

“TORINO 2025”

Il processo di trasformazione di Torino e la nuova
visione per il futuro del territorio metropolitano

*Documento di discussione e
di orientamento strategico*

Settembre 2014



INDICE

1. I 10 punti chiave	3
2. La competitività territoriale come nuovo elemento chiave nel confronto globale	5
2.1 La competitività territoriale è divenuta un elemento fondamentale di confronto.....	5
2.2 La centralità della dimensione metropolitana per la crescita.....	6
2.3 Gli elementi chiave della pianificazione e gestione strategica territoriale	8
2.4 La condivisione del processo è un elemento essenziale	11
3. Il percorso di cambiamento intrapreso da Torino	14
3.1 Un sistema territoriale alla ricerca di una nuova caratterizzazione: dagli anni Novanta al 2014	14
3.2 La prima ondata di cambiamento: le trasformazioni della seconda metà degli anni Novanta.....	16
3.3 Il Primo Piano Strategico del 2000: Torino verso le Olimpiadi	17
3.4 Il Secondo Piano Strategico del 2006: consolidare il cambiamento verso un'economia della conoscenza	19
4. L'evoluzione delle principali variabili socio-economiche dell'area metropolitana	21
4.1 La demografia e la qualità della vita.....	21
4.2 Il sistema economico e d'impresa.....	31
5. Il terzo piano strategico: il futuro dell'area metropolitana, la Torino al 2025.....	39
5.1 Il processo di costruzione della nuova pianificazione.....	39
5.2 La visione per il futuro di Torino: dalla città del “fare” e del “saper fare” a quella del “poter fare”	43
5.3 Gli assi di sviluppo prioritari	45

1. I 10 PUNTI CHIAVE

1. Le aree urbane (e i loro governi locali) sono un **importante fattore di competitività**, fondamentale in questa fase di crisi economico-finanziaria degli Stati e di competizione allargata tra territori. Oggi le città fondano il proprio vantaggio competitivo e posizionamento nell'economia globale su poche **“competenze distintive”** che le differenziano e fanno eccellere rispetto alle altre (strutture fisiche, infrastrutturali, capitale umano qualificato, capacità di innovazione, struttura imprenditoriale, sistema dei servizi, ...).
2. All'inizio degli anni Novanta, Torino ha preso coscienza della crisi della sua industria manifatturiera e ha dato avvio ad una **trasformazione strutturale** con l'adozione del Piano Regolatore Generale del 1995. La città ha poi dato prova, attraverso i due Piani Strategici del 2000 e 2006, di saper **fare sistema** tra tutti i suoi attori locali – primo esempio in Italia ad aver realizzato un simile processo – per creare una **visione di sviluppo** di lungo periodo e avviare progettualità di ampio respiro.
3. Il cambiamento di Torino degli ultimi 20 anni è stata fondato sulla trasformazione urbana e infrastrutturale, sul recupero del patrimonio fisico (centro storico, aree industriali e periferie), sulla crescita dell'offerta culturale e turistica, su un nuova immagine esterna, sulla capacità di organizzare ed ospitare con successo grandi eventi (*in primis* le Olimpiadi del 2006 e le celebrazioni del 150esimo anniversario dell'Unità d'Italia del 2011). Dopo essere stata la città del **“fare”**, per quasi un secolo capitale industriale d'Italia, Torino ha intrapreso un percorso di rilancio imperniato attorno al **“saper fare”**, valorizzando le potenzialità insite nella congiunzione fra le competenze manifatturiere e quelle accumulate, nei decenni, attraverso le sue istituzioni accademiche e di ricerca, pubbliche e private, di eccellenza in Italia e nel mondo.
4. Elemento chiave del processo di rilancio è stato, negli anni, il **consolidamento di un'esperienza di governance inclusiva**, con una forte **continuità** di visione e di approccio fra le diverse amministrazioni cittadine che si sono succedute. L'istituzione della **Città Metropolitana** rende oggi ancor più fondamentale l'esistenza di una *governance* forte e allargata, in grado di intercettare e dare risposta a bisogni e aspettative non più di una città di 900.000 abitanti, ma di una città metropolitana di **2,2 milioni di cittadini**.
5. Torino si presenta oggi come una realtà che, più di altre, ha saputo far fronte a cambiamenti strutturali e congiunturali, rilanciandosi lungo **nuovi assi di sviluppo**: il sistema della **ricerca e della formazione**, con il ruolo guida di Politecnico e Università, il sistema **culturale e del turismo**, che negli ultimi 15 anni ha visto raddoppiare presenze e arrivi;

il sistema **industriale**, che ha saputo riqualificarsi e rinnovarsi attraverso la specializzazione delle produzioni verso settori ad alto contenuto tecnologico (aerospazio e meccanica di precisione); l'**apertura internazionale**, con le esportazioni e la bilancia commerciale sempre in crescita tra il 2000 ed il 2014.

6. Il terzo piano strategico “*Torino metropoli 2025*” guarda al sistema-città metropolitana – con il suo insieme di bisogni e risorse – come a una **complessiva partnership pubblico-privato**, puntando al rafforzamento di una **leadership diffusa** sul territorio, con un ruolo forte del mondo economico-finanziario, di quello della formazione e ricerca e della comunità locale, chiamati a concorrere a definire il futuro della città secondo le rispettive competenze.
7. **La nuova visione elaborata per Torino è di “città delle opportunità”**, la metropoli del “**poter fare**”: obiettivo è il rinnovamento del DNA manifatturiero e dell’innovazione tecnologica, con la ristrutturazione e specializzazione dell’apparato industriale e l’incremento delle attività terziarie, accompagnato da un sistema universitario e della ricerca di eccellenza, puntando alla valorizzazione e attrazione dei talenti, anche attraverso un’offerta culturale e una qualità della vita di elevato livello.
8. Se infrastrutture e grandi interventi pubblici sono stati, in larga parte, il cuore della strategia urbana dal 2000 in poi, il Terzo Piano nasce con un approccio nuovo: rimuovere i fattori inibitori dello sviluppo e **promuovere i “fattori abilitanti”**, per liberare energie per la crescita. Si tratta del **superamento di una logica di pianificazione “dall’alto”**, *dal pubblico verso il privato*.
9. La città punta, nel breve-medio termine, a costruire un **nuovo rapporto fra una Pubblica Amministrazione “intelligente” e il settore privato**, fondato sulla fiducia e su un’opera di semplificazione, nella consapevolezza che questo cambiamento implica uno sforzo congiunto per il superamento di barriere economiche, organizzative e culturali.
10. Elementi centrali del futuro di Torino sono l’internazionalità e la dimensione metropolitana, capace di realizzare forme di cooperazione strategica con altri soggetti territoriali. Per il suo sviluppo, la città punta, infatti, ad un **posizionamento di respiro europeo e internazionale**. Parallelamente, avranno un ruolo-chiave le **relazioni con aree urbane quali Milano e Genova**, in connessione con tutta la Pianura Padana, intesa sempre più quale meta-territorio nella competizione globale.

2. LA COMPETITIVITÀ TERRITORIALE COME NUOVO ELEMENTO CHIAVE NEL CONFRONTO GLOBALE¹

2.1 LA COMPETITIVITÀ TERRITORIALE È DIVENUTA UN ELEMENTO FONDAMENTALE DI CONFRONTO

A livello mondiale negli ultimi anni – in un contesto di forte mobilità dei fattori produttivi e di progressiva “dematerializzazione” delle economie – si stanno consolidando profonde modifiche delle strategie aziendali e delle catene del valore.

Le sfide e le opportunità del contesto economico e competitivo in evoluzione hanno fatto emergere la **centralità della dimensione territoriale**. La competizione si è progressivamente trasformata da “pura” competizione fra imprese ad una competizione più complessa fra “sistemi territoriali”, che si confrontano sul terreno del dinamismo, dell’attrattività e delle capacità progettuali che sanno esprimere. Oggi questi due livelli di competizione convivono.

Lo sviluppo di un territorio – secondo una chiave di lettura prettamente economico-produttiva – riferisce a due grandi ordini di obiettivi:

- da un lato, favorire la **crescita delle attività già presenti** sul territorio;
- dall’altro lato, **attrarre investimenti e risorse dall’esterno**, creando volani di nuove iniziative.

La progressiva riduzione dei cicli di vita di prodotti, beni, servizi e conoscenze richiede ai territori di **creare le condizioni strutturali** (“fattori abilitanti”) affinché aziende e istituzioni (nelle loro strutture e organizzazioni, così come nelle loro scelte ed azioni) evolvano nel continuo.

Ai territori e ai loro sistemi di governo è richiesto, come mai prima d’ora, di dotarsi di capacità strategiche e progettuali fortemente incisive e di adeguare rapidamente i processi decisionali e operativi a contesti in continuo cambiamento. Ogni sistema-territoriale è chiamato ad essere “intelligente”, flessibile e veloce, tanto nelle sue scelte strategiche, quanto nella sua “infrastruttura” operativa. Sono necessarie strategie e soluzioni con una **forte e chiara visione di medio-lungo periodo**.

In lingua cinese, “crisi” e “opportunità” sono rappresentati da un unico ideogramma. Oggi l’opportunità maggiore per un sistema territoriale è poter disegnare un nuovo futuro per il suo sistema economico e sociale.

¹ I contenuti di capitolo si basano sulla metodologia sviluppata nel corso degli anni da The European House-Ambrosetti in tema di competitività e pianificazione strategica territoriale.

2.2 LA CENTRALITÀ DELLA DIMENSIONE METROPOLITANA PER LA CRESCITA

I sistemi urbani – città, aree metropolitane e territori estesi – sono e saranno sempre più il **motore dello sviluppo globale**. Nel 2007 nel mondo, per la prima volta nella storia, la popolazione che vive nelle città ha superato quella rurale.

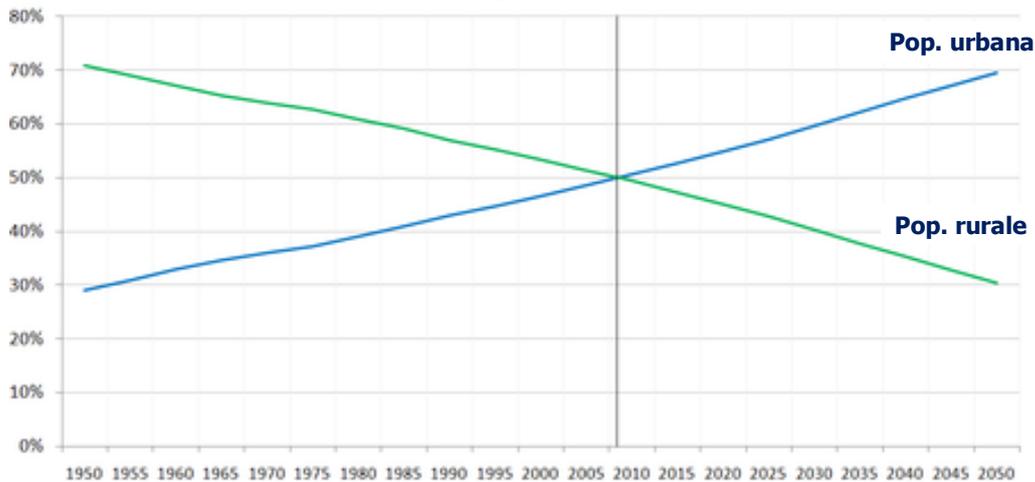


Figura 1. Ripartizione della popolazione mondiale (% del totale). Fonte: elaborazione The European House – Ambrosetti su dati United Nations, Population Division, 2013

Tra 10 anni 2 miliardi di persone vivranno nelle 600 maggiori città del mondo: si tratta di un quarto della popolazione planetaria.

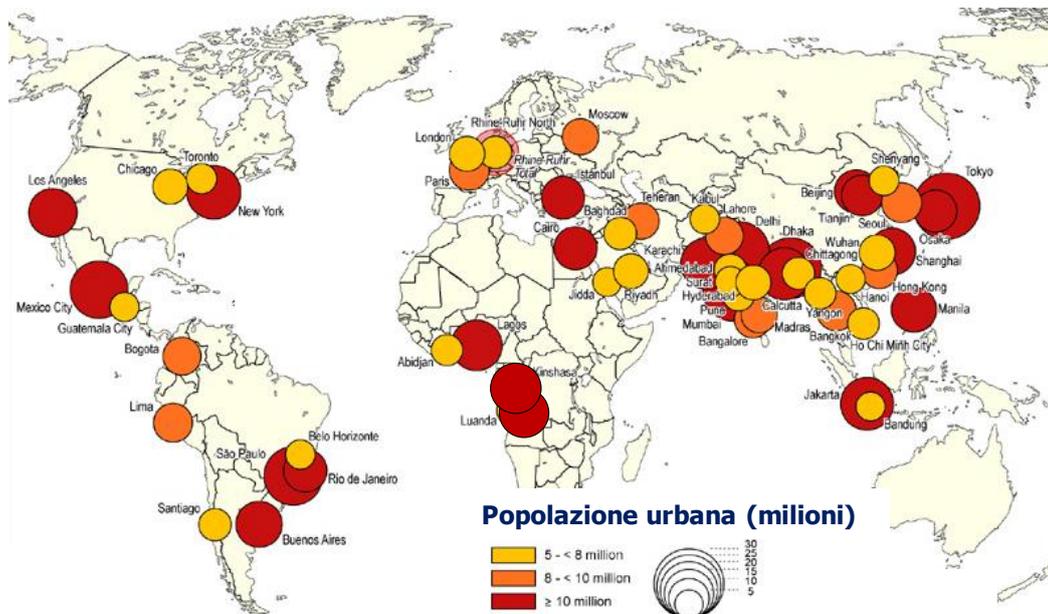


Figura 2. Il fenomeno dell'urbanizzazione a livello mondiale al 2025. Fonte: elaborazione The European House – Ambrosetti su dati United Nations, Population Division e fonti pubbliche varie, 2013

Il 60% della ricchezza globale sarà prodotto in queste 600 città, dove alloggeranno 735 milioni di famiglie, con un PIL medio pro-capite di 32 mila dollari. Nei mercati attualmente più avanzati, 1 città su 3 non comparirà più tra le *top 600* nel 2025, mentre in classifica entreranno 136 nuove “megacity” localizzate nei Paesi emergenti.

Uno studio compiuto da The European House-Ambrosetti nel 2005² su 200 città nel mondo indicava come, nel 2020 (circa), ci saranno, con elevata probabilità:

- 4 capitali del mondo: le candidate sono state individuate in Londra, New York, Shanghai e Tokyo.
- Circa 20 grandi capitali regionali: le candidate sono state individuate in Berlino, Casablanca, Città del Capo, Città del Messico, Francoforte, Giacarta, Hong Kong, Il Cairo, Kuala Lumpur, Los Angeles, Madrid, **Mi-To (Milano + Torino)**, Mosca, Nuova Delhi, Parigi, Pechino, San Paolo, Sidney, Singapore, Teheran.
- Circa 100 capitali provinciali: tra le candidate, in Italia, è stata inserita Roma.
- Migliaia di città locali: tutte le altre.

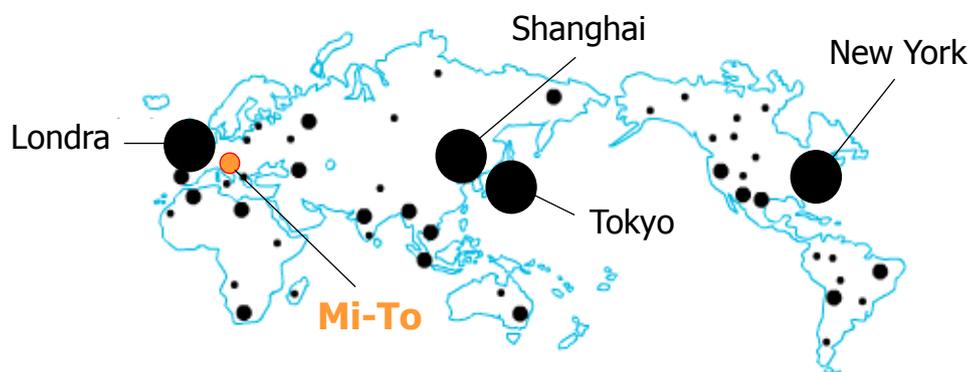


Figura 3. La mappa delle principali città nel mondo al 2020.

Fonte: Ricerca The European House-Ambrosetti – ANCE, “Le città dei creativi – le città che attraggono creatività: quali, perché e le politiche per migliorarle”, 2005

Alla luce di questi profondi cambiamenti nella localizzazione della popolazione e della generazione di ricchezza e influenza globale, la **“città”**, soprattutto se dimensione metropolitana, rappresenta oggi – e per il futuro – **l’entità di riferimento per la crescita dei territori, la realizzazione di politiche di sviluppo, la concentrazione di risorse ed energie economiche, sociali, culturali.**

² Ricerca The European House-Ambrosetti – ANCE, “Le città dei creativi – le città che attraggono creatività: quali, perché e le politiche per migliorarle”, 2005.

La **qualità della governance** e della **pianificazione strategica** delle città diviene, allora, elemento essenziale nello scenario competitivo. Ogni sistema territoriale è, quindi, chiamato a dotarsi di una **strategia competitiva**, ossia di un disegno / programma di sviluppo, di medio-lungo periodo, al fine di assicurare la crescita e la competitività in chiave locale e sovra-locale.

2.3 GLI ELEMENTI CHIAVE DELLA PIANIFICAZIONE E GESTIONE STRATEGICA TERRITORIALE

Una strategia territoriale efficace non può prescindere dalla definizione di una **visione di medio-lungo periodo** e dal fatto che – coerentemente con quest’ultima – siano compiute delle **scelte mirate e concrete**, investendo sulle competenze presenti sul territorio e rimuovendo i fattori che ne inibiscono la valorizzazione del pieno potenziale.

