paradigma socio-economico, è emerso con chiarezza fin dagli anni Settanta in tutti i paesi occidentali maggiormente industrializzati (Inghilterra, Francia, Germania, Stati Uniti) (Armano, Dandona, Ferlino, 2015). Le vecchie fabbriche sono rimaste intrappolate in contesti con i quali difficilmente instaurano un dialogo. Per molto tempo questi siti sono rimasti inutilizzati, essi sono la testimonianza di quello che rimane dopo la modernizzazione (Koolhaas, 2006) e quello che resta impresso sul territorio dopo un uso e prima di un altro uso (Clement, 2005).

#### Trasformazione urbana come risposta

La riqualificazione e la rigenerazione delle aree, per porre rimedio a situazioni di degrado o per operazioni di convenienza economica e *marketing* territoriale, è diventata un passaggio quasi obbligato nella storia urbana recente. Il tema della trasformazione urbana è centrale nelle politi-

che della città e il riuso delle aree si intreccia con il problema del consumo di suolo e diventa emblematico di questa fase di transizione (Armano, Dandona, Ferlaino, 2015).

Barosio (2009) mette in evidenza la variabilità della stima delle aree dismesse dovuta all'ambiguità dei termini, all'utilizzo di diverse unità di misura e metodi di indagine per il dimensionamento. Ad esempio, la stima sulla dimensione delle superfici delle aree dismesse in Italia al 1996 oscillano tra i 100 e 200 milioni di metri quadrati. Inoltre, Barosio riporta alcuni dati riferiti al caso torinese confrontando i 5.000.000 di metri quadrati di aree dismesse stimate da Augusto Cagnardi, estensore del PRG di Torino, nel 1989 con i 2.760.000 metri quadrati stimati da un'indagine del Censis del 1996 che analizza l'entità del patrimonio dismesso delle grandi città a carattere industriale.

Secondo il Rapporto Rota del 2016, a Torino, a partire dagli anni Settanta, vengono dismessi 10.000.000 metri quadri di aree industriali (circa il 18% del territorio comunale) e tra il 1995 e 2015, 5.000.000 di metri quadri di queste vengono trasformate in nuovi spazi per la residenza, il commercio e i servizi, con più di 60 provvedimenti urbanistici approvati.

La questione delle aree dismesse diventa molto rilevante per la città e si evolve nel tempo con il succedersi di alcune fasi. Nei primi anni Ottanta la discussione pubblica assume grande portata, ma le aspettative di rendita immobiliare, per la posizione centrale delle aree, si scontrano con le difficoltà della riconversione e con la realizzazione pratica delle opere. Le autorità pubbliche e i tecnici esperti hanno iniziato a interrogarsi sulla portata del processo in atto, a ragionare in termini di *governance* territoriale e a rilevare le criticità di degrado fisico, economico e sociale derivanti dai vuoti urbani. Il caso del Lingotto e altri simili diventano argomento di forte dibattito e la dimensione del fenomeno rende evidente l'inefficienza degli strumenti per affrontarlo

#### Stima delle aree dismesse

#### Fasi della gestione delle aree dismesse

(Spaziante, 1996). Nel 1989 Agata Spaziante ed Egidio Dansero censiscono 128 aree dismesse (con superficie di calpestio maggiore di 500 mq) sparse su tutto il territorio di Torino attraverso un'importante ricerca di mappatura e quantificazione. La superficie complessiva delle aree censite ammonta a 1.076.915 metri quadrati (superficie lorda di pavimento). L'area INCET rientra nella mappatura sotto il numero 26 con la denominazione "EX INCET" e presenta una superficie di 12.170 metri quadrati (Dansero, Spaziante, 2015).

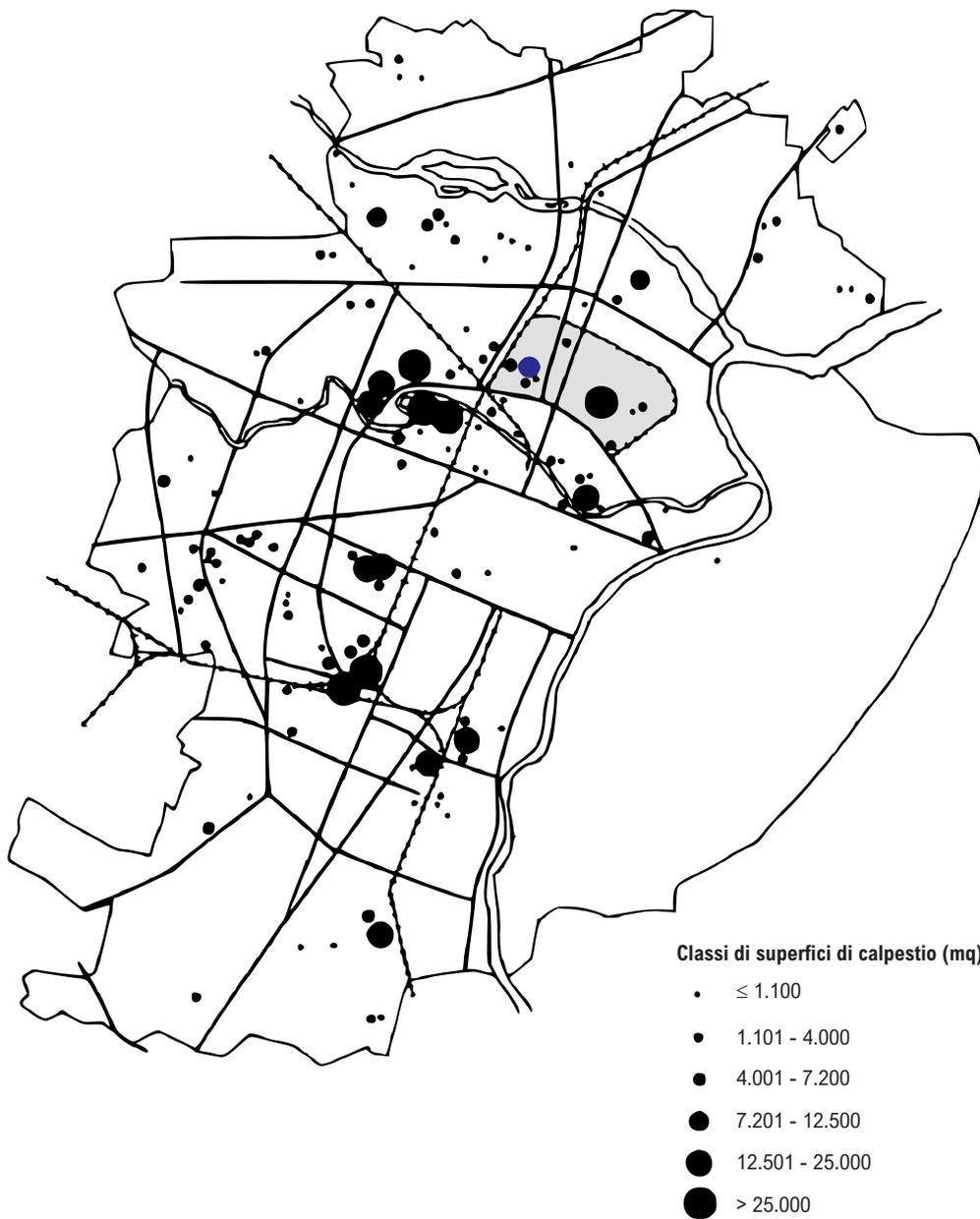
**PRG**

Tra il 1987 ed il 1990 viene elaborato il nuovo Piano Regolatore Generale dalla Gregotti Associati, approvato definitivamente nel 1995 e inseguito esteso dall'architetto Cagnardi. Il Piano propone un grande progetto urbano riassunto nell'immagine della Spina centrale: il tema centrale del PRG è la trasformazione delle aree dismesse attraverso il recupero delle aree industriali, oltre alla formazione di nuovi luoghi e centralità attraverso una riqualificazione urbana e infrastrutturale diffusa (De Rossi, Durbiano, 2006).

Dalla metà degli anni Novanta, l'approccio alla gestione delle aree dismesse si evolve cercando di contestualizzare ogni caso, raccogliere dati specifici e delineare il futuro di quei siti all'interno dello sviluppo urbano nel suo insieme (Spaziante, 1996). Poco alla volta vengono definiti nuovi strumenti urbanistici e programmi sempre più strutturati, volti a intervenire sulle aree degradate e a promuovere lo sviluppo del territorio locale con strategie integrate nelle azioni e negli attori come nel caso dei Programmi Urban (Salone, 2007).

**Censimento delle aree dismesse: area ex INCET**

Dansero e Spaziante (2015) monitorano il processo di dismissione delle aree fino al 2012 e illustrano per ogni area le tipologie produttive preesistenti, le funzioni previste dal PRG del 1995 e quelle che vi si sono effettivamente insediate. Il complesso ex INCET nel 2005 risulta ancora dismesso e solo nel 2012 viene registrata la presenza del



*Fig. 36: 128 aree industriali dismesse nel Comune di Torino al 1989, rappresentate per dimensione della superficie territoriale di competenza.*

*Fonte: rielaborazione grafica di Dansero, 1993*

cantiere per la riqualificazione di una parte degli immobili, in vista dell'insediamento della caserma dei Carabinieri, con l'indicazione dell'uso a servizi e residenziale.

#### ZUT

Inoltre, il PRG identifica alcune grandi aree dismesse come Zone Urbane di Trasformazione (ZUT), attribuendo loro un uso urbanistico misto, prevalentemente residenziale e terziario, seguendo una strategia di rigenerazione connessa all'asse della Spina Centrale e omogenea su tutto il territorio (Dansero, Spaziante, 2015) al fine di realizzare un progetto basato sulla continuità a fronte dei frammenti lasciati dalla città fabbrica (De Rossi, Durbiano, 2006). L'area ex INCET fa parte delle ZUT e viene denominata "Ambito 5.12".

#### Aree dismesse

Bigli (2015) fa notare che a distanza di ventisette anni dal censimento le aree industriali ancora dismesse sono solo quattro e rappresentano solo il 3% del totale. Nel 1997, 81 aree erano già state riutilizzate e nel 2005 il riuso ammonta a più del 90% del totale. Il PRG quantifica 2.866.465 metri quadrati di superficie territoriale della Spina Centrale e altri 2.098.247 per le Spine 1,2,3 e 4 per un totale di più di quattro milioni di metri quadrati. L'attuazione del PRG ha stimolato il rapido avvio delle trasformazioni e il passaggio di molte proprietà fondiarie dal privato al pubblico che vengono destinate a servizi (Dansero, Spaziante, 2015).

Le aree industriali dismesse sono considerate come condizione caratteristica di un periodo, Vittorio Gregotti ne parla "come di un'occasione storica di trasformazione concreta che non si presenterà più per molti anni" (Barosio, 2009, p.24). Progressivamente si è affermata una visione positiva che considerava le aree dismesse come un'opportunità di rigenerazione fisica e sociale e di rilancio della struttura economica di Torino (Dansero, Spaziante, 2015).

#### PRG oltre il piano fisico

Il PRG va oltre la dimensione fisica della città, strutturando

il territorio con la consapevolezza di doversi occupare di una fase di profondo cambiamento del sistema economico-urbano. Il PRG pone al centro la questione dell'eredità industriale e definisce le linee guida territoriali, cercando di comprendere la complessità urbana e di interpretare necessità e potenzialità presenti al fine di orientare lo sviluppo futuro della città in particolare verso il settore terziario (Barosio, 2009). Il Piano favorisce scenari per la crescita di un'industria integrata con un'ampia offerta di servizi senza contrapporre i settori secondario e terziario (Assessorato all'Urbanistica, 1995).

Il nuovo disegno, in merito alle aree produttive, favorisce nuove tipologie insediative e nuove funzioni: specifici parametri urbanistici adeguano le aree a destinazione industriale per l'innovazione, la ricerca e i servizi qualificati alla produzione. Tali scelte sono in linea con una tendenza generale di localizzare, nel tessuto denso, attività economiche innovative ad alta intensità, compatibili con le funzioni residenziali. La riconfigurazione del sistema urbano riflette la riorganizzazione dei processi produttivi su scala mondiale (Città di Torino, 2008).

I limiti del Piano sono emersi dopo poco tempo e in più di vent'anni dalla sua attuazione vengono apportate più di 300 varianti (Dansero, Spaziante, 2015). Ad esempio, la variante strutturale n.38 modifica il mix funzionale di 40 ZUT favorendo attività economiche produttive, mentre la variante n.151 adegua le norme rivolte alle attività terziarie innovative (Città di Torino, 2008).

Le attività tradizionali devono essere mantenute dove possibile e le destinazioni d'uso aggiornate e al passo con le esigenze emergenti, superando la divisione tra ambiti urbani a destinazione industriale e aree a destinazione terziaria e di servizio.

In tal senso, l'ex INCET sembra perfettamente la transizione alle nuove forme di impresa orientate ai servizi. E'

#### **Limiti e varianti al PRG**

**Dalla dismissione alla terzizzazione**

In tal senso, l'ex INCET sembra perfettamente la transizione alle nuove forme di impresa orientate ai servizi. E' possibile definire un *fil rouge* dalla dismissione alla terzizzazione che unisce le direttive del PRG, il susseguirsi di varianti urbanistiche, i programmi urbani locali e sovralocali e i bandi rivolti ai cittadini.

Ognuna di queste azioni si dirige verso la definizione di scenari in cui la *legacy* industriale diventa luogo di attività economiche ibride, sempre più immateriali a carattere terziario e di servizio.

Anche il processo di rigenerazione urbana promosso da Urban Barriera si allinea a queste tendenze generali: lo stesso obiettivo primario del programma è aumentare la competitività territoriale a livello economico-sociale. Infatti, il PISU dedica una parte importante della sua struttura alla definizione dell'asse economico-occupazionale avente il fine di sostenere il tessuto economico locale e favorire la localizzazione e il consolidamento di imprese di qualità. Questo viene reso esplicito negli obiettivi operativi con investimenti alla micro e piccola impresa, azioni di miglioramento dell'infrastruttura economica del territorio e di incentivo alla cooperazione tra operatori economici locali per attività di *marketing* territoriale. Nello specifico, le azioni promosse sono state quelle di FaciliTo Barriera di Milano, il Piano di qualificazione del commercio urbano (PQU) e Manager d'Area. (Città di Torino, 2010)

**Dal PRG ai bandi pubblici**

In generale, il sistema economico locale viene sostenuto con interventi infrastrutturali, incentivi e servizi, con orizzonti di lungo e breve periodo, rispettando la visione del PRG e del PISU. Si cerca di rendere competitivi gli insediamenti arricchendo la dotazione di servizi di supporto e rafforzando le sue strutture e le forme organizzative.

Nei successivi capitoli si andranno ad analizzare nello specifico quali sono le nuove realtà che si sono insediate nel complesso dell'ex INCET. E' possibile ricondurre le attività svolte da queste piccole imprese alla categoria che

il PRG del 1995 definiva come “industria integrata” e, allo stesso modo, si possono assimilare gli ambiti in cui le imprese operano alla definizione di “produttivo avanzato e di servizio alla produzione”, individuata dalla Variante 151 del 2008. Anche l’avviso esplorativo per la manifestazione di interesse, per la gestione del complesso ex INCET, pubblicato dalla Città di Torino, oltre a fare riferimento alla destinazione urbanistica del complesso, si rivolge ai potenziali proponenti specificando la volontà di “consegnare al quartiere un polo di servizi integrati” dotato di spazi aggregativi e caratterizzato da funzioni sociali, imprenditoriali e di presidio del territorio al servizio della collettività (Città di Torino, 2014). Alcuni spazi del complesso sono stati destinati alla realizzazione del Centro di Open Innovation della Città di Torino destinato ad ospitare attività multidisciplinari, in grado di unire saperi sociali, economici e tecnologici e sviluppare progetti imprenditoriali innovativi e sostenibili (Città di Torino, 2013).

Come pubblicato negli avvisi dal Comune di Torino, una parte specifica del complesso ex INCET (lotto 3), viene destinata per l’insediamento di attività volte a promuovere lo sviluppo di imprese innovative. Gli ambiti in cui lavorano le realtà insediate sono quelli dell’innovazione e dell’imprenditoria sociale, svolgono attività di consulenza strategica digitale, web design, marketing, formazione, progettazione hand made; spesso sono organizzate in *coworking* e adottano il *networking* come metodo di lavoro. Lo sviluppo economico e sociale del territorio viene favorito con la ricerca di aziende che operino nel settore dei servizi alle imprese e che siano disponibili a fare attività di innovazione sociale.

La trasformazione della vocazione dell’area INCET, da comparto industriale manifatturiero a “terziario innovativo”, esprime, a suo modo, il cambiamento del sistema economico caratterizzato dalla presenza di insediamenti

**Nuovi usi**

**Terziario innovativo**

destinati ad attività economiche miste, immateriali, a carattere terziario e di servizio. La *New Economy* necessita di spazi flessibili per lavorare e di reti tecnologiche (Setti, 2018). La localizzazione delle nuove forme di impresa, orientate ai servizi, si nutre delle funzioni di servizio urbano e delle infrastrutture della città. Proprio nei luoghi di produzione per eccellenza, in cui si è compiuta la storia di Torino, le tradizionali definizioni di produzione, servizi e artigianato vengono superate a favore di nuovi metodi integrati di lavoro.

#### 4.1.2. Quadro normativo dell'area ex INCET

Dal punto di vista normativo, l'area ex INCET è classificata, dal Piano Regolatore Generale, come una Zona Urbana in Trasformazione, denominata "Ambito 5.12 INCET". L'area ex INCET è stata oggetto di vari provvedimenti urbanistici.

**1993**  
**Piano Particolareggiato**

Il Piano Particolareggiato del 1993, anticipatore del PRG e scaduto nel 2003, prevedeva, oltre alla riqualificazione urbana di ex fabbricati industriali di pregio e alla definizione di servizi pubblici, per i fabbisogni del settore terziario, una suddivisione in lotti dell'area "ex INCET" con l'indicazione delle relative destinazioni d'uso (Città di Torino, 2004).

**1995**  
**Piano Regolatore Generale**

Il Piano Regolatore Generale, entrato in vigore nel 1995, ha confermato il Piano Particolareggiato ed ha classificato l'area "ex INCET" come Zona Urbana di Trasformazione, destinandola a interventi di radicale ristrutturazione urbanistica e di nuovo impianto. L'area è stata denominata ufficialmente "Ambito 5.12 INCET" (Città di Torino, 2004).

Resosi evidenti i limiti e le incertezze dell'impostazione del



Fig. 37: situazione fabbricativa in scala 1:5000 (1997).

Fonte: Città di Torino, Piano Regolatore Generale, rielaborazione grafica della "Carta di sintesi della pericolosità geomorfologica e dell'ideoneità all'utilizzazione urbanistica". PRG, Allegati tecnici, Tavola n.3/DORA, Foglio n.5A. Cartografia numerica aggiornata al 1997.

PRG, sono state adottate alcune varianti.

**2005**  
**Variante 92**

La Variante 92 del 2005 ha avuto il ruolo di aggiornare il PRG, adeguando la scheda normativa dell' "Ambito 5.12 INCET" con la ridefinizione dei lotti. Nello stesso anno la Città di Torino partecipa al bando regionale per i Programmi Integrati di Sviluppo Locale, presentando un progetto integrato e multifunzionale (Olivetti, 2012).

**2010**  
**Variante 229**

La Variante 229 del 2010, in linea con le direttive del Piano Dismissioni 2010, ha proposto la modifica della destinazione urbanistica della manica Ovest del complesso, aggiungendo alla generica funzione di servizi pubblici la destinazione a residenza. La variante consente nuove attività di tipo commerciale e arricchisce il mix funzionale (Città di Torino, 2010).

Alcune varianti interessano l'area ex INCET in quanto classificata come ZUT dal PRG.

**2006**  
**Variante 38**

La Variante strutturale n. 38 del 2006, relativa al comparto produttivo e artigianale, ha ridotto la destinazione residenziale a favore di utilizzi per attività economiche e produttive e ha adeguato i parametri urbanistici delle ZUT per attività manifatturiere, cercando di arginare la speculazione immobiliare che avrebbe reso queste aree economicamente inaccessibili (Città di Torino, 2008).

**2008**  
**Variante 151**

La Variante urbanistica n.151 del 2008, relativa ad aree per insediamenti produttivi, ha apportato adeguamenti normativi a causa dell'incongruenza tra i parametri urbanistico-edilizi di aree a destinazione industriale, ancora soggetti alla pianificazione dell'industria tradizionale, e la promozione di attività terziarie innovative, quali i servizi tecnici, informatici e di telecomunicazioni. La disciplina urbanistica, quindi, viene differenziata in rapporto alla produzione manifatturiera più tradizionale e alle attività "ad

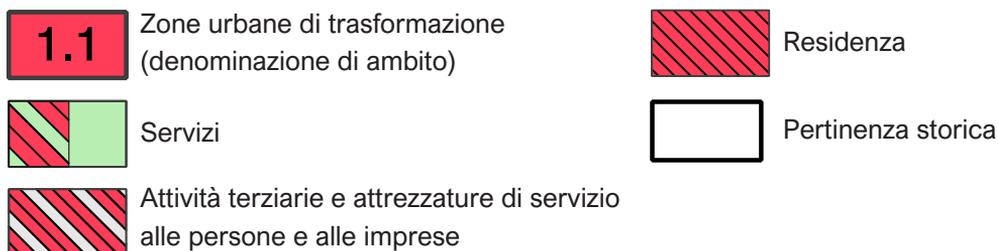
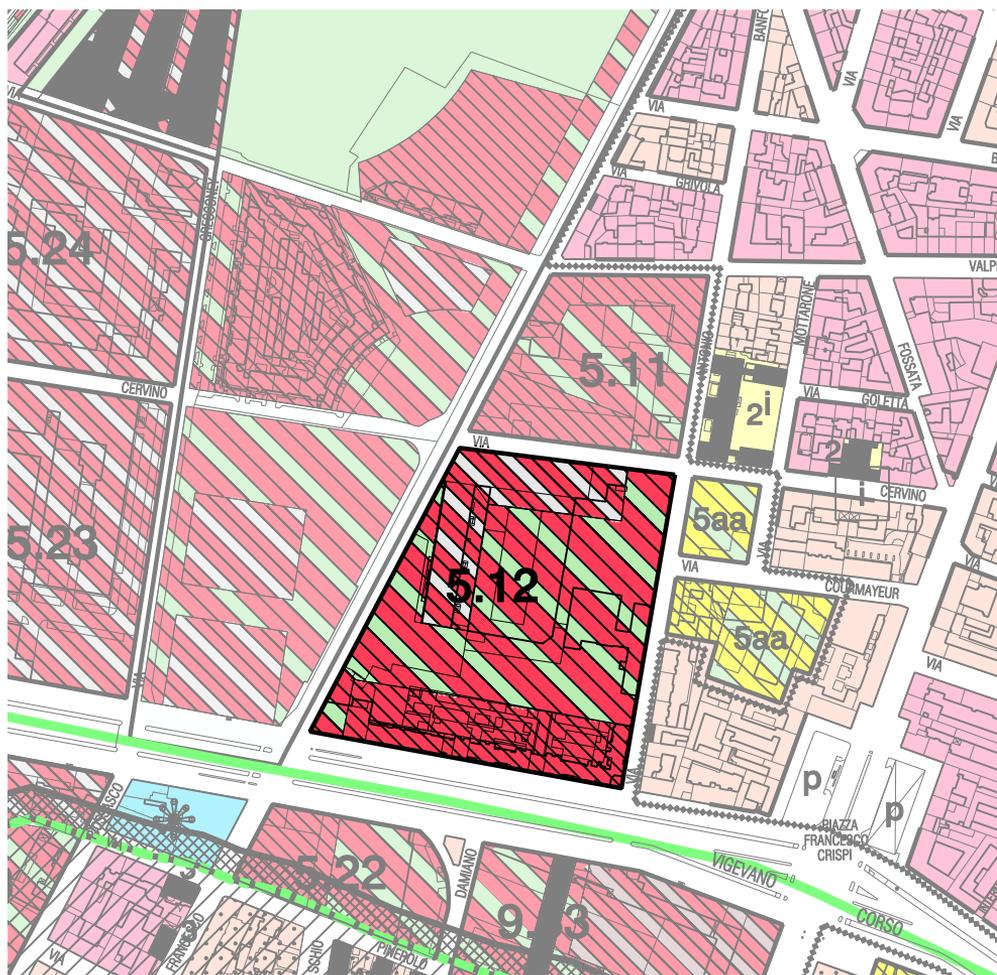


Fig. 38: PRG, tavola di piano, azzonamento e destinazione urbanistica in scala 1:5000 (2008).  
 Fonte: Città di Torino, Piano Regolatore Generale, rielaborazione grafica della carta di "Azzonamento con sovrapposizione della Carta di sintesi della pericolosità geomorfologica e dell'idoneità all'utilizzazione urbanistica". PRG, Tavole di Piano, Tavola n.1 bis/DORA, Foglio n.5A. Cartografia numerica aggiornata al 2008.

alta densità per il produttivo evoluto e/o immateriale adottando per quest'ultima, una dotazione di servizi intermedia tra quella degli insediamenti produttivi tradizionali e quella degli insediamenti di tipo terziario in genere" (Città di Torino, 2008, p.2). Questa distinzione coinvolge, soprattutto, le zone consolidate per attività produttive e le ZUT che prevedono destinazioni di tipo "produttivo manifatturiero tradizionale" e "produttivo avanzato e di servizio alla produzione" (Città di Torino, 2008, p.3).

**2010**  
**Variante 200**

Inoltre, si ricorda che Barriera di Milano (Spina 4), insieme all'area Regio Parco, è stata soggetta alla Variante strutturale 200 approvata nel 2010 dalla Città di Torino.

La Variante 200 interessa il quadrante est e nord-est della città con progetti di trasformazione rivolti agli ambiti di Spina 4, ex Scalo Vanchiglia e Trincerone Ferroviario di corso Sempione e via Gottardo, oltre che prevedere la realizzazione della Linea 2 della metropolitana. La Variante 200 ha l'obiettivo di creare "le condizioni per realizzare una polarità urbana che possa svolgere una funzione rilevante anche a scala sovralocale e che, contemporaneamente, sia attenta alle caratteristiche del territorio circostante, dialogando con esso, per innescare processi diffusi di riqualificazione urbana e sociale" (Città di Torino, 2010, p.37).

E' prevista la riqualificazione dell'area nord della città per farla diventare una nuova centralità e far diventare via Cigna la porta di collegamento verso Milano, oltre che realizzare una vasta operazione di connessione dei tessuti urbani separati dalla ferrovia e dai complessi industriale (Città di Torino, 2010).

Lo strumento urbanistico è decaduto, alcuni lavori non sono ancora ultimati, altri mai avviati. Tra quelli conclusi si registrano la realizzazione della rotonda di piazza Baldissera e la nuova viabilità, la costruzione della copertura delle gallerie ferroviarie lungo Corso Venezia e la realizzazione del tracciato stradale, in superficie, da Piazza



Baldissera e fino alla nuova Stazione Rebaudengo. I lavori realizzati secondo la Variante 200 non riguardano direttamente il caso studio, ma essendo l'area ex INCET tangente via Cigna e prossima alle aree in trasformazione è soggetta a esternalità e gode degli effetti indiretti delle operazioni.

## 4.2. Descrizione degli interventi

I primi interventi di riconversione del sito hanno riguardato la messa in sicurezza ambientale con complesse opere di bonifica e smaltimento rese necessarie dal lungo periodo di destinazione industriale, a questi si sono aggiunti quelli di recupero e consolidamento strutturale volti a “tutelare e conservare l’aspetto storico degli edifici e permettere l’insediamento delle nuove funzioni” (Urban Barriera, 2016, p.6). Ogni intervento si è svolto con l’obiettivo di salvaguardare il valore testimoniale dell’organismo edilizio, in quanto rappresentativo dell’edilizia industriale di inizio Novecento: i fronti architettonici e l’originaria volumetria sono stati conservati, la configurazione strutturale è rimasta pressoché invariata e le ampie campate hanno permesso la progettazione di spazi flessibili (Urban Barriera, 2016).

**Interventi**

Date le considerevoli dimensioni dell’area, sono stati pianificati due lotti di intervento per consentire anche di affrontare i complessi temi progettuali rispettando i limiti dei finanziamenti.

**Pianificazione**

La pianificazione ha tenuto conto soprattutto delle esigenze espresse dal territorio per questo è stata data priorità alla realizzazione del presidio per la sicurezza e degli spazi che rispondessero alla necessità della partecipazione attiva dei residenti (Urban Barriera, 2016).

Dopo aver concluso la bonifica da amianto, residui bellici, residui industriali, con il primo lotto di lavorazioni, inizia la realizzazione della nuova Caserma e del primo nucleo del Centro Polifunzionale, nella testata della manica sud del complesso di capannoni. Sempre nel lotto 1 sono compresi lavori di consolidamento strutturale per arrestare il degrado delle coperture. A questi si aggiungono gli interventi esterni indispensabili a consentire l’accessibilità alle prime realtà insediate nel complesso. Proseguendo i recuperi del primo lotto, il secondo ha concentrato l’impegno

**Aree**

sulla riqualificazione della manica centrale e della manica est e sulla sistemazione di tutte le aree esterne modificando la mobilità interna al lotto, formando nuove aree verdi e realizzando parcheggi a raso ([www.comune.torino.it/urbanbarriera/](http://www.comune.torino.it/urbanbarriera/)).

L'intera area ex INCET si estende per una superficie di circa 23.000 metri quadrati. Tuttavia, la trattazione si focalizza soltanto sugli immobili che sono rimasti di proprietà del Comune di Torino, quali la scuola di infanzia, la stazione dei Carabinieri, le aree esterne e il Centro Polifunzionale. Nel progetto di rigenerazione del complesso non è compresa la manica ovest che, posta al centro dell'area, è stata acquistata da una società privata. Si tratta di quasi tremila metri quadrati destinati ad attività commerciali ed anche a residenza. Gli investitori si sono impegnati a sviluppare in quella parte progetti innovativi e specifici, in sintonia con la trasformazione profonda del quartiere, con la rigenerazione del tessuto urbano ([www.comune.torino.it](http://www.comune.torino.it)).

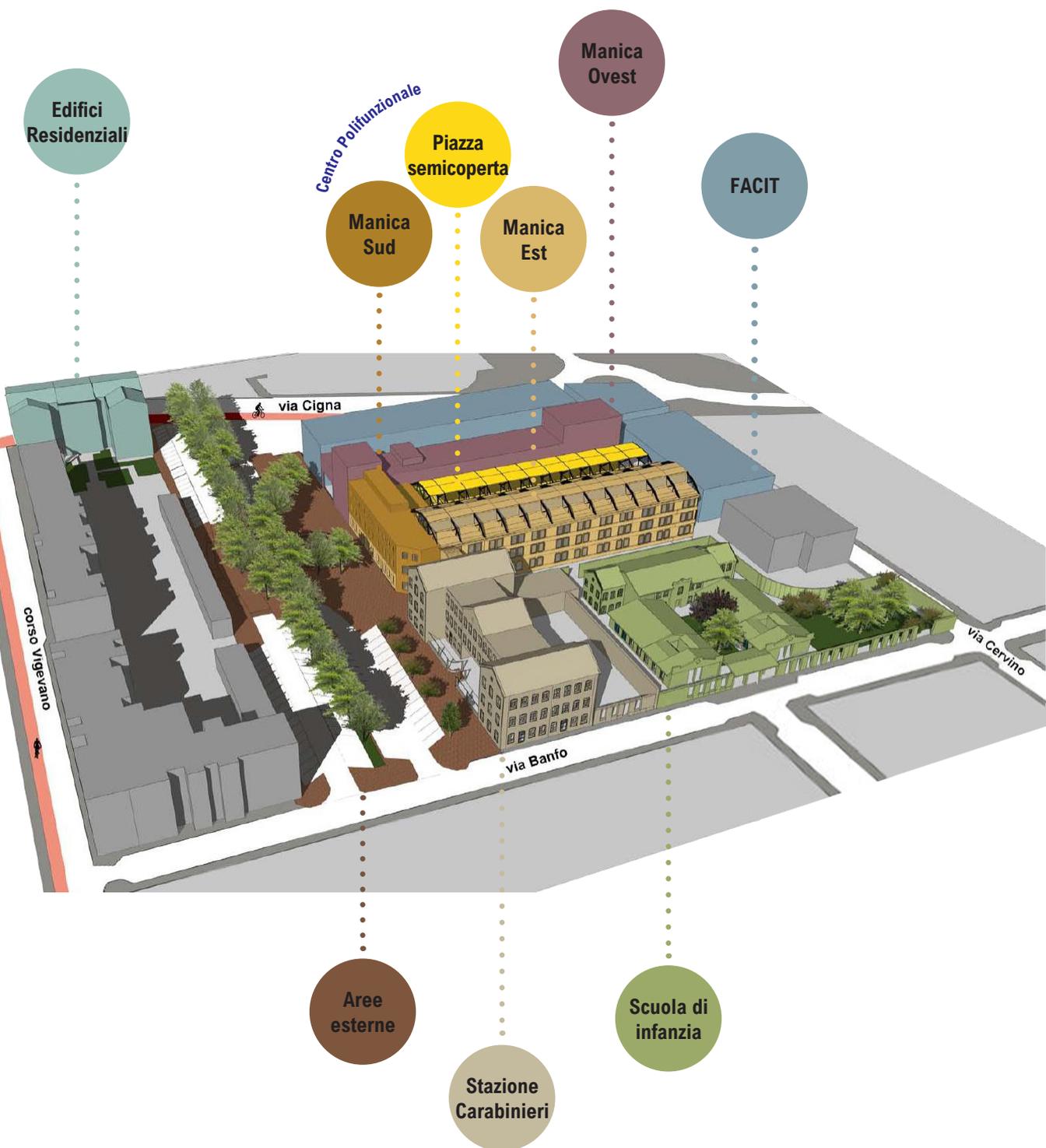


Fig. 40: assonometria dell'area ex INCET.  
Fonte: rielaborazione grafica di Città di Torino, 2015

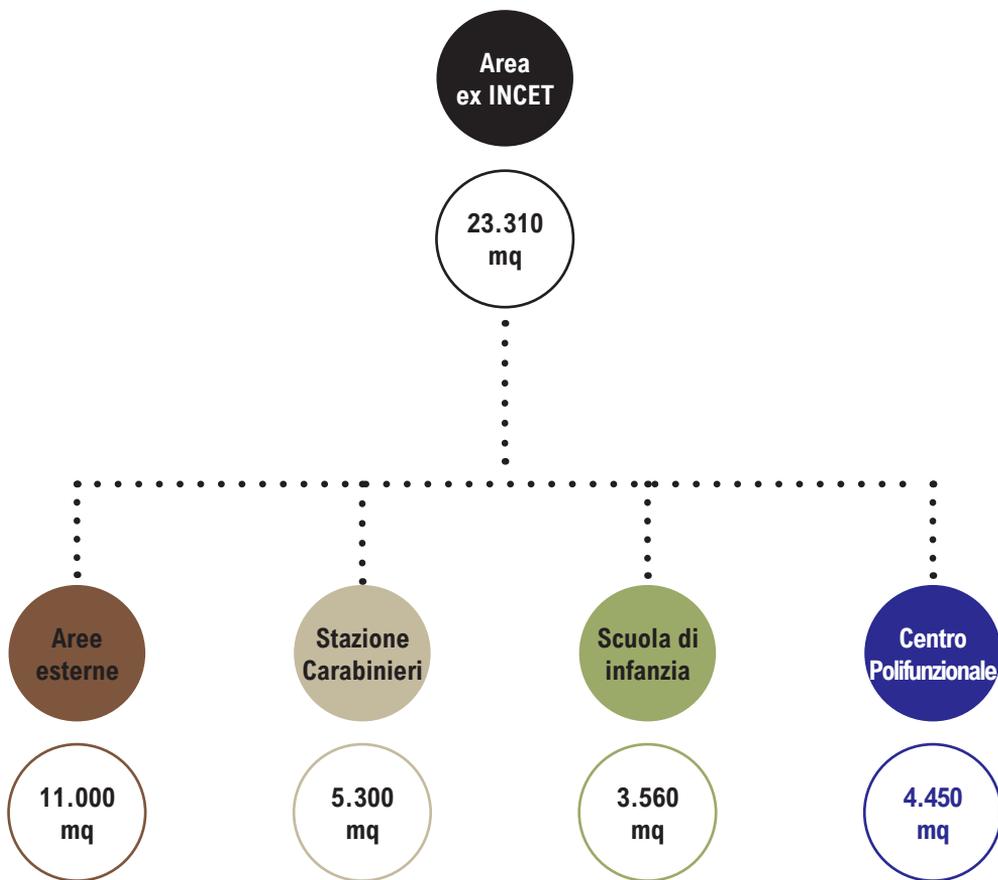


Fig. 41: aree di proprietà pubblica e relative superfici.  
 Fonte: rielaborazione grafica di Città di Torino, 2016



*Fig. 42: prospetto prospiciente piazza Teresa Noce della manica ovest privata (EDIT), a sinistra la FACIT, a destra la manica sud del Centro Polifunzionale.  
Fonte: Laura Gotta*



Fig. 43: fabbricato FACIT angolo via Cigna.  
Fonte: Laura Gotta



*Fig. 44: edifici residenziali di nuova costruzione, piazza Teresa Noce angolo via Cigna.  
Fonte: Laura Gotta*



*Fig. 45: Piazza Teresa Noce.  
Fonte: Laura Gotta*

### **4.2.1. Comando dei Carabinieri**

La sede zonale del Comando dei Carabinieri è stata inaugurata nell'estate 2014, ed è il primo degli interventi di riqualificazione della fabbrica che si è concluso.

L'edificio, circa 2500 mq, è sul fronte prospiciente via Banfo, il suo recupero è stato condotto tutelando la sua storia. È stata conservata la facciata storica e i suoi elementi architettonici (forma ad H, modularità, altezza dei piani).

La nuova caserma è organizzata in zone funzionali, ospita al piano terra funzioni e servizi al pubblico, ma anche servizi logistici comuni per il personale. Ai piani alti la zona residenziale (camerate, residenze). Ci sono inoltre spazi tecnici, di servizio e due autorimesse a disposizione sia delle auto di servizio che di quelle private ([www.comune.torino.it/urbanbarriera/](http://www.comune.torino.it/urbanbarriera/)).



*Fig. 46: fronte del Comando dei Carabinieri prospiciente piazza Teresa Noce.  
Fonte: Laura Gotta*

### **4.2.2. Scuola di infanzia**

Nella zona nord-est dell'area INCET, delimitata da via Banfo e via Cervino, hanno trovato posto un nido d'infanzia e una scuola materna.

L'edificio occupa una superficie di 1100 mq, i lavori sono iniziati nel 2006 con la demolizione di buona parte dell'edificio preesistente, lo smaltimento dei materiali e delle sostanze inquinanti e si sono conclusi nel 2016.

Il complesso scolastico ospita i locali dell'asilo nido, della scuola materna, la cucina e relativi servizi oltre ai locali destinati alle attività amministrative. L'organismo edilizio è immerso in un'area verde per il gioco all'aperto dei bambini ed è stato progettato secondo i principi della bioedilizia (efficienza energetica, eco-compatibilità, ambienti sani). L'ingresso al complesso avviene da via Banfo, attraverso il muro di cinta, dell'ex complesso industriale, che è stato mantenuto. Il progetto risponde alle richieste del territorio e consegna il servizio per l'infanzia ad un quartiere densamente abitato che, pur avendo la più alta percentuale di bambini del Comune di Torino, lamenta la mancanza di strutture educative ([www.comune.torino.it/urbanbarriera/](http://www.comune.torino.it/urbanbarriera/)).



*Fig. 47: ingresso della Scuola di infanzia da via Banfo.  
Fonte:Laura Gotta*

### **4.2.3. Aree esterne**

Tutte le aree esterne del complesso ex INCET, per una superficie complessiva di circa 11.000 mq, sono state anch'esse oggetto di intervento: queste sono state trasformate con la posa della nuova pavimentazione nella fascia compresa tra la caserma dei Carabinieri e il Centro Polifunzionale, nelle rispettive aree antistanti, davanti agli edifici residenziali su corso Vigevano e davanti ai magazzini FACIT lungo via Cigna.

La sistemazione ha previsto la realizzazione di numerosi parcheggi a raso, la realizzazione di nuove aree a verde e la definizione di una nuova viabilità interna al lotto, pedonale e veicolare, comprendente i necessari spazi connettivi tra le diverse realtà compresenti. Un percorso ciclabile attraversa tutto il quartiere e collega l'area ex INCET con il Parco Aurelio Peccei ([www.comune.torino.it/urbanbarriera/](http://www.comune.torino.it/urbanbarriera/)). Nello spirito di collaborazione con il comune, e della condivisione di idee e spazi, EDIT, impresa privata che risiede nella manica ovest, da marzo 2019 si è offerta come sponsor per la manutenzione delle aree verdi nella piazza antistante ([www.comune.torino.it](http://www.comune.torino.it)).



*Fig. 48: vista su piazza Teresa Noce e sulle aree esterne dagli uffici della Fondazione Giacomo Brodolini.  
Fonte: Laura Gotta*

#### 4.2.4. Centro Polifunzionale

Le istanze della collettività che richiedono spazi pubblici, servizi integrati e funzioni metropolitane, trovano risposta nel Centro Polifunzionale che occupa una superficie complessiva di circa 5000 mq dei preesistenti capannoni industriali. Dato il rilevante interesse architettonico testimoniale del complesso, la Soprintendenza ai Beni Culturali e Paesaggistici è intervenuta nel processo di progettazione della riqualificazione aiutando a mantenere il suo valore di testimonianza del primo Novecento. Sono perciò state rispettate le volumetrie originali e la configurazione strutturale (Città di Torino, 2014).

Il centro è articolato su tre maniche parallele unificate sulle testate da corpi di fabbrica che ne costituiscono il fronte comune lungo 55 m (Città di Torino, 2014). Le maniche sono articolate su due piani fuori terra, sono state oggetto di interventi condotti per ottenere la massima fruibilità e la salvaguardia della struttura esistente. Sono stati inseriti nuovi piani ammezzati e nella manica est due nuovi corpi scala e la ripartizione interna dei locali è stata progettata in modo flessibile e funzionale alle attività.

Il Centro Polifunzionale, ai piani superiori del fronte sud ospita gli uffici amministrativi di Open Incet, il centro di *Open Innovation* della città di Torino, per lo sviluppo di imprese, in particolare giovanili, nell'ambito dell'innovazione sociale. La manica est originariamente destinata a servizi per la collettività, ha visto l'insediarsi di piccole realtà imprenditoriali che oltre a svolgere le loro specifiche attività, sono impegnate nell'erogazione di servizi istituzionali al pubblico.

La manica centrale è parzialmente coperta, la sua copertura è costituita da un fitto susseguirsi di capriate in cemento armato e lucernari. Con l'intento di essere il fulcro dell'intero centro polifunzionale è stata convertita in una piazza interna che permette l'illuminazione e l'aerazione

**Manica sud**

**Manica est**

**Piazza semicoperta**

Manica nord

alle maniche laterali e garantisce l'esistenza di un luogo, d'incontro e scambio, protetto. Recentemente parte della piazza coperta è in gestione a EDIT, bar ristorante della manica ovest di proprietà privata che non fa parte del Centro Polifunzionale, ma è con esso confinante. ([www.comune.torino.it/urbanbarriera/](http://www.comune.torino.it/urbanbarriera/)).

La testata nord del complesso, lungo via Cervino, ospita parte degli spazi tecnici ed accessori necessari ai servizi insediati.

In generale, il Centro Polifunzionale si pone l'obiettivo di essere luogo di scambio di saperi, di confronto e terreno fertile per generare idee innovative sul modello delle Case di Quartiere. I bandi pubblici, e i loro contenuti, fanno parte di un set di strategie e programmi che la Città di Torino ha messo in pratica per il rilancio della sua immagine e per lo stimolo al cambiamento.

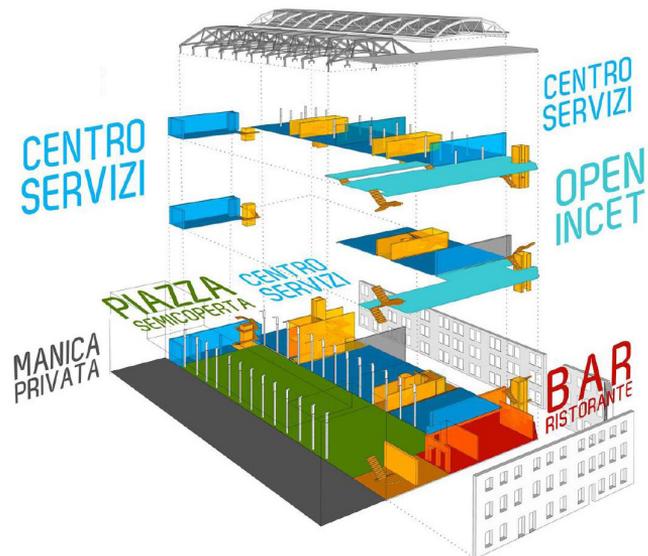


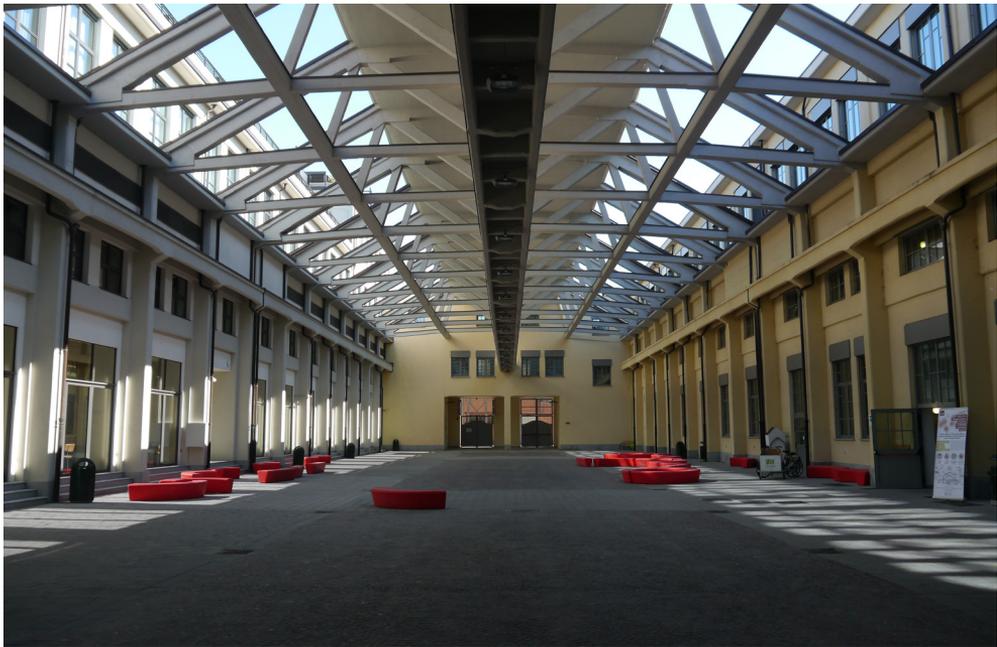
Fig. 49: esplosione assometrica della piazza semicoperta e delle maniche sud, est e nord con le indicazioni delle destinazioni d'uso (i locali contrassegnati di rosso sono occupati dagli uffici di Condivido S.p.a., società che gestisce EDIT, bar ristorante insediato nella manica privata).  
Fonte: Urban Barriera, 2015



*Fig. 50: prospetto della manica sud del Centro Polifunzionale prospiciente piazza Teresa Noce.  
Fonte: Laura Gotta*



*Fig. 51: fronte e accesso alla manica sud del Centro Polifunzionale prospiciente piazza Teresa Noce.  
Fonte: [www.comune.torino.it/urbanbarriera/](http://www.comune.torino.it/urbanbarriera/)*



*Fig. 52: piazza semicoperta, a sinistra la manica privata (EDIT), a destra la manica est (spazi di Open Incet destinati alle realtà imprenditoriali), in fondo la manica nord.  
Fonte: Laura Gotta*



*Fig. 53: piazza semicoperta dopo l'allestimento di EDIT (bar ristorante situato nella manica privata).  
Fonte: Laura Gotta*

### 4.3. Oltre gli interventi materiali: bandi pubblici e nuove attività

Il processo di rigenerazione urbana che ha investito Barriera di Milano si rende esplicito, negli intenti della Pubblica Amministrazione e nelle necessità espresse dai cittadini, con l'analisi della riqualificazione del complesso ex INCET. Guardando oltre gli interventi strutturali e architettonici, si osserva il raggiungimento, per passi successivi, di un punto di equilibrio in cui la vocazione terziaria della città incontra i bisogni dei residenti negli ambiti del lavoro e della socialità. L'ex INCET, per la città di Torino, rappresenta un esempio di convergenza tra l'approccio *top down* e il processo *bottom up* nel rispondere alle esigenze locali del territorio che, oltre a richiedere maggiore sicurezza e adeguate strutture scolastiche, esprime la necessità di avere un nuovo punto di riferimento sociale, culturale, di coesione per la collettività.

L'iter istituzionale per l'insediamento delle nuove attività, negli spazi dell'ex complesso industriale, avviene mediante procedura di evidenza pubblica che prevede un preliminare avviso esplorativo per manifestazione d'interesse, con valore esclusivamente pre-informativo e non vincolante per l'Amministrazione, e un successivo bando per l'assegnazione degli spazi.

Per il fronte sud (lotto 2) è stato pubblicato nel 2013 un avviso esplorativo per manifestazioni d'interesse per l'insediamento di attività, volte a promuovere lo sviluppo d'impresa e a supportare l'imprenditorialità giovanile under 35 "nell'ambito dell'innovazione sociale, attraverso un coordinato insieme di azioni di comunicazione, animazione e coinvolgimento, assistenza tecnica e finanziamento" (Città di Torino, 2013, p.2). Il Comune, dopo aver raccolto ipotesi di gestione, ha definito il progetto finale e nel 2016 è stato inaugurato Open Incet, un accelerato-

Avvisi e bandi

Manica sud

re di sviluppo dell'ecosistema dell'innovazione della città, connesso a una *community* internazionale, operante nei campi "dell'imprenditoria sociale, dell'innovazione aperta, dell'info-manifattura, dell'economia della condivisione e di quella delle soluzioni, dei processi partecipati per lo sviluppo urbano e dei servizi di prossimità" ([www.comune.torino.it/urbanbarriera](http://www.comune.torino.it/urbanbarriera)).

#### Manica est

Allo stesso modo e con la stessa attitudine sono stati pubblicati avvisi e bandi per la concessione degli spazi della manica est (lotto 3) e nord, nel rispetto delle destinazioni previste dal PRG. In particolare il bando del 29 dicembre 2015, relativo alla individuazione del concessionario del lotto 3, destina gli spazi a tre categorie di attività: quelle senza scopo di lucro, di interesse pubblico, facilmente accessibili ed economiche in diversi ambiti (cultura, sport, arte, ambiente, *crowdsourcing*, innovazione e inclusione sociale, lavoro); quelle complementari alle azioni istituzionali di interesse pubblico quali ristorazione, somministrazione, economiche accessorie; quelle di culto.

Circa 300 mq della manica est, sull'esempio dell'*Inter Faith Center* di Londra o del centro per il dialogo interreligioso Kaiciid di Vienna, sono stati destinati alla realizzazione della Casa delle Religioni, rivolta alle confessioni religiose minoritarie presenti sul territorio (Città di Torino, 2014). Questa attività ha avuto qualche difficoltà a prendere il via e solo dall'autunno 2018 è stata messa a disposizione su prenotazione per attività di culto e dialogo interconfessionale (Cupelli, 2018).

#### Soggetti proponenti

Agli avvisi di manifestazione di interesse e ai bandi di assegnazione degli spazi per la gestione dei lotti 2 (manica sud) e 3 (manica est e nord) pubblicati dal Comune di Torino hanno risposto 2 RTI, Raggruppamenti Temporanei di Imprese, che si sono aggiudicati le due gare pubbliche. Entrambe i raggruppamenti hanno come soggetto capofila la Fondazione Giacomo Brodolini. La prima RTI, costituita per il lotto 2, è composta da FGB, dal Gruppo Conform, da

Italiacamp, dal Consorzio Cooperativa Sociale il Nodo, da Forcoop. In risposta alla seconda gara pubblica per il lotto 3 ha partecipato la RTI composta da FGB e da Soluzioni Turistiche Integrate (informazioni dedotte dalla ricerca sul campo e da un'incontro informale con Patrizia Saroglia).

# 5

**Open Incet e le realtà imprenditoriali:  
verso un'innovazione sociale**



## **5.1. Open Incet e il suo ruolo. Costituzione del Centro, funzionamento e attività**

“Open Incet è il Centro di *Open Innovation* della Città di Torino. Una piattaforma per l'incrocio tra domanda e offerta di innovazione, un ponte di collegamento tra ecosistemi per l'innovazione a livello internazionale, Open Incet è un centro per trasformare idee, ricerca e tecnologia in valore condiviso per il territorio e i suoi attori economici e sociali.” ([www.openincet.it](http://www.openincet.it)).

### **Open Innovation**

Open Incet è il Centro di *Open Innovation* della Città di Torino, nato nel 2015 come risultato del processo di riqualificazione della Ex Incet (INDustria Cavi Elettrici Torino), per volontà dell'amministrazione comunale e di nove partner con capofila la Fondazione Giacomo Brodolini.. In particolare Open Incet fa parte di strategie e strumenti appartenenti al programma *Torino Social Innovation*, elaborato dal Comune di Torino: il programma ha l'obiettivo di sostenere imprese, operanti in settori diversi, che si occupano di bisogni sociali emergenti e in grado di trasformare idee innovative in servizi, prodotti, soluzioni , al fine di generare valore economico e valore sociale per il territorio e la comunità ([www.torinosocialinnovation.it](http://www.torinosocialinnovation.it)).

### **Confronto Città territorio**

Open Incet nasce da un processo di confronto e necessità tra il territorio, la Città, il Terzo settore e le imprese. Il programma *Torino Social Innovation* innesca molte relazioni tra diversi attori su processi di innovazione sociale e diventa necessario per la città avere un punto di riferimento fisico sul territorio. Negli anni 2015 e 2017, il Comune emette due bandi per l'assegnazione e la gestione degli spazi della manica sud e della manica est, già riqualificati, dell'ex fabbrica di cavi elettrici. In entrambi i casi, i bandi sono vinti da un Raggruppamento Temporaneo di Imprese, avente come capofila la Fondazione Giacomo Brodolini. Da subito

appare chiaro che le maniche possono lavorare in sinergia per dare vita ad un progetto unico. Giuridicamente, la forma di relazione tra il Comune e il soggetto gestore è quella della concessione e, per entrambe le maniche, la concessione ha una durata di 7 anni, rinnovabile per altri 7. Lo schema della concessione un canone d'affitto calmierato, ovvero un abbattimento rispetto al canone di mercato, in cambio di attività istituzionali che il Centro deve erogare a servizio della collettività. La Città è, a tutti gli effetti, il committente e, per contratto, ogni anno vengono concordati *target* e volumi delle attività, che rispecchiano i criteri di massima accessibilità e fruibilità per i beneficiari finali (Patrizia Saroglia, Intervista n.1).

#### Canone calmierato

Open Incet è un esempio di partenariato pubblico-privato costituito da un *partner* promotore, altri 8 *partners*. Tutti i *partner* sono impegnati in cosiddette attività di “primo e secondo livello”. Le attività di primo livello sono quelle istituzionali che i soggetti sono tenuti ad erogare per assolvere al contratto con il Comune: le attività consistono in eventi, *workshop*, conferenze, corsi di formazione, gratuiti o a *ticket* ridotto, rivolte a *target* specifici. Alcuni format sono progettati e realizzati con il contributo di più partner, con la finalità di realizzare servizi e attività di filiera che caratterizzino l'identità del Centro. Le attività di secondo livello, invece, sono il core *business* delle realtà che abitano il compendio e che ne garantiscono la sostenibilità.

#### Partenariato

Alla fine dell'anno il Centro è tenuto a presentare un resoconto sulle attività istituzionali, con una relazione descrittiva di quanto fatto, confrontando i volumi prodotti e i risultati, attesi e raggiunti (Patrizia Saroglia, Intervista n.1). Open Incet ha un ruolo triplice, in quanto fa parte del progetto di rigenerazione urbana di Barriera di Milano, della riqualificazione del complesso INCET e rientra nel set di strategie riguardanti la politica sull'innovazione della Città. Dal punto di vista tecnico il suo ruolo è definito come una *keystoneorganization*, cioè un soggetto di intermediazione

che si occupa di intercettare e mettere in contatto domanda e offerta di innovazione.

**Accelerare ecosistema sociale**

La sua missione è accelerare l'ecosistema locale per l'innovazione sociale a livello internazionale e generare idee innovative e progetti imprenditoriali sostenibili, seguendo un approccio multidisciplinare che unisca competenze in ambito, economico, tecnologico e sociale. L'approccio è quello dell'innovazione aperta per l'accompagnamento alle imprese, sia nella fase di pre-incubazione sia nella fase di post-incubazione ([www.openincet.it](http://www.openincet.it)).

Il Centro vuole essere un punto di riferimento tra diversi attori e creare un ecosistema per l'innovazione sociale a diverse scale, mettendo a disposizione sul territorio diverse competenze e portando Torino ad interagire in reti internazionali.

“Open Incet si propone di diventare un punto di intersezione tra realtà diverse, in cui sviluppare un linguaggio comune tra pubblico e privato, tra innovatori e imprese consolidate, con la finalità di aumentare il potenziale d'innovazione sociale e tecnologica del territorio e l'attrazione di investimenti nazionali ed internazionali nell'area torinese.

**Interazione sociale**

Attraverso l'esercizio di pratiche di innovazione aperta, il Centro intende promuovere nuove forme di interazione (riorganizzazione, ibridazione e contaminazione tra le loro funzioni) e imprenditorialità sociale tra i principali attori del territorio (pubblica amministrazione, impresa, accademia, associazioni e organizzazione del terzo settore) per trovare nuove risposte ai bisogni correnti e, per contro, generare sviluppo.” (Montanari, Mizzau, 2016, p. 121).

## 5.2. Le realtà imprenditoriali insediate in Open Incet

La ricerca sul campo ha permesso l'identificazione e la raccolta dati relativi alle realtà imprenditoriali insediate nel Centro Polifunzionale tra cui la Fondazione Giacomo Brodolini, il Gruppo Conform e Soluzioni Turistiche Integrate soci di Open Incet, e DISKO, Izmade, The Doers, Impact Hub Torino e Accademia Albertina di Bell Arti in qualità di *partner* residenti.

Per ognuna di queste è stato stilato un *identikit* aziendale, una carta di identità che mostra in modo sintetico le principali informazioni riguardanti l'ambito di lavoro dei soggetti residenti, i servizi erogati e le specifiche competenze. La dimensione aziendale è stata declinata nella duplice forma del numero di lavoratori e dei mq di superficie degli uffici nella sede INCET. La categoria *network* mostra le reti in cui è inserita l'azienda e le relazioni di collaborazione all'interno del complesso.

Interrogandosi sui concetti di produzione e di *legacy* industriale sono state identificate due categorie concernenti l'*output* e la tipologia di spazio di lavoro.

Le planimetrie indicano la localizzazione dell'impresa all'interno del complesso. Tutti i soggetti residenti oltre che disporre degli spazi a loro direttamente attribuiti possono utilizzare altri locali di Open Incet, messi a disposizione per eventi, riunioni, *workshop*. Per ogni azienda è stata elaborata una breve descrizione riguardante l'operato, le attività e il ruolo all'interno del compendio.

Per la raccolta dei dati quantitativi è stato predisposto un questionario *online*, mentre altre informazioni sono state ottenute tramite interviste, strutturate e semi-strutturate, ai referenti delle imprese e la ricerca online sui siti internet e sui profili *Linkedin* specifici di ogni azienda.

Le fotografie raffigurano gli spazi interni, momenti di lavoro e *workshop*. Alcune immagini mostrano locandine di eventi e incontri tenuti dalle realtà imprenditoriali, a testimonianza del loro impegno in Open Incet, mentre, altre illustrano progetti di lavoro, prodotti o servizi erogati.

Nota

*Il format del questionario online e le trascrizioni integrali delle interviste sono riportate nella sezione "Allegati".*



*Fig. 54: Open Incet, affissione esterna ad indicazione della presenza del Centro.  
Fonte: Laura Gotta*

### 5.2.1. Fondazione Giacomo Brodolini



#### ANAGRAFE



##### **Forma giuridica**

Fondazione privata *no profit*



##### **Quando**

Costituzione della società: 1971

Apertura sede presso ex INCET: 2015



##### **Dove**

Sede principale: via Solferino 32, Roma

Altre sedi: New York, Bruxelles, Ankara, Milano, Barcellona, Crotone, Torino

#### IDENTITA'



##### **Ambito**

Politiche pubbliche, innovazione



##### **Attività**

Ricerca, assistenza tecnica, consulenza, analisi dati, corsi di formazione, comunicazione, divulgazione



##### **Competenze**

Gestione di progetti, sviluppo di *network*, intermediazione domanda-offerta innovazione

#### DIMENSIONE



##### **Quanti**

Fondazione Brodolini mondo: 67 persone

Fondazione Brodolini Torino: 4 persone



##### **Superficie**

35 mq



**Produzione**

Immateriale: produzione e trasferimento conoscenza, relazioni, diffusione di innovazione

**OUTPUT**



**Reti**

Torino, Italia, mondo

**NETWORK**



**Collaborazioni**

Tutti i soggetti residenti in Open Incet



**Spazio di lavoro**

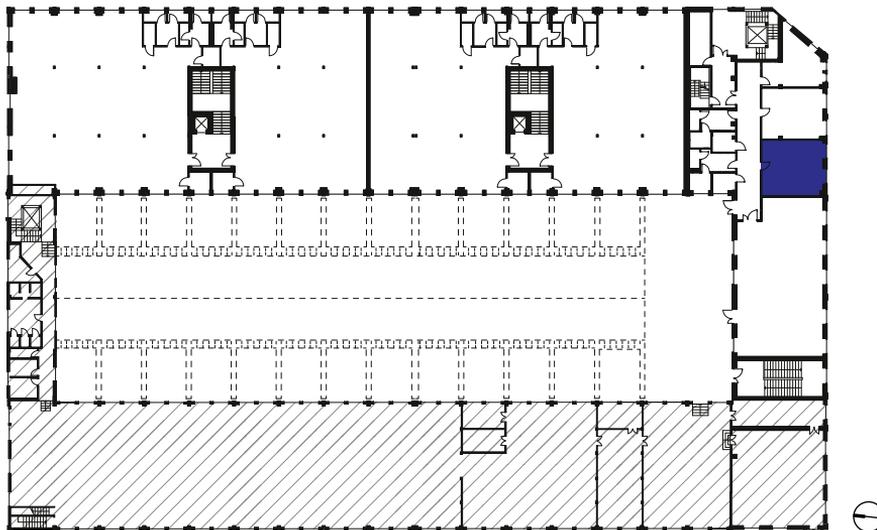
Ufficio

**SPAZIO**



**Planimetria**

Manica SUD: primo piano



■ Fondazione Giacomo Brodolini    ▨ Manica ovest, spazi di servizio

Fig. 55: pianta primo piano del Centro Polifunzionale, localizzazione dell'ufficio della Fondazione Giacomo Brodolini.

Fonte: Laura Gotta

## DESCRIZIONE

La Fondazione Giacomo Brodolini è un *think-and-do tank* internazionale, una fondazione privata *no profit* impegnata dal 1971 nella definizione, attuazione e valutazione di *policies* ed interventi dedicati al capitale umano, alla crescita inclusiva e alla innovazione delle imprese.

All'interno del Centro Polifunzionale è localizzata al primo piano della manica sud e dispone di un ufficio con postazioni di lavoro.

La Fondazione Giacomo Brodolini ha partecipato e vinto i due bandi emessi dal Comune di Torino per la gestione del complesso ex INCET. La Fondazione svolge una duplice funzione, essa coordina il progetto Open Incet, in quanto socio promotore, e ha un ruolo di interfaccia tra le realtà insediate e la stazione appaltante, il Comune di Torino.

Nel settore delle politiche pubbliche, la Fondazione Brodolini è attiva nell'ambito delle politiche sociali e del lavoro, nei processi di internazionalizzazione e di rigenerazione urbana e nei progetti di innovazione e imprenditoria sociale.