Occorre, in sintesi, capire che cosa si vuole diventare come territorio, negli anni a venire, che cosa il territorio “sa fare” e con quali altri sistemi territoriali compete o può sinergicamente collaborare.

Funzionalmente a questo è necessario stabilire delle **priorità d’azione** e delle scelte, che siano:

- **poche e chiare**, perché in un contesto di risorse limitate, è fondamentale assicurare focalizzazione e concretezza agli indirizzi strategici e alle risorse connesse;
- il più possibile **innovative**, perché in un’epoca di accelerazione e discontinuità occorre assicurare che, sia il contesto entro cui le scelte strategiche sono definite, sia gli indirizzi stessi siano in grado di raccogliere e incorporare nuovi approcci e soluzioni.

I passaggi fondamentali per realizzare una pianificazione strategica sono, quindi, i seguenti.



Figura 4. I contenuti essenziali per una efficace strategia di sviluppo per il territorio.
Fonte: elaborazione The European House – Ambrosetti

La definizione della “missione” di un territorio – la sua caratterizzazione fondante e distintiva – è il punto di partenza in quanto costituisce la pre-condizione per lo sviluppo di una strategia territoriale.

Parimenti centrale è la formulazione – **con il coinvolgimento di tutti gli attori locali rilevanti** – della visione del territorio, intesa come integrazione di tre elementi:

- il “**sogno**”, cioè la prefigurazione della situazione desiderata verso la quale si vuole tendere;
- l’“**orizzonte temporale**” d’azione (almeno a 7/10 anni);
- la “**dimensione operativa**”, costituita dagli obiettivi (pochi, misurabili e coerenti tra loro) di risultato attesi.

Definire una visione significa scegliere qual è il “nucleo trainante” del territorio, le sue competenze d’eccellenza. La visione – necessariamente inclusiva e non esclusiva – diventa in questo modo un *fil rouge* che connette tutte le scelte strategiche.

Il piano d’azione è lo strumento per realizzare concretamente la visione condivisa, attraverso una progettualità di territorio con tre livelli di obiettivi prioritari:

- rimuovere i fattori inibitori allo sviluppo;
- porre in essere azioni e correttivi tali da colmare la distanza relativa rispetto ai territori competitori;
- mettere in campo azioni e interventi in grado di far guadagnare al territorio vantaggi competitivi significativi rispetto ai concorrenti.

La competizione globale richiede una forte progettualità: è necessario **concentrare le risorse** attorno ad obiettivi chiari e condivisi, con scelte trasversali che siano coerenti fra loro.

Una efficace strategia territoriale deve avere un forte orientamento alla dimensione dell'**attrattività**. Un territorio in grado di essere competitivo è anche un territorio attrattivo, generando il desiderio da parte di attori esterni di installarsi nel- e dialogare con- il sistema territoriale, per usufruire delle competenze e del patrimonio che lo rendono distintivo rispetto agli altri. La capacità di attrarre capitali e conoscenza arricchisce il territorio e stimola la competizione interna, facendo crescere, in un circolo virtuoso, anche il potenziale delle risorse (economiche, umane, sociali) locali.

La gestione strategica del territorio deve puntare a creare le condizioni per rispondere ad alcune “**domande fondamentali**”:

- Perché un'impresa dovrebbe insediarsi qui?
- Perché un'impresa già presente sul territorio dovrebbe decidere di rimanervi?
- Perché un contribuente, una famiglia, dovrebbero decidere di risiedere e contribuire qui?
- Perché un turista dovrebbe scegliere di venire qui?
- Perché un talento dovrebbe decidere di lavorare qui?
- Perché uno studente dovrebbe decidere di studiare qui?

Il territorio che non ha risposte concrete e convincenti a questi quesiti rischia, nel contesto competitivo attuale, un potenziale declino.

L'elemento cardine di una strategia territoriale efficace è rappresentato dai patrimoni e dalle competenze strategiche, disponibili o costruibili: il **patrimonio** è tutto ciò che un territorio possiede e che ha valore per chi vi opera; la **competenza** è la capacità di fare “qualcosa” e diventa “distintiva” quando lo si fa meglio dei concorrenti.

Le competenze strategiche territoriali

Una competenza strategica riferisce ad una specifica abilità del territorio in attività quali l'industria, i servizi, l'educazione, la ricerca scientifica, la sanità, l'amministrazione pubblica, ecc.

Le “componenti” di una competenza sono:

- conoscenza accumulata in gruppi di persone del territorio;
- quantità delle persone con conoscenza accumulata;
- conoscenza e *know-how* accumulato in *database* fisici;

- strutture economiche (imprese, Istituzioni, ecc.) che accolgono le persone/organizzazioni dotate di una competenza distintiva;
- infrastrutture fisiche e digitali (qualità e dotazione) che possono facilitare o intralciare l'espressione della competenza;
- autocoscienza della maggioranza della popolazione del territorio di possedere la specifica competenza.

Le competenze di un territorio diventano “distintive” quando sono ad un livello complessivo (qualità e intensità) superiore a quello dei territori concorrenti. Tipicamente un territorio ha un numero limitato (non più di cinque) di competenze distintive. Le competenze strategiche, devono essere – per quanto possibile – integrate tra loro, creando un ecosistema in grado di auto-rafforzarsi e crescere nel continuo.

Tre dimensioni sono fondamentali nell'analisi di un territorio e nella progettazione di cosa potrà/vorrà divenire: **la dimensione economica**, quella **sociale** e quella **urbanistica**.

In particolare, pur nella consapevolezza che le variabili a livello granulare sono numerosissime e in molti casi “*city-specific*”, è possibile osservare come il tasso di innovazione presente in un territorio e la quantità e qualità dei servizi disponibili per le imprese e le persone, siano fattori sempre più centrali nella definizione della dimensione economica dell'attrattività dei sistemi territoriali più avanzati. Nello stesso modo, la ricchezza culturale (intesa come numerosità e varietà dell'offerta), il tasso di “multiculturalità” e, in generale, la qualità della vita (nelle sue diverse componenti) sono aspetti fondamentali da considerare per la costruzione di territori attrattivi nella loro dimensione sociale. Infine, densità e multifunzionalità delle aree urbane, “centralità” delle periferie, infrastrutturazione fisica e digitale, “riconoscibilità” dell'immagine del territorio sono oggi fattori di riferimento della dimensione urbanistica.

2.4 LA CONDIVISIONE DEL PROCESSO È UN ELEMENTO ESSENZIALE

Per il successo dell'azione di gestione strategica, la **qualità del “processo”** è fondamentale. Serve il **coinvolgimento di attori territoriali** – il più possibile numerosi e trasversali ai diversi sistemi di *stakeholder* – che si facciano promotori di una progettualità strategica. Accanto a questi, occorre una **leadership amministrativa** che sappia aggregare i diversi soggetti e guidare l'implementazione della strategia in modo partecipato. Infine, serve un “**approccio oggettivo**”, con obiettivi e risultati misurabili e controllabili nel corso del tempo.

Le istituzioni, la società civile e la comunità economica sono gli attori imprescindibili di qualsiasi pianificazione territoriale e devono essere parte di

una programmazione condivisa, **contribuendo ciascuno per la propria parte di competenza**. In particolare:

- le **Istituzioni** devono garantire risposte concrete alle “domande fondamentali” della competizione territoriale;
- la **società civile** deve garantire la continuità, in un processo coerente e molto più lungo della durata dei mandati dell’Amministrazione Pubblica;
- la **comunità economica** del territorio che deve assicurare competitività e sviluppo delle proprie imprese.

Un processo collaborativo e di *partnership*, con modelli di scelta, gestione e responsabilità condivisa fra mondo pubblico e mondo privato, fra politica e società civile, è sostenuto da almeno due ordini di motivi:

- le (limitate) **risorse disponibili** devono essere **ottimizzate** nell’utilizzo;
- esiste ormai, consolidata, la consapevolezza che i piani “di qualcuno” **non generano crescita sostenibile**.

Emerge chiaramente, soprattutto a partire dalla contingente crisi economica, la necessità di **pensare in modo sinergico ai “sistemi-città”** – con i loro diversi bisogni da soddisfare e risorse a disposizione, presenti o attraibili – come a **comprehensive *partnership* pubblico-privato**.

L’importanza della pianificazione strategica per lo sviluppo e il riposizionamento competitivo dei territori – due casi di riferimento

Barcellona (Spagna)

Lo sviluppo di Barcellona durante gli ultimi tre decenni è stato contrassegnato da una attenta pianificazione strategica, che ha valorizzato gli *asset* del territorio e la sua tradizione industriale. Dopo un declino relativo ed una forte deindustrializzazione negli anni ‘70, l’ingresso della Spagna nell’Unione Europea nel 1986 e la creazione del mercato unico nel 1993, ha dato alla città la possibilità di tornare a sfruttare la sua posizione geografica strategica in Europa.

Il Primo Piano Strategico di Barcellona (1987) – seguito nel tempo da revisioni e aggiornamenti e poi dal Primo Piano Strategico Metropolitano di Barcellona (2004) – ha visto sin da subito un forte coinvolgimento della *business community* e della società civile.

A seguito dell’assegnazione dei giochi olimpici del 1992, Barcellona è stata in grado di riqualificare il sistema di collegamenti e di servizi. Gli investimenti nel sistema portuale, aeroportuale, ferroviario e stradale nel corso degli ultimi 20 anni, hanno garantito un netto miglioramento del posizionamento strategico della città a livello europeo. La riconfigurazione dello spazio urbano e metropolitano è stata progettata per favorire la costituzione di una “economia della conoscenza” volta a stimolare l’insediamento di industrie *high-tech* e la creazione di un ecosistema attrattivo per l’innovazione.

Strumenti di *city branding* e campagne di *marketing* sono stati implementati per attirare gli investimenti stranieri, stimolare il turismo e rilanciare settori ad alta crescita, come il *design*, i *media*, la logistica e le biotecnologie.

A fronte di questi cambiamenti tra il 1986 e il 2007, il PIL è cresciuto del 104%, a fronte di una crescita media dei 27 Paesi dell'UE del 83,4%; a livello turistico i visitatori sono passati da 700.000 nel 1981 a oltre 6,7 milioni di visitatori nel 2008. A partire dal 1998, lo European Cities Monitor considera Barcellona come la migliore città europea per qualità della vita e la terza città più conosciuta in Europa. Oggi la città è la terza meta di destinazione di investimenti diretti esteri in Europa.

Barcellona, con l'istituzionalizzazione dell'Area Metropolitana di Barcellona (2011) che coinvolge 36 comuni, è oggi di fronte ad una nuova fase di sviluppo. Gli obiettivi della nuova strategia sono: 1) superare la crisi economica; 2) costruire una *partnership* per lo sviluppo basata sulla cooperazione pubblico-privato; 3) costruire un consenso allargato attraverso una nuova visione di crescita inclusiva ed una cooperazione rafforzata tra regione e area metropolitana.

Tampere (Finlandia)

Tampere è un esempio di città che – attraverso una precisa strategia territoriale – ha saputo riposizionare il proprio modello di sviluppo.

Nel 19° secolo, grazie alla presenza di centrali idroelettriche e alla densità di industrie tessili, si è affermata come importante centro industriale (la “Manchester della Finlandia”). La crisi del tessile, agli inizi della metà del 20° secolo, portò la città, quasi completamente dipendente dal settore, in una spirale di recessione.

Dal dopoguerra in avanti, il governo finlandese ha promosso programmi volti a favorire la diffusione dell'istruzione superiore, finanziando direttamente la nascita di centri Universitari di eccellenza su tutto il territorio nazionale. Entro la fine degli anni '70, a Tampere vennero fondate due università, una generalista, la University of Tampere e una più di matrice tecnologica, la Tampere University of Technology; queste due Università svilupparono una serie di rapporti e interconnessioni con il tessuto imprenditoriale finlandese e nel 1986 venne fondato un parco tecnologico.

Nei primi anni '90, la Finlandia ha sperimentato una profonda crisi economica a causa dell'effetto combinato del crollo del mercato russo e della recessione economica nella quale caddero i principali *partner* commerciali occidentali. La crisi è stata uno stimolo per Tampere per innescare un'ulteriore transizione, sviluppando le attività ad alta intensità di conoscenza presenti sul territorio, attraverso l'interazione di 3 fattori: 1) la vasta capacità scientifica e formativa sviluppata in precedenza; 2) la crescita di Nokia e dei suoi centri di ricerca sul territorio; 3) il rinnovo dell'industria meccanica locale.

Agli inizi degli anni 2000 la città ha lanciato, con una pianificazione strategica congiunta e un forte coinvolgimento del settore privato, programmi di sviluppo per mantenere il passo dei principali centri mondiali d'innovazione e continuare il processo di crescita. Tampere è oggi considerata tra i motori dell'innovazione in Finlandia. L'area, con circa mezzo milione di abitanti, ha investimenti in R&S superiori al 6% del PIL locale e conta circa 40.000 studenti. Tra le oltre 30mila imprese presenti, si contano realtà come Nokia, Intel, Cargotec, Glaston, John Deere, Agco Sisu Power, Metso, UPM, Sandvik, Nokian Tyres, Santen.

In sintesi, la specializzazione territoriale all'innovazione è stata raggiunta attraverso una serie di *policy* e programmi pubblici che dal 1994 guidano lo sviluppo della città di cui l'ultima, *Open Tampere* è stata attivata nel 2012, con orizzonte temporale al 2020.

3. IL PERCORSO DI CAMBIAMENTO INTRAPRESO DA TORINO

3.1 UN SISTEMA TERRITORIALE ALLA RICERCA DI UNA NUOVA CARATTERIZZAZIONE: DAGLI ANNI NOVANTA AL 2014

All'inizio degli anni '90 Torino ha preso coscienza della crisi della sua industria manifatturiera e avviato un percorso di rilancio strutturale. La città ha dato avvio alla trasformazione partendo dalla **riqualificazione della struttura urbana**, con l'adozione del Piano Regolatore Generale del 1995.

Nel 2000, è stata poi **la prima città italiana ad adottare un Piano Strategico**, imboccando una strada che, negli anni successivi, è stata seguita da molte altre città. Con il Primo Piano Strategico (*“Per la promozione della città”*) Torino ha puntato ad elaborare un progetto condiviso per mantenere la propria capacità di produrre ricchezza e innovazione attraverso la diversificazione del sistema produttivo e il rinnovamento dell'immagine internazionale della città, il cui momento culminante è stata l'organizzazione delle **Olimpiadi Invernali nel 2006**. L'evento ha rappresentato anche il punto di avvio di una fase di aggiornamento del Primo Piano, che ha condotto all'elaborazione del **Secondo Piano Strategico della città**.

Dopo essere stata la città del **“fare”**, per quasi un secolo, capitale industriale d'Italia, Torino ha intrapreso un significativo cammino di cambiamento e rilancio – promosso dai Piani Strategici del 2000 e, ancor più, del 2006 – imperniato attorno al **“saper fare”**: la valorizzazione delle potenzialità insite nella congiunzione fra le competenze manifatturiere e quelle accumulate nei decenni, attraverso le sue istituzioni accademiche e di ricerca, pubbliche e private, in tutti i casi di eccellenza in Italia e nel mondo.

Nel 2012, l'Amministrazione cittadina ha deciso di rilanciare un processo di pianificazione territoriale, per definire cosa Torino potrà e dovrà divenire al 2025. Il processo – articolato e partecipato – ha condotto alla definizione del **Terzo Piano Strategico della città**: “nasce” una **visione nuova** che si fonda sulle scelte strategiche degli ultimi 20 anni, che hanno visto le amministrazioni cittadine giocare un ruolo di capofila di coalizioni ampie e trasversali di *stakeholder*. La “Città delle Opportunità”, la metropoli del **“poter fare”**: dalla città della manifattura alla città della conoscenza come leva per ogni tipo di attività. Questo dovrà tentare di essere la Torino di domani.

Elemento chiave di tutto il processo è stato il consolidamento a Torino di un'**esperienza di governance** che ha pochi riscontri in altri contesti territoriali, grazie anche alle Olimpiadi e all'organizzazione delle celebrazioni del 150esimo anniversario dell'Unità d'Italia. Tutti gli *stakeholder* locali hanno compreso, a partire dagli anni Novanta, come la sfida dell'evoluzione di Torino riguardasse l'intero territorio allargato e dovesse essere letta in chiave di **condivisione di una progettualità comune**.