La Fondazione si occupa di definire, applicare, valutare e diffondere politiche a tutti i livelli di governo. Il suo ruolo è quello di mediatore tra la comunità accademica, i *policy maker*, le istituzioni, la società civile ed il settore privato, al fine di promuovere il dialogo sociale e lo scambio di conoscenze. Le attività che svolge sono quelle di assistenza tecnica e servizi di consulenza, ricerca, analisi di dati, modelli previsionali, divulgazione e comunicazione, gestione di *network* e formazione professionale.

La Fondazione gestisce progetti di innovazione sociale, incubatori e acceleratori di impresa nella formula del partenariato pubblico privato, tra i quali quello di Open Incet, promuovendo lo sviluppo economico e la coesione sociale. La Fondazione svolge anche attività come centro culturale, organizzando seminari, conferenze e scrivendo pub-

sociale. La Fondazione svolge anche attività come centro culturale, organizzando seminari, conferenze e scrivendo pubblicazioni per promuovere le proprie ricerche e produrre conoscenza. (<http://www.fondazionebrodolini.it>).

Le reti in cui la Fondazione Brodolini opera si estendono dal livello locale al globale, infatti la Fondazione ha uffici in diverse città europee e collabora con istituzioni nazionali e internazionali, pubbliche e private, grazie ad un *team* eterogeneo con competenze trasversali. In particolare, c'è una stretta relazione con la rete di *hub* per l'innovazione che la Fondazione gestisce, in *partnership* con altri soggetti, a Milano, Pisa, Mantova, Ravenna, Modena, Forlì, Ferrara, Piacenza e in Valle D'Aosta. A Torino, a seconda delle situazioni, collabora o compete con altri acceleratori di imprese e startup, nel presentare progetti per bandi comunali e europei.

La Fondazione Giacomo Brodolini collabora con tutte le realtà insediate in Open Incet. (Patrizia Saroglia, Intervista n.1).



*Fig. 56: ufficio della Fondazione Giacomo Brodolini.  
Fonte: Laura Gotta*



*Fig. 57: sala conferenze di Open Incet spesso utilizzata dalla Fondazione Giacomo Brodolini.  
Fonte: [www.openincet.it](http://www.openincet.it)*

## 5.2.2. Gruppo Conform



### ANAGRAFE



#### Forma giuridica

Società a responsabilità limitata



#### Quando

Costituzione della società: 1998

Apertura sede presso ex INCET: 2017



#### Dove

Sede principale: via Antonio Cantore 6/8, Genova

Altre sedi: Alessandria, Acqui Terme, Bari, Bologna, Piacenza, Ferrara, Imperia, La Spezia, Lamezia Terme, Ravenna, Palermo, Rimini, Roma, Savona, Siena, Torino

### IDENTITA'



#### Ambito

Consulenza manageriale per il lavoro



#### Attività

Bilancio di competenze, ricerca e selezione del personale, orientamento, ricollocazione professionale, corsi di formazione, consulenza



#### Competenze

Intermediazione, gestione del personale, comunicazione aziendale, formazione

### DIMENSIONE



#### Quanti

Gruppo Conform Italia: 200 persone

Gruppo Conform Torino: 3 persone



#### Superficie

70 mq



**Produzione**

Immateriale: conoscenza, relazione domanda offerta, “seconde possibilità”

**OUTPUT**



**Reti**

Barriera di Milano, Torino, Italia

**NETWORK**



**Collaborazioni**

The Doers, Fondazione Giacomo Brodolini, Impact Hub Torino



**Spazio di lavoro**

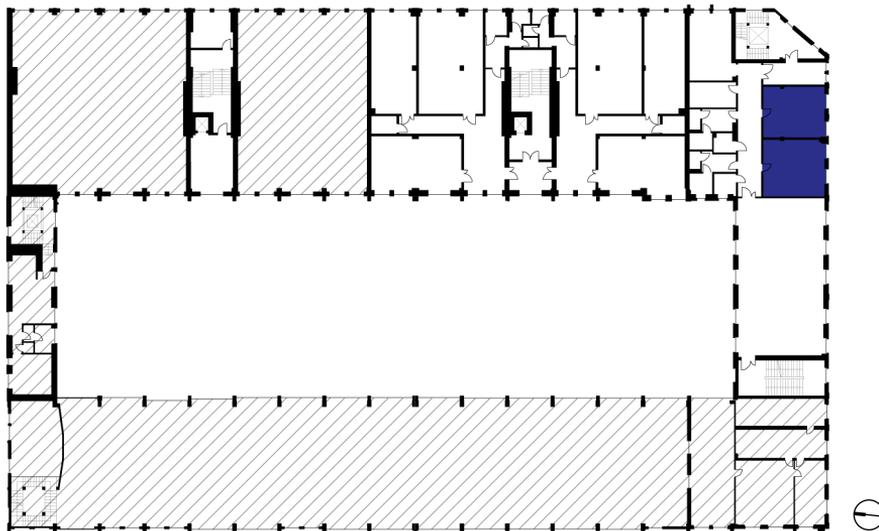
Ufficio

**SPAZIO**



**Planimetria**

Manica SUD: piano ammezzato



■ Gruppo Conform

▨ Manica ovest, spazi di servizio

Fig. 58: pianta piano ammezzato del Centro Polifunzionale, localizzazione dell'ufficio del Gruppo Conform.

Fonte: Laura Gotta

## DESCRIZIONE

Il Gruppo Conform è un'agenzia per il lavoro che svolge attività di intermediazione domanda offerta, ricerca e selezione del personale e ricollocamento professionale. All'interno del Centro Polifunzionale, il Gruppo Conform si trova al piano ammezzato e dispone di due stanze da 35 mq, una dotata di due postazioni di lavoro e l'altra destinata ad uso ufficio e sala incontri.

Il Gruppo Conform, autorizzato dal Ministero del Lavoro e della Previdenza Sociale, offre i suoi servizi alle amministrazioni pubbliche a tutti i livelli, a enti di diritto pubblico, a strutture di ricerca, a aziende private e singoli cittadini. E' membro fondatore di Rete Lavoro, l'Associazione italiane delle Agenzie per il lavoro che operano nel campo dell'intermediazione.

Le attività dell'agenzia riguardano l'assegno di ricollocazione professionale, il bilancio di competenze e consulenze di carriera. I servizi alla persona, per l'accompagnamento alla ricerca di impiego e per la crescita professionale, vengono ottimizzati sulle caratteristiche dell'utente.

Il Gruppo Conform eroga corsi di formazione per l'apprendistato, corsi mirati all'acquisizione di competenze specifiche in nuovi settori lavorativi e corsi di aggiornamento. Nel mondo aziendale, l'agenzia si occupa di reclutamento e selezione del personale, attività di tutoraggio, servizi di outplacement e di gestione amministrativa burocratica per la formalizzazione delle assunzioni.

([www.gruppoconform.it](http://www.gruppoconform.it))

Il Gruppo Conform è uno dei soci della Fondazione Brodolini nel progetto Open Incet.

La sede di Torino si occupa di servizi al lavoro per persone disoccupate e in particolari condizioni di svantaggio: viene fatta una ricerca attiva di cittadini che potrebbero usufruire di opportunità di lavoro tramite bandi regionali, viene offer-

to un servizio di orientamento e ricollocamento. L'agenzia organizza seminari gratuiti di orientamento, in cui viene spiegato come presentarsi ad un colloquio di lavoro e come redigere il curriculum.

Il Gruppo Conform Torino lavora con le altre sedi dell'agenzia in Italia, con grossi clienti a scala nazionale e con utenti singoli a scala locale. Collabora con Impact Hub Torino e The Doers su progetti comuni e dispensa consigli, alle altre imprese del Centro Polifunzionale, riguardanti questioni burocratiche sulle assunzioni. (Marta Rosatelli, Intervista n.5)



*Fig. 59: ingresso dell'ufficio del Gruppo Conform.  
Fonte: Laura Gotta*



attiva*i*lavoro

## SEMINARIO

### BANDO DISOCCUPATI E SVANTAGGIO

TUTTO CIÒ CHE OCCORRE SAPERE SUI BUONI PER SERVIZI AL LAVORO

22 MAGGIO 2019, ORE 14.30

PIAZZA TERESA NOCE 17 TORINO, OPEN INCET, PRIMO PIANO

CONDUCONO

DOTT. SSA ELEONORA SIRNA

E

DOTT. SSA MARTA ROSATELLI

Il workshop è dedicato alle misure che la Regione Piemonte ha ideato per favorire l'inserimento occupazionale di disoccupati da almeno sei mesi e per l'attivazione di tirocini o contratti brevi con servizio di tutoraggio per le persone in particolare svantaggio.

Fig. 60: pubblicità informativa di un seminario organizzato dal Gruppo Conform.

Fonte: [www.gruppoconform.it](http://www.gruppoconform.it)

### 5.2.3. Soluzioni Turistiche Integrate



#### ANAGRAFE



##### Forma giuridica

Società a responsabilità limitata



##### Quando

Costituzione della società: 2013

Apertura sede presso ex INCET: 2017



##### Dove

Piazza Teresa Noce 17/D, Torino

#### IDENTITA'



##### Ambito

Turismo, enogastronomia



##### Attività

Sviluppo di applicazioni, campagne di comunicazione, corsi di formazione, *networking*, *crowdfunding*, organizzazione di viaggi



##### Competenze

Informatiche, rapporto con il pubblico, vendita, *marketing*, mediazione

#### DIMENSIONE



##### Quanti

11 persone



##### Superficie

250 mq

#### OUTPUT



##### Produzione

Materiale: bevande alcoliche

Immateriale: conoscenza, format turistici ed esperienziali, relazioni, campagne web digitali



**Reti**

Torino, Piemonte, Italia, Stati Uniti, Cina, Germania, Svezia

**NETWORK**



**Collaborazioni**

Fondazione Giacomo Brodolini, Izmade, Impact Hub Torino



**Spazio di lavoro**

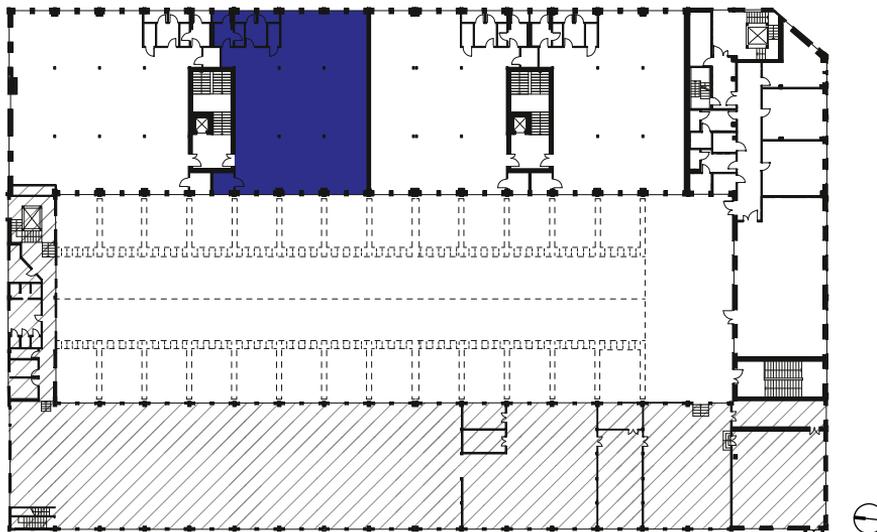
Open space, sala meeting, sala cucina

**SPAZIO**



**Planimetria**

Manica EST: primo piano



■ Soluzioni Turistiche Integrate    ▨ Manica ovest, spazi di servizio

Fig. 61: pianta primo piano del Centro Polifunzionale, localizzazione degli spazi di Soluzioni Turistiche Integrate

Fonte: Laura Gotta

## DESCRIZIONE

Soluzioni Turistiche Integrate è una società privata, non quotata, nata come *startup* nel 2013, che opera nel settore del turismo, utilizzando nuove tecnologie e nuovi mezzi di comunicazione.

Soluzioni Turistiche Integrate è socio, insieme al Gruppo Conform e alla Fondazione Giacomo Brodolini, nel progetto Open Incet. All'interno del Centro Polifunzionale è localizzata al primo piano della manica est e dispone di un ampio spazio di 250 mq, suddiviso in postazioni di lavoro, un *open space* centrale, una sala *meeting* e una piccola cucina.

La società cerca di innovare il turismo tradizionale unendo competenze multidisciplinari, appartenenti al campo della comunicazione e del *marketing*, del *design*, dell' ICT e la mediazione interculturale. Tutte le attività e i servizi offerti hanno l'obiettivo di migliorare e implementare l'esperienza dei turisti in Italia attraverso un uso peculiare dei mezzi di comunicazione e della tecnologia. ([www.jobonobo.com](http://www.jobonobo.com))

La società Soluzioni Turistiche Integrate è una *holding* e si articola attraverso diversi rami aziendali che si affiancano e interagiscono su svariati progetti, condividendo lo stesso approccio al fare innovazione.

Jobonobo è la mente operativa dell'impresa, applica la tecnologia al turismo e ha dato vita a progetti di *tablet* a noleggio, ha sviluppato applicazioni interattive e ha ideato una nuova forma di comunicazione tramite la realtà aumentata, per permettere ai viaggiatori di vivere virtualmente i luoghi del loro soggiorno.

Jobonobo è socio fondatore di ITS Turismo Piemonte (Istituto Tecnico Superiore ad alta specializzazione tecnologica) ed è attivo nel settore della formazione per studenti, aziende, associazioni locali, organizzazioni nazionali e internazionali.

Jobonobo coordina l'*European Crowdfunding Center* (primo distretto italiano di *crowdfunding*, promosso dalla Città

di Torino) e sviluppa strategie digitali e campagne di comunicazione.

Jo-In (Jobonobo Incoming) è un *tour operator* che promuove il Piemonte unendo l'enogastronomia e l'interattività con il territorio. Jo-In organizza viaggi e soggiorni esperienziali, individuali e di gruppo, alla scoperta dei prodotti e dei luoghi della regione.

([www.jo-in.it](http://www.jo-in.it))

Esperienza è una S.r.l., un progetto a marchio Soluzioni Turistiche Integrate, nata da eccellenze del territorio, che organizza laboratori nei quali si scopre, degusta e crea bevande a base di Gin, Vermouth, Grappa e altri prodotti con una forte connotazione territoriale. ([www.esperienza.com](http://www.esperienza.com))

The Spiritual Machine è una S.r.l., una *startup* innovativa ideata dal *team* di Soluzioni Turistiche Integrate che si occupa di commercio in ambito *beverage*. I servizi offerti consistono nell'organizzazione di *masterclass*, produzione, commercio e vendita *online* di tinture e distillati e imbottigliamento di linee personalizzate, create con prodotti a marchio The Spiritual Machine. ([www.thespiritualmachine.it](http://www.thespiritualmachine.it))

Soluzioni Turistiche Integrate è una realtà dinamica che interagisce con utenti diversificati, avvicinando il turismo alla tecnologia ed elaborando progetti di turismo 4.0: le sue reti si estendono a scala locale, sovra-locale, a livello regionale e italiano, e a scala internazionale. All'interno del complesso INCET collabora con suoi *partner* in Open In-cet e con le altre aziende per eventi e corsi di formazione. ([www.jobonobo.com](http://www.jobonobo.com))



*Fig. 62: open space utilizzato per laboratori e conferenze organizzati da Soluzioni Turistiche Integrate.  
Fonte: Laura Gotta*



*Fig. 63: fotografia promozionale del laboratorio Esperienza Vermouth.  
Fonte: [www.esperienza.com](http://www.esperienza.com)*

## 5.2.4. The Doers



### ANAGRAFE



#### Forma giuridica

Società a responsabilità limitata



#### Quando

Costituzione della società: 2011

Apertura sede presso ex INCET: 2018



#### Dove

Piazza Teresa Noce 17/D, Torino

### IDENTITA'



#### Ambito

Consulenza manageriale per l'innovazione



#### Attività

Indagine di mercato, consulenza strategica, *coaching*, ricerca e analisi *small data*, corsi di formazione



#### Competenze

Economia, comunicazione aziendale, *business development*, formazione

### DIMENSIONE



#### Quanti

12 persone



#### Superficie

130 mq

### OUTPUT



#### Produzione

Immateriale: conoscenza, ideazione di prodotti e servizi, approccio all'innovazione



**Reti**  
Italia

**NETWORK**



**Collaborazioni**  
Impact Hub Torino, Gruppo Conform, Fondazione  
Giacomo Brodolini

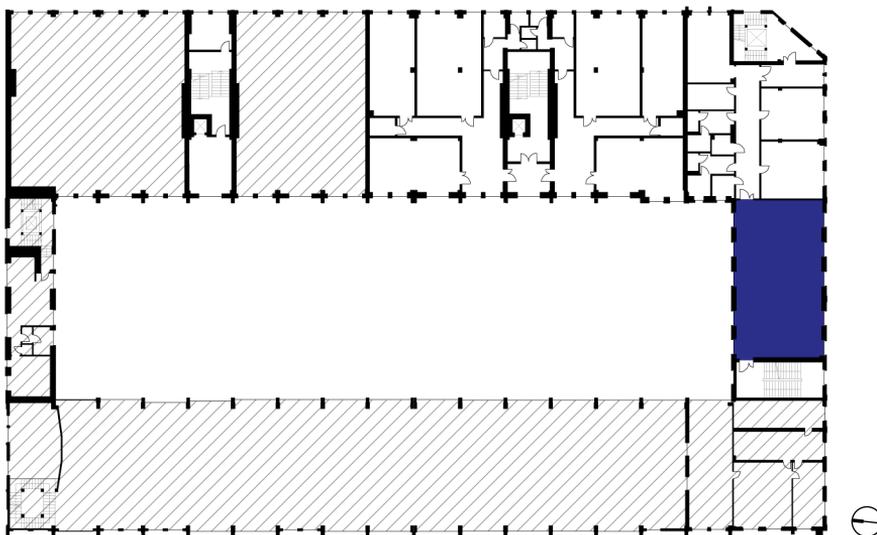


**Spazio di lavoro**  
Open space

**SPAZIO**



**Planimetria**  
Manica SUD: piano ammezzato



■ The Doers

▨ Manica ovest, spazi di servizio

*Fig. 64: pianta piano ammezzato del Centro Polifunzionale, localizzazione degli spazi di The Doers.*

*Fonte: Laura Gotta*

## DESCRIZIONE

The Doers è uno studio di consulenza che aiuta *startup*, grandi aziende, organizzazioni pubbliche e private a crescere e innovarsi.

E' localizzata al piano ammezzato della manica sud del Centro Polifunzionale e dispone di un grande *open space* di 130 mq dotato di molte postazioni di lavoro e tavoli per attività di gruppo.

The Doers forma i propri clienti sui temi dell'innovazione e li affianca nella scoperta di nuovi mercati e nell'elaborazione di prodotti e servizi specifici. Dopo aver co-fondato moltissimi acceleratori di imprese, The Doers ha validato modelli di *business* innovativi e strumenti per generare un impatto positivo.

La società di consulenza ha la capacità di aiutare le organizzazioni ad innovare velocemente, applicando un metodo scientifico sperimentale con la convinzione che "l'innovazione possa essere pianificata e guidata da un processo rigoroso, possa produrre risultati sistematici e che la capacità di innovare possa essere trasferita e messa a frutto da molti". ([www.thedoers.co](http://www.thedoers.co))

The Doers assiste le realtà aziendali a diventare "aziende ecosistema", secondo un processo strutturato che può durare fino a cinque anni. L'azienda ecosistema si caratterizza per avere un approccio di costante ricerca sul metodo e di prodotti, interpretando il presente, per delineare i futuri bisogni del mercato. Il fine è ottimizzare l'esistente e generare crescita: si esplorano possibilità sconosciute e si elaborano nuove tecnologie, nuovi prodotti e nuovi modelli di *business*.

Per ottenere questo risultato, The Doers definisce strategie per i clienti e li aiuta a identificare le persone più predisposte ad occuparsi dello sviluppo di innovazione, a implementare percorsi di incubazione interna di progetti

innovativi, a trasformare un' idea in una nuova fonte di profitto e crescita.

The Doers si occupa di indagini di mercato e raccolta dati per determinare se prodotti e servizi soddisferanno i clienti: il metodo scientifico viene utilizzato per raccogliere *small data*, avvicinarsi ai comportamenti reali e comprendere le necessità di un *target group*, prima di investire *budget* e risorse.

The Doers fa attività di *coaching*, aiutando i *board* aziendali, a prendere decisioni coerenti con la loro strategia di innovazione, gli *Innovation Manager* a crescere professionalmente, i team di innovazione a trasformare le idee in prodotti e servizi. ([www.thedoers.co](http://www.thedoers.co))

I clienti di The Doers sono distribuiti su tutto il territorio italiano. All'interno del complesso INCET, ha lavorato al progetto EDIT facendo indagini di mercato e definendo il modello di *business* portando sul mercato un progetto imprenditoriale basato sul *Customer Discovery*. (Enrico Cattaneo, Internista n.7)



*Fig. 65: The Doers al lavoro, open space e postazioni di lavoro.  
Fonte: Laura Gotta*



*Fig. 66: workshop organizzato da The Doers negli spazi di Open Incet.  
Fonte: profilo Facebook ufficiale di The Doers*

## 5.2.5. Izmade



### ANAGRAFE



#### Forma giuridica

Impresa Sociale SRL



#### Quando

Costituzione della società: 2016

Apertura sede presso ex INCET: 2017



#### Dove

Piazza Teresa Noce 17/D, Torino

### IDENTITA'



#### Ambito

*Furniture eco-design*



#### Attività

Progettazione, prototipazione e realizzazione di arredi; corsi e *workshop*; consulenza, manodopera e vendita



#### Competenze

Architettura, progettazione di interni e *furniture design*; lavorazione del legno e del metallo; formazione, *team building*, autoproduzione

### DIMENSIONE



#### Quanti

6 persone (3 soci fondatori)



#### Superficie

260 mq

### OUTPUT



#### Produzione

Materiale: arredi, oggetti artigianali, allestimenti  
Immateriale: conoscenza, creatività



**Reti**

Barriera di Milano

**NETWORK**



**Collaborazioni**

Polo di Scenografia, Impact Hub Torino, Soluzioni Turistiche Integrate, Fondazione Giacomo Brodolini



**Spazio di lavoro**

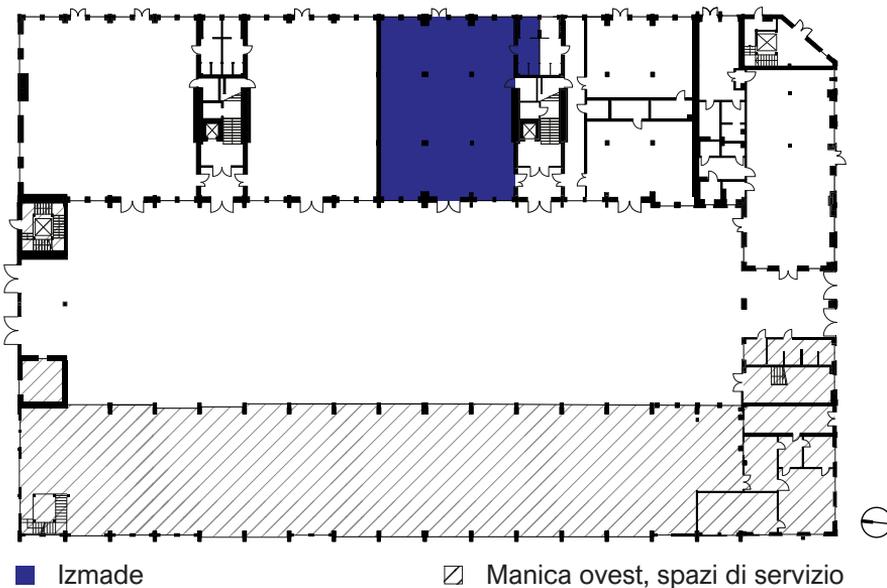
Laboratorio *open space*, sala formazione, spogliatoio, area bimbi, ufficio, cucina

**SPAZIO**



**Planimetria**

Manica EST: piano terra



■ Izmade

▨ Manica ovest, spazi di servizio

Fig. 67: pianta piano ammezzato del Centro Polifunzionale, localizzazione degli spazi di Izmade.

Fonte: Laura Gotta

## DESCRIZIONE

Izmade è un'impresa sociale che opera nel campo dell'*e-co-design* autoprodotta, è specializzata in *interior design*, nella progettazione e costruzione di arredi e nella formazione.

Izmade è localizzata al piano terra della manica est del Centro Polifunzionale. Il grande *open space* di 260 mq è suddiviso in ambienti flessibili e si compone di un ingresso per l'accoglienza dei clienti e l'esposizione di prodotti, di una sala formazione, un ufficio, una piccola cucina e Izlab MakerSpace, un laboratorio dotato di banchi di lavoro, materiali, utensili di falegnameria e carpenteria e area verniciatura.

Izmade nasce da un'idea di architetti, designers e *makers*, con un passato nell'associazionismo culturale, e diventa uno spazio di lavoro, aperto al pubblico, "ibrido tra uno studio di design e un laboratorio artigianale, tra un'officina e uno studio di architettura".

Le attività e i servizi offerti sono molteplici.

Izmade realizza oggetti di arredo e allestimento d'interni in serie, in edizioni limitate e su commissione. Eroga, a prezzi ridotti, *workshop* e corsi di falegnameria, carpenteria, tornitura, intaglio e xilografia, pirografia, unioni lignee e lavorazione del legno massello. Inoltre, è possibile acquistare la consulenza di esperti del settore e affittare le postazioni di lavoro di Izlab, come se fosse un *coworking* del costruire. ([www.izmade.com](http://www.izmade.com))

Il manifesto progettuale di Izmade è basato sui concetti di ecosostenibilità e processi produttivi di tipo artigianale: si prediligono materiali derivanti da risorse rinnovabili e fornitori locali, si riusano e riciclano gli scarti di costruzione e viene perseguito un processo di autoproduzione basato sulle fasi di ideazione e prototipazione, che prevedono modalità di disassemblaggio per lo smaltimento a fine vita dell'oggetto, *testing*, produzione e vendita.

Izmade gestisce anche le fasi di comunicazione e promo-

zione dei prodotti, attraverso la presenza sul *web* e presso esposizioni, fiere, mostre, mercati e *temporary shop*.

Izmade, nata come *spin off* dell'associazione culturale Izmo, che si occupa di territorio, progettazione e percorsi partecipati, ha un approccio intrinseco al fare comunità e al *team building* applicando metodi democratici nei processi decisionali interni all'azienda, condividendo spazi e saperi con i clienti e impegnandosi in progetti di *co-design*. ([www.izmade.com](http://www.izmade.com))

A scala locale Izmade ha strette relazioni con le Case di Quartiere Via Baltea e Bagni Pubblici, sul territorio di Barriera di Milano e partecipa a bandi comunali proponendo progetti.

All'interno del complesso INCET, Izmade interagisce con gli studenti del Polo di Scenografia e ha collaborato con molte imprese, quali Impact Hub Torino, Soluzioni Turistiche Integrate, EDIT e Open Incet, per progetti di arredo e allestimento degli uffici. (Alessandro Grella, Intervista n.3).



*Fig. 68: Izlab MakerSpace di Izmade.  
Fonte: Laura Gotta*



*Fig. 69: sala formazione e materioteca di Izmade.  
Fonte: [www.izmade.com](http://www.izmade.com)*

## 5.2.6. DISKO



### ANAGRAFE



#### **Forma giuridica**

Società a responsabilità limitata



#### **Quando**

Cotituzione della società: 2018

Apertura sede presso ex INCET: 2018



#### **Dove**

Sedi principali: 70 rue des Maraîchers, Parigi; Alzaia Naviglio Pavese, Milano

Altre sedi: Montpellier, San Francisco, Shanghai, Torino

### IDENTITA'



#### **Ambito**

*Marketing e pubblicità*



#### **Attività**

*Comunicazione digitale, content production, digital marketing strategies, user digital design experience, community events*



#### **Competenze**

*Social media analytics, marketing, web design*

### DIMENSIONE



#### **Quanti**

DISKO mondo: 155 persone

DISKO Torino: 5 persone



#### **Superficie**

330 mq



**Produzione**

Immateriale: prodotti digitali, strategie, creatività, relazioni

**OUTPUT**



**Reti**

Barriera di Milano, Milano, Francia, Stati Uniti, Cina

**NETWORK**



**Collaborazioni**

Impact Hub Torino, Fondazione Giacomo Brodolini



**Spazio di lavoro**

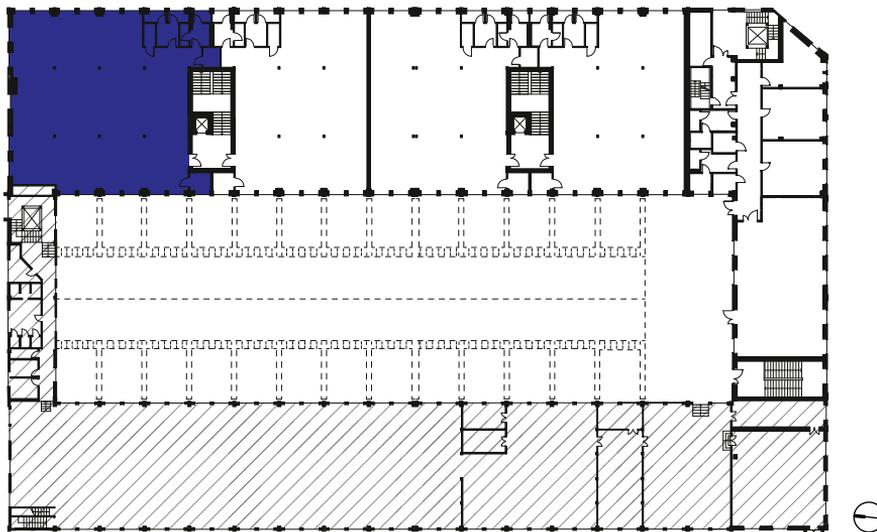
Open space, uffici, sala riunioni, cucina

**SPAZIO**



**Planimetria**

Manica EST: primo piano



■ DISKO

▨ Manica ovest, spazi di servizio

Fig. 70: pianta primo piano del Centro Polifunzionale, localizzazione degli spazi di DISKO.

Fonte: Laura Gotta

## DESCRIZIONE

DISKO è un'agenzia digitale internazionale specializzata nella realizzazione di strategie di comunicazione interattive ed efficaci.

DISKO è localizzata al primo piano del Centro Polifunzionale e dispone di un ampio *open space* di 330 mq, suddiviso in diversi ambienti attraverso pannelli fonoassorbenti sospesi, per garantire *privacy* e isolamento acustico. Le postazioni di lavoro sono disposte attorno ad un nucleo centrale libero, mentre gli spazi della sala riunioni e della cucina sono più raccolti e isolati.

DISKO progetta e implementa gli strumenti e le campagne di comunicazione digitale di aziende *leader* a livello mondiale. DISKO affianca le aziende nella comunicazione di progetti e prodotti, servendosi delle opportunità del mondo *digital*, crea operazioni di *business* fidelizzando il cliente e diffondendo rapidamente i contenuti del *brand*.

Le attività e i servizi erogati sono molti e rientrano nel settore del *Social Media Marketing*. DISKO si occupa di *brand content* e *brand positioning* applicando tecniche di analisi predittiva e *data mining*. Sperimenta la comunicazione digitale con un approccio dinamico attraverso lo studio dell'interfaccia per progetti di *experiential websites*, video e applicazioni interattive che mirano al coinvolgimento emozionale del consumatore ([www.linkedin.com/company/disko](http://www.linkedin.com/company/disko)).

L'agenzia è composta da *strategist*, creativi e *technologist*. Il metodo di lavoro è basato sulla trasparenza e su una stretta interazione tra cliente, progetto e *team* di lavoro: il cliente monitora l'avanzamento del progetto e l'operato del *team*, accede in tempo reale ai *Key Performance Indicators* e può concedere una retribuzione di premio ([www.disko-agency.it](http://www.disko-agency.it)).

DISKO fa parte di Altavia Italia, società italiana del Gruppo di comunicazione commerciale internazionale Altavia,

“agenzia di comunicazione specializzata nell’attivazione commerciale omnicanale e nello shopper marketing per il retail” ([www.altavia.it](http://www.altavia.it)).