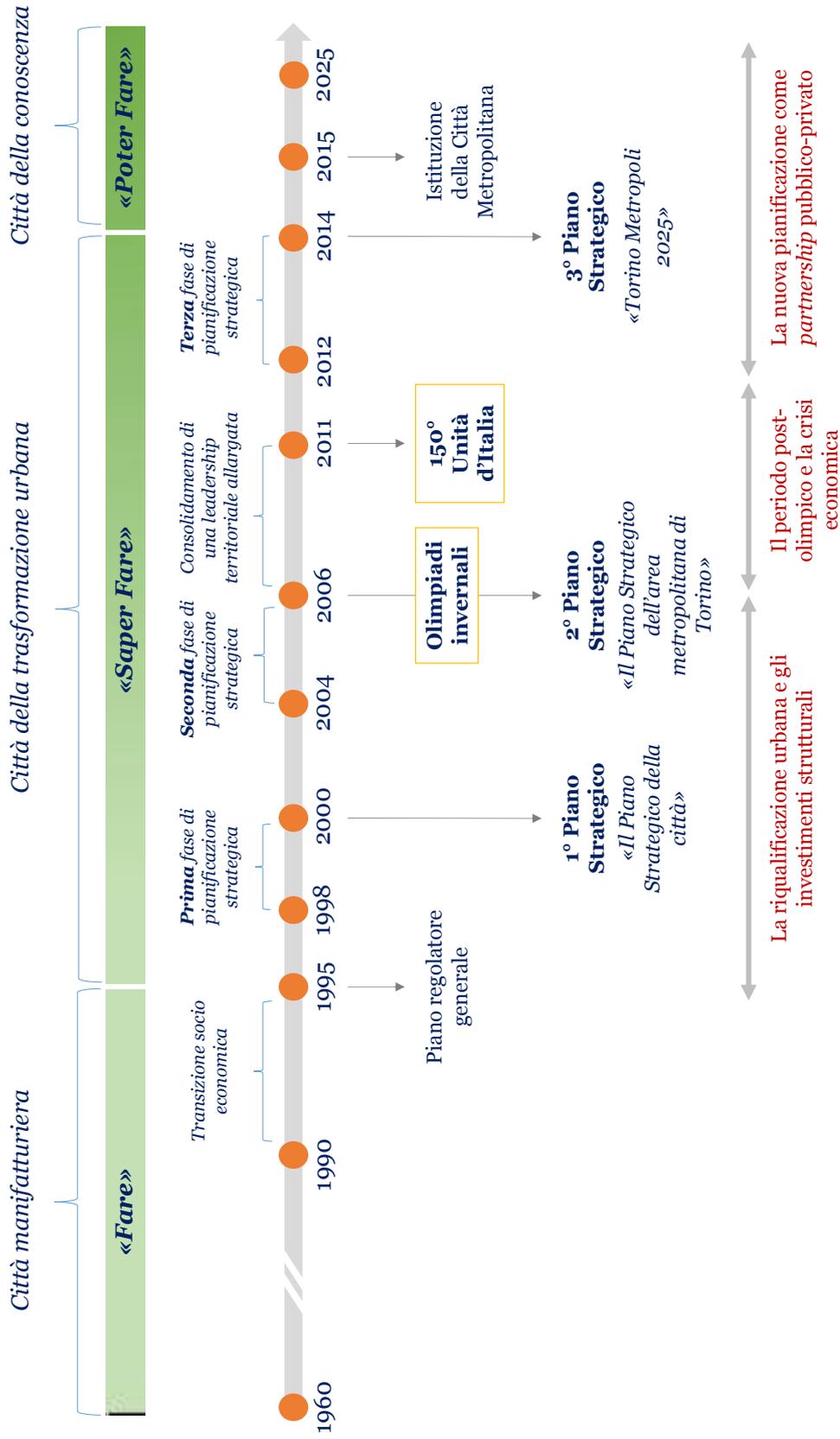


Figura 5. Il processo di cambiamento di Torino.
 Fonte: elaborazione The European House – Ambrosetti

3.2 LA PRIMA ONDATA DI CAMBIAMENTO: LE TRASFORMAZIONI DELLA SECONDA METÀ DEGLI ANNI NOVANTA

Il primo ciclo di trasformazione della città è stato fondato, in via prevalente, sull'**intervento urbanistico**, su grandi progetti di riqualificazione di un tessuto urbano fortemente legato agli spazi della manifattura, ancora attivi o, in molti casi, ormai in disuso.

La ricerca di nuove vocazioni del territorio, che si affiancassero a quella industriale, vedeva la presenza di *asset* importanti, ma non pienamente sfruttati. Il patrimonio storico della città, edilizio e museale, non era valorizzato; la stessa città appariva “divisa” nel suo tessuto urbano, dalle grandi arterie ferroviarie cittadine e dalla presenza di aree industriali dismesse.

Il grande sforzo di pianificazione e di investimento pubblico ha avuto quali elementi apicali, da un lato, la costruzione del passante ferroviario sotterraneo, con la rivalorizzazione di intere parti di città e il recupero funzionale di aree abbandonate; dall'altro, la riqualificazione delle grandi aree del centro storico (su tutte, il Quadrilatero Romano) e delle periferie.

Per generare una scintilla di significativo sviluppo, la città è ripartita – sotto la regia del Comune e con un ampio coinvolgimento della società civile – dal ridefinire i suoi luoghi e flussi di vita, di lavoro, di socialità, **cambiando in modo radicale la fisionomia urbana**.

Questo processo ha posto le basi per la realizzazione, quale logico passaggio successivo, di una fase di pianificazione strategica vera e propria, avviata dall'amministrazione locale alla fine degli anni Novanta.

L'occasione di avvio di questa fase è stata la nascita del “**Forum per lo Sviluppo**” – creato per realizzare un momento di dibattito e confronto sui grandi temi riguardanti la città di Torino: vi hanno preso parte 30 membri, rappresentanti le forze economiche, sociali e culturali della città, cui si è affiancato un “Comitato Scientifico” di esperti italiani e stranieri e un “Consiglio Consultivo”, con rappresentanti di associazioni e organizzazioni della società civile. In questo modo ha preso forma compiutamente l'**approccio partecipativo e inclusivo alla pianificazione territoriale** che ha caratterizzato gli anni a seguire, fino ad oggi, rappresentando un tratto distintivo del sistema-Torino.

3.3 IL PRIMO PIANO STRATEGICO DEL 2000: TORINO VERSO LE OLIMPIADI

In venti mesi di lavoro, il primo processo di pianificazione ha raccolto le indicazioni dei principali soggetti istituzionali, sociali, economici e culturali della città.

La visione sottesa al Piano Strategico era che **la comunità locale potesse conseguire il massimo benessere attraverso l'azione concordata di istituzioni pubbliche e forze private.**

Il Piano, che ha avuto un potente motore nelle Olimpiadi Invernali, si è rivolto a *target* diversi: i cittadini e le loro associazioni; l'amministrazione pubblica che considera le indicazioni del Piano come una risorsa per il governo della società locale; gli imprenditori, perché il Piano dedica attenzione particolare al motore economico della città; gli operatori e investitori stranieri, poiché il Piano mostra una volontà di cambiamento che richiede risorse non solo interne; la comunità internazionale, vale a dire le grandi istituzioni e città con cui Torino intende approfondire rapporti di collaborazione; il pubblico non torinese a cui il Piano si rivolge per proporre l'immagine di una città dove è vantaggioso studiare, lavorare, divertirsi, avviare nuove imprese.

Il Piano, nel suo complesso, ha puntato a **tradurre in elementi di vantaggio competitivo specifici i diversi asset culturali, economici, sociali della città**, tentando di individuare l'evoluzione della città dopo la storia manifatturiera. La strategia è stata organizzata in 6 linee, da cui sono stati fatti discendere 20 obiettivi e 84 azioni. Le 6 linee strategiche e i 20 obiettivi individuati sono stati i seguenti:

1. *Integrare l'area metropolitana nel **sistema internazionale**:*
 - sviluppare reti di cooperazione internazionale;
 - favorire l'accesso a Torino;
 - migliorare la mobilità interna.
2. *Costruire il **governo metropolitano**:*
 - creare nuove forme di *governance*;
 - costruire servizi per l'area metropolitana.
3. *Sviluppare **formazione e ricerca** come risorse strategiche:*
 - potenziare un polo universitario di livello e attrattività internazionale;
 - favorire lo sviluppo della ricerca in connessione con le iniziative economiche;
 - promuovere la formazione professionale e l'integrazione formazione-lavoro.

4. *Promuovere **imprenditorialità e occupazione**:*

- sviluppare il potenziale innovativo dell'apparato produttivo;
- creare condizioni favorevoli allo sviluppo di nuova imprenditorialità;
- promuovere lo sviluppo locale e le politiche attive per il lavoro.

5. *Promuovere Torino come **città di cultura, turismo, commercio e sport**:*

- valorizzare e sviluppare il patrimonio culturale;
- coordinare le attività culturali e programmare eventi di carattere internazionale;
- sviluppare l'industria turistica;
- posizionare la destinazione Torino/Piemonte nel mercato turistico nazionale e internazionale;
- sostenere la crescita e l'innovazione della rete commerciale;
- promuovere lo sport;
- utilizzare le Olimpiadi Invernali come motore di sviluppo e promozione internazionale.

6. *Migliorare la **qualità urbana**:*

- le nuove centralità, il rinnovo urbano e l'integrazione sociale come strategia per diffondere prosperità, coesione e rigenerazione urbana;
- l'Agenda 21 locale, lo sviluppo sostenibile e l'innovazione ambientale come direzione e fondamento per le strategie cittadine.

Nel 2004, l'associazione Torino Internazionale³ ha avviato la **valutazione dei risultati raggiunti** nei primi anni di attività, con l'obiettivo di riaprire il processo di pianificazione, identificare nuove prospettive per la città, rinnovare l'impegno dei soggetti economici, politici e culturali coinvolti dal patto del 2000.

La trasformazione innescata dall'appuntamento olimpico ha spinto la città ad un rinnovamento del Piano, richiesto dalle nuove priorità che si profilavano: lo sviluppo sostenibile, la coesione sociale, la *governance* e la valorizzazione delle reti, la ricerca di opportunità per le generazioni future, il valore della cultura e della conoscenza, la capacità di comunicare il cambiamento. Questo processo ha rappresentato l'avvio, di una nuova fase di pianificazione, culminata nel Secondo Piano Strategico, del 2006.

³ L'Associazione è stata costituita nel 2004 con l'obiettivo di promuovere l'attuazione del Piano e svolgere un'opera di coordinamento, stimolo, monitoraggio e revisione dello stesso.

3.4 IL SECONDO PIANO STRATEGICO DEL 2006: CONSOLIDARE IL CAMBIAMENTO VERSO UN'ECONOMIA DELLA CONOSCENZA

L'elaborazione del Secondo Piano Strategico dell'area metropolitana torinese, avviata a dicembre 2004, ha richiesto un anno e mezzo di lavori. A differenza del Primo Piano, un ruolo rilevante è stato giocato anche dai **Comuni dell'area metropolitana**, accanto ai soggetti che avevano rappresentato l'ossatura dei processi precedenti (il Comune, le Fondazioni bancarie, la Camera di Commercio, le due Università).

Il metodo seguito, avviato nei processi precedenti, è stato quello dell'ascolto e dell'inclusione: quattro Commissioni tematiche (che hanno raggruppato esperti, operatori, studiosi dei diversi settori) hanno organizzato i lavori in base alla natura degli argomenti trattati.

Per discutere le linee di sviluppo economico, cuore del Piano, è stato organizzato un convegno aperto al Politecnico di Torino, momento di confronto del sistema-Torino allargato, cui hanno partecipato più di 500 persone.

Il Secondo Piano Strategico si è fondato sull'**economia della conoscenza**: la visione identificata ha fatto leva sulla convinzione che l'area possedesse gli *asset* necessari a uno sviluppo basato sul fattore conoscenza. L'obiettivo è stato creare le condizioni per passare da un modello produttivo caratterizzato dalla presenza preponderante di capitale fisico a un modello maggiormente ancorato alla componente immateriale della produzione, in cui l'elemento decisivo sia l'impiego della conoscenza.

Altri temi assunti come strategici sono stati, tra gli altri, l'infomobilità, l'energia, il lavoro e l'immigrazione.

Accanto ai temi chiave, il Piano ha affermato con forza l'importanza di una **governance territoriale condivisa**, con tutte le principali Istituzioni territoriali che sono state chiamate, negli anni della sua applicazione, a concorrervi concretamente.

Il Piano, operativamente, è stato organizzato in 4 aree tematiche, 12 direzioni d'intervento e 54 obiettivi.

Le **4 aree tematiche** sono state individuate in:

1. Territorio metropolitano;
2. Qualità sociale;
3. Potenziale culturale;
4. Sviluppo economico.

Le **12 direzioni di intervento** sono state individuate in:

1. Formazione;

2. Creatività;
3. Trasformazione industriale;
4. Lavoro;
5. Trasformazioni urbane e territoriali;
6. Risorse culturali;
7. Promozione e turismo;
8. Immigrazione;
9. Accessibilità trasporti e mobilità;
10. Logistica;
11. Salute e cura;
12. Casa e rigenerazione urbana.

Complessivamente, il processo di cambiamento cittadino incorso dal 2000 in poi è stato rapido, incisivo e di successo, ma è apparso, negli ultimi anni, in relativo rallentamento.

La crisi economica – esplosa a breve distanza dall’approvazione del Secondo Piano – ha modificato radicalmente lo scenario di riferimento, in termini di risorse, attori, priorità.

Anche in ragione di questo, dopo i due Piani Strategici del 2000 e del 2006, nel 2012, l’amministrazione comunale di Torino ha deciso di avviare la adozione del **Terzo Piano Strategico Torino 2015**.

L’obiettivo posto è la **costruzione di un ecosistema metropolitano fortemente attrattivo e dinamico**, a cui guardare nella scelta di dove localizzare, lanciare e far sviluppare nuove iniziative, all’interno del nuovo scenario economico, sociale e istituzionale.

4. L'EVOLUZIONE DELLE PRINCIPALI VARIABILI SOCIO-ECONOMICHE DELL'AREA METROPOLITANA⁴

Guardando alle principali variabili economiche e sociali – anche in considerazione degli obiettivi che sono stati individuati attraverso i processi di pianificazione del 2000 e del 2006 – è possibile delineare un quadro di come il territorio di Torino abbia intrapreso, negli ultimi 15 anni, un **percorso di graduale cambiamento**, in parte rallentato dalla crisi economica sopraggiunta nel 2008, in parte realizzato, con un contributo di progettualità e investimento pubblico significativo, cui si sono affiancate risorse e iniziative private.

Da queste basi riparte il terzo ciclo di pianificazione, che ha quale obiettivo l'identificazione delle linee di sviluppo economico, sociale e urbano del territorio nei prossimi 10 anni.

4.1 LA DEMOGRAFIA E LA QUALITÀ DELLA VITA

Il territorio torinese, dopo un calo della popolazione tra gli anni '80 e 2000, ha visto una ripresa dei residenti, a significare una **rinnovata attrattività dell'area**. Le proiezioni al 2021 confermano una sostanziale stabilità del *trend*. Il Comune di Torino, rispetto alla più vasta area metropolitana, ha sperimentato un deflusso della popolazione nel ventennio 1971-1991, più evidente anche confrontato con l'andamento regionale e nazionale, con una tendenza che è poi andata a stabilizzarsi.

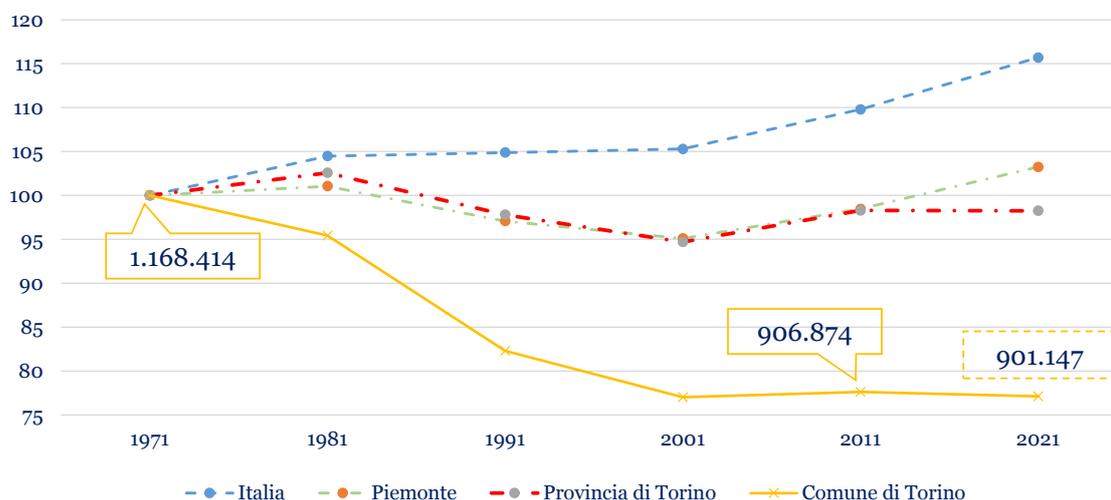


Figura 6. Evoluzione della popolazione residente 1971-2021. Fonte: rielaborazione The European House – Ambrosetti su dati e proiezioni ISTAT

⁴ I dati si riferiscono alla dimensione provinciale come *proxy* più vicina alla costituenda città metropolitana.

A fronte dell'andamento generale, si è consolidata negli ultimi 40 anni una significativa evoluzione della struttura demografica, con un tasso di anzianità (rapporto tra popolazione *over 64* e *under 14*) che è quasi quadruplicato, in linea con il dato regionale e sopra a quello nazionale⁵.