Precisamente, DISKO Italia nasce da una riorganizzazione di diverse agenzie del Gruppo Altavia. Tra il 2016 e il 2017, il Gruppo ha acquisito Stylum, agenzia di comunicazione omnicanale con sedi a Milano e Torino, Rokivo, società americana con sede a San Francisco specializzata in user experience, e DISKO Francia, agenzia digitale con sedi a Parigi, Montpellier, Milano e Shanghai. Stylum e Rokivo vengono accorpate e diventano DISKO Italia, acquisendo il brand e il metodo di lavoro dell’agenzia digitale. La costituzione della società DISKO Italia avviene nel 2018, ma porta con sé anni di esperienza, esperti del settore, relazioni e clienti da tutto il mondo.

DISKO ha sedi in tutto il mondo e lavora a scala internazionale, il mercato di riferimento è quello milanese e francese, mentre, a livello locale, collabora con uno studio di produzione audio e video in Barriera di Milano.

All’interno del complesso INCET collabora con Impact Hub Torino, organizzando *workshops* sul tema dell’innovazione tecnologica (Valerio Saffirio, Intervista n.4).

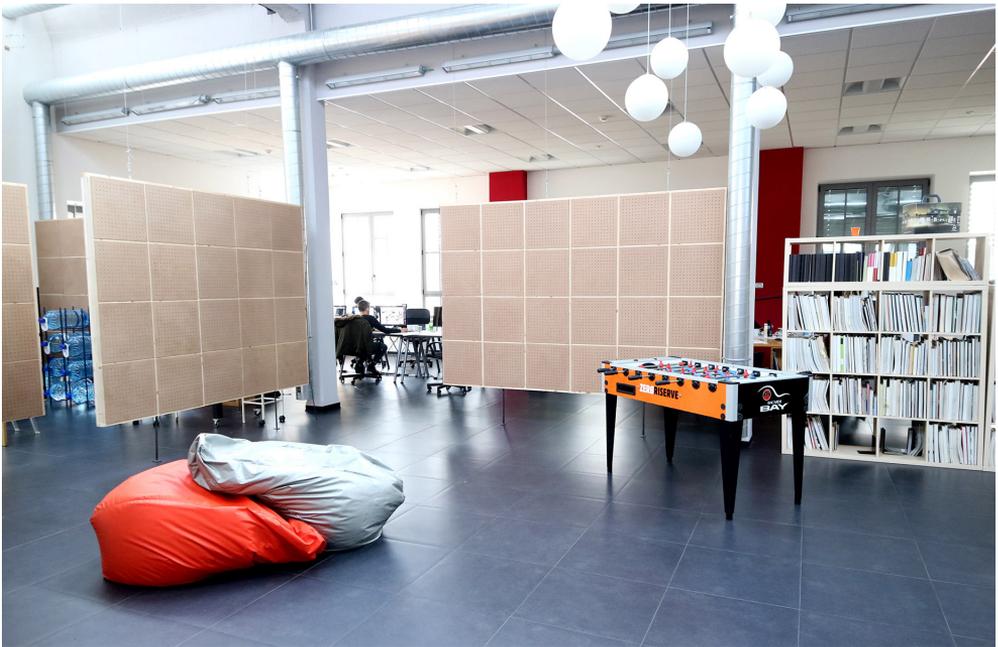


Fig. 71: open space della sede di DISKO.  
Fonte: [www.izmade.com](http://www.izmade.com)



*Fig. 72: postazioni di lavoro suddivise da pannelli fonoassorbenti sospesi presso la sede di DISKO.  
Fonte: Laura Gotta*

## 5.2.7. Impact Hub Torino



### ANAGRAFE



#### Forma giuridica

Società a responsabilità limitata



#### Quando

Costituzione della società: 2016

Apertura sede presso ex INCET: 2018



#### Dove

Sedi Impact Hub mondo: Europa, Africa, Asia, Nord e Centro America, Sud America

Sedi in Italia: Roma, Firenze, Bari, Siracusa, Reggio Emilia, Milano, Trento, Torino

### IDENTITA'



#### Ambito

Organizzazione civica e sociale



#### Attività

*Coworking, networking, consulenza, eventi, workshop, corsi di formazione*



#### Competenze

*Innovazione sociale, social entrepreneurship, community building, program management e co-creation*

### DIMENSIONE



#### Quanti

Impact Hub Torino: 8 persone (40 utenti)

Impact Hub mondo: 1200 persone (16000 utenti)



#### Superficie

500 mq



### Produzione

Immateriale: conoscenza, relazioni, approccio all'innovazione

**OUTPUT**



### Reti

Torino, Italia, mondo

**NETWORK**



### Collaborazioni

Izmade, The Doers, Conform, Fondazione Giacomo Brodolini



### Spazio di lavoro

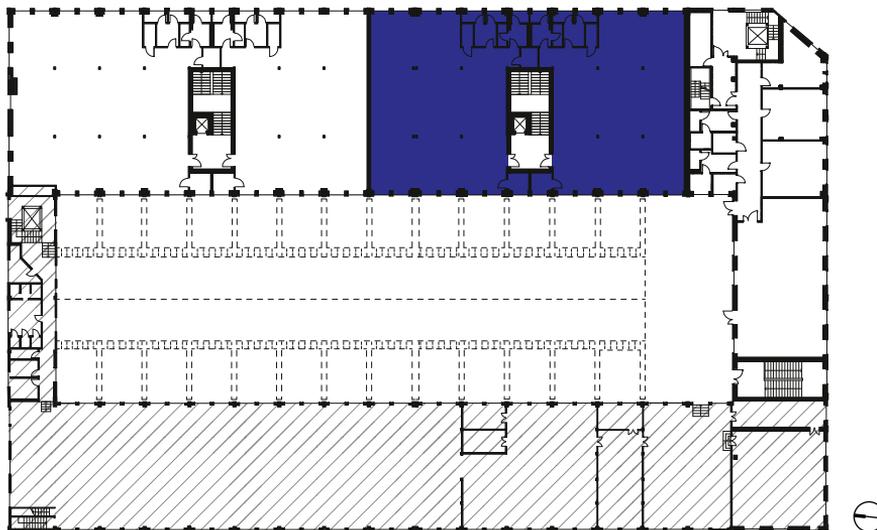
Open space, uffici, sale riunioni, postazioni di lavoro condivise, cucina

**SPAZIO**



### Planimetria

Manica EST: primo piano



■ Impact Hub Torino

▨ Manica ovest, spazi di servizio

Fig. 73: pianta piano ammezzato del Centro Polifunzionale, localizzazione degli spazi di Impact Hub Torino.

Fonte: Laura Gotta

## DESCRIZIONE

Impact Hub Torino è una delle sedi di Impact Hub, un'organizzazione internazionale di *coworking*.

La sede torinese è localizzata al primo piano della manica est del Centro Polifunzionale e dispone di 500 mq suddivisi in un *open space* per eventi, una sala conferenza, una sala *meeting*, una cucina condivisa e un grande ambiente con le postazioni di lavoro.

Impact Hub è il più grande *network* di spazi di *coworking* al mondo, con più di 100 sedi nei 5 continenti e più di 16000 membri. Si rivolge a imprese, investitori, *startup*, organizzazioni, enti e associazioni, professionisti, *freelancers*, operatori non-profit e creativi, offrendo tutti i servizi necessari per le attività quotidiane di un ufficio, con l'aggiunta di eventi, *workshop* e corsi di formazione. Impact Hub è stata artefice dello sviluppo di una *community* globale di lavoratori, creando un ecosistema di risorse e opportunità di collaborazione.

L'organizzazione ha un'identità molto forte, improntata alla sostenibilità economica e alla creazione di un impatto positivo sulla società e sul territorio ([www.impacthub.net](http://www.impacthub.net)).

Impact Hub Torino mette a disposizione spazi fisici e virtuali, in grado di ospitare la *community* di innovatori torinesi favorendo il processo di *networking*.

I servizi erogati riguardano l'affitto di spazi quali postazioni di lavoro condivise, uffici, sale riunioni e un'area cucina, oltre che la domiciliazione postale e il *wifi*.

Impact Hub Torino programma eventi e iniziative rivolte ai propri associati: ogni mese, ad esempio, vengono organizzati *community lunch*, per favorire il *network* interno, e viene messa a disposizione la consulenza di esperti di vari settori su temi scelti dai membri stessi, per sostenere le attività di impresa (Laura Cosa, Intervista n.6).

Impact Hub Torino ospita, per la maggior parte, piccole realtà aziendali in cerca di competenze, servizi e collabo-

razione, le affianca e supporta, con programmi di accelerazione, e le inserisce in una fitta rete di relazioni locali e internazionali. L'approccio è basato sempre sull'unione tra business e innovazione sociale.

La sede di Torino è in stretto contatto con la sede di Milano per vicinanza geografica e collabora con tutte le altre, infatti, la *membership* include l'Impact Hub Passport che dà diritto a 3 giornate di lavoro all'anno, presso ciascuno degli oltre 100 Impact Hub del mondo. Impact Hub dispone, inoltre, di una piattaforma virtuale che mette in contatto tutti i membri e organizza progetti condivisi in sedi diverse.

Impact Hub Torino ha collaborazioni con Barriera di Milano, per progetti organizzati dal Comune, e con le altre aziende del Centro Polifunzionale, con le quali si occupa di eventi riguardanti gli obiettivi di sviluppo universali stabiliti dalle Nazioni Unite per il 2030 (Laura Cosa, Intervista n.6).



*Fig. 74: sala coworking di Impact Hub Torino.  
Fonte: [www.fabermeeting.it](http://www.fabermeeting.it)*



*Fig. 75: sala cucina condivisa di Impact Hub Torino.  
Fonte: [www.torino.impacthub.net](http://www.torino.impacthub.net)*

## 5.2.8. Accademia Albertina di Belle Arti di Torino



### ANAGRAFE



#### Forma giuridica

Ente pubblico



#### Quando

Fondazione Accademia Albertina di Belle Arti: 1833  
Apertura sede presso ex INCET: 2017



#### Dove

Sede principale: via Accademia Albertina 6, Torino  
Altre sedi: piazza Teresa Noce 17/D, Torino

### IDENTITA'



#### Ambito

Scenografia, scuola di arte e arti applicate allo spettacolo



#### Attività

Lezioni frontali, laboratori di progettazione e costruzione, workshop, servizi per lo spettacolo



#### Competenze

Scenografia teatrale, televisiva e cinematografica; comunicazione pubblicitaria; progettazione e costruzione

### DIMENSIONE



#### Quanti

Accademia Albertina di Belle Arti: 1500 studenti,  
150 docenti/personale  
Polo di Scenografia: 60 studenti, 8 docenti



#### Superficie

610 mq



**Produzione**

Materiale: fondali, scenografie, costumi, modelli  
Immateriale: conoscenza, cultura, arte, creatività

**OUTPUT**



**Reti**

Torino, Piemonte, Italia, mondo

**NETWORK**



**Collaborazioni**

Izmade, Fondazione Giacomo Brodolini



**Spazio di lavoro**

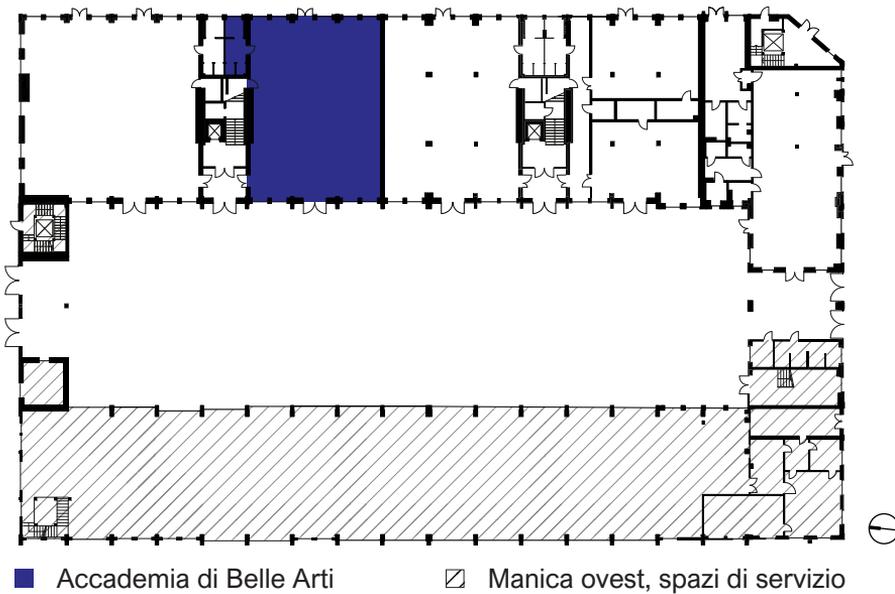
Laboratorio *open space*, aule

**SPAZIO**



**Planimetria**

Manica EST: piano terra, piano ammezzato

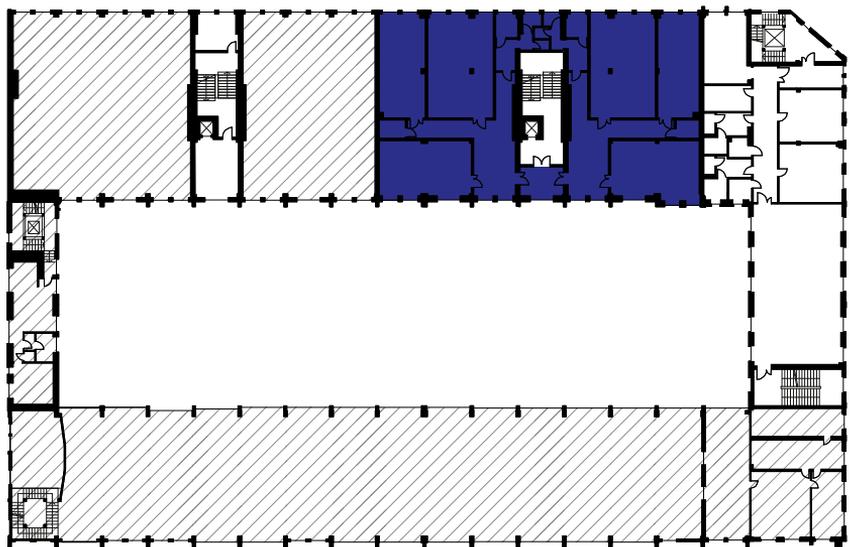


■ Accademia di Belle Arti

▨ Manica ovest, spazi di servizio

Fig. 76: pianta piano terra del Centro Polifunzionale, localizzazione degli spazi dell'Accademia Albertinadi Belle Arti di Torino.

Fonte: Laura Gotta



*Fig. 77: pianta piano ammezzato del Centro Polifunzionale, localizzazione degli spazi dell'Accademia Albertinadi Belle Arti di Torino.  
Fonte: Laura Gotta*

## DESCRIZIONE

Il Polo di Scenografia dell'Accademia Albertina di Belle Arti di Torino, facente parte del Dipartimento di Progettazione e Arti Applicate, è stato trasferito, dalla sede dell'Accademia, situata nel centro storico, presso la nuova sede del complesso INCET.

Il Polo di Scenografia è localizzato nella Manica Est del Centro Polifunzionale e dispone di molti ambienti: al piano terra è situato un ampio laboratorio di 260 mq, dotato di banconi da lavoro, strumenti per la lavorazione del legno, vernici e deposito; nel piano ammezzato sono situate sei aule, dai 50 ai 70 mq, dedicate alle lezioni frontali, trucco e maschera.

La formazione è di tipo tecnico operativa.

Il corso di studio ha l'obiettivo di assicurare padronanza dei metodi e delle tecniche artistiche e fornire, agli studenti, conoscenze e metodologie progettuali ed espressive nell'uso degli strumenti della rappresentazione e delle pratiche artistiche.

Le principali discipline di scenografia teatrale, televisiva e cinematografica e le tecniche di allestimento, relative alla comunicazione pubblicitaria e alla vetrinistica, indagano l'uso, la gestione e la rappresentazione dello spazio per mezzo di strumenti tecnologici espressivi, tradizionali e della contemporaneità.

Le lezioni pratiche sono volte allo studio delle tecniche sull'uso dei materiali per la realizzazione di progetti, interventi sul territorio, opere ambientali, nonché alla ricerca relativa ai linguaggi artistico visivi ([www.albertina.academy](http://www.albertina.academy)).

L'Accademia di Belle Arti e il Polo di Scenografia sono presenti sul territorio torinese, piemontese, nazionale e internazionale con mostre ed esposizioni dedicate alla storia dell'architettura scenica.

La vicinanza dei locali e l'affinità sui temi di progettazione e costruzione in legno hanno contribuito a creare intera-

zione tra il Polo di Scenografia e Izmade: gli studenti si servono dei servizi di Izmade per l'elaborazione di progetti e di macchinari ad alta precisione per la realizzazione di modelli complessi (Massimo Voghera, Intervista n.2).



*Fig. 78: laboratorio del Polo di Scenografia.  
Fonte: Laura Gotta*



*Fig. 79: aula del Polo di Scenografia.  
Fonte: Laura Gotta*



**CONCLUSIONI**



## C.1. Un'interpretazione dell'approccio reticolare: le reti dentro e fuori Open Incet

Le realtà imprenditoriali residenti in Open Incet intrattengono una fitta rete di relazioni e collaborazioni sia all'interno del Centro, sia al di fuori di esso a diverse scale.

La logica del Centro Polifunzionale e dell'*Innovation Center* è quella di stimolare e incentivare la collaborazione tra tutti i soggetti insediati.

### Relazioni tra i soggetti

Le relazioni esistono per due ordini di motivi: in primo luogo, poichè i soci in Open Incet e i *partner* residenti devono erogare servizi e attività di primo livello, per adempiere al contratto con il Comune di Torino: collaborano per la realizzazione di eventi e corsi di formazione rivolti alla collettività. In secondo luogo, le relazioni nascono per affinità e complementarità degli ambiti di lavoro.

Lo schema nelle pagine seguenti esplicita e sintetizza i rapporti tra le aziende e il livello della loro scala di azione: la scala locale corrisponde ad un raggio di azione di quartiere e metropolitano, la scala sovra locale rappresenta un'azione a livello regionale e nazionale, mentre la scala globale è associata alle aziende che lavorano in ambito internazionale.

### Open Incet come sistema urbano

In tal senso si cerca di analizzare il microcosmo Open Incet come un sistema urbano, secondo l'equazione

$$\textit{Open Incet} : \textit{città} = \textit{soggetti residenti} : \textit{aree urbane}$$

in cui, secondo la lettura areale tradizionale, Open Incet viene rappresentato come un'organizzazione spaziale continua e le interazioni al suo interno paragonate a quelle tra le parti di una città.

Nella teoria sistemica, il territorio e la città sono rappresentati come un reticolo, secondo l'idea che i sistemi urbani

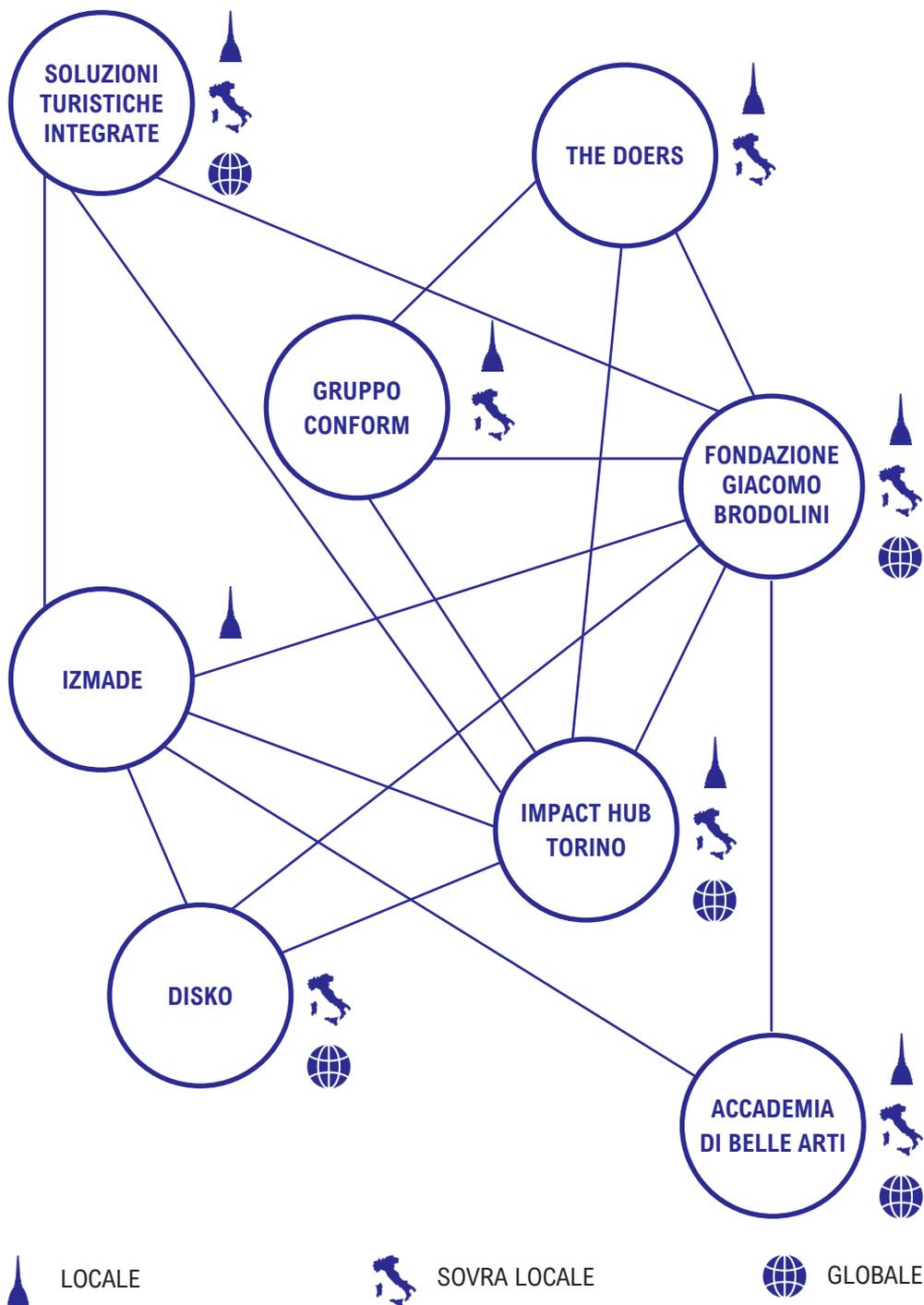


Fig. 80: schema delle relazioni multiscolari e delle collaborazioni avvenute tra i soggetti residenti in Open Incet.  
 Fonte: Laura Gotta

si possano descrivere come un insieme di centri, legati tra loro, a scale diverse (Governa, Memoli, 2011). L'equazione si riferisce anche al modello delle reti a gerarchia determinata equiparando il ruolo di Open Incet a quello della città che controlla il suo hinterland: Open Incet gestisce il Centro Polifunzionale, organizza le attività e gerarchicamente esercita una forma di controllo sulle realtà insediate e ha una posizione di intermediario nei rapporti con il Comune.

**Open Incet come territorio**

Inoltre l'equazione può anche essere descritta come

$$\textit{Open Incet : territorio} = \textit{soggetti residenti} : \textit{città}$$

in cui il territorio è un supporto fisico passivo, una struttura (Fabbro, 2000), e l'attenzione viene spostata sulle relazioni tra i soggetti residenti, intesi come sistemi complessi, connessi tra loro come le città sono collegate ad altre città per relazioni e scambi.

**Teoria sistemica e modelli reticolari**

Seguendo i principi della teoria sistemica applicata agli studi urbani, lo schema vuole rappresentare le varie realtà come nodi del reticolo e illustra il livello della scala di azione con i simboli della Mole Antonelliana, dell'Italia e del mondo. Le connessioni tra i nodi e le relazioni con l'esterno costituiscono la vera natura dei soggetti insediati in Open Incet. In particolare, il modello reticolare di riferimento è quello delle reti multipolari (Dematteis, 1990), secondo il quale "le relazioni tra i nodi della rete sono basate sulla complementarità funzionale tra i centri, come avveniva nell'economia industriale della fase fordista" (Governa, Memoli, 2011, p. 73). Non esistono, in modo forzato, rapporti di simmetria tra i soggetti residenti o rapporti di gerarchia, derivanti dalla prossimità del mercato. Ogni nodo del reticolo e, quindi, ogni realtà del sistema Open Incet, si relaziona con le altre per funzioni reciproche, secondo il principio della complementarità tra le attività e servizi erogati dai singoli soggetti residenti.

**Open Incet come rete multipolare**

In tal senso, per analogia, l'equazione può diventare

*Open Incet : distretto industriale = soggetti residenti :  
lavorazioni*

**Economia interna di scala**

e l'interpretazione spostarsi verso i principi di organizzazione territoriale. L'equazione cerca un legame con il passato dell'immobile e, più in generale, cerca di interpretare, in modo formale, il Centro in riferimento all'organizzazione economico spaziale dell'industria fordista. In qualche modo, è come se si verificasse anche nel presente un'economia interna di scala. L'industria fordista trae vantaggi economici attraverso la produzione di alti volumi e dalla concentrazione spaziale di impianti e lavorazioni, con la conseguente diminuzione del costo fisso unitario per prodotto (Marshall, 1972). Anche i soggetti residenti in Open Incet traggono vantaggi di questo tipo, ma essi dipendono prevalentemente dal fatto che essi godono di un affitto agevolato in cambio di prestazioni rivolte alla collettività.

Se si cambia punto di osservazione e si allarga la visuale di analisi dall'interno del sistema Open Incet verso le diverse scale di azione di ogni realtà imprenditoriale, si può interpretare il Centro secondo un altro modello reticolare, quello delle reti equipotenziali (Dematteis, 1990). In questo caso, ogni azienda può lavorare a qualsiasi scala, secondo il concetto dell'indifferenza localizzativa, tale per cui ogni impresa può essere collegata a qualsiasi altra, nel mondo. Questo è possibile in quanto, ormai, qualsiasi attività è diventata globale grazie all'informatizzazione dell'economia fatta di flussi e scambi (Castells, 2004). Le realtà imprenditoriali insediate in Open Incet, infatti, non godono della vicinanza ad un certo tipo di mercato, ma la loro natura le porta ad avere relazioni sovralocali e lavorare con altre realtà geograficamente lontane, ma vicine per il settore di appartenenza e il tipo di attività svolte. Lo spazio dei flussi stabilisce il collegamento tra luoghi e persone fisicamente

**Open Incet come rete  
equipotenziale**

**'Complementarietà'  
postfordista**

distanti prescindendo dal contesto di riferimento (Castells, 2004). Fabbro (2000), inoltre, vede realizzarsi, anche nella fase postfordista, la complementarietà funzionale tra specializzazioni locali, connesse da flussi di informazioni *know how* e risorse, in una struttura equipotenziale di fondo.

La natura di Open Incet dipende dall'intera struttura e dalle relazioni interno/esterno. In generale, l'ex INCET rende visibile la transizione dall' *Industrialism to Informationalism* (Castells, 2004) con il passaggio dei centri manifatturieri del Novecento, riconfigurati per nuovi usi, a centri di controllo e coordinamento della produzione globale (Sassen, 1997).

**Limiti di analisi**

Tuttavia, bisogna tenere in considerazione alcuni fattori. Infatti, l'analisi appena condotta astrae alcuni temi chiave che riguardano gli studi urbani e interpreta la teoria sistemica cercando di calarla nel contesto di Open Incet.

In tal senso, il bando pubblico promosso dal Comune di Torino per la concessione, la ricerca di un soggetto gestore per l'immobile ex INCET, sono tassativi nella ricerca di attività innovative, multidisciplinari, che operino in settori nei quali ci sia contaminazione tra saperi economici, tecnologici e sociali. Gli spazi sono destinati a soggetti in grado di impegnarsi in progetti di imprenditoria sostenibile e "sviluppare la costruzione di comunità creative aperte e collaborative anche di rilevanza sovralocale/internazionale" (Città di Torino, 2015). In questo modo, progettando a tavolino i vincoli e gli obblighi reciproci, l'Amministrazione Comunale cerca di predeterminare alcuni principi di organizzazione spaziale dell'economia. Open Incet è un *hub*, un polo di agglomerazione preconstituito e le realtà al suo interno godono, pertanto, dei vantaggi legati alla prossimità fisica. L'*Innovation Center* è come una città al cui interno si verificano economie esterne di scala, rappresentate dai vantaggi connessi alla concentrazione di attività simili nei prodotti o nei processi.

## Conclusioni

Le condizioni contrattuali stipulate dal Comune favoriscono relazioni e scambi di saperi. Ad esempio, molte imprese, dovendo arredare gli uffici e suddividere gli *open space*, si sono rivolte a Izmade per progetti ad hoc. Impact Hub Torino invita consulenti e organizza corsi di formazione per i propri membri e, per farlo, si rivolge alle altre realtà cercando esperti. La vicinanza fisica e di settore incrementa la collaborazione e genera esternalità positive. Inoltre, lo spillover di conoscenza ha, di per se stesso, un forte carattere localizzativo: lo scambio e l'acquisizione di *know how* complesso è sempre supportato dalla prossimità spaziale, poichè trasmissibile in modo efficace solo attraverso l'esperienza diretta (Governa, Memoli, 2011).

Le realtà residenti presso l'*Innovation Center* non sono soggette liberamente alle logiche del mercato, ma la condivisione dei servizi valorizza la loro immagine e la collaborazione incentiva la cultura alla sostenibilità, incrementando la capacità innovativa dell'intero sistema.



*Fig. 81: schema delle relazioni potenziali di Open Incet a scala globale, elaborato sulla base delle sedi delle realtà imprenditoriali nel mondo.*

*Fonte: Laura Gotta*

## C.2. Riflessioni su Open Incet e sulle realtà imprenditoriali

In seguito alla raccolta dati, alla ricerca sul campo e dopo aver chiarito e organizzato tutte le informazioni necessarie, è possibile identificare caratteristiche comuni tra le realtà imprenditoriali e fare una riflessione di carattere generale sulla realtà del complesso INCET.

I soggetti residenti nella manica sud del Centro Polifunzionale accedono agli uffici dalla piazza semicoperta, mentre quelli che si trovano nella manica ovest hanno il loro ingresso direttamente da piazza Teresa Noce. In entrambi i casi, può essere difficile rintracciare le singole sedi, in quanto non è presente una reception comune e non ci sono cartelli informativi all'entrata del complesso.

La riqualificazione dell'immobile è avvenuta prima dell'identificazione delle nuove funzioni, pertanto, gli spazi sono stati dotati dei servizi di base, ma sono stati lasciati, il più possibile liberi. In generale ogni soggetto residente dispone di ampie metrature suddivise tramite partizioni flessibili al fine di ottenere spazi fluidi e dinamici. La tipologia di spazio di lavoro più diffusa è l'*open space*, con scrivanie disposte in modo più o meno ordinato, mentre ci sono pochi uffici singoli. Tutte le imprese insediate hanno sale condivise che vengono utilizzate per riunioni, seminari, conferenze, corsi di formazione, svago e *relax*. Molto frequente è la presenza di una sala cucina utilizzata durante la pausa pranzo e in occasione di eventi. Anche tramite l'organizzazione spaziale traspare l'approccio al fare *network* caratteristico di queste realtà aziendali che, considerando il *team building* un punto di forza, sfruttano i momenti di socialità per intessere relazioni tra colleghi.

La maggior parte delle imprese sono di recente costituzione ed hanno la forma giuridica della società a responsabi-

**Caratteristiche comuni**

**Accessibilità**

**Spazio di lavoro**

**Atteggiamento**

**Forma giuridica**



#### CARATTERISTICHE COMUNI

- Dimensione aziendale
- Produzione immateriale
- Appartenenza a reti sovralocali e globali
  - Competenze trasversali
- Organizzazione spaziale degli uffici
  - Approccio al fare innovazione
  - Approccio al fare *network*

*Fig. 82: caratteristiche comuni delle realtà imprenditoriali residenti in Open Incet.  
Fonte: Laura Gotta*

lità limitata. Tutte rientrano nell'ampia categoria del terzo settore e le dimensioni aziendali rientrano nella categoria della piccola e media impresa.

**Dimensione aziendale**

Una caratteristica comune riguarda il concetto di produzione, difficilmente identificabile e definibile in maniera unica e inequivocabile. Poche tra le realtà insediate producono qualcosa di tangibile e concreto, la maggior parte si occupa di processi e l'*output* può essere difficile da visualizzare. I soggetti intervistati hanno avuto difficoltà a rispondere alla domanda sulla produzione aziendale e nella maggior parte dei casi hanno risposto con lunghe descrizioni delle attività e dei servizi erogati o con termini emozionali, riferendosi alla conoscenza, alle idee, al fare *network* e al mondo del digitale.

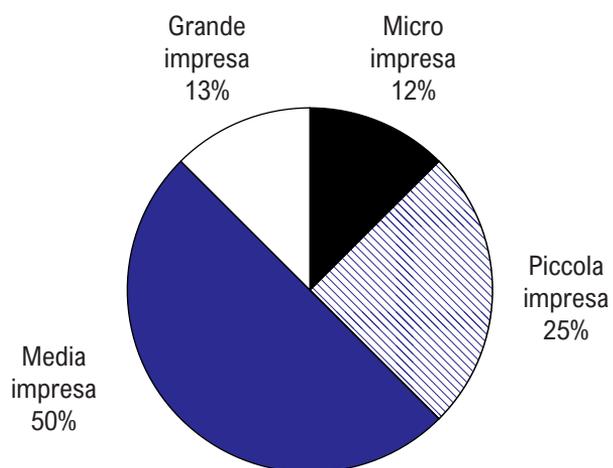
**Produzione**

Ogni anno, viene richiesto ai soggetti residenti di organizzare impegnativi volumi di attività di innovazione sociale, attività istituzionali, quali *workshop*, incontri ed eventi rivolti alla collettività. Per contro le attività rappresentano un adempimento contrattuale nei confronti del Comune di Torino in cambio di un affitto calmierato.

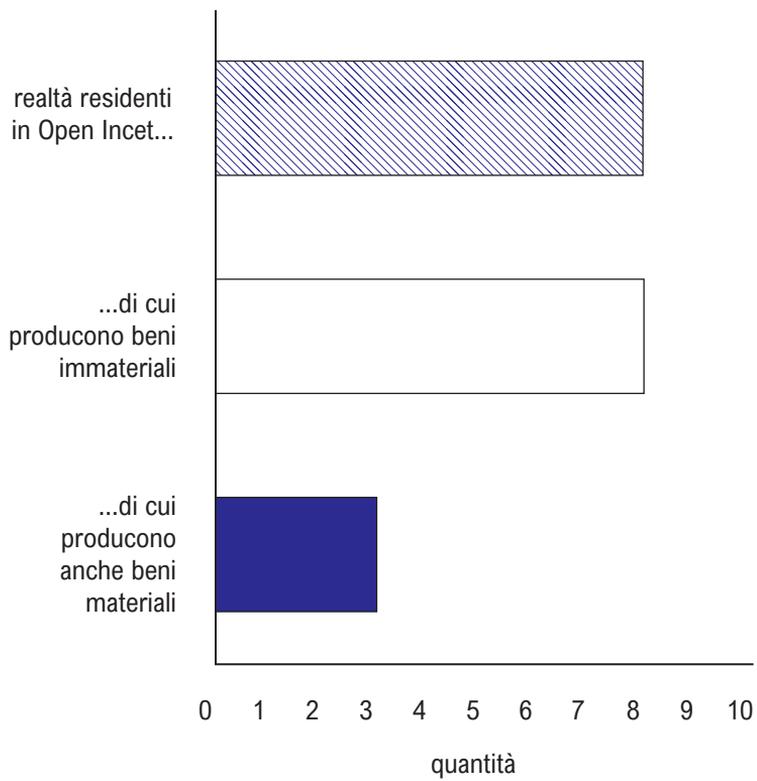
In generale, emergono le buone intenzioni e il desiderio di mettere in atto buone pratiche, non senza difficoltà dovute ad esempio ai tempi di avviamento delle realtà residenti della manica ovest, alcune delle quali collaborano soltanto dalla metà del 2017. A distanza di quattro anni dall'inaugurazione della manica sud iniziano a vedersi apprezzabili risultati come alcuni *format* di attività istituzionali, legati al futuro del lavoro, realizzati con la regia e partecipazione di più *partner* anche da parte di quelli insediati da poco.

**Alcune difficoltà**

La rigenerazione urbana dell'area INCET e la riqualificazione dell'ex fabbrica rientrano nel progetto di sviluppo locale Urban Barriera che ha tra gli obiettivi l'integrazione tra la popolazione locale e le realtà insediate. Nonostante ciò, le imprese sono inserite in reti sovralocali e globali e condi-



*Fig. 83: dimensioni aziendali a scala globale delle realtà imprenditoriali in Open Incet.  
Fonte: Laura Gotta*



*Fig. 84: produzione di beni materiali / immateriali sul totale delle realtà imprenditoriali residenti in Open Incet.*  
*Fonte: Laura Gotta*

vidono scarse relazioni con Torino, considerata, da alcuni, una città poco recettiva per quanto riguarda gli ambiti di lavoro delle realtà residenti. Viene sottolineata la mancanza del rapporto diretto con la Città di Torino, i soggetti percepiscono la Pubblica Amministrazione come poco coinvolta e distante al punto da rendere poco chiaro il progetto a lungo termine. Un elemento evidenziato, sia dagli intervistati che da alcuni utenti, è la difficoltà a far conoscere la realtà di Open Incet e le attività rivolte alla collettività, ancora scarsamente pubblicizzate. Chi frequenta saltuariamente il complesso INCET riconosce il bar ristorante EDIT come luogo di attrazione e aggregazione, ma non conosce Open Incet come polo di innovazione sociale.

In generale, camminando nell'area e osservando le persone si respira un clima positivo.

L'intera area urbana, comprendente le Spine 3 e 4, è stata oggetto di profonde trasformazioni negli ultimi dieci anni e, probabilmente, servirà ancora un po' di tempo affinché l'immagine dell'*Innovation Center* diventi chiara anche a chi è estraneo al contesto e a coloro che non si occupano di buone pratiche. La comunità residente in Open Incet si augura che il Centro diventi un *hub* dell'innovazione, in tutte le sue declinazioni possibili, dinamico e interconnesso con molte altre realtà simili.

### C.3. Open Incet e la *legacy* industriale

L'area INCET è un organismo vivente e rappresenta il profondo processo di trasformazione della città.

Open Incet è come un portale che unisce il passato di Torino con il suo futuro, mettendo la politica dell'innovazione sociale in primo piano.

Chi lavora tra le mura dell'ex INCET, ha un forte consapevolezza nei confronti del passato del sito in cui si trova. Tuttavia, è ormai appurato da tutti che la produzione, intesa nella sua accezione novecentesca, non appartiene più a quel luogo. L'eredità industriale si manifesta nella potenza fisica dell'immobile, con la sua struttura a grandi campate, mantenuta dopo la messa in sicurezza e la riqualificazione. L'architettura dell'immobile porta con sé il significato simbolico del passato di Torino e il progetto degli interni ha realizzato spazi flessibili e funzionali alle nuove destinazioni d'uso, dove lo spazio fisico lascia il posto allo spazio dei flussi (Castells, 2004).

**Eredità fisica come spazio dei flussi**

L'analisi di Bagnasco (1990), anche a distanza di quasi trent'anni, continua a essere rappresentativa del caso torinese in quanto la città rimane una città di produzione, certo ammettendo la diversità dei modi e dei beni e la sostituzione della grande impresa con altre di dimensioni medio piccole.

**Eredità tecnica come risorsa**

L'ex INCET ricopre una posizione di innovazione nell'ambito gestionale e organizzativo, elementi che alcuni studiosi ritengono essere stati l'antidoto alla crisi del modello fordista, in cui le capacità tecniche e organizzative sono rimaste come grandi risorse nella nuova cultura economica (Antonelli, 1990).

Il modello di produzione e l'oggetto della produzione sono troppo diversi per essere comparabili. Tuttavia, è possibile intravedere alcune caratteristiche comuni, evidentemente

**Fabbrica di idee**

intrinseche del fare dell'uomo.

Una parte del complesso INCET da fabbrica di cavi elettrici è diventata un *hub* di innovazione di supporto alle realtà imprenditoriali. In un certo senso la fabbrica INCET è sempre stata, ed è rimasta, una fabbrica di idee e di conoscenza, contraddistinta dalla multidisciplinarietà e dalla presenza di competenze diverse, pronta ad estendere il suo operato dal livello locale a quello internazionale.

Con l'evoluzione tecnologica, la terziarizzazione dell'economia e la globalizzazione, i lavoratori delle fabbriche urbane si sono trasformati da produttori a progettisti e l'oggetto di fabbricazione è diventato il processo.

L'ex INCET incarna il cambiamento funzionale della città di Torino e Open Incet è un osservatorio privilegiato sulle pratiche messe in atto dalla Pubblica Amministrazione e sulle interazioni multilivello tra gli *stakeholders*.

#### **C.4. L'ex INCET tra rigenerazione integrata, innovazione sociale e *governance* territoriale**

Come già affrontato nei precedenti capitoli, le politiche di sviluppo territoriale nascono in contesto controverso in cui si verifica il decentramento istituzionale, la forte influenza dell'approccio integrato dei programmi promossi dall'Unione Europea e l'affermarsi della forma partenariale pubblico-pubblico e pubblico-privato. Il sottosviluppo della politica locale, eredità della fase fordista, identificato da Belligni e Ravazzi (2012) nell'ideologia industrialista, nell'economicismo, nella difficoltà alla mediazione politica e nel deficit gestionale e amministrativo sembrano essere superati almeno in parte nell'esperienza della rigenerazione urbana del quartiere di Barriera di Milano.

Fabbro (2000) evidenzia il cambiamento del contesto istituzionale accompagnato da una nuova idea di politica territoriale incentrata alla costruzione "di nuovi quadri di identità, cooperazione, responsabilità sociale ed economica" (p. 684).

La riqualificazione dell'ex INCET è avvenuta grazie ad un progetto cofinanziato dall'Unione Europea e il Centro Polifunzionale è stato realizzato con il Fondo Europeo di Sviluppo Regionale. In questo caso, la capacità competitiva promossa dalle agende urbane non è dipesa solo dalla spesa nazionale o da sgravi fiscali agli investimenti, per le imprese, in Ricerca e Sviluppo, ma è derivata dalla capacità di aver creato un sistema territoriale dell'innovazione, ovvero un luogo di interazione tra realtà imprenditoriali, centri di ricerca privati e università uniti ad attività rivolte al pubblico (Viesti, 2005). Urban Barriera ha migliorato le condizioni di contesto e ha influito sulla creazione di economie esterne attraverso l'integrazione di interventi diversi ma coerenti, dove il ruolo delle istituzioni locali è stato rilevante nel realizzare partenariati nei finanziamenti e fra livelli di governo.

**Superamento dell'eredità industriale nelle politiche**

**Approccio integrato per innovare sistemi territoriali**

Ilda Curti, assessore alle Politiche per l'Integrazione, Rigenerazione urbana e Arredo urbano nella seconda giunta del sindaco Chiamparino, sostiene che le aree dismesse, patrimonio pubblico alienato, inducono a strategie di intervento di rigenerazione urbana, dove gli strumenti urbanistici vengono ibridati con un approccio di *governance* integrata al fine di rendere più flessibili i progetti anche sotto l'aspetto del convenzionamento pubblico-privato. Le aree dismesse possono essere luoghi di pregio architettonico e richiedere ingenti costi per la riqualificazione e la bonifica, ma l'intervento sui lasciti fisici dell'industria è una possibilità per promuovere il contenimento del consumo di suolo, attivare la cucitura territoriale tra parti di città e l'integrazione sociale attraverso l'individuazione di bisogni collettivi (Voghera, 2014).

**Innovazione:  
Urban Barriera**

L'esperienza del programma Urban Barriera sembra essere l'anello mancante tra l'approccio sostenuto dalle agende urbane, dove, secondo la teoria dei regimi urbani neoliberalisti, attori pubblici e privati mirano alla crescita economica attraverso investimenti e rendita fondiaria, e l'approccio integrato rivolto all'inclusione e coesione sociale e sostenuto, nel caso in esame, dall'azione del comitato Urban. Il Programma può essere considerato socialmente innovativo in quanto sostiene iniziative dirette che contribuiscono all'inclusione sociale attraverso cambiamenti nell'agire dei soggetti e delle istituzioni e rafforzando i legami tra gruppi e individui.

**Innovazione:  
Open Incet**

L'*Innovation Center* è una cornice entro la quale avviene la "riarticolazione e ridefinizione degli ambiti di azione tra società civile, stato e mercato" (Moulaert, Vicari Haddock, p.66). "La privatizzazione e la deregolamentazione dello Stato hanno aperto spazi per il coinvolgimento di associazioni e organizzazioni del settore *no profit* alla progettazione e implementazione delle politiche per lo sviluppo socio economico, per il disagio abitativo, per i servizi di cura e

assistenza e per la formazione professionale” (Moulaert, Vicari Haddock, p.70).

Diversi soggetti sociali entrano a far parte della *governance* territoriale promuovendo iniziative e nuovi progetti di innovazione sociale per la produzione di beni e servizi.

Molti attori sono parte di un sistema di produzione alternativo, alcune sono imprese sociali e la maggioranza è dotata di una duplice struttura economica per la produzione di servizi, di vario tipo, per il mercato sociale e per il mercato aperto. Emerge un sistema nel quale visioni e pratiche si definiscono insieme attraverso la combinazione di attori e strutture organizzative. Affrontare le questioni urbane necessita la cooperazione per lo sviluppo locale. Il cambiamento di fondo, che ha investito trasversalmente economia, società e organizzazione statale, ridefinisce i compiti e la natura della *governance* territoriale (Fabbro, 2000).

**Innovazione:  
governance e attori**

Nella fase postfordista nascono *cluster* di imprese, lo sviluppo socioeconomico avviene grazie a capacità endogene della tradizione culturale e lavorativa, il territorio perde la sua funzione gerarchica diventando sempre più relazionale e le politiche favoriscono la complementarità e l'interdipendenza tra i centri inseriti a diverse scale. Il sistema locale e la rete pongono l'attenzione su aspetti immateriali e i soggetti interagiscono tra loro coinvolti in “processi di autoorganizzazione e di innovazione” (Fabbro, 2000, p. 694). La nuova configurazione territoriale della rete ben rappresenta la *governance* locale, fatta di politiche gestionali e di integrazione tra settori. Anche il governo del territorio sembra perdere la sua struttura a favore di politiche che abbandonano l'approccio *top down*, sempre più relazionali con la missione di facilitare i processi decisionali e di intervento (Fabbro, 2000).

**Tendenze postfordiste**

Il caso ex INCET e il processo di rigenerazione dell'area e del quartiere Barriera di Milano sembrano rendere oggetti-

vi e leggibili la transizione dal fordismo al postfordismo, dal governo alla *governance*, dal territorio struttura al territorio rete, con politiche integrate e attraverso il manifestarsi di pratiche nuove, dove l'aspetto sociale assume valore.



*Fig. 85: elemento in calcestruzzo originario dell'epoca di costruzione del complesso con inciso il nome della fabbrica INCET.*

*Fonte: Laura Gotta*

**Allegati**



## **Allegato A QUESTIONARIO**

*Facsimile* del questionario *online* sottoposto via *e-mail* ai referenti delle realtà imprenditoriali residenti in Open Incet.

Il *facsimile* è la copia generica del questionario e, pertanto, non sono riportate le risposte di ogni impresa che sono state rielaborate per completare la descrizione dei soggetti insediati presso Open Incet.

Il questionario è stato creato tramite la funzionalità gratuita dei Moduli Google.

## IL CASO EX INCET A TORINO

Questionario per la rilevazione dati finalizzata alla Tesi di Laurea Magistrale, Politecnico di Torino, facoltà di Architettura, corso di Laurea Magistrale Costruzione Città. Argomento della tesi è il complesso ex INCET in relazione alla legacy industriale e al concetto di innovazione sociale.

\*Campo obbligatorio

1. Nome azienda \*

---

### Data e luogo

2. Anno di fondazione \*

---

3. Data apertura sede presso ex INCET \*

*Esempio: 15 dicembre 2012*

4. Luogo della sede principale \*

---

5. Luogo di altre sedi

---

### Classificazione dell'azienda\_1

6. Rispetto alla forma giuridica \*

*Contrassegna solo un ovale.*

- Azienda individuale
- Società di persone
- Società di capitali
- Società a responsabilità limitata
- Associazione
- Fondazione
- Altro: \_\_\_\_\_

7. Rispetto alla produzione (output) \*

*Contrassegna solo un ovale.*

- Azienda manifatturiera: prodotti tangibili derivanti da processi di trasformazione
- Azienda non manifatturiera: prodotti tangibili e intangibili acquisiti dall'esterno
- Altro: \_\_\_\_\_

Azienda commerciale

Azienda di servizi

## Classificazione dell'azienda\_2

### 9. Rispetto alla dimensione \*

*Contrassegna solo un ovale.*

Micro

Piccola

Media

Grande

### 10. Numero di dipendenti \*

---

### 11. Numero di dipendenti presso ex INCET \*

---

### 12. Fatturato o bilancio annuo

---

## Identikit aziendale

### 13. Ambito di lavoro \*

---

---

---

---

---

### 14. Attività e servizi erogati \*

---

---

---

---

---

## Spazio di lavoro

**16. Localizzazione nell'area ex INCET \***

*Contrassegna solo un ovale.*

- Manica SUD
- Manica EST
- Altro: \_\_\_\_\_

**17. Utilizzo della piazza semicoperta \***

*Contrassegna solo un ovale.*

- Sì
- No
- Altro: \_\_\_\_\_

**18. Superficie sede presso ex INCET (mq) \***

\_\_\_\_\_

**19. Tipologia spazio di lavoro \***

*Contrassegna solo un ovale.*

- Uffici singoli
- Uffici di medie dimensioni (max 4 postazioni)
- Open space
- Altro: \_\_\_\_\_

## **Allegato B INTERVISTE**

Trascrizione in ordine cronologico delle interviste effettuate ai referenti delle realtà imprenditoriali residenti presso Open Incet.

## INTERVISTA N.1

<b>DATA</b>	<i>13 marzo 2019</i>
<b>LUOGO</b>	<i>Sede di Open Incet Piazza Teresa Noce, 17/D, Torino</i>
<b>SOGGETTO</b>	<i>Dott.ssa Patrizia Saroglia, Senior Project Manager in Fondazione Giacomo Brodolini</i>

### **Ci sono stati incentivi e finanziamenti da parte della Pubblica Amministrazione per l'apertura della sede di Open Incet presso l'ex Incet?**

No, bisogna risalire indietro, non so se lei lo sa, la Città di Torino è ancora proprietaria di due terzi dell'ex INCET. L'ex INCET è un complesso di circa 10000 mq, composta da 3 maniche, nord, est, sud, che sono ancora di proprietà del Comune e date in concessione a soggetti che ne fanno la gestione. La manica ovest è stata venduta, anche l'immobile, a un soggetto privato che ha dato vita al progetto EDIT. Quindi, anche solo dal punto di vista cromatico, questa distinzione si vede: 3 maniche di proprietà della Città sono colorate di giallo, l'unica intonacata di bianco è quella data al privato.

Le racconto come interagiscono le 2 realtà.

Non sono stati dati incentivi finanziari. Sono stati aperti, in momenti diversi, 2 bandi. Perché in tempi diversi? Perché il processo di riqualificazione ha avuto tempistiche diverse. Nella primavera del 2015 era pronta la manica sud, quella in cui ci troviamo adesso, di circa 1200 mq, per cui è uscito un bando che l'Amministrazione Comunale ha fatto per trovare un soggetto gestore. Nel 2017, a gennaio era pronta la manica est e nord, che andavano a completamento della parte ancora della Città, quindi la Città ha fatto uscire un secondo bando per cercare un altro soggetto gestore. La forma di relazione tra Città e soggetto gestore è quella di una concessione, quindi significa che ci sono 7 anni + 7 rinnovabili di concessione per entrambe le maniche (una da ottobre 2015 e l'altra da febbraio 2017). La Città ha dato l'immobile riqualificato, ma non ha dato incentivi finanziari (un modello che altre città italiane stanno seguendo), però il vantaggio che abbiamo è un canone d'affitto calmierato. Non ab-

incentivo finanziario, ma paghiamo un canone d'affitto calmierato, con un abbattimento rispetto al canone di mercato dato ogni anno in relazione alle attività cosiddette istituzionali che il centro deve fare in cambi odi questo sconto. Le attività che fa il centro si definiscono di primo e secondo livello: quelle di primo livello sono quelle istituzionali e devono essere erogate ogni anno, e ogni anno si concorda quali sono, i volumi, il *target* con la città che resta il committente, devono rispettare il criterio di accessibilità e fruibilità per qualsiasi tipo di destinatario. Il che vuol dire che devono essere rese alla cittadinanza in forma gratuita o con un *ticket* ridotto, ridotto rispetto al costo di mercato di quel servizio che si offre. Ad esempio, gli spazi di *coworking* di Impact Hub o i corsi di falegnameria che fa IZMADE, entrambe sono considerate attività istituzionali perché hanno un prezzo d'accesso che è inferiore a quello del mercato. Poi ci sono altre attività in corso, le attività che stiamo portando avanti come Fondazione Brodolini per creare la figura del *Chief Social Innovation Officer*, per creare una nuova figura professionale, aumentare le competenze per il terzo settore, ci sono 60 giovani in classe e 30 organizzazioni del terzo settore, abbiamo una platea di 90 persone, gratuito per chi partecipa. Questo per fare un esempio di attività diverse di come noi rispondiamo a questo obbligo che noi abbiamo nella concessione per far sì che venga mantenuto l'abbattimento sul canone, ma non abbiamo ricevuto finanziamenti.

**Da questo suo racconto mi rendo conto che effettivamente i documenti si possono trovare e consultare online ma non si può comprendere la complessità del progetto**

Non è facile, questa è come se fosse una *start up*. Nei primi anni c'è anche un modello da implementare. Quando le parlavo di attività di secondo livello, sono attività che un partner che occupa qui uno spazio, deve mettere in piedi come suo core business per potersi mantenere, per poter esistere e vivere. Qui funziona questo doppio modello di *business*: attività di primo livello, gratuite, in cambio di uno sconto sul canone di affitto e attività che ognuno fa. Ad esempio, quando noi lavoriamo con il corporate con grandi aziende, noi e altri partner nostri, i corsi che si fanno per i dirigenti delle grandi aziende, piuttosto che i programmi di accompagnamento...quelli hanno un costo.

**Qual è stato il rapporto con la Pubblica Amministrazione e con la cittadinanza nel processo di riqualificazione?**

La Pubblica Amministrazione è da considerarsi come il committente. Noi, per esempio, formalmente dobbiamo presentare ogni anno un piano di attività a inizio **anno**,

anno, concordato nella forma, nel senso che ci devono essere le attività, la forma, il tipo di *target* che vogliamo raggiungere, i volumi e i tempi di realizzazione. Dopodiché ovviamente siamo noi a decidere i temi, su cosa vogliamo lavorare in base alle competenze che abbiamo. Per esempio, quest'anno, tutte le nostre attività stanno nella cornice del tema del futuro del lavoro quindi, abbiamo sviluppato *format* che vanno in quella direzione, ad indagare quelle che sono le nuove figure professionali per i giovani e a formarli su questo; per le *start up* il rapporto con le aziende, a comprendere qual è il *gap* che ognuna di loro ha rispetto al processo di digitalizzazione che è in corso. Per questo stiamo completando degli strumenti di valutazione e di *assesments* che, per esempio, sono stati questo 'Tecnimetro' che la Fondazione Brodolini insieme ad un altro *partner*, che si chiama Rquadro, che però non è un *partner* che sta qui, ha messo a punto di valutazione di *assesments* questo *gap* sul digitale; è quello che è stato acquisito da Union Camere, le imprese che fanno questa sorta di autovalutazione e di valutazione accompagnata, in due *step*, lavorano su uno strumento che abbiamo ideato noi. Questo per dare degli esempi. Il rapporto che noi abbiamo è di presentazione, ad inizio anno, di un programma delle attività e a fine anno una relazione di descrizione di quanto fatto, risultati attesi e raggiunti, volumi raggiunti.

### **E con la cittadinanza?**

Il centro è aperto tutti i giorni, tranne sabato e domenica, dalle 9.00 alle 18.00, in questo orario ci sono diversi eventi e momenti di *networking* a cui la cittadinanza può partecipare. Segnalare che c'è disponibilità di spazi, come per esempio, nel *maker space* di IZMADE, loro essendo anche una falegnameria popolare, sono sempre aperti e se un cittadino vuole andare e utilizzare degli attrezzi per aggiustarsi il quadro che si è rotto a casa, con un costo irrisorio che non arriva neanche a 1 euro all'ora, va e può utilizzare gli strumenti più semplici e lo spazio. Se, invece, ha bisogno di utilizzare macchine o di un tutor che lo aiuta a costruire un oggetto, a riparare qualcosa che non è in grado di fare da solo c'è un posto un po' più alto, ma c'è comunque un tutor che lo segue o se deve usare una macchina che non può usare da solo la usa con lui. Quindi, il rapporto con il quartiere è di utilizzo degli spazi. Nel complesso all'interno c'è una piazza che è proprio una piazza pubblica di proprietà della Città, è suolo pubblico. Questa piazza verrà data in gestione a EDIT che, però, ha già intenzione di fare anche attività che, ovviamente, possano, interessare a tutta la collettività. Insieme, pensavamo di renderla anche uno spazio in cui fare da cinema serale, piuttosto che attrezzarla con degli schermi e mandare dei tutoriali sull'innovazione, far vedere quali sono i progetti sull'innovazione sociale che possono rendere

che possono rendere anche i cittadini del quartiere partecipi, perché magari gli vai a raccontare il "Progetto Fa Bene", un progetto che raccoglie il cibo invenduto nei mercati e da lì loro potrebbero diventare volontari di questo progetto o beneficiari nel caso in cui ne abbiano bisogno. Anche il tema della piazza è interessante, al momento non la stiamo utilizzando come vorremmo perché è suolo pubblico e la Città deve un po' capire, finché non è definito un soggetto gestore abbiamo noi in carico la chiusura e l'apertura dei cancelli, perché durante il nostro orario lo spazio deve essere fruibile. La gente incomincia a sperare che c'è questa piazza, viene, passeggia, si ferma. Poi noi volevamo costruire delle attività, in modo che la piazza venisse sempre più utilizzata.

All'inizio proprio quando avevamo aperto, avevamo fatto un percorso partecipato proprio già all'inizio per avere idee di che cosa poter fare in quella piazza, poi c'è stato uno stallo perché la burocrazia... La piazza nel passaggio da patrimonio a suolo pubblico è ancora in fase di limbo e definizione. Adesso sappiamo che poi ci sarà EDIT che ne farà la gestione, ma questo è ancora da ufficializzare, nel senso che deve ancora completarsi l'iter autorizzativo perché sia effettivamente così. Questi sono tempi lunghi, che sono un po' anche il lato di sfida nel costruire un progetto che è una partnership pubblico-privata. Un'altra delle caratteristiche di questi spazi, sono spazi industriali dismessi frutto di un processo di riqualificazione urbana per prima cosa, che a volte interessano solo l'immobile. In questo caso è molto più complesso e interessante l'operazione, perché interessa l'intero quartiere di cui l'immobile è parte. E quindi ci sono delle implicazioni in più positive. Secondo parte di interesse perché sono modelli che nella gestione vedono una partnership pubblico-privata di un nuovo modello di gestione. Nel nostro caso c'è una concessione che funziona come le ho spiegato, in altri modelli, le cito l'Emilia-Romagna perché la conosco, perché la Fondazione Brodolini, che io rappresento, e che è il soggetto che guida la partnership qui a Torino, guida anche le *partnership* che ci sono sui 5 centri che apriranno in Emilia Romagna, uno già da poco inaugurato, gli altri sono in fase di avvio. In questo caso Abbiamo un modello differente, sempre 5 spazi oggetto di riqualificazione, sono spazi completamente diversi, da una ex chiesa, a una ex fabbrica, una ex centrale elettrica, un ex teatro, quindi immobili di tipo diverso, non solo aree industriali, di proprietà delle diverse città dell'Emilia, ma tutta l'operazione è a regia regionale.

Sta dentro un percorso del FESR, fondo che guarda anche alle infrastrutture con quei soldi lì la regione Emilia Romagna ha trasferito i soldi alle città per riqualificare questi spazi e per pagarne l'avvio. Quindi in quel caso lì ci sono dei fondi che ne accompagnano l'avvio nei primi anni. Torino no, ha fatto un modello diverso. Questo per dirle che queste esperienze stanno iniziando a maturare in Italia e che ci sono

per dirle che queste esperienze stanno iniziando a maturare in Italia e che ci sono modelli diversi. Il modello Torinese è un modello di avanguardia, è una delle città che è partita prima, anche Milano ci ha lavorato molto. Quello che stiamo vedendo in Italia e che molte città stanno lavorando sui processi di riqualificazione di aree dismesse, stanno pensando a che cosa fare degli immobili dismessi e, non soltanto riqualificarli, ma ricomprenderli in un disegno di sviluppo della città più ampio. Torino quando inizia pensa a questo posto come sede di servizi per la collettività ma senza avere un'idea chiara, poi pian piano, di pari passo, sviluppa quella che è la politica sull'innovazione sociale della città, sviluppa il modello Torino Social innovation, incomincia costruire un ecosistema per l'innovazione sociale e a capire che l'innovazione sociale può essere una leva di sviluppo economico inclusivo. E che quindi alcuni tessuti economici e sociali, soprattutto in aree marginali e in quartiere con gravi problematiche, che una volta, come nel quartiere di Barriera di Milano in cui siamo, avevano delle produzioni molto importanti, che sono andate in crisi o che sono state trasferite altrove. Il caso in *chat* era in caso di una fabbrica che stava funzionando benissimo, ma che la proprietà ha deciso di portare altrove, quindi non è stato neanche un tema di fallimento dell'impresa, però i locali sono rimasti in uno stato di abbandono dagli anni 80 fino al 2009.

Si stanno costruendo nuovi modelli, ci sono quelli che vanno anche a rivedere l'utilizzo di fondi europei, in questo caso del FESR, per fare l'accompagnamento all'apertura. Quindi, quella è, dalla prospettiva delle Città e delle Regioni, cosa faccio e come muovo tutto un progetto di riqualificazione, dentro quale cornice lo metto e come lo supporto: dando solo l'immobile, dando l'immobile con uno sconto del canone, dando l'immobile e un po' di "carburante" in partenza. Sono modelli diversi, tutti, però, hanno in comune una strategia di fondo di sviluppo del territorio, ovviamente. E tutte e due puntano alla creazione di un ecosistema, che a Torino è già più sviluppato che in Emilia. L'Emilia ha città più piccole, quindi è la regione che fa da regia, invece Torino è una città più grande e pensa al suo ecosistema e a come posizionare Torino anche rispetto all'estero. Infatti ci sono due step di questo disegno di politiche di innovazione: nel primo decennio del 2000, mentre si pensa alla riqualificazione fisica di questo spazio, nasce e cresce *Torino Social Innovation* che punta a costruire l'ecosistema e a rafforzarlo, devo supportarlo dando anche degli spazi dove far accadere progetti che riguardano l'innovazione sociale. Intanto il modello si evolve fino a diventare *Torino Social Impact*, firmato da quasi tutti i principali attori dell'ecosistema un *memorandum of understanding* a novembre dell'anno scorso che va nella direzione di voler cooperare tutti quanti e mettere a sistema e a servizio del territorio le proprie competenze per posizionare Torino in Europa come un ecosistema capace

Torino in Europa come un ecosistema capace di attrarre investimenti, talenti, ecc. L'idea di fondo è che si sta cominciando a ragionare come un sistema partendo dai luoghi, quindi INCET ha un suo posto in questo ecosistema riconosciuto. Vediamo l'importanza dei luoghi.

### **Si vuole inserire in una rete sovra locale di livello Europeo.**

Sovra locale per forza, un centro di incubazione come questo lavora a tutte le scale, scale di quartiere perchè deve essere un po' casa per chi ci vive attorno, perchè non vedano il processo di riqualificazione come semplicemente ripulire un immobile, ma è veramente dargli una nuova vita e una nuova possibilità e anche un nuovo simbolo per il quartiere. Immagini che qui è stato chiuso agli anni Ottanta fino al 2009 quando sono iniziati i lavori di ristrutturazione. Nel frattempo la Città se lo trova dato in regalo dalla famiglia Bruni Tedeschi che decide di spostare la proprietà altrove a Livorno Ferraris, e decide di regalare l'immobile alla città. E' un regalo impegnativo, perchè da un giorno all'altro ti ritrovi con 12000 mq da gestire. La Città all'inizio non sa cosa farsene, per cui lascia questo spazio in uno stato di abbandono e per alcuni anni la piazza interna, che era ancora coperta, viene utilizzato come ricovero di auto rubate che la polizia intercettava, trovava e che doveva mettere da qualche parte. Ma ovviamente è stato un utilizzo di ripiego. Quindi è importante vedere come la Città matura una sua politica di innovazione sociale e intanto prepara i luoghi.