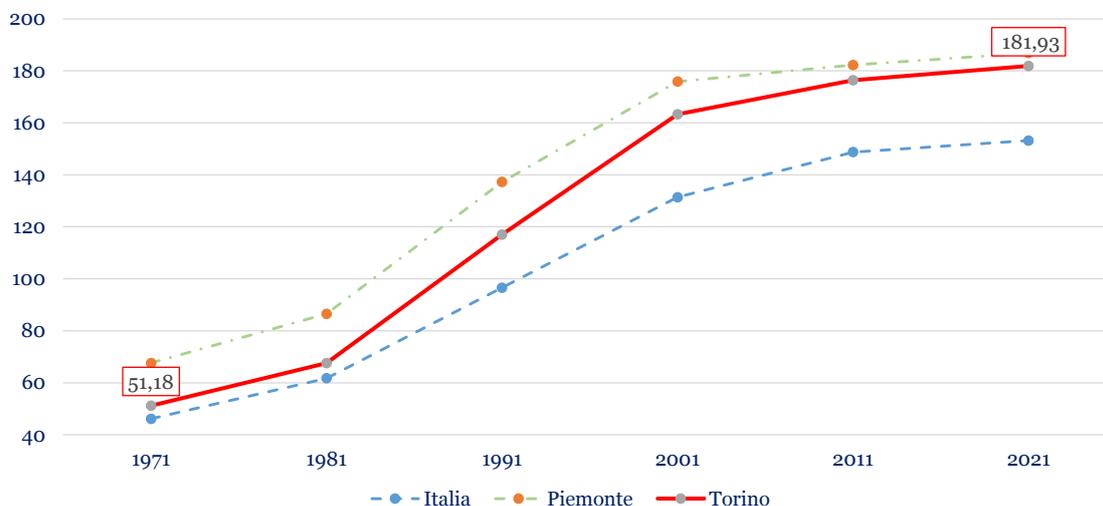


Figura 7. Evoluzione del tasso di anzianità, 1971-2021. Fonte: rielaborazione The European House – Ambrosetti su dati e proiezioni ISTAT

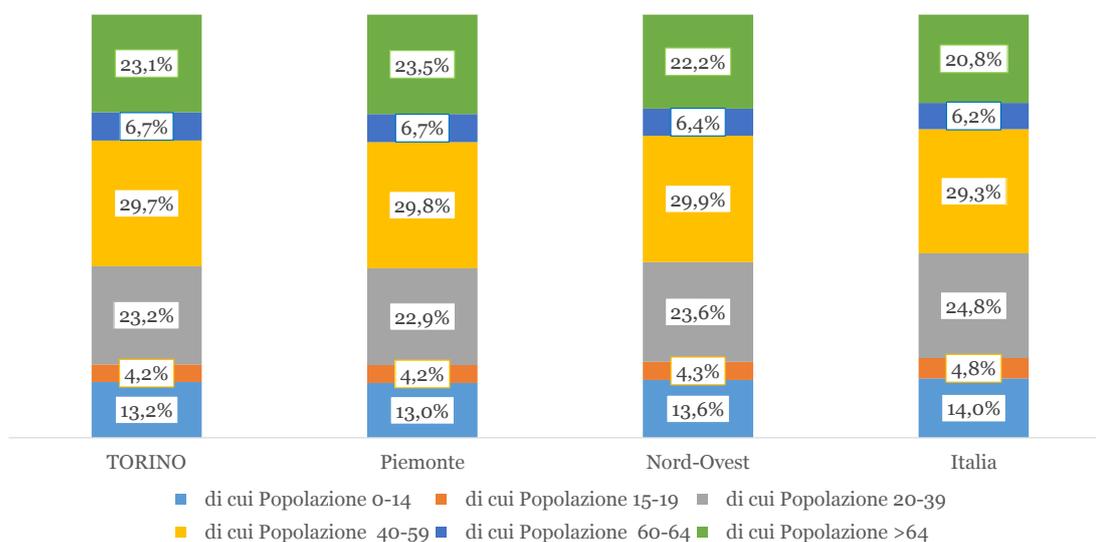


Figura 8. Struttura demografica, 2011. Fonte: elaborazione The European House – Ambrosetti su dati ISTAT

⁵ Ad oggi, la quota di popolazione *over 60* rappresenta circa il 30% della popolazione totale dell'area torinese, contro il 13% degli *under 14*. La struttura demografica del torinese è comunque allineata con quella del Piemonte, con una quota di popolazione *over 64* superiore di circa il 10% rispetto a quella nazionale.

In relazione alla qualità della vita, secondo l'Indice del Sole 24 Ore⁶, l'area torinese si colloca al 52° posto tra le 107 province italiane nel 2013, con un andamento che ha visto nel corso dell'ultimo decennio una tendenza in discesa, con un successivo recupero a partire dal 2009. Elementi di particolare distintività si riscontrano nelle dimensioni “Servizi e ambiente”, “Tenore di vita” e “Affari e lavoro”.

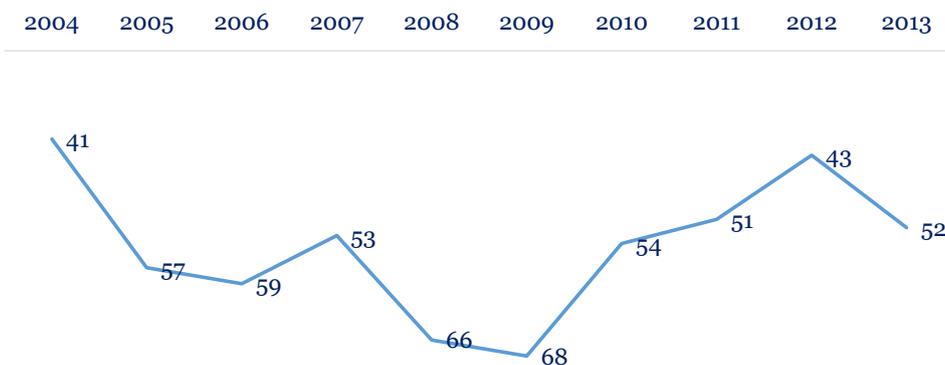


Figura 9. Posizionamento della Provincia di Torino nella classifica della Qualità della Vita del Sole24Ore. Fonte: rielaborazione The European House – Ambrosetti

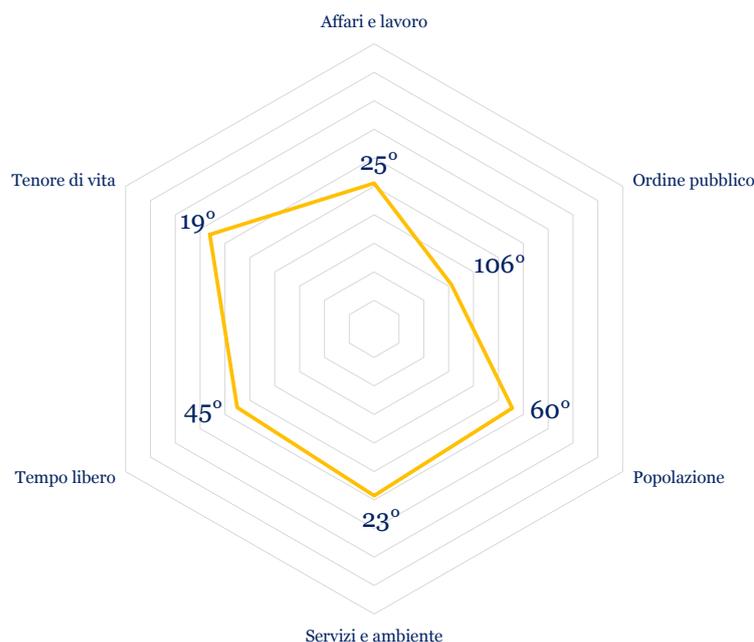


Figura 10. Sotto indicatori (su scala da 0 a 1.000) della classifica generale della Qualità della Vita del Sole24Ore in Provincia di Torino e posizionamento per sotto-indicatore, 2013. Fonte: rielaborazione The European House – Ambrosetti

⁶ L'indice generale della Qualità della Vita del Sole 24 Ore, redatto a partire dal 2004, tiene conto di 6 sotto indici (“Affari e lavoro”, “Ordine pubblico”, “Popolazione”, “Servizi e ambiente”, “Tempo libero” e “Tenore di vita”), ognuno composto dalla media semplice dei punteggi attribuiti ai valori di 6 indicatori statistici. Le scale dei punteggi sono assegnate in base all'effetto che il singolo indicatore esercita sulla qualità della vita dei cittadini della Provincia analizzata.

Osservando i dati che costituiscono il sotto-indicatore “popolazione”, emerge un valore particolarmente interessante in relazione al numero di **laureati** (69 ogni 1.000 giovani), che posiziona Torino a **livelli superiori rispetto alla media nazionale**.

A testimonianza del rafforzamento della disponibilità di capitale umano qualificato e dell’attrattività del sistema universitario locale, il numero di laureati nell’area è aumentato di quasi un terzo tra l’anno accademico 2004-2005 e quello 2012-2013. Dei laureati nell’anno accademico 2012-2013, il 33% ha frequentato il Politecnico di Torino, mentre più del 65% l’Università degli Studi di Torino.

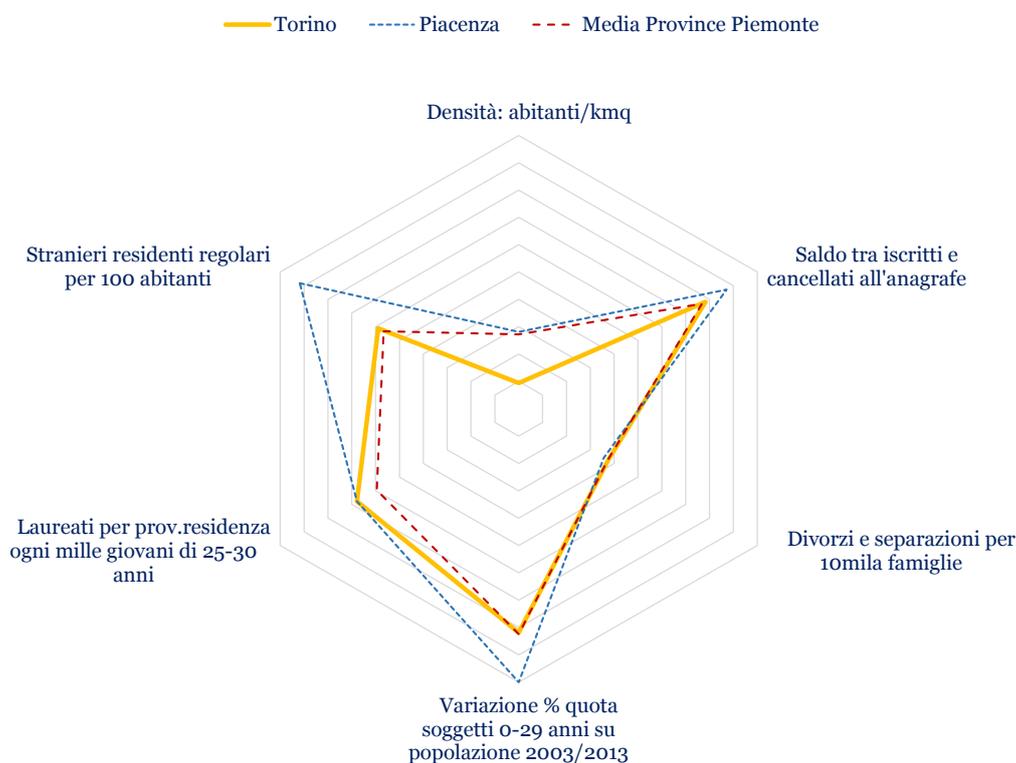


Figura 11. Sotto-indicatore “popolazione”, confronto con la media delle province piemontesi e la migliore provincia Italiana (Piacenza). Fonte: rielaborazione The European House – Ambrosetti su *Indice di Qualità della Vita Sole24Ore*, 2013

A differenza di alcune tra le principali aree metropolitane nazionali, il sistema universitario di Torino è riuscito a mantenere un numero di immatricolazioni annue costante tra il 2003 e il 2013, evidenziando inoltre un lieve aumento da attribuire all’aumento delle immatricolazioni del Politecnico di Torino (+36% tra l’anno accademico 2003-2004 e 2013-2014).

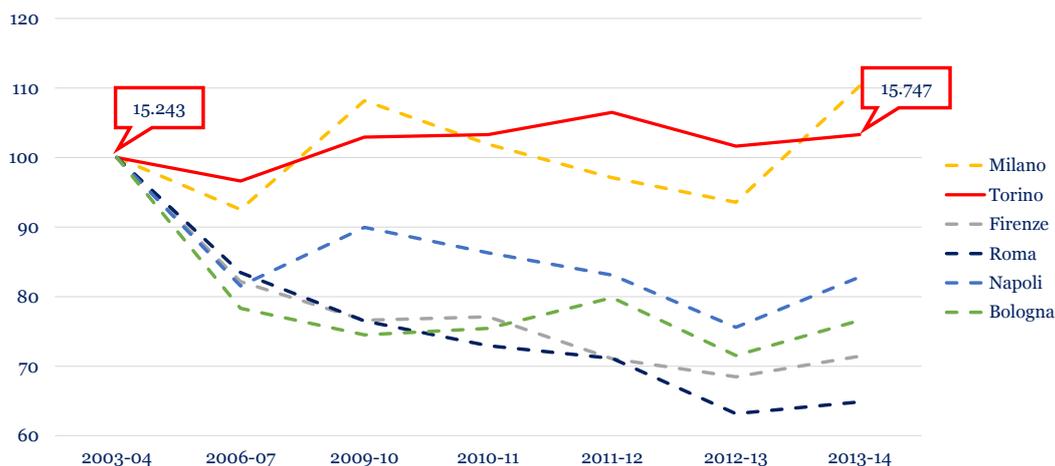


Figura 12. Immatricolati negli atenei delle principali aree metropolitane nazionali, 2003-2013. Numero indice (anno accademico 2003-2004=base 100). Fonte: rielaborazione The European House – Ambrosetti su dati MIUR, 2014

Tra l'anno accademico 2004-2005 e 2012-2013, il numero di laureati è cresciuto ad un tasso annuo composto del 5,1%, dato in linea con quello nazionale e degli altri sistemi universitari delle maggiori aree metropolitane.

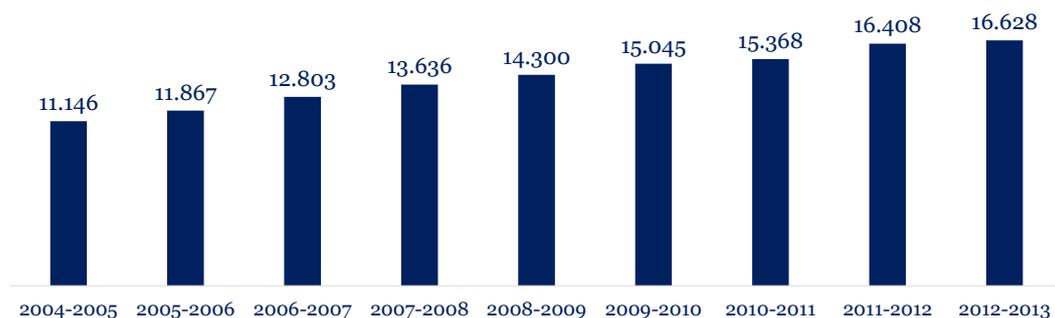


Figura 13. Numero di laureati in Provincia di Torino (anni accademici 2004-2005/2012-2013). Fonte: rielaborazione The European House – Ambrosetti su dati MIUR, 2014

Dal punto di vista del tenore di vita, il territorio di Torino presenta **dati decisamente positivi rispetto alla media**: il **PIL pro-capite** (25.776 Euro) è superiore del 4,5% rispetto alla media delle province piemontesi e del 16,4% rispetto alla media nazionale. Anche i depositi bancari risultano essere superiori a quelli della media delle altre province della regione (19.120 Euro) e del valore medio nazionale pari a 17.704 Euro. In controtendenza con la congiuntura, l'evoluzione della spesa per consumi delle famiglie, è cresciuta dell'1% tra il 2010 e il 2013 in linea con il dato della Provincia di Milano.

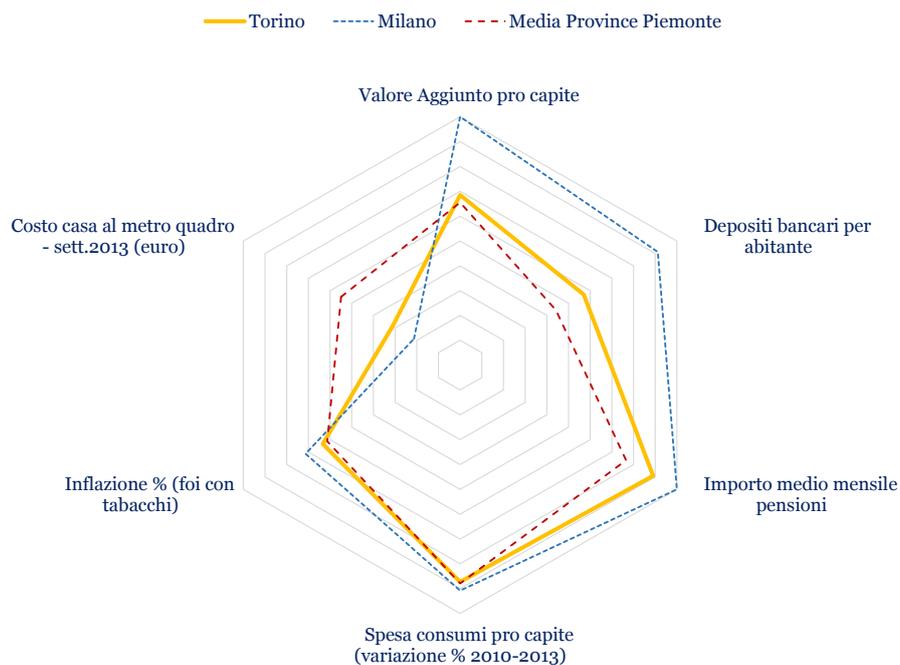


Figura 14. Sotto-indicatore “tenore di vita”, confronto con la media delle province piemontesi e la migliore provincia Italiana (Milano). Fonte: rielaborazione The European House – Ambrosetti su Indice di Qualità della Vita Sole24Ore, 2013

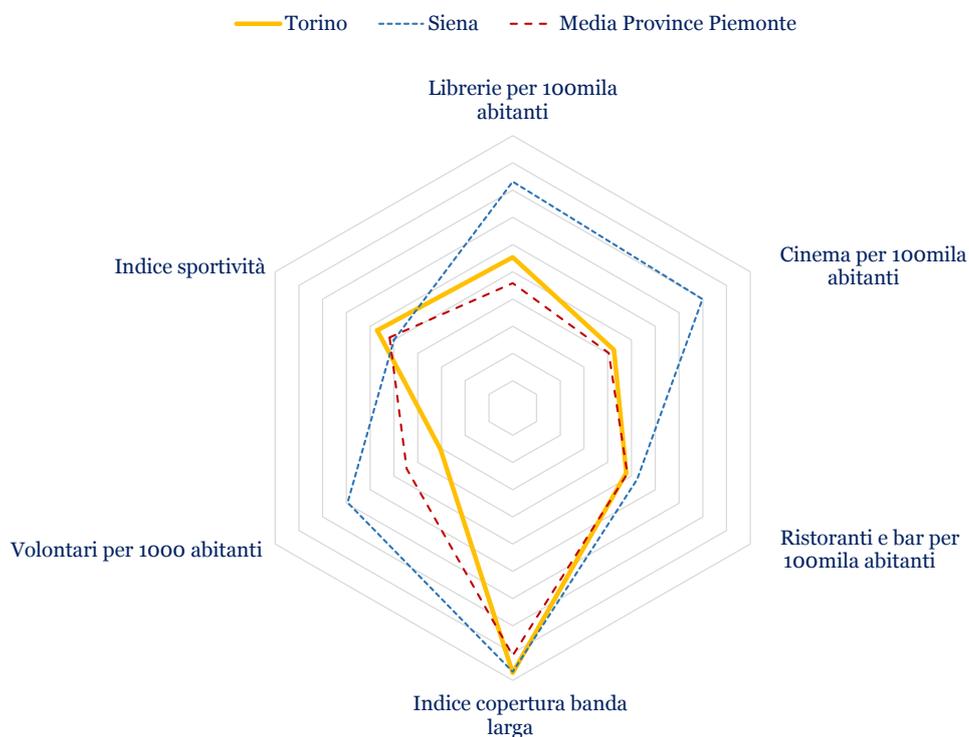


Figura 15. Sotto-indicatore “tempo libero”, confronto con la media delle province piemontesi e la migliore provincia Italiana (Siena). Fonte: rielaborazione The European House – Ambrosetti su Indice di Qualità della Vita Sole24Ore, 2013

Il sotto-indicatore “tempo libero” evidenzia, come è possibile notare sopra, i risultati degli **investimenti che nel tempo Torino ha fatto in campo culturale**. A questi dati si affianca un ottimo valore dell’indice di copertura della banda larga in Provincia pari al 97,9 in una scala da 1 a 100.

A livello turistico, si può apprezzare come Torino sia riuscita a raddoppiare sia il numero delle presenze sia quello degli arrivi tra il 1999 e il 2012. Osservando i dati sotto forma di numero indice, risulta essere la città metropolitana italiana con la **migliore performance in termini di crescita dell’attrattività turistica**.

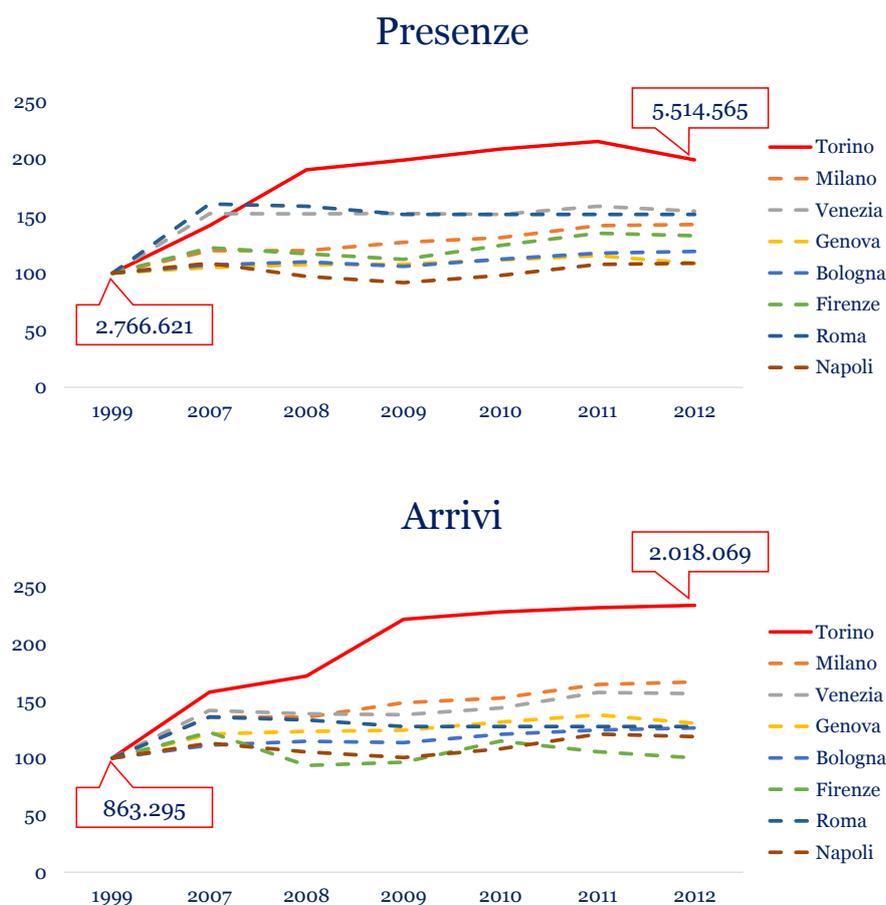


Figura 16. Presenze e arrivi turistici nell’area metropolitana di Torino, 1999-2012. Fonte: rielaborazione The European House – Ambrosetti su dati ISTAT

Tra il 2000 e il 2013, il numero di visitatori delle tre principali fiere della città (Fiera del Libro, Salone del Gusto e Artissima) sono aumentati mediamente di quasi 21 mila unità ogni anno.

La permanenza media (rapporto tra presenze e arrivi turistici) è di 2,73 notti per arrivo, dato che posiziona la città solo alle spalle di Napoli, Venezia e Roma (rispettivamente 3,51, 4,15 e 2,85) e davanti a Milano (2,05) e Genova (2,53).

Il merito della forte crescita nel flusso di turisti è da attribuire alla strategia di rilancio messa in atto dalla città a partire dagli anni 2000, comprensiva tra il resto di **forti investimenti in infrastrutture e attività culturali**.

Tra il 2009 e il 2011, gli investimenti in attività culturali risultano ingenti e costanti se confrontati con le altre aree metropolitane italiane. In particolare, il Comune ha stanziato, nel periodo 2000-2012, circa **1,4 miliardi di Euro in cultura**, una media di oltre 100 milioni all'anno, con un aumento relativo dei fondi a partire dal 2006. Il sistema culturale torinese ha anche beneficiato dell'apporto fornito dagli altri enti pubblici di riferimento (Stato, Regione e Provincia, così come dalle Fondazioni bancarie del territorio, che hanno investito in attività culturali circa 650 milioni di Euro nel periodo 2000-2012 (circa 50 milioni di Euro all'anno). Così come significativo è stato il contributo di soggetti privati (imprese, banche, mecenatismo) in una costante azione di *fundraising* culturale.

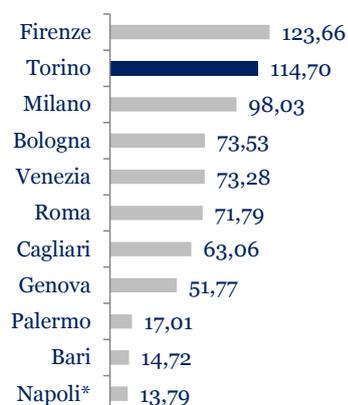
Il valore aggiunto prodotto nel 2012 dalle imprese culturali nell'area di Torino è pari a **oltre 3,5 miliardi di Euro**, il 6,1% del valore aggiunto dell'area: una quota inferiore soltanto a quelle registrate a Firenze (6,2%), Roma (7,4%) e Milano (7,9%); a Venezia, Bologna, Bari e Trieste il dato oscilla tra il 4,3% e il 4,9%, a Napoli è pari al 4,2%, nelle restanti metropoli si aggira attorno al 3,5%.

Applicando al valore del settore della cultura torinese nel 2012 il moltiplicatore calcolato da The European House-Ambrosetti per la stima dell'impatto diretto, indiretto e indotto dell'attività culturale sul valore aggiunto in Piemonte, è possibile stimare una **ricaduta complessiva sul territorio di 8,9 miliardi di Euro**⁷.

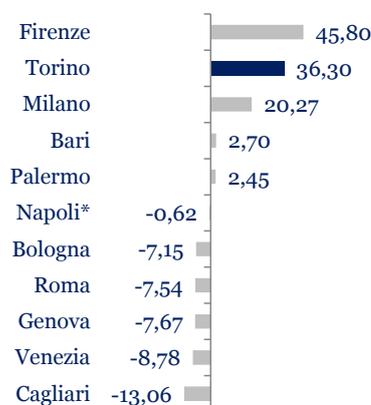
La **spesa pro-capite in cultura del Comune** di Torino è di 114,70 Euro, dato inferiore solo a quello di Firenze e superiore a tutte le altre principali città metropolitane italiane. Tra il 2009 e il 2011, i fondi destinati alla cultura dal comune di Torino sono cresciuti (+36,3 Euro pro-capite), con un'incidenza sulla spesa totale del 5,2% (dato superiore a quello delle altre principali città metropolitane, ad eccezione di Firenze).

⁷ Il moltiplicatore stimato per la Regione Piemonte è pari a 2,56 Euro di valore aggiunto generato nell'economia per ogni Euro di valore aggiunto prodotto nel settore culturale.

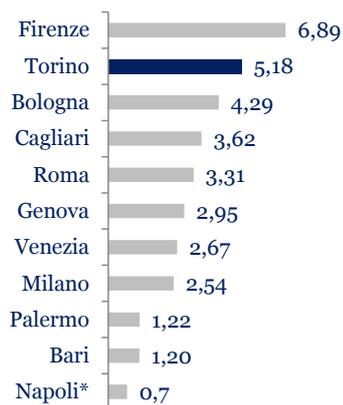
Spesa del Comune in cultura
(€ pro-capite) 2011



Variazione 2009-2011 della spesa
del Comune in cultura
(Δ€ pro-capite)



Incidenza della spesa in cultura sul
totale delle spese del Comune
(%) 2011



Variazione 2009-2011
dell'incidenza della spesa in cultura
sul totale delle spese del Comune
(punti percentuali)

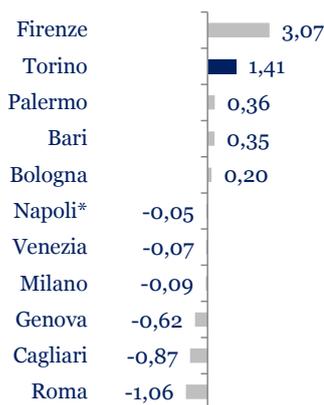


Figura 17. Variabili della spesa in cultura in alcune delle principali città metropolitane italiane (alla luce del disegno di legge Delrio 313/342, 2013). *Ultimi dati per Napoli: 2010.
Fonte: rielaborazione The European House – Ambrosetti su dati Fondazione Rota, 2014

Agli investimenti ha fatto seguito una chiara strategia di *marketing* e comunicazione per i turisti. Tra le numerose iniziative, il **sistema dei musei è stato integrato**, permettendo ai visitatori di potervi accedere attraverso un unico strumento, la carta dei musei che permette inoltre di partecipare ad altri eventi culturali sia in Provincia di Torino che nell'intera Regione. Inoltre, sotto la spinta del Comune, è stata creata la Fondazione Torino Musei, a cui è stato affidato il patrimonio artistico e culturale cittadino, permettendone la sua riorganizzazione⁸.

⁸ I musei che fanno capo alla Fondazione sono la GAM - Galleria Civica d'Arte Moderna e Contemporanea, Palazzo Madama - Museo Civico d'Arte Antica, la Rocca e il Borgo Medievale e

La gestione integrata del sistema museale è stata una delle chiavi per il posizionamento della città come polo di attrattività del turismo culturale. **Due tra le principali attrattività culturali di Torino sono incluse tra le prime 10 attrattività a livello nazionale.** In particolare, il Museo delle Antichità Egizie, ha sperimentato un aumento dei visitatori tra il 2005 e il 2013 di quasi il 90%. E, infine, si aggiunga l'intensa promozione di eventi – dal Festival Internazionale del Jazz al Salone del Libro, da MiTo Settembre Musica a Altissima, dal Salone del Gusto al Torino Film Festival – per la cui promozione e gestione è stata costituita la Fondazione Torino per la Cultura.

	Provincia	2012	2013	Var. %
Circuito Archeologico "Colosseo, Foro Romano e Palatino"	Roma	5.201.268	5.625.219	8,2
Scavi Vecchi e Nuovi di Pompei	Napoli	2.312.539	2.457.051	6,2
Galleria degli Uffizi e Corridoio Vasariano	Firenze	1.770.356	1.875.785	6,0
Galleria dell'Accademia di Firenze	Firenze	1.225.332	1.257.261	2,6
Museo Nazionale di Castel Sant'Angelo	Roma	905.787	918.591	1,4
Circuito Museale (Museo degli Argenti, Museo delle Porcellane, Giardino di Boboli, Galleria del Costume, Giardino Bardini)	Firenze	607.641	710.523	16,9
La Venaria Reale	Torino	599.028	598.548	-0,1
Museo delle Antichità Egizie	Torino	495.664	540.297	9,0
Galleria Borghese	Roma	494.665	498.477	0,8
Circuito Museale Complesso Vanvitelliano - Reggia di Caserta (Palazzo Reale, Parco di Caserta)	Caserta	531.160	439.813	-17,2

Figura 18. I 10 Musei, di competenza statale, più visitati in Italia, 2013. Fonte: rielaborazione The European House – Ambrosetti su dati Ministero dei beni e delle attività culturali e del turismo

il MAO - Museo d'Arte Orientale. Fanno capo alla città di Torino anche il Museo nazionale del Cinema, il Museo nazionale dell'Auto e altri 40 siti museali.

4.2 IL SISTEMA ECONOMICO E D'IMPRESA

L'economia torinese ha attraversato, negli ultimi 20 anni, un cambiamento strutturale e oggi – a livello provinciale – si tratta di un sistema produttivo che genera oltre 60 miliardi di Euro di valore aggiunto.

In merito alle tendenze specifiche, si sta assistendo ad una graduale riduzione nel numero delle imprese attive, dovuto, in parte, ad un processo di razionalizzazione e riorganizzazione del tessuto imprenditoriale e industriale. Nei primi mesi del 2014, **la produzione industriale è creciuta più della media nazionale** e di quella dell'Euro zona, dato che conferma l'andamento dell'ultimo anno.

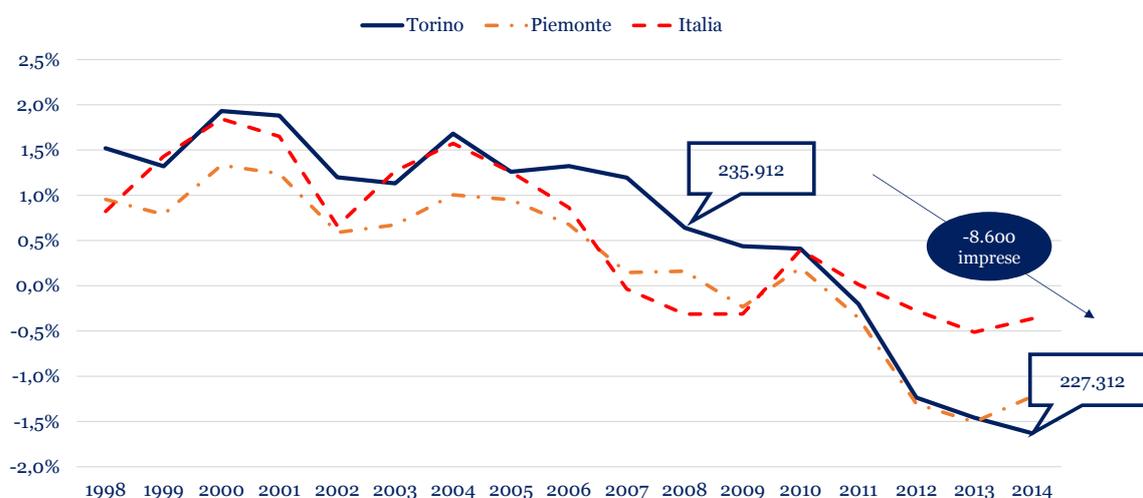


Figura 19. Tasso di variazione % nel numero di imprese. Fonte: rielaborazione The European House – Ambrosetti su dati Movimprese, 2014

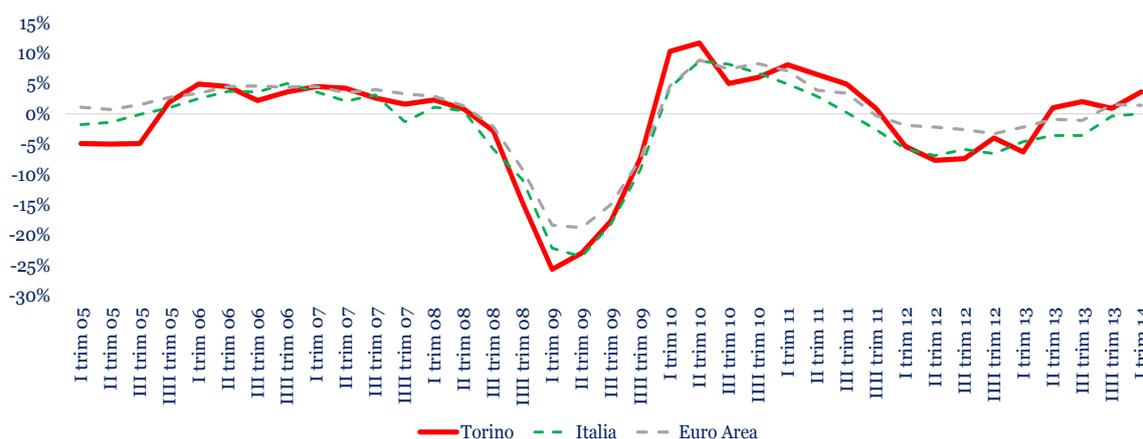


Figura 20. Variazione % dell'indice di produzione industriale in Provincia di Torino. Fonte: rielaborazione The European House – Ambrosetti su dati CCIAA, 2014

A livello di numerosità, le imprese del torinese sono prevalentemente rappresentative di **3 settori** dell'economia: commercio all'ingrosso e al dettaglio, costruzione e attività manifatturiere.