Dal punto di vista, invece, di chi partecipa a questi bandi...questi soggetti che provano a gestire questi spazi è interessante perchè diventa, invece, anche lì, una nuova area di mercato e di possibilità di investimento che i soggetti vanno a fare con un grandissimo impegno. La Fondazione Brodolini ha sviluppato tutta una serie di progetti di questo genere, sta dentro diverse *partnership* in tutta Italia, perchè crede che poi, come aveva già intuito bene lei, occorra costruire reti sovra locali. Quindi, nella nostra idea, mettere in rete *hub* che stanno in altre città, non può che fare bene, perchè aumenta la massa critica. Questo discorso vale tra centri, nello stesso centro nel rapporto con il quartiere, con il resto della città, a livello nazionale, europeo e così via. Nella missione propria del centro c'è quella di accelerare il sistema locale torinese internazionalmente. Per fare questo, per esempio, una delle attività è il *Summit di Open Innovation* che noi tutti gli anni realizziamo. E' uno dei *format*, degli appuntamenti che abbiamo messo in piedi fin dall'inizio, fin dal primo anno; quest'anno siamo alla terza edizione, è un momento importante che a Torino non c'era, riusciamo a portare a Torino circa 200 *stakeholders* rappresentanti di città europee, statunitensi, sudamericane. Sono rappresentanti, soggetti di intermediazione, quali possono essere *World Bank*, istituti di ricerca come la *Brooking Institution* o fondazioni come la The

la *The German Marshall Fund*. Portano a Torino chi lavora su questi temi e chi può avere interesse per l'ecosistema torinese, costruire nuove *partnership*, studiarlo, costruire progetti che portino benefici all'ecosistema e quant'altro. Per noi, per esempio, quello è un modo per mettere il luogo in sé e quindi fare un servizio anche al resto del territorio e all'ecosistema torinese all'esterno. Le spiego una delle attività che il centro fa con costanza.

**Qual è il ruolo di Open Incet all'interno del complesso dell'ex Incet? Quale rapporto intercorre tra Open Incet e le imprese insediate presso l'ex Incet?**

Il complesso ex INCET sono le 3 maniche di cui abbiamo parlato.

**C'è qualche rapporto tra le maniche?**

E' la stessa cosa. Lo spiego meglio, perchè dire che è la stessa cosa non è corretto, ma chiedere se c'è un rapporto è molto di più. Allora, 2 bandi, 2 concessioni. Chi risponde? Chi vince questi bandi? Primo bando, manica Sud che prende il nome di Open Incet ed ha un brand, risponde una *partnership* pubblico-privata guidata dalla Fondazione. Due anni dopo esce l'altro bando a cui risponde Fondazione e altri partners, sono due governance diverse. Di nuovo, vinciamo e acquisiamo l'altro pezzo. A quel punto anche nell'idea della Città c'è costruire sinergia tra le due maniche. Ex INCET, Open Incet... L'idea è quella di chiamare tutto il complesso Open Incet, perchè c'è già un *brand*, c'è un luogo ed è un'espansione. Poi questo se avverrà o no, è un tema che stiamo decidendo in questi giorni. In Open Incet manica Sud, è un po' la testa progettuale perchè qua ci sono, tra quelli che sono soci dell' RTI, solo due residenti, noi di Fondazione Brodolini che guida, quindi qui qualcuno ci deve essere, presenza fisica, poi noi siamo dislocati in più punti, quindi per esempio anche come staff... Se lei mi chiede quanti siamo qui, qui siamo quattro, ma in realtà non siamo solo quattro, l'ufficio gare e l'amministrazione non stanno qui; però in presenza sul territorio siamo in quattro, dopodiché un altro dei soci che ha anche uffici qui è Conform, che è un'agenzia per il lavoro e da lì capiamo che ci sono le competenze sul lavoro e sull'orientamento e quant'altro. Poi ci sono partner, che è diverso perchè non sei nell'RTI, non sei socio, ma sei venuto qui dentro e sei venuto qui è perchè hai una certa caratteristica e la disponibilità a fare le attività che dicevo. The Doers è un acceleratore, loro lavorano sia con studenti, sia con grandi imprese e fanno percorsi di accompagnamento allo *sharing* delle imprese, quindi, anche lì, un altro tipo di competenza. Quindi, il rapporto è costante perchè si costruiscono attività insieme, si danno i servizi che dicevo prima in forma di attività istituzionali, quindi una volta che si è deciso di lavorare qui dentro si è per forza legati. Chi viene scelto dalla

RTI e insieme alla Città, non possiamo mettere qui qualcosa che non c'entra con l'innovazione sociale, sono già venuti per chiederci per una palestra, per un ufficio che faceva contabilità per un'azienda... No, questo non è uno spazio in cui chi vuole si insedia, è una realtà che ha una identità e una missione, quindi devono esserci soggetti che fanno innovazione. Nel caso di manica Sud abbiamo, per esempio The Doers. Poi manica Sud è finita, nel senso che abbiamo due piani con al fondo una manica da 100 in cui facciamo eventi, formazione, tutti i corsi, i programmi di accompagnamenti alle imprese, poi ci sono i nostri uffici, la sala riunioni in cui siamo adesso, sotto ci sono due uffici piccoli, Conform, lo spazio grande che è diventato lo spazio per l'acceleratore The Doers e poi c'è un'altra sala riunioni. Quindi, la manica Sud è finita. 1200 mq in cui abbiamo anche un grande terrazzo.

La manica Est e Nord è grande, sono circa 5000 mq, lì il modello è diverso. Lì, dobbiamo andare a mettere partner che abbiano altri tipi di competenze e che, quindi, tutti insieme, possiamo fare una massa critica per offrire servizi alla collettività diversificati. Allora, ci voleva, per esempio, uno spazio di *coworking* che in Torino Nord non c'era, quindi la presenza di Impact HUB che poi non è soltanto uno spazio di *coworking* dove vai e condividi solo la scrivania, ma fanno attività di vario genere, di accompagnamento e di costruzione soprattutto della *community*... Compito loro, anche perchè è la loro missione proprio istituzionale è creare community sia all'interno dello spazio INCET, sia nel quartiere, di nuovo a tutte le scale a geometria variabile a seconda delle attività che fanno. Poi abbiamo la presenza dell'Accademia delle Belle Arti che ha deciso di portare qui 3 dei suoi corsi. Quindi tutta la manica Est, il mezzanino è occupato, sono aule, tutte destinate all'Accademia, poi l'Accademia ha al piano terreno il laboratorio di Scenografia di 350 mq dove, per esempio, sono stati prodotti i costumi per l'opera di "Re Dario" che è stata al Regio un paio di anni fa. Siamo molto contenti di averli, hanno più di 100 studenti, quindi noi, ogni giorno qui abbiamo, a seconda del periodo dell'anno, tra i 100 e i 150 studenti, tra quelli che seguono i corsi e quelli che lavorano nel laboratorio. Poi, Impact HUB sta dando lavoro, a parte a quanti sono loro, a tutte le persone che vengono qui e vengono a condividere lo spazio che sono più di 20. Poi, c'è la realtà di Soluzioni Turistiche Integrate e loro fanno servizi di *incoming* per il turismo, innovativi, appoggiandosi al digitale. Poi, abbiamo Rokivo che ora si chiama Disco, ha cambiato nome per una questione di acquisizione da parte di un gruppo internazionale che si chiama Altavia Group, loro si occupano espressamente di digitale e hanno strette relazioni, hanno anche un ufficio a San Francisco, con la Silicon Valley, quindi per noi sono un ponte verso gli Stati Uniti e verso una delle mecche dell'innovazione. Vogliamo costruire con loro programmi di accompagnamento alle start up che vogliono andare negli

Stati Uniti. Abbiamo ancora IZMADE che sono questo bellissimo spazio di *maker space* e falegnameria popolare, loro sono un gruppo di *designer* e architetti con un modello di *business*, disegnano e costruiscono arredi. Su quello è basato il loro modello di *revenue*, per cui stanno sul mercato vendendo i mobili che disegnano e che producono, però fanno anche progetti di innovazione sociale che sono quelli che noi definiamo come attività di primo livello. Le faccio un esempio, adesso stanno facendo un progetto di *co-design*, quindi di co-progettazione insieme ai ragazzi che sono utenti di una casa di accoglienza per minori rifugiati, insieme a loro disegnano i mobili e le attrezzature che farà parte di questa casa, che verranno donate a questa casa. E, quindi, su quello loro non ci guadagnano, hanno avuto un *grant*, quindi si pagano le spese, ma materiali, mobili e tutto il percorso di progettazione è fatto a titolo gratuito per chi lo riceve. Se loro fossero solo uno studio di *design* che vende mobili, non potrebbe stare qui dentro.

**Leggendo i nomi sulla cassetta della posta ho cercato di capire chi fosse insediato e mi ero segnata anche The Spiritual Machine...**

The Spiritual Machine sta dentro STI: è una *start up* che nasce da STI, loro sono molto carini, sono molto interessanti, perchè loro hanno deciso di prendere vecchie ricette di Vermout...fanno delle serate...anche lì, è un altro pacchetto turistico che vendono sia a privati che a istituti alberghieri, cioè imparare a fare il Vermout, il Gin fin dall'inizio, poi stanno costruendo dei box, delle scatole con vari ingredienti primari, in modo tale che ognuno abbia il suo *kit* e lo possa acquistare. Per saperne di più di The Spiritual Machine bisogna parlarne con STI.

Stylum è con Rokivo, si occupano più di comunicazione, sono la stessa gente.

Guanxi è una realtà che si appoggia ad Impact HUB, loro si occupano di servizi sul digitale, ma sono specializzati in *crowdfunding*. E' un'altra competenza che abbiamo qui, grazie a loro, infatti, abbiamo vinto un bando per la realizzazione di un'*academy di crowdfunding*, questo fa parte di un paio di progetti che diventerà un servizio ricorrente e vorremmo che fosse la sede dell'*European Social Crowdfunding*.

OrbitalWaves fa sempre parte di Guanxi, sono sempre realtà appoggiate da Impact HUB, sono ospiti ma non sono tra i *partner*.

Conform sono i nostri soci, fanno parte di manica Sud, ed è l'agenzia per il lavoro. Loro si trovano al primo piano.

**Online non era chiaro quali fossero le relazioni tra queste sigle...**

Noi coordiniamo tutto il progetto e facciamo da interfaccia.

### **Che cosa rappresenta Open Incet per chi ci lavora?**

E' una domanda che andrebbe fatta a tutti. Per noi rappresenta da una parte una sfida per fare tutto quello che le ho detto, per portare a compimento quello che è un disegno di trasformazione di un pezzo di quartiere e, in modo più ambizioso, di un pezzo di disegno di una politica sull'innovazione a livello urbano. E dall'altro, per noi, è un osservatorio privilegiato, perchè qui tra eventi ospitati e/o organizzati da noi, tra percorsi di accompagnamento e formazione che organizziamo, tra incontri con le aziende e tutte le altre attività, tra cui anche il *summit*... In un anno passano più di 3500 persone, che significa che stanno lavorando, portando dei progetti, *best practice* da scambiare o domande di innovazione...

### **Esiste un fil rouge che leghi il passato di produzione di questo luogo, alle attività che ora vengono svolte? C'è una relazione con il passato industriale dell'ex Incet?**

Un filo rosso? Qui si producevano cavi. L'aneddoto che mi piace sempre raccontare è quello che i cavi che sono stati prodotti qui sono quelli che hanno permesso di collegare, per la prima volta, via mare, l'Europa agli Stati Uniti. Se non è innovazione quella. Poi, quella era una produzione molto tradizionale. Io penso che, però, oggi, se vuole un filo simbolico... questa è una fabbrica di idee! Una delle attività che noi facciamo che si chiama *Idea generation*, e significa che nel processo di filiera di supporto all'innovazione stai all'inizio, stai a monte, nella fase di generazione di idee che possono confluire in progetti, in percorsi che possono trasformarsi in progetti imprenditoriali. Il centro si caratterizza per lavorare anche sull'*Idea generation*, quindi, volendo, quest'idea di fabbrica la manteniamo, però è un concetto totalmente rinnovato a seconda di quello che è anche un cambiamento che il mercato del lavoro sta avendo, perchè il tema del futuro del lavoro è il tema che caratterizza le attività del 2019, perchè siamo dentro questa cornice.

### **Quindi, si può dire, per concludere, che il ruolo che ha Open Incet deriva dal cambiamento che la Città di Torino sta affrontando?**

Fa parte della politica di innovazione sociale che la Città sta affrontando, fa parte della complessità del mondo del lavoro che adesso c'è per cui servono soggetti di mediazione. In letteratura Open Incet viene definito come una *key stone organization*, cioè un soggetto che mette in contatto domanda e offerta. Quindi noi facciamo analisi della domanda, sull'innovazione sociale, per esempio, l'analisi della domanda è stata fatta per costruire il corso di cui le parlavo prima rivolto ai giovani e al terzo settore.

e migliorare per riuscire a reggere la trasformazione in corso, quindi c'è un bisogno. Ci siamo detti di provare ad organizzare questo bisogno che significa provare a dare una risposta... La risposta è stata fare formazione. In altri casi ai bisogni di un'azienda che tu raccogli e organizzi, costruisci la risposta attraverso una core for ideas o una core for solutions che sono tutti questi nuovi strumenti attraverso i quali si va a cercare conoscenza o expertise dall'esterno per portarle verso l'azienda. Gestiamo anche delle piattaforme virtuali di incontro tra domanda e offerta, per esempio quella di *Swing Pich*, una piattaforma americana di cui noi abbiamo la gestione per la parte europea, di incontro tra grandi aziende e *start up*. Di nuovo, la grande azienda ha un bisogno specifico e non sa che ci sono delle start up che stanno lavorando con il prodotto, con l'innovazione del processo... Fanno un ruolo di mediazione, di *broker*

**Lei mi ha raccontato un po' la realtà dell'Emilia Romagna che si sta sviluppando, quindi è in corso... In Italia e in Europa, c'è una relazione diretta con altre realtà che si possono definire con un nome come quello di Open Incet?**

Diretta, nel senso di collaborazione diretta e continuativa, ci viene naturale con quelli che sono i nostri *hub*, nel senso gli *hub* che Fondazione gestisce in *partnership* con altri soggetti che ormai sono diventati 9. In Emilia Romagna stanno partendo, la relazione la stiamo costruendo... Non hanno ancora tirato su la saracinesca ma sono progetti che stiamo costruendo noi, quindi la relazione lì è naturale. A Milano ci sono 2 centri, uno è un incubatore di imprese sociali, l'altro è un centro per maker e lì la relazione è diretta e costante. Uno si chiama Fabriq che sta a Milano Quarto Oggiaro che è un altro quartiere molto tosto. Lì c'è questo incubatore per imprese sociali. Questo [riferito a Open Incet] non è un incubatore perchè non ci sono start up incubate dentro. Milano, invece, sì. L'altro si chiama Muma ed è in Fondazione, più Università, la Luiss, e tiene dentro i tre soggetti principali che si occupano di making in Italia. Poi abbiamo in servizio due incubatori per imprese legate alla montagna in Valle D'Aosta. Poi c'è Gate a Pisa che, invece, si occupa più di tecnologie IoT, intelligenza artificiale, robotica e quant'altro... C'è Torino, i due di Milano, Pisa, la Valle d'Aosta e i 5 che si stanno aprendo... Uno è già aperto a Modena che è su innovazione e industrie creative, quindi più legato alla cultura. Gli altri 4 sono in partenza. Con loro c'è lavoro continuo.

In città, per esempio, noi abbiamo scambi con Social Fair che è un acceleratore, per certe cose ci sovrapponiamo per cose simili, per altre siamo complementari. Dove nasce la relazione? Si va su bandi di gara insieme, a volte si è in concorrenza, a volte si costruisce la sinergia. Stessa cosa nelle call europee, bandi Horizon e quant'altro, a volte serve cercare un proprio simile perchè nella richiesta c'è di avere la possibi-

la possibilità di utilizzare centri di innovazione che stanno in diversi posti in Europa. Quindi, per noi, è un'occasione per costruire partnership, scambiare e partecipare ad una gara europea. Adesso parte un nuovo progetto europeo che si chiama "Co2", sperimenta realtà aumentata e utilizzo di monete complementari e ha partner 3/4 città europee diverse come Torino. Torino ha chiesto a noi di diventare luogo di sperimentazione e lunedì 25 [marzo] abbiamo una riunione dove ci presentano il progetto e capiamo come poter rendere i locali disponibili. Questo fa sì che noi stiamo costruendo relazioni con la manica privata, a parte il vantaggio di prendere un caffè, l'idea è quella che questo diventi un centro dove, anche loro, tutto quello che fanno di innovativo sul *food* possa essere un percorso che si incrocia.

## INTERVISTA N.2

<b>DATA</b>	<i>7 maggio 2019</i>
<b>LUOGO</b>	<i>Scuola di Scenografia dell'Accademia Albertina di Belle Arti di Torino, piazza semicoperta Piazza Teresa Noce, 17/D, Torino</i>
<b>SOGGETTO</b>	<i>Professor Massimo Voghera, Coordinatore della Scuola di Scenografia della Accademia Albertina di Belle Arti di Torino</i>

### **Perché il Polo di Scenografia occupa gli spazi ex Incet?**

Allora, la nostra storia, qui dentro, comincia nel momento in cui la Rotonda che era l'interno della nostra vecchia sede, la Rotonda del Talucchi, che era una struttura dell'Ottocento, cadeva a pezzi, quindi è stato necessario un intervento di restauro, che è tutt'ora in atto e che è costato una marea di sodi, tipo 5 milioni di euro. Chiusa la Rotonda, tutta la scuola di Scenografia non sapeva dove andare e, quindi, tra il presidente dell'Accademia e il direttore, rispettivamente Lorenzo Alfieri e Salvo Vitonti, si son dati da fare, abbiamo avuto una dislocazione temporanea e poi finalmente è saltato fuori questo posto.

### **Ci sono stati degli incentivi da parte della Pubblica Amministrazione per l'Accademia per l'apertura della sede presso l'ex INCET?**

Siamo qui con un affitto molto agevolato.

### **La Scuola di Scenografia fa parte di Open Incet?**

No, in realtà siamo ospiti. In realtà, non ti so neanche dire bene, perché noi siamo stati scaraventati qua che non era ancora tutto pronto. E' stato un momento difficile con gli studenti, perché là non potevamo più stare, qua non potevamo ancora stare. Gli studenti non ti dico quanto gli giravano le scatole, avevano pagato le tasse e volevano fare scuola e noi ci siamo ritrovati in una situazione terribile, io e il mio collega con gli studenti arrabbiatissimi, facevamo lezione per strada, una situazione da terremotati. Finalmente ci hanno dato il permesso di stare e, pian piano, ci siamo messi a posto tutta la mobilia, le cassettiere, perché non ti dico cosa non è spostare una

una scuola di scenografia. Tutta la roba che vedi lì dentro, più tutte le aule che abbiamo di sopra, c'è una marea di bozzetti, rilievi, cassettiere, modellini, strutture. Mi sono fatto tutto da solo. Quindi, è dal 2016 che siamo qui dentro.

### **Avete qualche rapporto con le altre realtà che sono qui?**

Sì, con Izmade con cui siamo proprio diventati amici, sono delle persone magnifiche

### **Costruite entrambi, in qualche modo...**

Sì anche se loro hanno una lavorazione precisissima, lavorano su *design*, mentre noi facciamo roba artistica, tra virgolette. Poi avere a che fare con 50 studenti che lasciano tutto in giro. Hai visto in che stato è il laboratorio... Loro sono metodici, lavorano con poche persone, ogni attrezzo va portato al suo posto quando hai finito. Qui regna l'anarchia totale. Però, sì, siamo riusciti a collaborare. Stiamo facendo un modellino di una scenografia, loro hanno la macchina fresatrice. In questo modellino a noi servivano dei rosoni di chiesa tutti traforati, farli a mano sarebbe stato una follia. I ragazzi hanno fatto il CAD, lo abbiamo dato a loro e loro hanno la macchina con il plotter e in 10 minuti ci hanno fatto il lavoro. Poi, in tante occasioni, ci hanno costruito tutte le casse per il trasporto della mostra "Scena Madre". Sono più loro che servono a noi, piuttosto che noi servire a loro.

### **Potreste essere di ispirazione qualche volta...**

Però loro sono molto quadrati.

### **Nonostante le difficoltà iniziali nel cambiare sede e trovarsi dentro un'altra casa, totalmente nuova, ci sono stati dei vantaggi nell'essere venuti qua?**

Ah, io vedo solo dei vantaggi, perchè questo è un posto meraviglioso. Si sta benissimo. Anzi, spero di non rientrare in Accademia. Perchè, in questo tipo di scuola, più spazio hai meglio è. Là ce n'è molto meno. Nella Rotonda del Talucchi c'è un bellissimo laboratorio, ma ha un grossissimo handicap, che è al primo piano. Quindi, tutto il materiale va portato a mano perchè gli architetti, che hanno fatto la ristrutturazione, non hanno pensato ad un montacarichi. Se torniamo là significa ricominciare a portarsi a mano tutto il materiale che è piuttosto faticoso.

### **Quindi solo aspetti positivi...**

Io qui sto benissimo, nonostante mi costi tre quarti d'ora di traffico tutte le mattine... Però si sta meglio.

## **Il Polo di Scenografia è coinvolto in attività che riguardano il quartiere di Barriera di Milano?**

Il quartiere di Barriera di Milano per ora no. Per quel che riguarda la città fin troppo. Città non solo questa, ma anche Novara, Alessandria, la mostra di "SCENAMADRE" l'abbiamo portata a Roma che in Bahrain.

### **Quindi a livello locale, sovra locale e internazionale...**

Sì, perchè la mostra di "SCENAMADRE" è stata un bel successo, è una collezione di modelli che fanno gli studenti che racconta tutta la storia della scenografia, che io piano piano ho raccolto, restaurato e continuo a farne fare altri. E, quindi, si è formata questa collezione di più di 30 modelli ormai di grandi dimensioni che raccontano la storia della scenografia teatrale.

### **La storia di questo luogo è legata alla produzione. Oggi, per quello che viene svolto all'interno dell'Accademia, come viene interpretato il concetto di produzione? Ha ancora un significato relativo a qualcosa di materiale o non solo?**

Per quel che riguarda il nostro insegnamento ci sono solo due aspetti. L'aspetto teorico progettuale che è quello che vediamo nelle aule di sopra, è quello di progettazione della produzione. Prima di tutto c'è l'idea, poi c'è la parte artistica rappresentata dal bozzetto, poi il bozzetto deve essere trasformato in disegni tecnici esecutivi, modellino per far capire al regista di che cosa si tratta, perchè i registi non capiscono i disegni tecnici anche se glieli spieghi venti volte... Dopodiché incomincia la produzione materiale della scena, quindi si costruisce. In progettazione i ragazzi progettano cose pazzesche colossali, alle volte minimaliste, però si lavora su piante di teatri come il Teatro Carignano e il Teatro Regio. Mentre, le produzioni reali, che devono andare in scena, che sono tutte operine, tutte cose piccole, piccoli spettacoli... Delle volte si parte immediatamente, dopo uno schizzo si passa direttamente in laboratorio a realizzare, perchè di solito non c'è mai tempo.

### **L'iter mi ricorda un po' l'architettura: si pensa, si idealizza, si concettualizza, si progetta...**

Sì, solo che l'architettura è stabile. Qui siamo nel mondo dell'effimero, sono tutte strutture che vengono tirate su e poi si butta tutto via, si mette in magazzino... Infatti, la scenografia ha questo grosso handicap, è il lato bello e il lato brutto. Nel senso che rimane pochissimo alla memoria, rimangono le fotografie e i filmati, adesso, per fortuna, degli spettacoli teatrali. Gli elementi scenografici, di solito, sono messi in magazzino, ammuffiscono e, poi, dopo un po', vengono buttati via, perchè raramente

magazzino, ammuffiscono e, poi, dopo un po', vengono buttati via, perchè raramente si possono riutilizzare.

**In questo luogo avete portato delle competenze nuove che prima non c'erano.**

Sì, ci vedono. Diciamo che la gente entra, ci vedono, entrano dentro, si chiedono "cosa fanno questi qui". Mi diverte spiegare. Oggi c'erano dei bambini della scuola elementare che erano qui, disegnavano... Allora li abbiamo fatti entrare dentro, gli abbiamo fatto vedere cosa succede dietro le quinte... Loro erano a bocca aperta!

**Durante il colloquio che ho avuto con Patrizia Sarogliaè emersa positivamente la presenza del Polo di Scenografia. La signora Saroglia raccontava in modo positivo il fatto che ci sia la presenza di giovani che possano entrare in contatto con altre realtà.**

Sì, anche se noto che le persone sono molto timide. Se non li porto io da Izmade, loro non entrano neanche a vedere. Questo è un problema che ci poniamo con i colleghi.

**Sono realtà dinamiche, vive e nuovissime.**

Con il lavoro che loro vorrebbero fare da grandi, dovrebbero essere trecento volte più curiosi e andare a vedere qualsiasi cosa. Al cinema, a teatro, andare a vedere mostre e, invece, li devi tirare... Forse c'è una buona componente di disincanto, perchè hanno il terrore di non trovare lavoro dopo. Un po' sono anche oberati dai corsi. L'Accademia è diventata un "esamificio". Una volta c'era un corso di scenografia, 5 o 6 corsi speciali e si faceva tanto laboratorio. Ora sono come topolini impazziti che corrono da un'aula all'altra per seguire i corsi, con noi, prof, sempre arrabbiati perchè non li abbiamo mai per più di 2 o 3 ore...

**Ci sono degli studenti internazionali?**

Ci sono studenti cinesi, per la maggior parte, studenti iraniani, qualche rumeno, qualche ragazzo turco.

**La piazza semicoperta viene utilizzata ogni tanto?**

Ogni tanto sì, quando dobbiamo allargare dei fondali o se dobbiamo piegare dei grandi teli, dei fondali bianchi, neri. Approfittiamo di stenderli e piegarli. Lo spazio che utilizziamo di più è il passo carraio dall'altra parte.

### INTERVISTA N.3

<b>DATA</b>	<i>9 maggio 2019</i>
<b>LUOGO</b>	<i>Izmade piazza semicoperta, Piazza Teresa Noce, 17/D, Torino</i>
<b>SOGGETTO</b>	<i>Architetto Alessandro Grella, Socio fondatore di Izmade</i>

#### **Perché Izmade si è insediata presso l'ex INCET?**

Prima di diventare una società eravamo un'associazione culturale che ha avuto per un periodo di tempo un ufficio e un laboratorio al Cecchi Point, una casa di quartiere di Torino. Quindi sviluppavamo una parte più intellettuale in ufficio e una parte più manuale al Cecchi Point. Come associazione culturale ci si occupava di territorio, pianificazione e sviluppo locale... Temi del dottorato che ci univano, che ci uniscono ancora adesso, però "non se campa"... In quel periodo la parte produttiva, che realizzava arredi per lo spazio pubblico e faceva autocostruzione con i cittadini, ha iniziato uno *spin off* che si chiama Izmade. Da Izmo associazione culturale, siamo passati a Izmade, come *brand*, ci occupiamo di *interior*. Siamo passati da quello che sta fuori dall'architettura, cioè lo spazio pubblico con i cittadini... Poi, quella roba lì, non funziona in termini economici e, allora, costruendo installazioni e arredi per lo spazio pubblico, abbiamo capito che eravamo molto bravi e competenti nel realizzare oggetti che potevano stare anche in *interior*. Questa cosa ci è esplosa in mano, quasi... Un conto è vendere partecipazione, inclusione, animazione... Un conto è vendere un tavolo. La gente ha voglia di tavoli, di lampade o librerie. Questa cosa è cresciuta. Il laboratorio ha preso sempre più vita, più si andava avanti e si è presentata questa opportunità di INCET. Il Comune aveva aperto il bando per l'assegnazione. Poi, tra varie amicizie derivate dall'associazionismo, più persone avevano bisogno di questo spazio... Ci siamo uniti ad una cordata e siamo arrivati in INCET e abbiamo vinto il bando in quanto unici partecipanti. Abbiamo aspettato un anno dalla vittoria alla consegna delle chiavi, lungaggini burocratiche checi hanno creato dei danni... E sia-

consegna delle chiavi, lungaggini burocratiche checi hanno creato dei danni... E siamo arrivati qui. Cercavamo un posto nostro per sviluppare una società. La Divina Provvidenza, che ci assiste ogni giorno, ha fatto coincidere le cose che cercavamo: uno spazio tutto nostro e il bando. INCET era figo, era vicino al Cecchi Point, quindi andava bene come territorio. Il taglio di questo spazio qui, come dimensioni, ci interessava... I punti si sono uniti.

**Mi conferma che non ci sono stati incentivi da parte della Pubblica Amministrazione, ma c'è un affitto calmierato?**

C'è un affitto calmierato in cambio di attività di primo livello o gratuite o a *ticket* ridotto, a prezzo non di mercato. Le attività gratuite sono le conferenze, eventi gratuiti. Quelli a ticket ridotto sono i corsi che teniamo la sera, di falegnameria, carpenteria, tornitura... Anche i *workshops* sono a *ticket* ridotto. Il *maker space* è aperto al pubblico, quindi cittadini, appassionati, designer, possono entrare, costruire, prototipare oggetti.

**Che tipo di rapporto avete con Open Incet?**

Umanamente bello, siamo amici. Offriamo ad Open Incet un servizio di manutenzione e allestimento, facciamo allestimenti di eventi e manovalanza. Progetti pochi, in questi due anni e mezzo, in termini di bandi o sviluppo. Una RTI (Raggruppamento Temporaneo di Imprese) poteva partecipare al bando. Questa è composta dal 51% dalla Fondazione Brodolini e da STI, jo-in, JoBonobo, un macello... Gli uffici hanno i nostri arredi... Società Turistiche Integrate ha altre società, spin off insieme, quali jo-in, JoBonobo, Esperienza, The Spiritual Machine... Loro sono i due capofila di questa Manica est. Diversa Manica Sud con un'altra RTI. Noi paghiamo l'affitto alla Fondazione, in un consiglio direttivo decidono, hanno il 51%... Sono loro ad avere i conti in banca e il rapporto diretto con il Comune. Loro hanno vinto il bando e sono concessionari sia della Manica Sud, sia della Manica Est. Noi diamo l'affitto a loro, ma anche la tassa rifiuti la pagano loro per noi e poi noi diamo la quota a loro. C'è solo un soggetto che detiene INCET che è la Fondazione Brodolini, noi paghiamo utenze, affitto, rifiuti, internet a loro. Loro hanno risposto al bando comunale, noi eravamo nei soggetti menzionati nella loro proposta di prendere questo spazio.

Sono loro ad aver partecipato come RTI, noi eravamo solo all'interno di queste aziende che molto probabilmente sarebbero entrate dentro. Avevamo un accordo non formale. Solo alcuni erano già menzionati.

### **Izmade è coinvolta in attività in Barriera di Milano?**

Adesso abbiamo vinto un bando aperto dal Comune di Torino sull'economia circolare che si chiama AxTO. Noi abbiamo proposto un progetto che si chiama "Beautiful Precious Plastic", quindi abbiamo aperto delle relazioni con le case di quartiere di Barriera che sono quelle di via Baltea e Bagni Pubblici di via Agliè. Altre relazioni no, amicizie... Conosciamo tutti.

### **Izmade lavora a livello locale?**

Poco, niente... L'impatto che ha Izmade sul quartiere è ridicolo. Abbiamo un servizio al pubblico, al quartiere, ai cittadini ma quanto questi usino questo spazio come se fosse a casa loro... Non è casa loro... I servizi ci sono, le porte sono aperte, però i cittadini non riconoscono questo come un luogo aggregativo. Giustamente ci sono altri che lo fanno, non è neanche questa la nostra *mission*. Offriamo un servizio di makerspace, ci sono le macchine, gli spazi, possono usare quello che vogliono... Però poi quanti vengono qua dal quartiere non tantissimi. Vengono, ma non per forza dal quartiere, da tutta Torino.