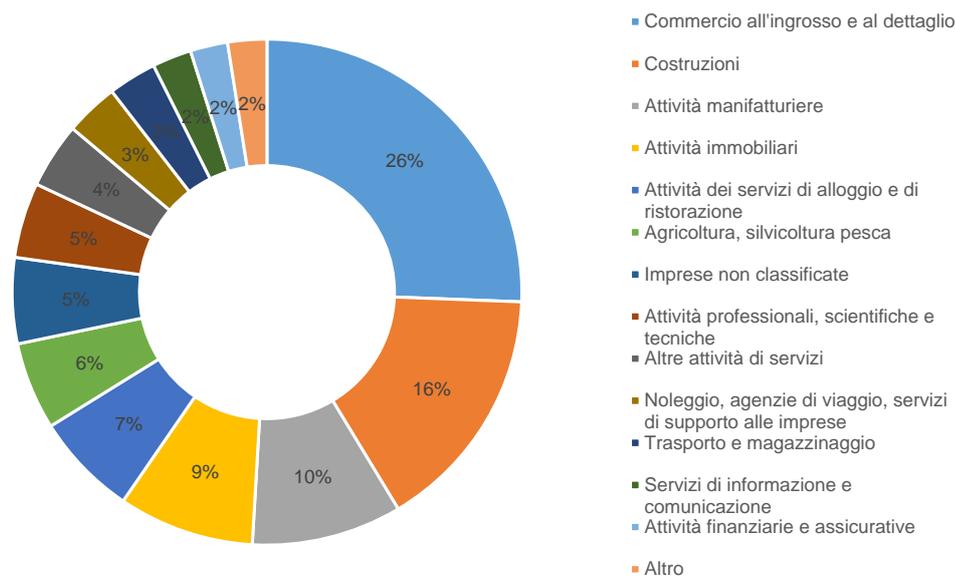


Figura 21. Settori principali delle imprese in Provincia di Torino, 2014.
Fonte: elaborazione The European House – Ambrosetti su dati CCIAA Torino

Per quanto riguarda le società di capitali, le imprese dell'area, in media, danno lavoro a 26 addetti, con un fatturato di circa 8 milioni di Euro, caratteristiche tipiche delle piccole-medie imprese italiane. La tradizione industriale dell'area torinese e lo sviluppo di settori quali le telecomunicazioni e il credito, fanno in modo che 8 imprese rappresentino poco meno del 57% del fatturato generale e impieghino il 40% della forza lavoro dell'intera Provincia. Circa il 30% della forza lavoro è assorbito da imprese con fatturato fino a 50 milioni di Euro, con un giro d'affari che nel 2013 ha rappresentato il 18% del totale.

Classe di fatturato	Numero di imprese	Fatturato (2013, migliaia di €)	Addetti 2013
>2 mld	8	136.073.591	322.385
tra 1 e 2 mld	10	14.591.054	50.014
tra 500 mln e 1 mld	13	10.116.148	37.104
Tra 250 e 500 mln	28	9.525.349	41.916
Tra 50 e 250 mln	252	28.390.536	129.086
Tra 10 e 50 mln	945	19.550.328	85.966
<10 mln	30.075	23.385.811	158.679
Totale complessivo	31.331	241.632.817	825.150

Figura 22. Numero di società, fatturato e numero di dipendenti delle società di capitali in Provincia di Torino. Fonte: rielaborazione The European House Ambrosetti su dati AIDA Bureau Van Dijk, 2014

Torino è tra le migliori Province italiane per l'**imprenditoria innovativa**: a livello di valore assoluto, le *start-up* nell'area torinese risultano essere tra le

più numerose in Italia (3° provincia dopo Milano e Roma) e con 6,6 *start-up* innovative registrate ogni 10 mila giovani nel 2013, Torino si posiziona appena dietro Milano (6,7) e meglio di Roma (4,32).

A contribuire a questo risultato, vi è la presenza di Istituzioni universitarie e di ricerca, tra cui il Politecnico di Torino, che hanno fortemente contribuito alla costituzione di incubatori d'impresa.

Anche il numero di **brevetti** registrati è considerevole se confrontato con le altre aree metropolitane nazionali. Il dato risulta particolarmente elevato anche grazie alla presenza sul territorio di centri di ricerca di alcune tra le più grandi realtà nazionali e internazionali come Telecom, General Motors e Fiat.

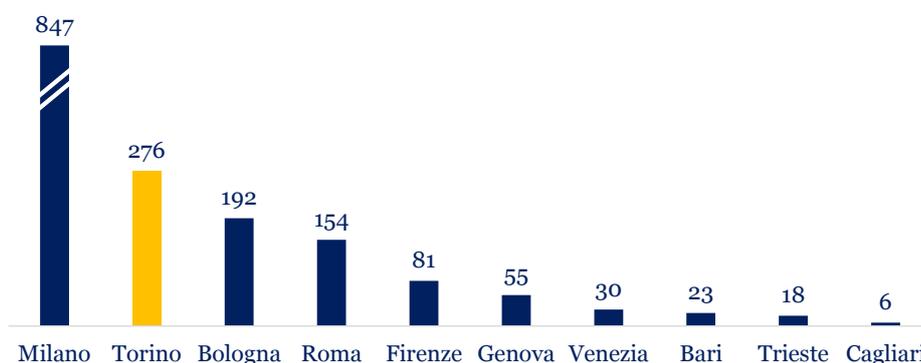


Figura 23. Numero di brevetti, 2012. Fonte: rielaborazione The European House – Ambrosetti su dati European Patent Office (EPO)

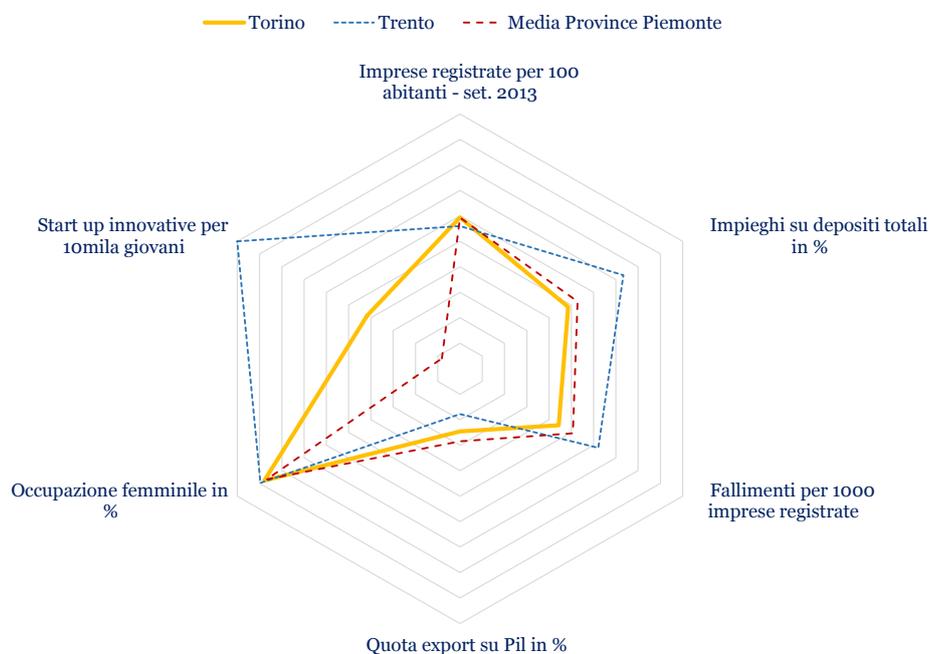


Figura 24. Sotto-indicatore “affari e lavoro”, confronto con la media delle province piemontesi e la migliore provincia Italiana. Fonte: rielaborazione The European House – Ambrosetti su Indice di Qualità della Vita Sole24Ore, 2013

SMILE: il *masterplan* per rendere Torino una *smart city*

La città di Torino, anche a seguito del lancio nel 2011 dell'iniziativa "Smart Cities & Communities" della Commissione Europea", ha deciso di intraprendere un percorso per divenire, nel breve-medio termine, una "città intelligente". L'obiettivo fissato è stato quello di sviluppare processi e percorsi per rispondere ai principali problemi territoriali nell'ambito dell'energia, dell'ambiente, della mobilità, dell'accessibilità, dell'inclusione e coesione sociale e degli stili di vita. Per questo motivo, la Città ha partecipato a bandi europei e nazionali, per avviare progetti di ricerca, di sviluppo tecnologico e innovazione, legati ai temi della "città intelligente".

Nell'ottobre 2011, il Comune di Torino ha dato vita alla *Fondazione Torino Smart City per lo Sviluppo Sostenibile*, per il coordinamento delle iniziative legate, nei diversi campi, all'obiettivo di rendere la città una *smart city*.

Le principali attività svolte dalla Fondazione sono:

- facilitare *partnership* e collaborazioni tra pubblico e privato per il conseguimento degli obiettivi del progetto, anche attraverso la partecipazione congiunta a bandi nazionali e comunitari;
- organizzare e promuovere iniziative ed eventi volti a comunicare l'idea di "città intelligente";
- fornire servizi attinenti le normative energetico-ambientali e la razionalizzazione delle risorse energetiche.

Nel febbraio 2013, è stata avviata – con la collaborazione tecnica di *Torino Wireless* – una fase di programmazione strategica, che ha portato alla realizzazione del *masterplan* SMILE (Smart Mobility, Inclusion, Life&Health, Energy). Il processo, durato 5 mesi, ha visto la partecipazione di 350 persone, di più di 65 soggetti tra Enti, Università e Centri di Ricerca, Aziende ed Associazioni, per la realizzazione di tavoli di lavoro tematici.

L'obiettivo è quello di progettare una città capace di produrre alta tecnologia, ridurre i consumi energetici degli edifici, promuovere trasporti puliti e migliorare la qualità della vita dei suoi abitanti, con basse emissioni di anidride carbonica, promuovere l'evoluzione "digitale" della pubblica amministrazione.

Le azioni individuate quali prioritarie sono 45, di cui 7 trasversali, 7 relative al tema della mobilità (infomobilità, logistica, ...), 9 all'inclusione sociale (emergenza abitativa, imprenditoria giovanile, ...), 12 ai temi della qualità della vita e della salute (gestione dei rifiuti, riqualificazione urbana, sistema del *food*, ...), 10 legate al tema dell'energia (efficienza energetica degli edifici, smart grid, illuminazione pubblica).

Con il progetto SMILE, Torino è una delle prime città italiane a dotarsi di linee strategiche di sviluppo, declinate sino alla definizione di un ampio numero di idee progettuali, puntuali e integrate. Il *masterplan* rappresenta, infatti, il punto di riferimento unico e condiviso per l'organizzazione di tutte le progettualità "smart" della città, attuali e future.

Rispetto alle altre province piemontesi e alle migliori italiane, **in termini di imprenditorialità, Torino presenta alcuni importanti punti di forza**. Con il 30,4% di quota delle esportazioni sul PIL, la Provincia è tra le migliori in Italia in linea con Milano (con un rapporto *export*/PIL pari al 31,6%) e superiore a Trento (considerata la migliore Provincia italiana in termini di ecosistema imprenditoriale per la classifica del Sole24Ore).

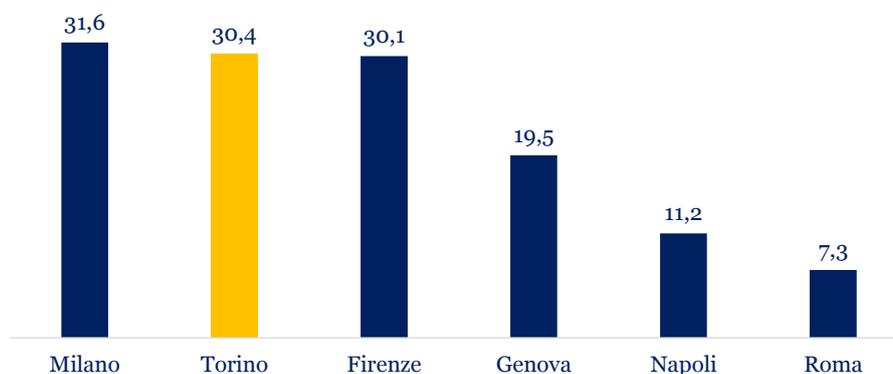


Figura 25. Esportazioni (% del PIL, 2013). Fonte: rielaborazione The European House – Ambrosetti su dati ISTAT-COEWEB, 2014

In termini assoluti, le **esportazioni hanno registrato una dinamica crescente negli ultimi 13 anni**, nonostante il calo registrato nel 2009.

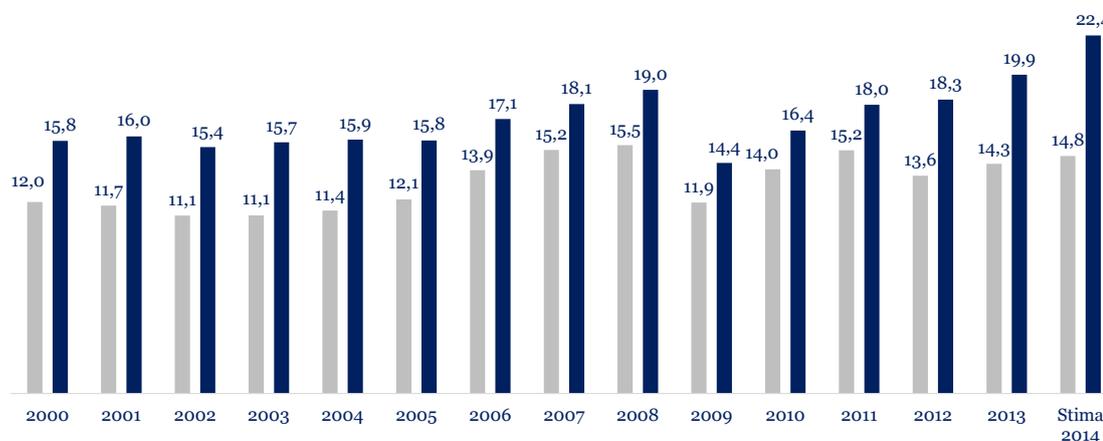


Figura 26. Evoluzione delle esportazione e delle importazioni in Provincia di Torino, (miliardi di Euro, 2000-2014 stima). Fonte: rielaborazione The European House – Ambrosetti su dati ISTAT-COEWEB, 2014

Più del 60% delle esportazioni del territorio sono generate **dal settore della meccanica**. A livello merceologico risulta una netta prevalenza dei mezzi di trasporto, con un 42% del valore dell'*export* totale nel 2013 equivalente a circa 8,4 miliardi di Euro.

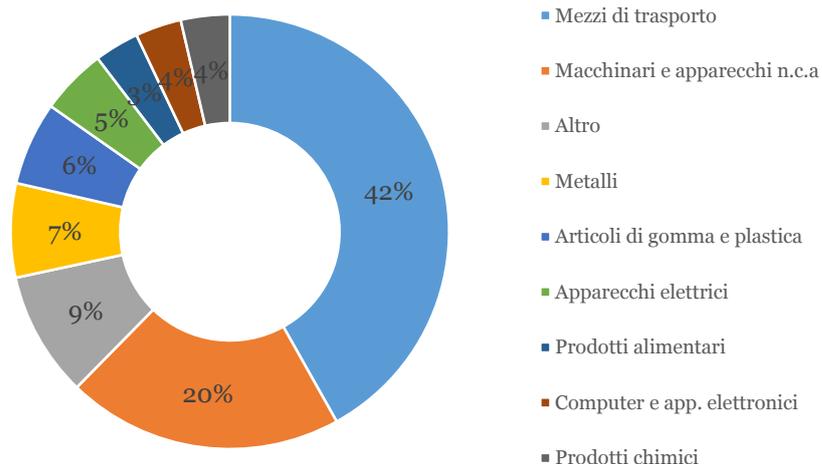


Figura 27. Composizione dell'export della Provincia di Torino, 2013.

Fonte: elaborazione The European House – Ambrosetti su dati ISTAT-COEWEB, 2014

In particolare, il **settore dell'automotive**, mostra un mutamento radicale nella composizione dell'export. Se negli anni settanta, in termini di valori assoluti e di quota sull'export, le auto eccedevano la parte della componentistica, agli inizi degli anni duemila, la **componentistica** ha superato le auto, sia in valori assoluti sia come quota, con un valore delle esportazioni, nel 2013, pari a 4,7 miliardi di Euro contro i 3,6 delle auto.

Va sottolineato come, accanto alle attività del gruppo Fiat-Chrysler, sono venute crescendo attività di altri grandi gruppi automobilistici (il Centro Powertrain di General Motors, il centro di progettazione Giugiaro-Volkswagen) che confermano il profilo di Torino come uno dei principali **hub automotive su scala globale**.

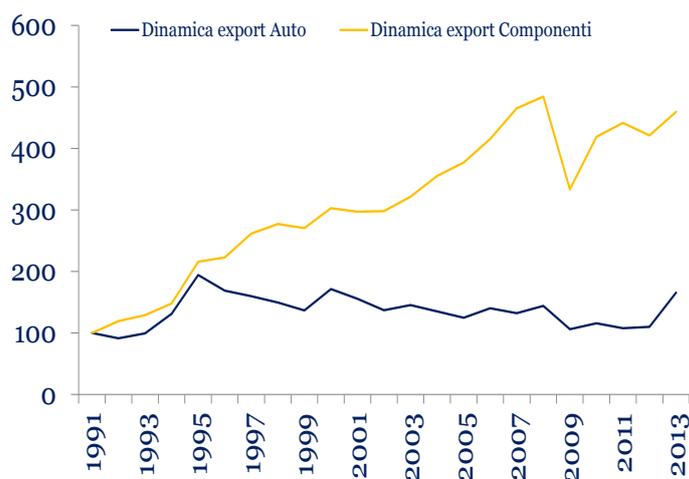


Figura 28. Andamento dell'export torinese nell'automotive 1991-2013 (1991=base 100).