### **Collaborate con altre realtà simili a Izmade all'estero?**

Rapporti no. Noi abbiamo una caratteristica, questo *format* che abbiamo creato non ha precedenti. Ci sono i Fablab, anche a Torino. Ma sono diversi da noi, nel senso che loro sono delle associazioni culturali, basate sugli stessi associati... Vuol dire che se gli stessi associati hanno voglia il Fablab cresce, se non hanno voglia il progetto si affossa. C'è una tessera... Noi, invece, siamo una società e cosa deve fare una società? Una cosa brutta, fatturare. Se no, abbiamo 6 stipendi ogni mese, abbiamo un affitto da pagare, le utenze e quindi dobbiamo raggiungere almeno un fatturato di 12.000/15.000 euro al mese. Noi offriamo servizi al cittadino perchè dobbiamo farlo per la nostra azienda.

### **Izmade che relazione ha con il concetto di "produzione"?**

Totale. Noi siamo estremamente pragmatici, materici, analogici. Vuoi vedere quanto taglia un pezzo di vetro? E' produttivissimo, non industriale, ma artigianale, super tangibile, noi trasformiamo un'idea... Noi facciamo progettazione e costruzione. Progettando c'è l'idea più o meno folle, poi si concretizza a livello di fattibilità e di esecutività, si compra il materiale, si va a ritirare, si trasforma, si assembla, si imballa, si porta al cliente a consegnare.

E' estremamente produttivo e tangibile, poi è artigianale, non industriale. Siamo un'impresa sociale, facciamo attenzione a riciclare, ora sono altri tempi, altre dimen-

dimensioni, altri spiriti, altre sensibilità. E' tutto cambiato. Però effettivamente qui producevano, noi produciamo, su altre scale, in altri modi, ma c'è una connessione di produzione.

**Ci sono vantaggi e/o svantaggi ad essersi localizzati in questo posto? Quali?**

Vantaggi sì. E' un posto bello, quando la gente viene dice "wow, che figo!", è di impatto estetico. C'è la connessione industria - produzione, quindi la gente lo capisce quando entra dentro e lo apprezza. Sta sera c'è il corso di carpenteria, dico sempre "qui producevano cavi elettrici" e racconto del rame. C'è una connessione produttiva e la gente la capisce. In termini di *networking* sì, abbiamo rifatto tutti gli uffici. Di progettualità, di visibilità, sì sì. Poi c'è EDIT, il privato, che ha un *target* elevato, quindi la gente capita qui... Ma non sempre. La maggior parte dei nostri clienti arriva per passa parola, internet, i *social*... A volte capita che arrivino da qua. Molto spesso capita che arrivino delegazioni, piccoli gruppi, studenti che vengono a visitare gli spazi. Più corsisti diventano clienti. Il corso è uno strumento di *marketing* per farli entrare dentro, conoscerci, capire, apprezzare... In termini, invece, di territorio, è comodo, siamo un po' delocalizzati rispetto al centro. Torino ha il difetto di essere lunga. Se noi abbiamo dei fornitori, li scegliamo nella zona nord est e nord ovest di Torino. Dal centro sud è più complicato. Siamo a nord, quindi vicini ai fornitori. Se dobbiamo andare in giro in autostrada, a Borgaro, Settimo, San Mauro...

L'edificio è in classe A, il riscaldamento e il raffrescamento a pavimento. La qualità dell'immobile è abbastanza elevata.

**Che rapporto ha Izmade con le altre aziende che hanno sede presso l'ex INCET?**

Abbiamo un bellissimo rapporto con l'Accademia perchè anche loro sono produttivi in qualche modo come noi. Forse il rapporto più di spirito e di attinenza lo abbiamo con loro.

**Con gli altri avete collaborato su qualcosa di concreto?**

Sì. Con Impact Hub stiamo collaborando su qualcosa di concreto su questioni di attività di primo livello. Stiamo organizzando una serie di conferenze che riguardano la sostenibilità. Con STI gli abbiamo fatto gli arredi, ora ci stanno coinvolgendo su delle macchine per l'esperienza. Abbiamo fatto degli allestimenti per The Spiritual Machine. Collaboriamo sulle cose che facciamo. Con Rokivo gli abbiamo fatto un ufficio e qualche preventivo, ma non è mai andato in porto niente. Poi facciamo gli allestimenti per Open Incet. Per EDIT abbiamo fatto qualcosina, il dehor, il porta pane, gli accessori porta menù. E' anche una questione di vicinanza, a chi devi chiedere?

*Allegati*

I primi a cui chiedono siamo noi, così gli facciamo un prezzo. In modo più continuativo con l'Accademia. Poi anche l'aspetto umano conta tantissimo.

## INTERVISTA N.4

<b>DATA</b>	<i>9 maggio 2019</i>
<b>LUOGO</b>	<i>Sede di Disko Piazza Teresa Noce, 17/D, Torino</i>
<b>SOGGETTO</b>	<i>Dott. Valerio Saffirio, Partner, business developer e strategist in DISKO</i>

DISKO è nata l'anno scorso, possiamo considerarci una *start up*, anche se in realtà operiamo sul mercato da tanti anni. E' una somma di esperienze francesi e italiane. Siamo stati nominati 4 volte miglior agenzia digitale europea. Di fatto DISKO Francia esiste da 7 anni, DISKO Italia da 1 anno., siamo lo *spin off* di DISKO Francia, con mercati molto diversi. Questo è un mercato più difficile, la Francia ha un mercato molto più ricco e veloce, molto più digitale.

Milano e Parigi sono i due grandi *head quarter*. Torino e Montpellier sono sedi secondarie. A San Francisco abbiamo una sede che si occupa di innovazione tecnologica e una sede a Shangai, all'interno della sede di Altavia. In Cina abbiamo 5 uffici a Shangay, Altavia ha 250 dipendenti solo a Shangay, noi siamo una decina, e noi siamo lì perchè i nostri clienti occidentali ci chiedono sempre di più di accompagnarli nella comunicazione in Cina. La comunicazione digitale, di *brand*, in Cina è completamente diversa da quella di qualunque altro paese. Per cui, noi dobbiamo necessariamente lavorare con dei nostri colleghi cinesi. Stiamo allestendo la nostra sede digitale cinese.

### **Perchè DISKO è venuto all'ex INCET?**

L'idea di INCET ci ha attratto molto. Cioè l'idea che ci siano società che, in modo diverso, affrontano questa trasformazione tecnologica, ci piace perchè le agenzie del futuro fanno bene solo se sapranno lavorare in rete con altre agenzie. Magari anche concorrenti, perchè no. Perchè la trasformazione è così imponente e veloce che non basti tu da solo. Neanche se tu avessi 3000 dipendenti, non sarebbe sufficiente. Quindi bisogna appoggiarsi alle creatività e alla capacità di acquisire questa

questa trasformazione tecnologica anche degli altri.

### **All'interno del complesso INCET, DISKO collabora con altre imprese?**

Sì collaboriamo molto con Impact Hub, nel senso che tutti i *workshop* che facciamo, alcuni di questi *workshop* sull'innovazione tecnologica li stiamo impostando con loro, nei loro spazio. Quando è possibile cerchiamo di collaborare con tutti. Il progetto INCET è nato 2 anni fa, ma è decollato da pochi mesi. Adesso stiamo incominciando. L'idea iniziale a noi piace molto. Adesso dobbiamo portare eventi per il quartiere, banalmente insegnare agli anziani del quartiere come usare le *app* per fare la spesa tra il gigante, Lidle, Auchan, Carrefour e Ekom e risparmiare 10/15 euro che per loro sono soldi. Insegnargli a usare un'app, fino ad incontri usando il know how di tutti. Dei *workshop* in collegamento con la sede di San Francisco, posso regalare alle *start up* torinesi delle informazioni molto importanti. Se faccio da mentor, spiengando cosa fare e cosa non fare in Silicon Valley quando vuoi aprire la tua *start up* là, regalo un'informazione che può costare 100000 euro. Perché tu li butti via 100000 euro il primo anno che vai là se sbagli commercialisti, avvocati, i *coworking spaces* dove andare, le modalità di azione. Sono tutte cose che noi abbiamo fatto sulla nostra pelle. Io avevo aperto Rokivo a New York, in un anno abbiamo perso 400000 dollari di investimento che ci hanno quasi buttato a terra, poi mi sono spostato a San Francisco. E lì abbiamo fatto i nostri errori. Quindi, mettere a disposizione delle comunità innovative torinesi, soprattutto digitali, questo *know how*, questo lo facciamo volentieri. Ci costa del tempo, un grande sforzo, ma lo si fa volentieri proprio perché uno dei nostri mantra è la condivisione. La trasformazione tecnologica sarà talmente forte e talmente devastante in modo negativo che va spiegata, va cavalcata, va fatta insieme.

### **A livello urbano, a Torino, DISKO collabora con altre realtà?**

No, non più. Non è una città che adesso ci sembra così ricettiva. A Milano lavoriamo con Sala. Abbiamo aperto una sede sui Navigli, un ristorante aperto al pubblico, un giardino esterno aperto al quartiere. Abbiamo messo a nostre spese il *wifi*, c'è una caffetteria. I ragazzi vengono a lavorare lì perché c'è un ottimo *wifi* e, come spesso accade, fare colloqui di lavoro, entrare un po' nel nostro giro. Qui è tutto più complicato.

### **DISKO che rapporto ha con Open Incet?**

Il rapporto non c'è stato per un anno e mezzo e adesso incomincia ad esserci. Stiamo iniziando e siamo molto contenti. Si inizia a fare un programma di attività,

dobbiamo solo superare la delusione iniziale, riavvolgere il nastro e pensare che adesso si sta andando nella direzione giusta.

### **Che tipo di attività, in accordo con Open Incet, vengono fatte?**

Noi facciamo eventi gratuiti. Se faccio un corso di *Social Media Marketing* mando qualcuno dei miei di Milano, degli specialisti molto bravi a farlo... lo farei gratis, cedo il mio *konw how* che ti ho detto prima. Non mi sembra necessario attivare dei *ticket*.

### **Poi il ritorno sarà indiretto, di realtà che vengono a conoscersi...**

Sì è un ritorno sociale, non vuole essere, dal mio punto di vista, un ritorno economico. Noi abbiamo dei costi così alti che non riusciamo a trovare dei clienti a Torino. Quindi non avrebbe senso far pagare. A noi e al pubblico non serve a niente e, allora, sto insistendo affinché siano tutti gratuiti, almeno i nostri.

### **Ci sono vantaggi o svantaggi nell'essere qui, presso il complesso INCET?**

Ci sono solo vantaggi, gli svantaggi non li vedo. E' un posto molto tranquillo, molto bello, EDIT ci aiuta molto, è una sorta di *coworking space* molto aperto. Questo è molto vantaggioso, circolano idee al caffè, conosci persone, si possono fare relazioni bene. Ho già girato *shooting*, video nei loro spazi. Abbiamo delle aule e spazi interessanti che non abbiamo ancora usato, per i motivi che ti dicevo prima, questo cortile interno che è meraviglioso, puoi fare un sacco di eventi. Ci sono delle opportunità. Svantaggi francamente... Se la Fondazione fa quello che ha detto, e sembra che inizi a farlo, se lo fa ci sono solo vantaggi. Dobbiamo farlo bene, in grande stile. Nei prossimi due anni dobbiamo diventare il punto di riferimento sull'innovazione e sulla trasformazione tecnologica. Dobbiamo fare in modo che, a partire dalla Sindaca e fino ai maggiori players del territorio, tutti pensino "c'è un problema di innovazione? Ok, andiamo lì, sentiamo loro". Questa dovrebbe essere l'immagine.

Torino è piena di piccole realtà fortemente creative, dal punto di vista digitale. Noi lavoriamo molto con le produzioni video e audio con Punto Rec che è dall'altra parte della strada, lavoriamo molto con dei creativi di *video mapping* che sono qui dietro. C'è la possibilità che questo quartiere faccia un salto in avanti. Dobbiamo coinvolgere di più il quartiere, le istituzioni. Però le istituzioni devono fare il loro mestiere e non solo aspettare passivamente, ma rendersi attive. E' un lavoro che va fatto da tutte e due le parti.

### **Non basta aver erogato un bando...**

Non vuol dire niente, vuol dire poco.

**Lo stimolo continuo per la costruzione di qualcosa deve essere mosso dalle istituzioni. Come diceva lei prima, tante realtà piccole devono essere messe in comunicazione e devono poter avere un punto di riferimento per sapersi muovere sul mercato**

Esattamente. Un mercato che è sempre più globale e, quindi, superare le barriere. In più c'è un vantaggio che è quello che questo è un quartiere affamato di novità. A me piace moltissimo stare qua. E' un quartiere duro, mi hanno rubato la moto davanti ai Carabinieri le prime due settimane che ero qua. Ho pagato il dazio, poi ci si mette d'accordo, in qualche modo. Noi viviamo di creatività e la creatività viene fuori dalla pancia delle persone ed è più facile che sia qui piuttosto che in Crocetta o in collina o in centro.

**C'è difficoltà nel trovare un punto di contatto tra il cittadino medio che abita Barriera di Milano e le imprese?**

Non c'è difficoltà. Un quartiere come questo è molto ricettivo. Bisogna trovare la linea giusta per il dialogo e continuare su questa linea e insistere. Dove c'è fame trovi voglia di fare. Molto di più che da altre parti. In ambiente multietnico e multiculturale ne trovi moltiplicato per dieci. Sono elementi fondamentali. A San Francisco non trovi un americano, trovi cinesi, indiani, pakistani, coreani, di tutto, ma non trovi americani. E, adesso, a San Francisco trovi l'oligarchia tecnologica che comanda al mondo. Non è un caso.

**Questo era un luogo di produzione. DISKO che relazione ha con il concetto di "produzione"?**

Noi viviamo di produzione. Creatività è produzione. Noi dobbiamo aiutare le marche a stabilire un nuovo contatto digitale con il consumatore e questa è la fase strategica/creativa. Capire con una marca che può essere Bonomelli, Polenta Valsugana, Guzzi, cito i nostri clienti, può essere Uber, che in Italia ha delle difficoltà, può essere L'Oreal... Ognuna di queste realtà deve cambiare in parte la propria comunicazione Valsugana, Guzzi, cito i nostri clienti, può essere Uber, che in Italia ha delle difficoltà, può essere L'Oreal... Ognuna di queste realtà deve cambiare in parte la propria comunicazione, il proprio rapporto con il consumatore misurandosi con le tecnologie. La trasformazione tecnologica non è solo *Facebook*, *Instagram* o un sito internet, che nessuno guarda più, ma è tutto quello che ci sarà. *L'home speaking*. Ci sono 4 milioni di *home speakers* in Italia, Alexa, Cortana... Quanto tu usi un *home speaking a*

a casa, ti cambia abbastanza la vita... Mi alzo la mattina e mentre mi lavo i denti chiedo le previsioni del tempo, la musica che voglio sentire, usando la voce, facendo altro... Questa trasformazione che passerà dal dimenticarci, tra qualche anno, di usare il telefonino e usare solo la voce, è una trasformazione digitale che andrà ad impattare su tutto, anche sui servizi dei cittadini. Quindi cosa vuol dire localmente e globalmente questa trasformazione? Quella è produzione. Devi scrivere codici, cambiare algoritmi, lavorare con gli algoritmi delle aziende. E' una produzione diversa da quella industriale, completamente diversa. Ho visto, qualche mese fa, negli Stati Uniti, all'opera le nuove macchine di movimentazione a terra completamente automatizzate, controllate in doppio controllo. Uno da una sala di comando controlla come lavorano le macchine, le macchine infilano sonde nel terreno, quindi i chimici vedono la composizione del terreno quasi in tempo reale... Dati, miliardi di dati che devono essere processati. I droni, dall'alto, controllano le condizioni atmosferiche, fanno previsioni, controllano le macchine. Questo significa che, oggi nel mondo, nell'agricoltura, ancora il 70% della manodopera è determinata dall'azione dell'uomo. In futuro sarà il 20%. Una parte di questi contadini si trasformeranno in ingegneri che controllano i droni, in chimici che stanno in laboratorio e vedono in diretta le analisi fornite dalle macchine, una parte perderà lavoro. C'è un cambiamento che sarà inevitabile come dice Kevin Kelly, produrrà risentimenti sociali molto forti, ma è inevitabile. La produzione cambierà, la tecnologia cambia la produzione. L'intelligenza artificiale permetterà a dei *robot*, non per forza con sembianze umane, ai telefonini... Siri impara da te tutto, dal tuo tono di voce il tuo stato. Lo impara molto più velocemente. Il nostro cervello fa 38 milioni di miliardi di calcoli al secondo. Da quando sono state scoperte le schede neurali, un paio di anni fa, l'intelligenza artificiale non lavora più come un computer. Il computer è stupido, esegue una funzione da qui a qui, in modo lineare. Le schede neurali permettono di eseguire delle funzioni come il nostro cervello, miliardi di *layers*... Solo che non fanno 38 milioni di miliardi di calcoli al secondo, oggi fanno quella cifra moltiplicata per mille, tra due anni moltiplicata per venti milioni e via dicendo... Quindi imparano molto più velocemente di noi e sono perfetti, lavorano 24 ore al giorno senza che tu gli debba dare da mangiare. Non si può combattere, ma capire come accoglierlo e farsi una domanda: come la produzione dell'uomo cambierà e cercare di tenerla su binari positivi.

### **L'avanzare della tecnologia ha sempre accompagnato il cambiamento...**

Sì, in realtà, c'è un tema che rende diverso questo cambiamento rispetto a quello avvenuto durante la Rivoluzione Industriale o da quello precedente della rivoluzione umanistica o rinascimentale... La velocità. Tutto cambia in modo radicale. Cambie-

i comportamenti. Non è un cambio filosofico come l'Umanesimo o il Rinascimento, è un cambio strutturale. Quando tu induci le persone a comportamenti diversi usando strumenti nuovi è un po' come riportarsi all'epoca del fuoco, è la stessa cosa solo molto più veloce. Il cambiamento va valutato dalle istituzioni, dalla produzione, in maniera molto più profonda di quello che si fa oggi in Italia. In altri paesi lo si sta facendo in maniera molto più profonda. Se ne deve parlare, se ne dovrebbe parlare qui... Risulteranno chiacchiere molto generiche, ma poi la gente lo riscopre nei comportamenti. Che cosa significa vedere in metropolitana tutti con il telefonino in mano? Che cosa significa il fatto che, come dice l'amministratore delegato di Google, negli ultimi due anni sono state erogate più informazioni che dall'alba della civilizzazione fino al 2013. Nei prossimi due anni cosa succederà? Non si sa, perchè le tecnologie non sono prevedibili, ma è prevedibile la certezza del cambiamento. Bisogna cambiare la mentalità delle persone, quello è molto complicato, perchè le persone tendono ad usare le tecnologie in modo molto facile e ad abusarne, vedi i social media. I social media non dureranno molto, cambieranno. Ci sarà un ritorno alla credibilità delle informazioni... Come? Chi lo sa. Come cambieranno i media, l'informazione mediatica... Ma è sicuro che ci sarà un cambiamento.

## INTERVISTA N.5

<b>DATA</b>	<i>10 maggio 2019</i>
<b>LUOGO</b>	<i>Sede di Conform Piazza Teresa Noce, 17/D, Torino</i>
<b>SOGGETTO</b>	<i>Dott.ssa Marta Rosatelli, Case manager in CONFORM</i>

### **Quali sono le attività che erogate?**

Offriamo privatamente una serie di attività come orientamento, bilancio di competenze, selezione di personale, ma attualmente, essendo noi una piccola agenzia, ed essendo poco visibile stando in questa struttura, come potrai capire, o ci conosci o è difficile che tu ci veda passando per strada... Lavoriamo tanto per bandi regionali, servizi al lavoro per persone disoccupate e persone in particolari condizioni di svantaggio. Noi riceviamo queste persone e tramite i bandi regionali offriamo a loro un servizio di orientamento e ricollocamento, qualora si riesca, gratuito. Per cui noi riceviamo utenti del quartiere quotidianamente.

### **Provenienti, quindi da Barriera di Milano, ma anche da tutta Torino...**

Si sì, anche da Torino in generale. E' ovvio che chi non vive nel quartiere magari sceglie un'altra agenzia.

### **Non è a conoscenza diretta di questa realtà.**

### **Perché il Gruppo Conform ha scelto l'ex INCET come sede?**

Questo dovrebbe chiederlo al rappresentante legale o alla mia responsabile. Sicuramente perché c'è un progetto di innovazione del quartiere che sta cercando di uscire da una situazione difficile. Mancava un progetto come il nostro nella zona ed essendoci questo progetto in corso, penso che il rappresentante legale dell'agenzia abbia unito le cose e, quindi, ha aperto la sede qua, in INCET, Open Incet.

**Il Gruppo Conform, facendo parte, in questa sede, di Open Incet, offre servizi alla collettività gratuitamente o a ticket ridotto? Quali?**

I nostri servizi sono sempre gratuiti e non prevedono ticket. Offriamo le nostre attività che di solito sono a pagamento, le offriamo gratuitamente. Offriamo tutta una serie di seminari che prevedono non solo l'offerta dei servizi, ma anche la presentazione dei bandi regionali. Per cui scegli utenti del quartiere non conoscono questi bandi, perché non vengono pubblicizzati abbastanza fondamentalmente, allora facciamo una ricerca attiva e raccontiamo loro i servizi di cui possono usufruire. Oppure, più nello specifico, come presentarsi ad un colloquio di lavoro, come redigere un curriculum. Insomma, questi sono tutti i nostri seminari che noi offriamo gratuitamente agli utenti del quartiere, una volta al mese.

**Nei vostri spazi o altrove?**

Negli spazi di Open Incet. Se gli utenti sono pochi anche qua, se sono tanti ci sono più aule che abbiamo a disposizione con il proiettore. Open Incet ci mette a disposizione tutto.

**Con le altre imprese, qui in Open Incet, che tipo di relazione avete?**

Spesso sono più gli altri che chiedono a noi una consulenza... Ad esempio: "che tipo di contratto possiamo offrire a questo nostro dipendente?", ci chiedono dei consigli. Inoltre collaboriamo proprio per questi progetti che devono essere fatti in Open Incet. Partecipiamo con The Doers a "Open book", lo stiamo progettando, a giugno ci sarà "Open Future" con Impact Hub e The Doers che prevede una serie di incontri che hanno come tematica l'educazione nei primi anni di vita... Abbiamo queste relazioni.

**Ci sono dei vantaggi o degli svantaggi ad essere localizzati in questo edificio e in questo punto di Torino?**

Il vantaggio principale è la struttura. A parte qualche difetto, spesso il riscaldamento non funziona... In realtà è una bella struttura, che funziona, i nostri vicini sono simpatici e stimolanti lavorativamente. Abbiamo la realtà di EDIT che è fantastica. Il quartiere è quello che è...Essendo io donna, la sera, se esco tardi non sono tranquilla. La mattina, se arrivo molto presto, ho la possibilità di chiudermi dentro e lo faccio. Lavorativamente l'utenza è di un certo tipo, in media è un utente difficile da ricollocare. Per noi è un po' difficile. Un difetto è di non essere visibili al pubblico, per cui chi passa non ci vede fisicamente e quindi non abbiamo tanto passaggio. Utenti e clienti, spesso, non ci trovano

**A livello di reti locali, nazionali e internazionali avete contatti con altre realtà simili alla vostra?**

Per quello che riguarda la sede di Torino non ci sono contatti internazionali. Nazionali ci sono con le altre agenzie, con le altre sedi di Conform. Chiaramente collaboriamo con altre sedi di Conform, ad esempio, laddove c'è un annuncio, una posizione aperta, se un nostro candidato è disposto a spostarsi in un'altra città, gli proponiamo il lavoro e la posizione. Lavoriamo con le altre sedi della nostra agenzia fondamentalmente. E poi, come aziende, in realtà, qui su Torino lavoriamo per una grossa catena di supermercati, che è il nostro cliente principale, e poi con piccole aziende locali come i panifici, negozietti locali.

**I privati si rivolgono a voi?**

E' un po' faticoso. Siamo più noi a doverli contattare per farci conoscere, poi loro in un secondo momento si rivolgono a noi. Oppure tramite consulenti del lavoro che ci conoscono, vengono a conoscenza della nostra agenzia e quindi poi parlano ai loro clienti di noi, a loro volta i clienti usufruiscono dei nostri servizi.

**Cosa significa "produzione" per Conform? Cosa si produce?**

Noi lavoriamo con le risorse umane, lavoriamo con la persona. Cerchiamo di ricollocare la persona disoccupata. Lavoriamo con persone disoccupate da tanti anni, che hanno situazioni difficili, lavoriamo con gli svantaggiati, con un'utenza particolare. Lavoriamo sulla persona. Cosa produciamo? Cerchiamo di offrire alle persone una seconda possibilità. Non è semplice, perché il momento lo conosciamo tutti, però almeno una speranza, una motivazione per alzarsi al mattino... Anche, semplicemente, il fatto di dover venire qua e parlare di quello che infonde un po' di fiducia e speranza. Laddove si riesce ben venga. Dove non si riesce, si cerca di fare di più.

## INTERVISTA N.6

<b>DATA</b>	<i>14 maggio 2019</i>
<b>LUOGO</b>	<i>Sede di Impact HUB Torino, Piazza Teresa Noce, 17/D, Torino</i>
<b>SOGGETTO</b>	<i>Dott.ssa Laura Cosa, CEO &amp; Co-founder di Impact Hub Torino</i>

### **Impact Hub Torino che rapporto ha con Open Incet?**

Abbiamo un rapporto di tipo gestore - *partner*, ci rivolgiamo a loro per tutte le esigenze relative allo spazio, alla manutenzione, sia ordinaria che straordinaria degli spazi. Ci rivolgiamo a loro per temi pratici di gestione dello spazio. Poi abbiamo una serie di collaborazioni con loro più rivolto allo sviluppo progettuale di attività legate all'organizzazione di eventi, per la comunità locale, piuttosto che allo sviluppo di progetti. Questo è uno spazio di proprietà comunale, quindi pubblico, e la concessione che il Comune ha rilasciato verso l'ente gestore composto da Fondazione Brodolini e da un altro soggetto privato, prevede la possibilità di avere la riduzione del canone di affitto a fronte dell'erogazione da parte di tutti i soggetti *partner* che si sono insediati all'interno del centro, di servizi utili alla collettività che si traducono in servizi gratuiti, quindi la possibilità di partecipare ad un evento di formazione gratuito, o in servizi di altro tipo, ma a canone ridotto rispetto a quelli che sono i normali prezzi di mercato.

### **Quali sono i vostri servizi?**

Impact Hub è uno spazio di *coworking*, ma non vuole essere solo uno spazio di *coworking*, dove vengono messe a disposizione postazioni di lavoro, spazi per riunioni ed eventi, ma vuole essere una *community*. Noi, oltre a prevedere scontistiche per soggetti che generano un impatto positivo sul territorio per la fruizione degli spazi di lavoro, facciamo anche una serie di eventi e iniziative rivolti alla creazione di questa *community* e alla formazione e alla sensibilizzazione verso temi legati alla sostenibilità e all'innovazione sociale. Ti faccio qualche esempio per essere più chiara. Ad esempio, ogni mese organizziamo dei momenti

chiara. Ad esempio, ogni mese organizziamo dei momenti di consulenza gratuita per i nostri membri dove invitiamo degli esperti su temi vari che vanno dall'avvocato, all'esperto di social media management, all'esperto di gestione digitale che mettono a disposizione venti minuti di consulenza gratuita. Si mettono a disposizione per dare consigli su casi molto specifici. Si tratta di un colloquio one to one e si va dritti al punto, alla questione. Questo solo per i membri di Impact Hub. Poi, invece, organizziamo con regolarità, eventi aperti al pubblico gratuiti, dove facciamo un *workshop* di due ore con un esperto, ogni volta su un tema diverso. Il prossimo sarà il 22 maggio sullo story telling per il sociale, abbiamo un docente della Scuola Holden che verrà a tenere questo *workshop*. Si ha la possibilità di prendere parte a questo *workshop* introduttivo sulla tematica, si ha la possibilità di entrare in contatto con l'esterno ed eventualmente di portate avanti la collaborazione. Facciamo eventi anche finalizzati al *networking*, organizziamo *community lunch*, le nostre *sexy salad* che sono dei pranzi dedicati alla nostra *community* dove ogni partecipante porta un ingrediente e tutti insieme si crea un'insalata che rappresenta un po' tutti i partecipanti, poi c'è sempre un ospite speciale che presenta il proprio progetto alla *community*. Abbiamo anche altri eventi, più di sensibilizzazione, dove andiamo a trattare tematiche che possono essere di ispirazione o utili a chi sta sviluppando un'attività imprenditoriale. Un esempio super recente sono le "Fuck up Nights", che abbiamo organizzato per la prima volta venerdì scorso, il 10 maggio, che sono un evento dove si parla di fallimento. Vengono raccontate storie di fallimento, che è un argomento abbastanza tabù in Italia, è un format pensato per sdoganare il fallimento e pensato per raccontare che cosa si impara sbagliando e condividere gli errori fatti e sensibilizzare sul fatto che sia normale sbagliare e non si abbia la possibilità di incontrare il successo dopo aver imparato dai propri sbagli.

### **Impact Hub collabora con le altre imprese in INCET?**

Sì, collaboriamo, abbiamo dei format di eventi che andiamo a realizzare insieme. Per esempio, quest'anno con Izmade, The Doers e Conform stiamo lanciando un nuovo *format* che si chiama "Open Future" che parlerà ad ogni edizione degli SDG che sono i *Sustainable Development Goals*, che sono gli obiettivi di sviluppo universali stabiliti dalle Nazioni Unite per il 2030. Sono 17 macro obiettivi, sulla *cleanenergy*, sulla lotta alla povertà... All'interno ci sono un mondo di realtà che possono contribuire al raggiungimento di questi obiettivi nel 2030.

Noi faremo eventi serali dove andremo ogni volta ad approfondire questi obiettivi. Il primo sarà a giugno sull'SDG numero 4 sulla *Quality Education*, sul quale andremo a presentare dei progetti presenti sul territorio che sono molto interessanti, perchè

propongono delle iniziative utili per erogare servizi di educazione di alto livello che possono migliorare il futuro di chi partecipa a queste iniziative.

### **Ci sono vantaggi e/o svantaggi nell'essersi localizzati in questo ex complesso industriale?**

Sì assolutamente, come in tutte le scelte si deve arrivare ad un compromesso. Per noi è stata una scelta su cui abbiamo riflettuto molto. Come iniziativa Impact Hub, nel momento in cui si va ad aprire una nuova sede, la scelta della *location* è una delle scelte più cruciale nella fase di start up, di avvio del progetto. Ci abbiamo pensato bene, abbiamo pensato a tante opzioni e, alla fine abbiamo deciso di insediarci qui per due motivi: ci piaceva molto l'idea di essere in un contesto aggregativo, perché essendo una realtà che si occupa di creare *community* e relazionarsi con ciò che si ha intorno; ci piaceva l'idea di essere in contesto di questo tipo, invece che essere da soli in un qualsiasi punto della città. Il secondo aspetto è che ci piaceva molto essere in un contesto post industriale di riqualificazione e di poter contribuire, con il nostro progetto, a questo processo di trasformazione di questa parte della città che, effettivamente sta avvenendo. Noi abbiamo visto questa evoluzione. Quando siamo arrivati qua c'era ancora un cantiere in corso e negli ultimi mesi, anni, abbiamo visto un cambiamento radicale del complesso INCET e di quello che sta intorno. Un altro aspetto era coprire la zona nord della città con un servizio di coworking, perché esistevano già altri *coworking* in città, ma erano dislocati in altre zone e andavano a coprire la zona centrale o la zona sud, ma non qua. Anche dal punto di vista di opportunità commerciale ci sembrava più interessante andare a coprire quest'area. Ovviamente ci sono anche degli svantaggi, è una realtà molto complessa, come avrai potuto capire. Da un lato offre tante opportunità, dall'altro impegna tempo nel coordinamento e nella gestione. Abbiamo avuto delle tempistiche lunghe nella fase di insediamento, quando abbiamo dovuto allestire lo spazio secondo quelle che erano le nostre esigenze, andando a creare pareti divisorie per suddividere gli ambienti. C'erano due grandi open-space che andavano bene, ma dovevamo avere anche delle zone separate per gestire diverse attività in contemporanea. Il processo autorizzativo delle procedure per mandare avanti i lavori... C'è voluto più tempo rispetto a se fossimo andati in uno spazio privato, nello spazio pubblico ci sono tempistiche diverse. Pro e contro.

### **ImpactHub è impegnato in qualche progetto in Barriera di Milano?**

Non direttamente, nel senso che non abbiamo nessun progetto riguardante solo il quartiere di Barriera, però abbiamo diverse collaborazioni presenti sul territorio.

Siamo un punto di riferimento per il Progetto AxTO del Comune, perché ospitiamo gratuitamente realtà che utilizzano i nostri spazi per fare riunioni. Abbiamo avuto qui le riunioni del progetto "EATnico" che ha vinto il programma AxTO. E' un progetto che si sviluppa soprattutto qui, nei quartieri di Barriera e di Aurora. Ha l'obiettivo di mettere insieme le diversità gastronomiche presenti nel quartiere e, durante la "Biennale Democrazia" hanno organizzato un tour di scoperta di questi punti gastronomici, coinvolgendo le persone del quartiere. Si ha la possibilità di conoscere luoghi e persone del quartiere.

### **Impact Hub in quali reti agisce?**

Impact Hub fa parte di un network internazionale presente in tutto il mondo. Abbiamo più di 100 sedi, di queste 40/50 in Europa, 8 in Italia. Collaboriamo a stretto contatto con tutte. L'intento di Impact Hub è creare una *Community* globale: mettiamo a disposizione dei clienti la possibilità di potersi spostare tra un Impact Hub e un altro, per creare interazioni tra i membri delle varie community e questo permette di definirci una community globale. Ogni membro, che entra in Impact Hub Torino, ha un vero e proprio passaporto che gli permette di viaggiare appoggiandosi a tutti gli Impact Hub del mondo, fino a 3 giorni al mese, all'anno. Potenzialmente si può viaggiare in tutto il mondo e lavorare in tutti gli spazi gratuitamente. E' un forte incentivo all'interazione all'interno del *network*. Abbiamo una piattaforma virtuale che mette in contatto tutti i membri e poi abbiamo progetti condivisi. Qua ci è capitato di fare un evento sempre sul tema degli SDG, dove eravamo in collegamento in contemporanea tra Ginevra e Istanbul. C'è stato una condivisione e un confronto tra le tre città. Collaboriamo tanto con Milano, siamo vicini e ci si sente su base settimanale. Abbiamo opportunità di utilizzo di spazi di *coworking* ma anche collaborazioni a livello progettuale. Stiamo lavorando, con Milano, su dei progetti per fornire supporto a delle *start up*. Abbiamo costituito un gruppo di investitori, di business Angel dedicate a iniziative di impatto e un altro gruppo, in collaborazione con AXA, di investitori donne dedicato a imprese femminili. Il primo si chiama "Impact Angels", il secondo si chiama "Angel for Women".

### **Quali sono le aziende insediate nel coworking? Qual è l'utenza?**

Il bello di Impact Hub è che c'è un po' di tutto rispetto ad altre realtà che sono più verticali rispetto ad un settore o ad una tipologia di utente. Impact Hub è molto diversificata, è aperta a tutti, non viene fatta selezione all'ingresso. Avviene un processo naturale di selezione, abbiamo un'identità molto forte e spingiamo ad avere un certo tipo di approccio al business improntato al tema del profitto, della sostenibilità

sostenibilità, ma anche a quello dell'impatto generato. Questo fa sì che tutte le attività che vengono realizzate all'interno di Impact Hub e la filosofia che c'è nella gestione, attrici persone che condividono questi valori e questo approccio. Se una persona non è in linea difficilmente rimane con noi. C'è un meccanismo di selezione naturale che fa sì che ci sia una *community* con un forte condivisione di valori. Questo, in generale, in tutti gli Impact Hub del mondo fa sì che ci siano delle relazioni, delle opportunità interessanti all'interno della *community*. Nel senso che la condivisione di valori di base crea il presupposto per una collaborazione professionale. Questo è quello che rende interessante uno spazio di coworking. Come profili c'è di tutto: si va dal libero professionista, al freelance, alle piccole imprese. Si tratta di piccole imprese perché noi non abbiamo gli spazi per ospitare realtà più strutturate. Ci sono settori molto diversi: comunicazione, progetti di innovazione, *start up* innovative... Abbiamo, addirittura, un team di "Banca Etica" che ha un ufficio da noi, abbiamo qui una parte di persone che fanno valutazione di impatto dei progetti... Abbiamo un'altra società che si occupa di energia, un'altra che si occupa di acustica. C'è di tutto. E' interessante perché, nel momento in cui, un imprenditore ha un'esigenza di consulenza o la necessità di confrontarsi su qualche aspetto tecnico, ci chiede ed è molto probabile che trovi quello che cerca all'interno della *community* perché molto variegata. I nostri sforzi saranno volti ad aumentare il numero di realtà che generano impatto, ad avere all'interno della nostra *community start up*, imprese sociali, *start up* ad impatto, perché questo è il nostro focus. Al momento ne abbiamo, ma non ne abbiamo una prevalenza. Poi, ci piace molto essere attenti a temi come il *gender balance*: ora siamo al 25% donne e al 75% uomini, quindi vorremmo andare ad equilibrare questo aspetto. Sono temi sui quali siamo attenti, ci piace avere diversità, ma equilibrio allo stesso tempo.

**Questo era un luogo di produzione, ma la produzione legata all'industria è cambiata molto. Oggi, Impact Hub che cosa produce?**

Bella domanda. Non siamo un'attività produttiva, ma essendo una realtà diversificata e ponendoci come soggetto abilitante di tutte le realtà che fanno parte della nostra *community*, non esclude che all'interno ci siano delle realtà che hanno una produzione tangibile di qualcosa. In generale, come realtà, siamo più orientati al settore dei servizi piuttosto che a quello della produzione. Però, ponendoci come soggetto abilitante, non è escluso che ci siano realtà con produzione più tangibile.

## INTERVISTA N.7

<b>DATA</b>	<i>15 maggio 2019</i>
<b>LUOGO</b>	<i>Sede di The Doers Piazza Teresa Noce, 17/D, Torino</i>
<b>SOGGETTO</b>	<i>Ingegnere Enrico Cattaneo, Socio fondatore</i>

### **The Doers di cosa si occupa?**

Facciamo consulenza sui temi dell'innovazione, in particolare cerchiamo soluzioni sensate ai bisogni delle persone. Cerchiamo di aiutare le aziende ad analizzare le necessità del mercato o dei loro stakeholders generici. Un esempio è EDIT che abbiamo sviluppato noi, come formato. Aiutiamo a capire quali sono i bisogni dei clienti, del territorio, degli *stakeholders* e, in maniera sperimentale cerchiamo di ideare soluzioni, prototiparle, vederle se funzionano e farle diventare dei prodotti, dei servizi che vanno sul mercato.

### **The Doers è impegnata in qualche attività in Barriera di Milano?**

Siamo venuti qui a settembre, in un luogo dove ci fossero delle realtà che si occupano di cose nuove. Poi, casualmente, abbiamo preso un lavoro per il progetto EDIT e abbiamo fatto l'analisi del territorio di Barriera di Milano, in collaborazione con degli architetti che hanno fatto il *layout*, il progetto architettonico e di implementazione, per definire cosa poteva diventare quello spazio. C'erano 3000 mq e ci siamo occupati di andare un po' a sondare Barriera di Milano e individuare il food come un tema di interesse e creare un modello nuovo. Uno dei ragazzi che lavorava con noi è diventato l'amministratore delegato e gestisce lo sviluppo di implementazione del progetto. Abbiamo sondato e cercato di capire le caratteristiche del quartiere e che cosa poteva servire. Lavoriamo anche con via Baltea, simil casa del quartiere. Li stiamo aiutando a capire quali possono essere le modalità di sviluppo per migliorare i servizi di ristorazione e intrattenimento che loro fanno. Facciamo attività di primo livello. Abbiamo, come tutti qua, un'agevolazione sull'affitto ed essendo parte di questo piccolo ecosistema facciamo attività di primo livello che sono degli incontri,

come "Open book", tematici su dei libri, invitiamo coppie di scrittori a parlare di un tema su cui hanno scritto dei libri. Recentemente abbiamo fatto un breve corso sull'imprenditorialità per immigrati. Queste sono le attività che facciamo qui.

**The Doers collabora con le altre imprese insediate nella struttura?**

In realtà, purtroppo, no. Non si è tanto riusciti a creare questa collaborazione per cui molti di noi sono venuti qua. Su "Open book" si, uno mette gli spazi, però... Non tantissimo.

**Magari con il tempo... Qualcuno mi ha detto che i rapporti di collaborazione sono partiti da poco. E' tutto in divenire...**

Penso che sia una questione di tempo e di regia. Purtroppo, non penso che lasciando alla buona volontà delle persone... Casualmente può succedere, ma se non c'è una... Magari si può partire cercando dei fattori comuni che, per ora, non si sono ancora trovati. Un fattore comune che unisce di più del fatto di essere nello stesso immobile.

**A livello sovra locale, in Italia e all'estero, The Doers collabora con altre aziende e realtà simili?**

Non tantissimo, siamo un po' autarchici. Facciamo fatica ed è una cosa che dobbiamo migliorare. Abbiamo provato, più volte, a collaborare con realtà complementari a noi per cercare di costruire un'offerta integrata con altri servizi. E' riuscito molto bene con gli architetti di EDIT, perché abbiamo trovato un allineamento sui valori, sul modo di lavorare, sull'approccio. Dopo EDIT è nato un grosso lavoro che stiamo facendo con Auchan che ha le stesse caratteristiche: analizzare il territorio e poi sviluppare un progetto architettonico su quella logica. Con loro abbiamo trovato una buona collaborazione, in altri casi non siamo riusciti a trovare un fit, perché non siamo ancora riusciti a trovare delle società che abbiano dei valori simili a quelli che abbiamo noi, la stessa attenzione alle stesse cose.

**Quali sono i vantaggi e gli svantaggi nell'essere venuti a localizzarsi in questa struttura in questo punto della città?**

I principali vantaggi che vedo sono meramente economici: uno spazio del genere in centro centro o a Milano non ce lo potremmo permettere. Svantaggi non ne vedo. Spero di trovare, poi, anche il vantaggio della collaborazione con altri, ma non vedo svantaggi.

**La fabbrica INCET produceva cavi elettrici, questo era un luogo di produzione.  
The Doers che cosa produce?**

Produciamo conoscenza. Io sono ingegnere, ho lavorato tanto tempo nelle fabbriche, questi, per me, sono luoghi di un recente passato di esperienze mie e cose a cui sono affezionato. I miei primi dieci anni di lavoro sono stati nelle fabbriche come queste, ho un po' di nostalgia di quel mondo della produzione, più per una mia caratteristica personale del percorso della mia carriera lavorativa. Ho sempre in mente i modelli Olivettiani che non ho mai potuto incontrare, perché si contano sulle dita di una mano. Secondo me, l'unica soluzione per l'Italia, dato che le produzioni si sono già spostate tutte in paesi *low-cost*, poi c'è stato un riavvicinamento nei paesi dell'est... C'è stato un primo spostamento massivo 20 anni fa in Cina, Vietnam, poi nei paesi dell'est. L'Italia non deve neanche essere un luogo dove si produce. Tutte le nazioni che sono riuscite a fare un passaggio sulla qualità della vita, sulla crescita interna, lo hanno fatto perché sono riusciti a fare il passaggio da produttori a progettisti. Oppure produzioni di nicchia, di altissima qualità... La produzione di conoscenza è il giusto modo per riempire questi luoghi in cui, una volta, si producevano oggetti fisici che avevano una grande conoscenza dentro, che piano piano si è persa. Non è più un vantaggio competitivo. Lavorare nell'innovazione, che può generare dei prodotti fisici, vuol dire creare nuova conoscenza, non tanto per produrre, ma creare un concept, un nuovo prodotto che, poi, viene prodotto in modo massivo. Credo molto che Torino dovrebbe creare un modello laboratoriale. Continuare a sbattere la testa sul modello di grandi numeri, portare qua le grandi aziende, non è un modello che Torino riesce a sostenere. E' come se tutti quanti pensassero che l'unico modello per far crescere la città sia quello di produrre alti volumi e fare grandi servizi... Se uno costruisce un modello di business della città diverso, un modello di prototipatore, di laboratorio, così come esistono le aziende che stanno in piedi prototipando e poi esiste la Fiat che fa grandi volumi... Secondo me, Torino, dovrebbe sfruttare la nostra capacità di fare cose nuove, farle crescere e mandarle via. Però, fare in modo che sia il modello che dice che tu te ne devi andare quando sei grande. Costruire tutto attorno in modo che sia sostenibile questo modello.

**Studiando un po' questo organismo, leggendo sui libri e studiando la Torino**

contemporanea tramite i giornali e anche tramite gli eventi che il Politecnico sponsorizza, noto sempre più spesso che, alla fine, Torino è un laboratorio di medie e piccole imprese. Ho avuto un colloquio con Valerio Saffirio e lui sosteneva questo aspetto, dicendo che la Pubblica Amministrazione dovrebbe puntare molto di più a creare dei punti di riferimento all'interno della città per le medie e piccole imprese. Punti di riferimento settoriali, ma anche interdisciplinari, perché non si può più guardare soltanto al proprio orticello, ma bisogna collaborare con tutti. Lui proponeva di creare questi "hub" in modo tale che ci sia scambio sia di conoscenze e di esperienza, relativamente anche ai fallimenti, se si vuole aiutarsi reciprocamente. Poi sì, magari questa piccola impresa che nasce a Torino diventerà grande spostandosi altrove, però non è quello il punto... In questo senso credo che quello che accomuna le realtà che sono presenti all'interno di questo spazio sia un po' questo. Bisogna vedere se, col tempo, qualcuno deciderà di dare questa impostazione di fondo che, mi sembra molto positiva.

Lo spazio è molto grande, c'è molto da fare. Non bisogna essere frenati dal voler crescere e stare qua. Abbiamo un cliente a Torino e 10 clienti in giro per l'Italia.

### **Lavorate con tutta Italia?**

Sì, da Napoli a Trieste. Torino ha la caratteristica che non ci sono le aziende, non ci sono grandi aziende e non ha la mentalità dello sviluppare, provare, testare cose nuove, magari non funzionano e apprendere da quello che uno a fatto. E' molto chiusa, tradizionalista e un po' retrograda. Magari il mondo della ricerca è diverso. Le persone sicuramente no, ma lo sono le strutture e le organizzazioni. Il problema è che c'è un *gap*, una mancanza di possibilità di sviluppo nonostante un asset incredibile fatto dai cento mila studenti del Politecnico e dell'Università. Gli ecosistemi di innovazione hanno la caratteristica di avere tanti studenti universitari, ma se questa cosa non permette di trovare uno sbocco che li soddisfi ovviamente se no vanno altrove, cosa che succede regolarmente...

## **Bibliografia e sitografia**



Abrate Mario (1980), *Torino città viva, da capitale a metropoli, 1880-1980*, Centro Studi Piemontesi, Torino.

Amato Fabio, Bolocan Goldstein Matteo, Cremaschi Marco, Governa Francesca, Pasqui Gabriele (2011), *Torino, Milano, Roma, Napoli. Ciclo politico, Agenda urbana, Policies (1993-2010)*, in Dematteis G. (a cura di), *Le grandi città italiane. Società e territori da ricomporre*, Marsilio Editori, Venezia.

Antonelli Cristiano (1990), *L'economia fra mercato e organizzazione*, in Bagnasco A. (a cura di) *La città dopo Ford. Il caso Torino*, Bollati Boringhieri, Torino.

Armano Emiliana, Dondona Carlo Alberto, Ferlino Fiorenzo (2015), Introduzione. *Le ragioni di una ricerca su postfordismo, spazi di trasformazione urbana e aree dismesse a Torino*, in Armano E., Dondona C. A., Ferlino F. (a cura di), *Postfordismo e trasformazione urbana. Casi di recupero dei vuoti industriali e indicazioni per le politiche nel territorio torinese*, IRES Piemonte, Torino.

Ash Amin, Nigel Thrift (2005), *Città. Ripensare la dimensione urbana*, il Mulino, Bologna.

Bagnasco Arnaldo (1990), *La città dopo Ford. Il caso Torino*, Bollati Boringhieri, Torino.

Bagnasco Arnaldo (1986), *Torino. Un profilo sociologico*, Einaudi, Torino.

Barbera Filippo, Pacetti Valentina (2009), *Torino. Rete policentrica e leadership municipale*, in Burroni L., Piselli F., Ramella F., Triglia C. (a cura di), *Città metropolitane e politiche urbane*, Firenze University Press, Firenze.

Barosio Michela (2009), *L'impronta Industriale. Analisi della forma urbana e progetto di trasformazione delle aree produttive dismesse*, FrancoAngeli, Milano.

Belligni Silvano, Ravazzi Stefania (2012), *La politica e la città. Regime urbano e classe dirigente a Torino*, il Mulino, Bologna.

Beraudo Giuseppe, Castrovilli Angelo, Seminara Carmelo (2006), *Storia della*

Beraudo Giuseppe, Castrovilli Angelo, Seminara Carmelo (2006) , *Storia della Barriera di Milano dal 1946*, Associazione Culturale “Officina della Memoria”, Torino.

Berta Giuseppe (1998), *Mirafiori. La fabbrica delle fabbriche*, il Mulino, Bologna.

Bigli Silvia (2015), *Le aree dismesse nella riqualificazione e nella rigenerazione urbana a Torino (1990-2015)*, in in Armano E., Dondona C. A., Ferlaino F. (a cura di), *Postfordismo e trasformazione urbana. Casi di recupero dei vuoti industriali e indicazioni per le politiche nel territorio torinese*, Ires Piemonte.

Bobbio Luigi (1990), *Archeologia industriale e terziario avanzato a Torino: il riutilizzo del Lingotto*, in Dente B., Bobbio L., Fareri P., Morisini M., *Metropoli per progetti. Attori e processi di trasformazione urbana a Firenze, Torino e Milano*, il Mulino, Bologna.

Bologna Sergio (1974), *Petrolio e mercato globale*, Quaderni Piacentini, n. 52.

Bonazzi Giuseppe (1990), *Lasciare la fabbrica: cassa integrazione e mobilità negli anni ottanta*, in Bagnasco A. (a cura di), *La città dopo Ford. Il caso Torino*, Bollati Boringhieri, Torino.

Canestri Susanna (2005), *La riqualificazione urbana: il caso del “settore periferie” del Comune di Torino*, in Mollica S. (a cura di), *2004-2013 Dieci anni, un programma possibile per lo sviluppo locale*, Franco Angeli, Milano.

Castells Manuel (2004), *La città delle reti*, Marsilio Editori, Venezia.

Castronovo Valerio (1987), *Torino*, Laterza, Roma-Bari.

Castrovilli Angelo, Seminara Carmelo (2004), *Storia della Barriera di Milano 1852-1945*, Associazione Culturale “Officina della Memoria”, Torino.

Cianfriglia Luca, Giannini Sandra (2016), *Due esperienze di rigenerazione urbana sul territorio torinese: il Comitato Parco Dora sulla Spina 3 e il Comitato Urban in Barriera di Milano, a Torino*, in Armano E., Dandona C.A., Ferlaino F. (a cura di), *Postfordismo e trasformazione urbana. Casi di recupero dei vuoti industriali e indicazioni per le politiche nel territorio torinese*, Ires Piemonte.

Clement Gilles (2016), *Manifesto del terzo paesaggio*, Quodlibet, Macerata, (trad. di F. De Pieri; ed. or. 2005).

Corbetta Piergiorgio (2003), *La ricerca sociale: metodologia e tecniche, I. I paradigmi di riferimento*, Il Mulino, Bologna.

Corbetta Piergiorgio (2003), *La ricerca sociale: metodologia e tecniche, III. Le tecniche qualitative*, Il Mulino, Bologna.

Cupelli Camilla (16/07/2018), *La Casa delle Religioni nell'ex Incet si è arenata in Comune*, in LA STAMPA, Torino.

Dansero Egidio (1993), *Dentro ai vuoti. Dismissione industriale e trasformazioni urbane a Torino*, Cortina, Torino.

Dansero Egidio, Spaziante Agata (2015), *Scoprire i vuoti industriali: analisi e riflessioni a partire da censimenti e mappature di aree industriali dismesse a Torino*, in Armano E., Dandona C. A., Ferlaino F. (a cura di), *Postfordismo e trasformazione urbana. Casi di recupero dei vuoti industriali e indicazioni per le politiche nel territorio torinese*, Ires Piemonte, Torino.

Davoudi Simin, Evans Neil, Governa Francesca, Santangelo Marco (2009), *La dimensione della governance*, in Governa F., Rivolin U.J., Santangelo M.(a cura di), *La costruzione del territorio europeo: sviluppo, coesione, governance*, Carocci editore, Roma.

Dematteis Giuseppe (1990), *Modelli urbani a rete: considerazioni preliminari*, in Curti F., Diappi L. (a cura di), *Gerarchie e reti di città: tendenze e politiche*, FrancoAngeli, Milano.

Dente Bruno (1990), *Le politiche pubbliche in Italia*, il Mulino, Bologna.

De Rossi Antonio, Durbiano Giovanni (2006), *Torino 1980/2011. La trasformazione e le sue immagini*, Umberto Allemandi &co, Torino. Fabbro Sandro (2000), *"Territorio struttura" e "territorio rete": contesti, esiti e prospettive di due immagini alternative della "governance" territoriale*, in Piroddi E., Scandurra E., De Bonis L. (a cura di), *I futuri della città: mutamenti, nuovi soggetti e progetti*, FrancoAngeli, Milano.

Fareri Paolo (2009), *Rallentare. Il disegno delle politiche urbane*, FrancoAngeli, Milano.

Federazione dei Fasci di Combattimento (1939), *Torino e l'autarchia: pubblicazione ufficiale dedicata alla rassegna organizzata dalla Federazione dei Fasci di Combattimento di Torino, Ottobre XVI-Novembre XVII*, Impronta, Torino.

Gabert Pierre (1964), *Turin ville industrielle: etude de geographie economique et humaine*, PUF, Paris.

Gallino Luciano (1990), *«Policy making» in condizioni avverse*, in Bagnasco A. (a cura di), *La città dopo Ford. Il caso Torino*, Bollati Boringhieri, Torino.

Governa Francesca, Maurizio Memoli (2011), *Geografie dell'urbano. Spazi, politiche, pratiche della città*, Carocci editore, Roma.

Governa Francesca, Rossignolo Cristina (2010), *Torino e le sue periferie: immagini e politiche per la rigenerazione della città (1993-2009)*, in Santangelo M., Vanolo A. (a cura di), *Di capitale importanza. Immagini e trasformazioni urbane di Torino*, Carocci, Roma.

Governa Francesca, Rossignolo Cristina, Saccomani Silvia (2009), *Torino. Urban Regeneration in a Post-industrial City*, in JOURNAL OF URBAN REGENERATION AND RENEWAL, vol.3, Henry Stewart Publications.

Governa Francesca, Rossignolo Cristina, Saccomani Silvia (2008), *Torino. Le molte periferie della città post-industriale*, in Fregolent L. (a cura di), *Periferia e Periferie*, Aracne, Roma.

Harvey David (1993), *La crisi della modernità. Alle origini dei mutamenti culturali*, il Saggiatore, Milano.

Ires Piemonte (2017), *L'intervento di rigenerazione urbana dell'area ex Incet a Torino, Casi di Successo*, Regione Piemonte, Torino.

Koolhaas Rem (2006), *Junkspace*, Quodlibet, Macerata.

Marshall Alfred (1972), *Principi di Economia*, UTET, Torino, (a cura di A. Campolongo; ed. or. 1890).

Mazza Luigi (1990), *Società locale e strategie economiche: è possibile una convergenza nella politica urbana?*, in Bagnasco A. (a cura di), *La città dopo Ford. Il caso Torino*, Bollati Boringhieri, Torino.

Moulaert Frank, Vicari Haddock Serena (2009), *Innovazione sociale e sviluppo integrato del territorio*, in Moulaert F., Vicari Haddock S. (a cura di), *Rigenerare la città. Pratiche di innovazione sociale nelle città europee*, Il Mulino, Bologna.

Montanari Fabrizio, Mizzau Lorenzo (a cura di) (2016), *I luoghi dell'innovazione aperta. Modelli di sviluppo territoriale e inclusione sociale*, Quaderni Fondazione G. Brodolini studi e ricerche, n. 55, Fondazione Giacomo Brodolini, Roma.

Olivetti Daniele (2013), *Space syntax in Incet Area*, Tesi di laurea magistrale, Politecnico di Torino, Torino.

Poli Daniela (2001), *Attraversare le immagini del territorio. Un percorso fra geografia e pianificazione*, All'insegna del Giglio, Sesto Fiorentino.

Radicioni Raffaele (1988), *Introduzione al Dossier Torino*, in «Spazio e Società», n.42.

Salone Carlo (2007), *Politiche territoriali. L'azione collettiva nella dimensione territoriale*, UTET, Torino.

Sassen Saska (1997), *Città globali*, UTET, Torino.

Secchi Bernardo (2005), *La città del ventesimo secolo*, Editori Laterza, Bari.

Semi Giovanni (2015), *Gentrification. Tutte le città come Disneyland?*, il Mulino, Bologna.

Setti Giulia (2018), *Dismissioni (industriali) e riusi possibili: strategie di intervento architettonico*, in «Territorio», n.84, Franco Angeli, Milano. Spaziante Agata (1996), *Le aree industriali dismesse: un contributo alla definizione di un quadro quali-quantitativo*, Contributo alla Conferenza Mondiale ONU Habitat II, Istanbul.

Torino Internazionale (2000), *Il Piano strategico della città*, Torino.

Trevisani Ernesto (1896), *Rivista industriale e commerciale di Torino e Provincia*, Capriolo e Massimino, Milano.

Viesti Gianfranco (2005), *Le politiche di sviluppo locale per il sostegno alla competitività*, in Mollica S. (a cura di), *2004-2013 Dieci anni, un programma possibile per lo sviluppo locale*, Franco Angeli, Milano.

Vicari Haddock Serena (2004), *La città contemporanea*, il Mulino, Bologna.

Vicari Haddock Serena (2009), *La rigenerazione urbana: un concetto da rigenerare*, in Moulaert F., Vicari Haddock S. (a cura di), *Rigenerare la città. Pratiche di innovazione sociale nelle città europee*, Il Mulino, Bologna.

Voghera Angioletta (2014), *Voci dalla città*. Ilda Curti, Comune di Torino, in Fregolent L., Savino M., *Città E Politiche in Tempi Di Crisi*, Franco Angeli, Milano.

Città di Torino (1995), Assessorato all'Urbanistica, *Piano Regolatore Generale di Torino: norme urbanistico-edilizie di attuazione, schede normative*, Torino.

Città di Torino (2004), Divisione Urbanistica ed Edilizia Privata, Settore Procedure Amm.ve Urbanistiche, *Deliberazione del consiglio comunale 13 DICEMBRE 2004 (proposta dalla G.C. 12 ottobre 2004), Oggetto: Variante N. 92 AL P.R.G. ai sensi dell'ART. 17, comma 7, della L.U.R. concernente la zona urbana di trasformazione del PRG "AMBITO 5.12 INCET" - Adozione., Proposta dell'Assessore Viano, n. ord. 1692004 07823/009*, Torino.

Città di Torino (2005), Servizio Centrale Comunicazione, *Olimpiadi, Promozione della Città, Periferie 1997/2005*.

Città di Torino (settembre - ottobre 2005), Comitato Urban Barriera di Milano, Periodico bimestrale del Programma Urban Barriera di Milano, *IL CORRIERE DI BARRIERA*, Anno IV, Numero 28, Torino.

Città di Torino (2006), *Periferie: il cuore della città. Aree di intervento*, Torino.

Città di Torino (2008), Divisione Urbanistica ed Edilizia Privata, Settore Strumentazione Urbanistica, Variante N. 151 AL P.R.G., *Documento Programmatico, "Aree per insediamenti produttivi ricomprese nelle aree normative IN, M2, MP: revisione delle attività ammesse e delle relative modalità di attuazione"*, Torino.

Città di Torino (2010), Divisione Urbanistica ed edilizia privata, Variante N. 200 AL PRG, Variante strutturale ai sensi della L.R. 56/'77 E S.M.I. E DELLA L.R. 1/'07, *Linea 2 di Metropolitana e quadrante nord-est di Torino, progetto preliminare, relazione illustrativa*, Torino.

Città di Torino (2010), Divisione Urbanistica ed Edilizia Privata, Settore Trasformazioni Convenzionate, Variante 229 AL PRG, *Integrazione al piano delle alienazioni e valorizzazioni immobiliari - Piano dismissioni 2010 (Concernente la Zona Urbana di Trasformazione al PRG "Ambito 5.12 INCET")*, Torino.

Città di Torino (2010), *"Dossier PISU", Programma Integrato di Sviluppo Urbano, Urban a Barriera di Milano*, Regione Piemonte, Torino.

Città di Torino (2013), Direzione Lavoro Sviluppo Fondi Europei Smart City, *Avviso pubblico per la concessione dell'immobile ex Incet, Lotto 3 di via Banfo*, Torino.

Città di Torino (2014), Direzione di Staff Tributi, Catasto e Suolo Pubblico, Servizio Arredo Urbano Rigenerazione Urbana e Integrazione, *Avviso esplorativo per manifestazione d'interesse per la gestione del complesso "ex Incet"*, Torino.

Città di Torino (2015), Urban Barriera, *INCET WHAT'S NEXT?*.

Città di Torino (novembre - dicembre 2015), Comitato Urban Barriera di Milano, Periodico bimestrale del Programma Urban Barriera di Milano, *Il Corriere di Barriera*, Anno IV, Numero 29, Torino.

Città di Torino (2015), Area sviluppo, Fondi europei, Innovazione e Smart city, *Avviso, pubblico per la concessione dell'immobile ex incet, lotto 3 di via Banfo*, Torino.

Città di Torino (2016), *Urban Barriera di Milano 2011/2015*, Torino.

[www.albertina.academy](http://www.albertina.academy)

[www.comune.torino.it](http://www.comune.torino.it)

[www.comune.torino.it/urban2/](http://www.comune.torino.it/urban2/)

[www.comune.torino.it/urbanbarriera/](http://www.comune.torino.it/urbanbarriera/)

[www.disko-agency.it](http://www.disko-agency.it)

[www.esperienza.com](http://www.esperienza.com)

[www.fondazionebrodolini.it](http://www.fondazionebrodolini.it)

[www.geoportale.comune.torino.it](http://www.geoportale.comune.torino.it)

[www.gruppoconform.it](http://www.gruppoconform.it)

[www.immaginidelcambiamento.it](http://www.immaginidelcambiamento.it)

[www.ires.piemonte.it](http://www.ires.piemonte.it)

[www.izmade.com](http://www.izmade.com)

[www.jobonobo.com](http://www.jobonobo.com)

[www.museotorino.it](http://www.museotorino.it)

[www.openincet.it](http://www.openincet.it)

[www.regione.piemonte.it](http://www.regione.piemonte.it)

[www.thedoers.co](http://www.thedoers.co)

[www.thespiritualmachine.it](http://www.thespiritualmachine.it)

*Bibliografia e sitografia*

[www.torino.impacthub.net](http://www.torino.impacthub.net)

[www.torinosocialinnovation.it](http://www.torinosocialinnovation.it)

[www.jo-in.it](http://www.jo-in.it)

## **Ringraziamenti**



Desidero esprimere la mia gratitudine a tutte le persone che mi hanno accompagnata nella conclusione del percorso di studi contribuendo alla stesura della tesi, dedicandomi tempo e attenzione, a cominciare dalla professoressa Francesca Governa che mi ha guidata nello sviluppo della ricerca e che mi ha dato l'opportunità di riflettere su temi per me molto interessanti.

Ringrazio vivamente Patrizia Saroglia per avermi seguita e supportata nella ricerca sul campo e per l'interesse e l'entusiasmo mostrato nei confronti della ricerca. Inoltre, desidero ringraziare tutti i referenti delle realtà imprenditoriali che sono stati molto disponibili a parlare della loro esperienza fornendomi spunti di riflessione.

Un ringraziamento speciale va alla mia famiglia, in particolare ai miei genitori per avermi sostenuta giorno dopo giorno durante gli anni di studio e ai miei nonni per essere sempre stati partecipi del mio percorso. Grazie ai miei gatti, Pito e Nina, per avermi tenuto compagnia durante le ore di studio.

Un grazie a tutti gli amici e colleghi di università con cui ho condiviso questi anni di formazione.