Fonte: rielaborazione The European House – Ambrosetti su dati ISTAT-COEWEB, 2014

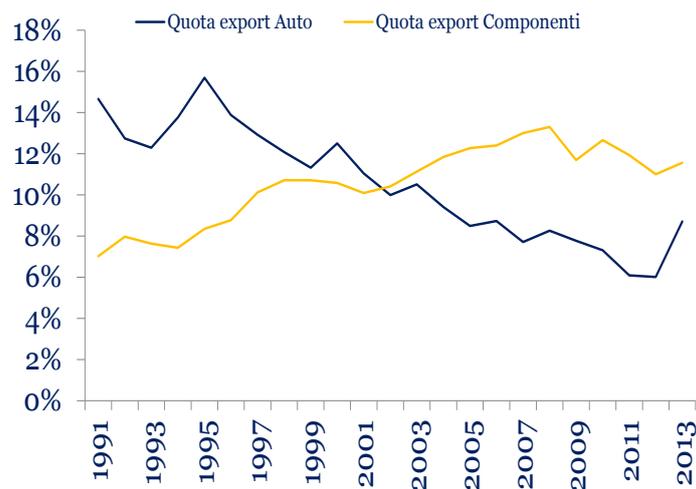


Figura 29. Andamento quota % dell'export automotive sul totale export torinese. Fonte: rielaborazione The European House – Ambrosetti su dati ISTAT-COEWEB, 2014

Anche il **settore dell'aerospazio** rappresenta una realtà radicata sul territorio torinese. Circa il 24% dell'export nazionale del settore è originato in Piemonte e 4 delle principali aziende (Alenia Aermacchi, Thales Alenia Space, Avio e Galileo Avionica) sono insediate nell'area di Torino; ad esse fa capo una filiera di 300 piccole medie imprese attive a monte e a valle della filiera.

In generale, il comparto realizza un fatturato di 3,6 miliardi di Euro, con più di 15.200 dipendenti. I progetti realizzati spaziano dalla realizzazione e prototipazione di componenti all'assemblaggio vero e proprio di parti chiave per la realizzazione di aeromobili e satelliti.

Per il coordinamento e al promozione del *cluster*, è stata fondata l'agenzia "Torino Piemonte Aerospace", che annovera tra i soci le camere di commercio dei capoluoghi di provincia piemontesi e quella di Torino.

A livello complessivo, le destinazioni principali dell'export torinese sono prevalentemente gli Stati membri dell'Unione Europea, primi tra tutti Germania e Francia (rispettivamente con una quota del 14% e del 13% sul valore totale delle esportazioni nel 2013). Il Brasile, con una quota del 4,5% delle esportazioni totali rappresenta uno dei mercati a maggiore potenziale di crescita, avendo fatto registrare un aumento del valore delle importazioni di quasi il 50% tra il 2010 e il 2013.

Oltre a collocare i propri prodotti sui mercati internazionali, il territorio torinese è meta di **investimenti da parte di importanti gruppi stranieri**. Oggi, le multinazionali attive nella Provincia sono 520, con circa 66.000 addetti all'attivo, per una media di 127 dipendenti per azienda.

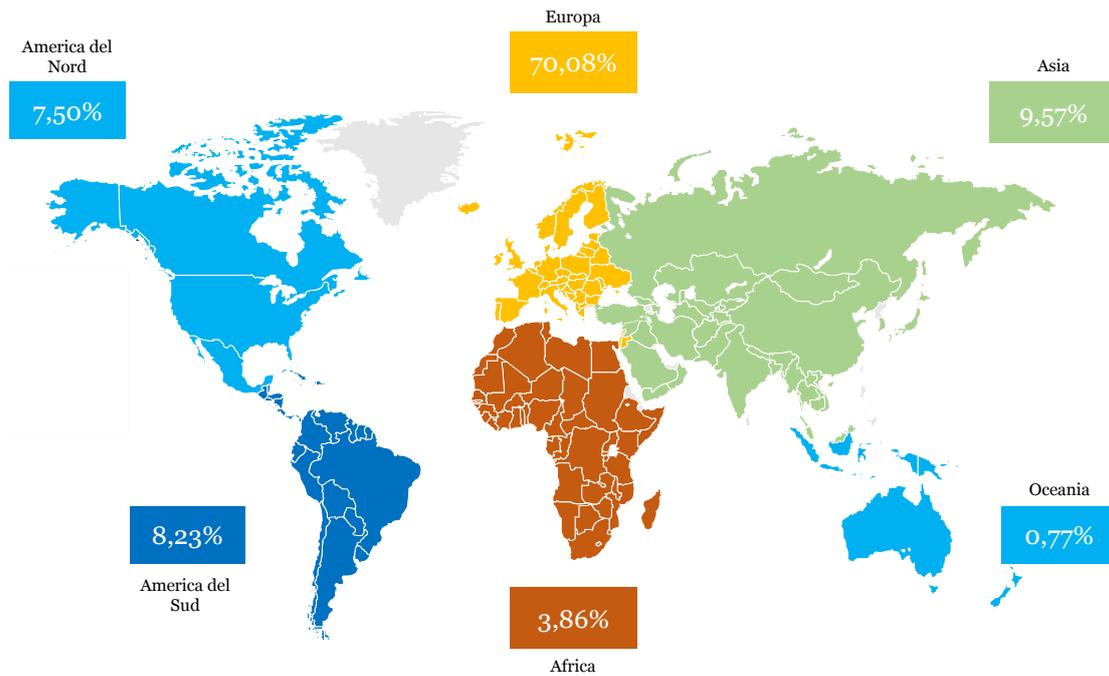


Figura 30. Destinazione dell'export della Provincia di Torino, 2013.
Fonte: elaborazione The European House – Ambrosetti su dati ISTAT-COEWEB, 2014

Dal punto di vista dei flussi, la **dinamica degli IDE** (Investimenti Diretti Esteri) risulta essere **sostenuta**, anche se su valori più bassi se confrontati con quelli di alcune aree europee di riferimento. Il miglioramento di questo dato può rappresentare un obiettivo per lo sviluppo futuro dell'area torinese come "area metropolitana delle opportunità".

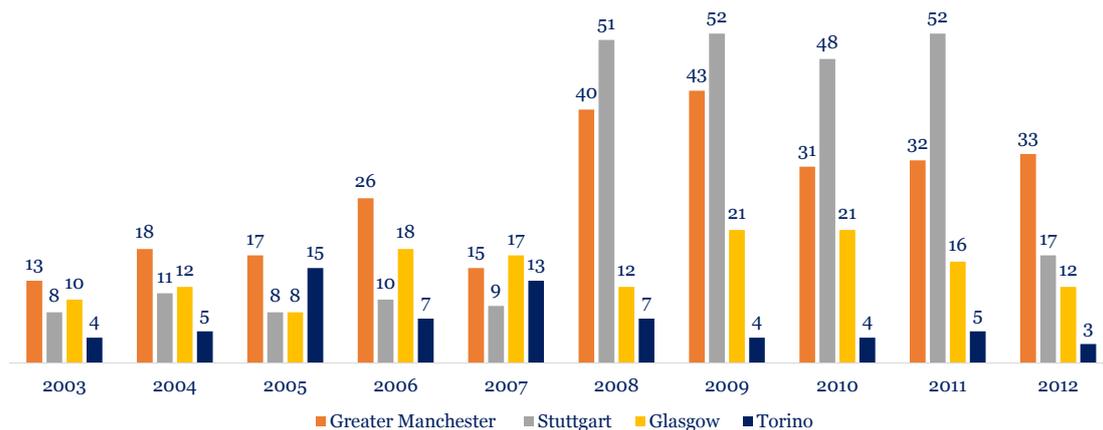


Figura 31. Progetti di investimento diretto estero greenfield e di espansione in alcune delle principali province europee, 2003 –2012. Fonte: rielaborazione The European House – Ambrosetti su politecnico di Milano su banca dati FDI Markets, Financial Times, 2013

5. IL TERZO PIANO STRATEGICO: IL FUTURO DELL'AREA METROPOLITANA, LA TORINO AL 2025

5.1 IL PROCESSO DI COSTRUZIONE DELLA NUOVA PIANIFICAZIONE

Con l'obiettivo di perseguire la strada già intrapresa in occasione dei primi due Piani Strategici e in linea con gli elementi più innovativi delle teorie di pianificazione territoriale, la *leadership* cittadina di Torino ha scelto di avviare i lavori per il Terzo Piano Strategico guardando al "sistema-città" – con il suo insieme di bisogni e risorse, da qui ai prossimi 10 anni – come a una **complessiva *partnership* pubblico-privato**, in cui pubblico e privato interagiscono per raggiungere obiettivi comunemente definiti.

Si tratta di una profonda evoluzione nell'approccio alla pianificazione territoriale per l'area urbana: dopo due Piani strategici fondati in modo significativo su investimenti pubblici ingenti e fortemente indirizzati verso alcuni obiettivi specifici, anche settoriali, ritenuti strategici dalla *leadership* amministrativa, è stata fatta la scelta di puntare al **rafforzamento di una *leadership* diffusa sul territorio, con un ruolo forte della classe imprenditoriale, accademica e civile.**

Il sistema universitario e quello d'impresa sono, in particolare, chiamati – questa è una delle caratteristiche distintive del Terzo Piano – a concorrere alla definizione degli obiettivi di lungo periodo per la città e delle linee guida di intervento che dovrebbero facilitarne il raggiungimento.

Se infrastrutture e grandi interventi pubblici sono stati, in large parte, il cuore della strategia urbana dal 2000 in poi, il Terzo Piano nasce con l'obiettivo di **ottimizzare l'ecosistema economico, urbano e d'innovazione di Torino, guardando alla rimozione dei fattori inibitori allo sviluppo e puntando a favorire i fattori abilitanti, per liberare energie per la crescita.**

Per questi motivi, il processo di genesi del Terzo Piano è stato fortemente partecipativo (230 enti e oltre 450 persone ascoltate), con un'organizzazione strutturata che ha previsto diversi livelli di interazione⁹.

⁹ Sono state attivate una Commissione Sviluppo Economico locale (60 organizzazioni aderenti, tra soggetti pubblici e privati), una Commissione Territoriale Metropolitana (40 Enti pubblici aderenti, tra cui i Comuni dell'area metropolitana) e un Comitato Scientifico, con 9 esperti locali e internazionali, per guidare e orientare i lavori delle Commissioni e dei gruppi. Le Commissioni sono state articolate a loro volta in 8 gruppi di lavoro, per approfondire i vari temi emersi.

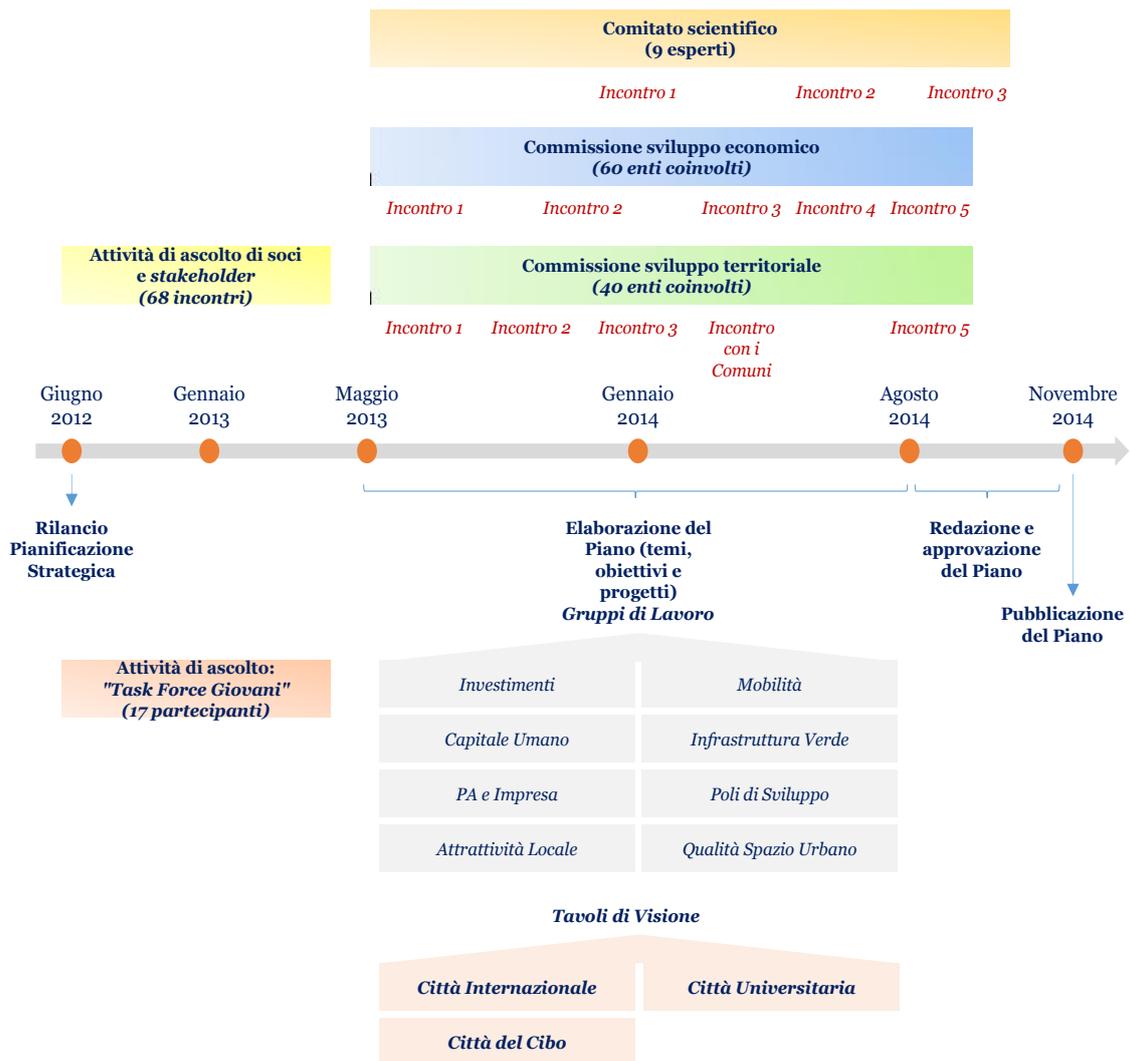


Figura 32. Il processo di genesi del Terzo Piano Strategico.
 Fonte: Torino Strategica, 2014

Il Piano, inoltre, è stato visto come l'opportunità di dare forma ad un processo di riflessione ampio e condiviso, in grado di coinvolgere un'area metropolitana composta da 38 Comuni, quale motore di sviluppo di un territorio vasto.

L'idea di fondo è **garantire l'allineamento sinergico fra politiche, risorse e iniziative operative di un territorio fortemente interconnesso**, che vive di significativi flussi di persone, merci e risorse e deve "ragionare" di sé stesso in chiave integrata.

Accanto al tema delle risorse, nel Terzo Piano Strategico, il lavoro “interno” sulla **pubblica amministrazione** per renderla una macchina **più leggera ed efficace**, è visto quale fattore centrale di sostegno e supporto alla crescita nell’area torinese, con una generazione di risparmi che potranno aprire anche a eventuali ulteriori interventi pubblici, liberando risorse.

Anche per questi motivi, è stato adottato un approccio fortemente fondato sulla concertazione nella costruzione del Terzo Piano, che rispecchia, quindi, in larga misura, le priorità e le competenze in primo luogo dei molti attori territoriali coinvolti nella sua elaborazione. È uno strumento pensato a partire dalla città per arrivare alla città, raccogliendo quella che gli attori sociali, economici e istituzionali vogliono che sia la progettualità metropolitana nei prossimi 10 anni.

In questo senso, il Piano costruito rappresenta la messa a fattor comune di diverse pianificazioni e progettualità, di obiettivi e mezzi diversi, anche particolari, tentando di farli dialogare e di trovarne un indirizzo comune e una realizzazione cooperativa.

Nello specifico, il lavoro sul Piano ha inteso selezionare progressivamente alcune **grandi scelte prioritarie per il cambiamento strategico**, senza la volontà di giungere a delineare un Piano omnicomprensivo.

In particolare, tre valori sono stati riconosciuti come “aggregatori” dei diversi temi di sviluppo:

- **Sostenibilità**
- **Inclusione sociale**
- **Innovazione tecnologica** (*smart city*)

Anche ricongiungendo il lavoro del Piano al nuovo contesto emergente su scala territoriale, quello della **governance metropolitana**, il lavoro svolto è partito, ben prima che fosse delineato il cambiamento istituzionale rappresentato dalla legge sulla città metropolitana, avendo quale punto di attenzione una dimensione di bisogni, aspettative e prospettive più ampia di quella esclusivamente cittadina.

Il Piano ha al suo interno, come “elemento trasversale”, il riconoscimento del valore aggiunto di una *governance* più allargata e strutturata, che coinvolga fin dall’inizio l’**area metropolitana**, ossia l’area vasta del territorio più prossimo alla città, ma a tendere poi tutta l’area dell’attuale **Provincia di Torino**, guardando anche oltre questi confini.

I benefici attesi, che sono peraltro riconosciuti ormai dalla letteratura di riferimento, sono sintetizzabili nella:

- potenzialità del raggiungimento e sfruttamento di economie di scala e di una massa critica tale da consentire scelte e posizionamenti altrimenti non possibili;
- migliore individuazione delle priorità di investimento, con una visione più ampia e trasversale delle necessità e delle opportunità;
- promozione dell'individuazione e diffusione di *best practice*.

Il piano strategico “*Torino metropoli 2025*” ha concentrato la sua attenzione e progettualità e coinvolto gli attori dell’area maggiormente conurbata. Nel momento in cui veniva elaborato collettivamente il Piano, è stato avviato il processo di **costituzione della nuova Città Metropolitana** in sostituzione della Provincia. Il passaggio da un ente di area vasta focalizzato al riequilibrio territoriale ad un modello di “associazione di Comuni” (mirato ad obiettivi di sviluppo e crescita sostenibile, con una forte spinta alla collaborazione intercomunale), rappresenta un’occasione per collocare – a tendere – il nuovo Piano in un progetto più ampio in termini territoriali e di contenuti.

Il lavoro svolto con il Piano strategico torinese verrà riproposto – questo il programma dei soggetti che l’hanno definito – per le diverse **zone omogenee** della nuova Città Metropolitana, dando vita ad un processo di sviluppo locale fondato sulla valorizzazione e integrazione dei diversi *asset*, progettualità prioritarie e vocazioni di sviluppo dei territori.

5.2 LA VISIONE PER IL FUTURO DI TORINO: DALLA CITTÀ DEL “FARE” E DEL “SAPER FARE” A QUELLA DEL “POTER FARE”

Come detto, dopo essere stata la città del “*fare*” – per quasi un secolo capitale manifatturiera e industriale d’Italia – Torino ha intrapreso un cammino di significativo cambiamento e rilancio imperniato attorno al “*saper fare*”, valorizzando le potenzialità insite nella congiunzione fra le forti competenze manifatturiere e quelle accumulate, parallelamente, nei decenni, attraverso le sue istituzioni accademiche e di ricerca, pubbliche e private, in tutti i casi di eccellenza in Italia e nel mondo. Questo connubio era stato individuato come la base attorno alla quale costruire il piano strategico del 2006.

Il processo di cambiamento incorso dal 2000 in poi è stato rapido, incisivo e di successo, ma negli ultimi anni in relativo rallentamento. Con il Terzo Piano strategico, la città ha voluto riaprire una fase nuova di pianificazione strategica del futuro.

La nuova dimensione di riferimento è stata identificata nel “*poter fare*”: divenire, in 10 anni, una delle capitali italiane del sapere e

della conoscenza applicata ad uno spettro largo di attività - dall'industria alla ricerca, dalla formazione alla cultura, dalla trasformazione urbana al *welfare* - e luogo in cui poter realizzare iniziative nell'ambito economico, della ricerca, della formazione, dell'inclusione sociale, delle arti e della cultura.

Obiettivo cui tendere è la costruzione di un **ecosistema metropolitano fortemente attrattivo e dinamico**, a cui guardare nella scelta di dove localizzare, lanciare e far sviluppare nuove iniziative.

Il macro-ambito di focalizzazione per il futuro è stato individuato, in primo luogo, nell'**incontro fra conoscenza e manifattura**: l'ambizione è fare di Torino un centro di riferimento della ricerca e sviluppo, del *design* e dell'applicazione di nuovi modelli e approcci di produzione manifatturiera, rileggendo in chiave innovativa il passato cittadino.

Accanto a queste aree di crescita, l'altro grande obiettivo è migliorare ulteriormente i risultati ottenuti dalla città, soprattutto nell'ultimo decennio, in termini di valorizzazione del patrimonio storico e culturale e dell'economia legati a **turismo, ambiente, cultura e arte**.

Per far tutto questo, emerge la consapevolezza di non dover partire "da zero", ma di proseguire un cammino avviato con profitto, all'interno anche di una dimensione spaziale che consente chiavi di lettura innovative, superando concetti di sviluppo esclusivamente "racchiusi" nel perimetro cittadino o metropolitano. In particolare la nuova fase di pianificazione strategica considera quattro livelli di orientamento:

- si tratta di costruire sui successi della città, in tutti i campi;
- è essenziale ripartire dal DNA cittadino e dai numerosi *asset* del territorio;
- dovranno avere un ruolo-chiave le relazioni e le forme di cooperazione strategica con **Milano** e **Genova**, in connessione con tutta la Pianura Padana, intesa quale meta-territorio;
- si dovrà continuare a coltivare la **proiezione internazionale** di Torino, partendo dal presupposto che il futuro della città e di tutta la sua area vasta è da pensare nello spazio globale, con un'azione allargata sullo scenario europeo e internazionale; in questo senso, la piena realizzazione dei corridoi europei (in primo luogo, il collegamento ovest-est ad alta velocità Lisbona-Kiev e del terzo valico sud/nord) costituirà un'opportunità unica per il sistema territoriale, che si troverà al centro di importanti flussi di merci e persone.

5.3 GLI ASSI DI SVILUPPO PRIORITARI

Due sono le grandi dimensioni che gli attori che hanno partecipato alla realizzazione del Terzo Piano hanno identificato come prioritarie per porre i soggetti economici, sociali, culturali e istituzionali nelle condizioni, nel prossimo decennio, di “far crescere” progettualità, attrattività e competitività sul territorio:

- da un lato, la **dimensione di governance metropolitana e visione urbanistica**, con l'introduzione di logiche e di progettualità nuove, nella convinzione che spazi e flussi di persone, beni, servizi, siano elementi centrali – come ricordato anche in apertura di questo documento – in tutti i casi di maggior successo di crescita territoriale e siano, ancor più in prospettiva, fattori chiave di attrattività di un'area urbana;
- dall'altro lato, la **dimensione economica**, con l'identificazione di interventi abilitanti, che guardino alla realizzazione di un grande meta-progetto di sviluppo per l'area urbana: il “*Nuovo manifatturiero*”, ossia l'evoluzione del modello manifatturiero per i decenni che verranno.

In relazione alle **grandi trasformazioni urbane e infrastrutturali**, gli obiettivi posti – qui brevemente delineati – sono:

- valorizzare le aree e luoghi ex-produttivi, in un'ottica di razionalizzazione, riqualificazione e sostegno al rilancio dell'economia;
- lanciare progetti pilota per aumentare la qualità degli spazi urbani e favorire la rigenerazione, soprattutto nei contesti periferici;
- razionalizzare un sistema integrato di mobilità metropolitana;
- coordinare a livello metropolitano una programmazione collettiva per un'area metropolitana più sostenibile;
- potenziare l'“infrastruttura verde” metropolitana.

In termini di impatto sull'attrattività del territorio – economica ed abitativa – tutte le linee di sviluppo e lavoro guardano, per ispirazione, alle esperienze di successo di numerosi contesti urbani europei e internazionali.

In relazione all'**attrattività economica dell'area urbana**, in termini di insediamento e potenziamento della presenza di imprese nazionali ed internazionali sul territorio, la progettualità che la città intende mettere in campo in merito agli “**spazi dell'economia**” (produzione e ricerca) e alla realizzazione di un sistema moderno e integrato di **mobilità metropolitana**, risulta particolarmente rilevante.

Nel primo caso – gli “spazi dell'economia” – si tratta di far leva sull'**importante patrimonio immobiliare sotto/non-utilizzato**, legato soprattutto al passato manifatturiero del territorio (grandi aree produttive, singoli edifici industriali e insediamenti logistici, ...).

La mappatura e la valorizzazione delle aree *brownfield* può generare un'offerta significativa, con caratteristiche (dimensione, localizzazione, flessibilità degli spazi, costi medi rispetto ad altri contesti urbani) di potenziale interesse per soggetti locali e internazionali, aumentando l'*appeal* dell'area di Torino per l'insediamento di attività produttive, di distretti innovativi, di iniziative di *start-up* e terziario avanzato. Il processo di riqualificazione di tali aree è visto come uno degli ambiti in cui poter mettere in pratica una concreta **cooperazione pubblico-privato**:

- da un lato, il Piano prevede la possibilità di realizzare iniziative di partenariato che vedano un ruolo forte degli enti locali (sia amministrativi, sia finanziari), ma con l'impiego di strumenti e logiche di mercato;
- dall'altro, è prevista la possibilità di ricorrere a politiche e strumenti finalizzati a incentivare la riqualificazione urbana, quali, ad esempio, la riduzione degli oneri di urbanizzazione per le aree *brownfield* e/o la previsione di benefici fiscali connessi con interventi di rigenerazione.

In relazione alla **mobilità**, il Piano individua, correttamente, questa dimensione come cruciale tanto per i cittadini, in termini di qualità della vita, quanto per gli attori economici, in termini di costi di trasporto/congestione. Per questo motivo, il Piano si focalizza su alcuni aspetti chiave; su tutti:

- l'integrazione di forme e strumenti di mobilità, pubblici e privati;
- la promozione di strumenti di mobilità "intelligente";
- l'ottimizzazione, anche in chiave di sostenibilità ambientale, delle catene logistiche di trasporto/consegna delle merci nell'area metropolitana.

Per far tutto questo, l'idea è creare – attraverso il rafforzamento e allargamento dei compiti dell'attuale Agenzia per la mobilità metropolitana – un **ente unico in grado organizzare nel modo migliore tutti gli aspetti legati alla mobilità**, sia pubblica sia privata, per arrivare a realizzare un'innovativa pianificazione realmente integrata di tutte le modalità di trasporto nell'area metropolitana.

A supporto di questo obiettivo, il territorio riconosce come necessario lo sviluppo di strumenti e soluzioni (tecnologici e organizzativi) di mobilità e trasporto "intelligente", che consentano agli utenti di conoscere tutte le possibilità ottimali di spostamento, collegate ai mezzi pubblici e privati e alle condizioni del traffico/parcheggio e all'utilizzo dei servizi, in tempo reale.

Tali logiche e strumenti dovrebbero essere applicati anche al trasporto e alla distribuzione delle merci nell'area metropolitana, con la **creazione di hub logistici intermodali** e l'introduzione di Sistemi di Trasporto Intelligenti

(ITS)¹⁰. Tutto questo dovrebbe favorire la minimizzazione dell’impatto negativo, anche ambientale, della mobilità legata alle attività economico-produttive, favorendo, nel contempo, l’ottimizzazione delle catene di *supply chain* nell’area metropolitana.

Complessivamente, questi interventi sul tessuto e sulla gestione urbana, per come definiti, risultano fortemente complementari alle linee guida individuate per lo sviluppo economico del territorio nei prossimi 10 anni, con una significativa coerenza interna dell’intero disegno strategico.

In relazione alle **strategie per lo sviluppo economico**, l’obiettivo è individuare e portare avanti idee e soluzioni in grado di rilanciare gli investimenti, innalzare il grado di competitività, produttività e innovazione del territorio, creare lavoro e far emergere nuove idee ed energie.

Il punto di partenza è rappresentato da una città che, dal 1990 in poi, ha avuto un’**economia multi-vocazione**. Gli interventi sono stati individuati, all’interno del Piano, per consentire alle diverse vocazioni nate di crescere e irrobustirsi, dal 2015 al 2025. Anche per questo motivo, la strategia economica proposta dal Piano non si sofferma sull’identificazione di singoli investimenti infrastrutturali, né sulla scelta di settori economici specifici sui quali investire, ma il **potenziamento di fattori abilitanti per lo sviluppo economico locale** su 3 macro-ambiti principali:

- l’attrazione di **investimenti**;
- l’attrazione e valorizzazione del **capitale umano e professionale**;
- l’**innovazione della pubblica amministrazione**, con lo snellimento della burocrazia locale (per rendere la PA più efficiente per cittadini e imprese).

Accanto a questi, il Piano individua quale obiettivo, ovviamente, anche la **promozione del territorio e delle sue eccellenze**.

Elemento qualificante della strategia individuata è la **misurabilità dei cambiamenti**. Come ricordato in apertura di questo documento, questo aspetto rappresenta uno degli elementi essenziali di una pianificazione territoriale di successo. L’intenzione espressa nel Piano Strategico è verificare un netto progresso su indicatori di:

- crescita delle imprese e del PIL;
- incremento dei redditi;
- crescita dell’occupazione (qualificata e non);

¹⁰ I sistemi di trasporto intelligenti o “ITS” (*Intelligent Transport Systems*) sono sistemi finalizzati a migliorare efficacia ed efficienza dei sistemi di trasporto, delle infrastrutture, del traffico e della mobilità attraverso l’impiego di tecnologie informatiche e della comunicazione.

- crescita del tasso di scolarizzazione e delle competenze qualificate;
- aumento della presenza di capitali e talenti nazionali e internazionali;
- miglioramento della qualità della vita.

Coerentemente con l’approccio e la visione proposta, il Piano individua quale forma principale di intervento il lancio di iniziative progettuali – in moltissimi casi multi-soggetto e multi-impatto – che coinvolgano proattivamente tutti gli attori e i fattori chiave del territorio, cercando di realizzare quelle condizioni di fattibilità in grado di liberare risorse e stimolare iniziative.

In particolare, l’agenda di iniziative per attivare lo sviluppo locale prevede **9 progetti chiave** (“*progetti catalizzatori*”), aggregati attorno ai **3 macro-cantieri** (attrattività, capitale umano, semplificazione).

Accanto a queste linee progettuali, sono state individuate 3 “*strategie complementari*”, che rafforzano l’impianto del Piano Strategico: si tratta di 3 cantieri di lavoro paralleli, che sono ritenuti già in parte avviati e che verranno ulteriormente sviluppati in modo coordinato con il resto delle iniziative connesse con il Piano.

I **grandi progetti individuati** sono, in estrema sintesi, i seguenti.

A. MACRO-CANTIERE “DESTINAZIONE TORINO”

Progetti catalizzatori:

- “**Agenzia Destinazione Torino**”, quale punto di riferimento snello e competente per l’attrazione degli investimenti dell’area metropolitana torinese.
- “**AcceleraTO**”, con la creazione di un acceleratore che seleziona e investe su *start-up* per aiutarle a operare sul mercato e crescere rapidamente, soprattutto a livello internazionale.
- “**Civic tech**”, con lo sviluppo un incubatore di *social innovation* per lo sviluppo d’imprese innovative rivolte ai servizi alla persona; l’obiettivo è promuovere la costruzione di un modello di *welfare* integrativo e/o sostitutivo basato su gestione imprenditoriale e uso delle tecnologie.

Uno degli assi portanti del Terzo Piano è rappresentato dalla volontà di **rendere la città ancora più internazionale ed attrattiva**, per consolidare il suo *export*, per attrarre investimenti e capitale umano qualificato e per valorizzare internamente ed esternamente produzioni e saper fare del territorio. Diverse linee d’azione, in ambiti differenti, hanno infatti un impatto diretto o indiretto proprio su questo elemento basilare di competitività e di crescita per il territorio.

Oltre a questi, il Piano individua, quale specifica *strategia complementare*, la realizzazione di un processo di mappatura e forte coordinamento delle diverse politiche ed iniziative di internazionalizzazione messe in atto/pianificate dagli attori chiave del sistema locale, pubblici e privati, ad oggi scollegate fra loro, con un forte rischio di inefficacia ed inefficienza.

Questo cantiere di lavoro, denominato “**Torino, Città internazionale**”, mira a passare da una pluralità di politiche e azioni di internazionalizzazione a un **quadro strategico unico e condiviso** che faccia sistema su alcuni pilastri essenziali, adottando logiche di coordinamento e *partnership*.

L’iniziativa progettuale è vista, in particolare, come l’opportunità per affrontare tre nodi principali:

- il posizionamento di Torino verso l'estero (prodotti, servizi e competenze);
- l’attrazione della città (popolazioni, risorse e capitali);
- l’internazionalizzazione e livello dell’accoglienza del sistema locale.

B. MACRO-CANTIERE “CAPITALE TORINO”

Progetti catalizzatori:

- “**Scuola di Alta Formazione nella gestione d’impresa**”, che parta dalla valorizzazione delle esperienze torinesi (Politecnico, Università degli Studi, ESCP-EAP, Alta Scuola Politecnica), per attrarre talenti e coltivare capitale umano.
- “**Laboratorio Torino**”, con un progetto di partenariato tra un gruppo d’imprese manifatturiere che - in accordo con il MIUR - adottino e riqualifichino i laboratori degli istituti tecnici locali, con la diffusione di nuove tecnologie d’avanguardia.
- “**Accesso AperTO**”, per la promozione di nuovi modelli di accesso, co-investimento e co-utilizzo delle infrastrutture di ricerca fra imprese, università e organizzazioni pubbliche (“*open access*”).

La strategia relativa all’attrazione e qualificazione del capitale umano si fonda, nel Terzo Piano, su due consapevolezze:

- da una parte, il fatto che la disponibilità di capitale umano qualificato e diffuso è uno degli aspetti qualificanti dei casi di maggior successo di sviluppo territoriale, nella competizione globale e uno degli elementi di maggior attrattività per investimenti esterni;
- dall’altro, il fatto che il sistema-Torino, con i suoi due Atenei di eccellenza e i suoi radicati centri di ricerca e di formazione, può legittimamente ambire a fare del capitale umano e del rapporto fra conoscenza e manifattura un elemento distintivo di successo su scala nazionale e

internazionale, migliorando ulteriormente i risultati ottenuti a partire dalle linee guida tracciate in tal senso dal primo e dal secondo Piano Strategico della città.

Il sistema delle Università, della ricerca e della formazione è individuato nel Piano come uno degli attori chiave, assieme al mondo delle imprese, nel disegno della Torino che verrà. Il sistema universitario e della conoscenza è, infatti, una risorsa fondamentale per far nascere e guidare i grandi progetti di ricerca e sviluppo in grado di cambiare lo scenario tecnologico, produttivo e dei servizi del territorio. Nello stesso tempo, rappresenta un importante *driver* di internazionalizzazione, posizionamento esterno e attrazione, con il valore della sua attività scientifica/accademica e le reti di cooperazione instaurate, influenzando anche il complessivo livello del dinamismo socio-culturale del territorio.

Il Piano si propone di promuovere la cooperazione fra le Istituzioni, in primo luogo Universitarie, presenti sul territorio. La convinzione è che una **visione integrata e collaborativa del sistema universitario, della ricerca e della formazione** locale sia un elemento imprescindibile per lo sviluppo economico della città, pur nel rispetto dell'autonomia dei diversi soggetti nella programmazione interna di risorse e attività. In particolare, la strategia **“Torino, Città universitaria”**, individuata quale complementare alla progettualità propria del Terzo Piano, si pone l'obiettivo di esplorare modalità di cooperazione fra i due atenei torinesi nei campi della didattica, della ricerca, del rapporto con territorio/imprese e della promozione della complessiva competitività internazionale degli atenei.

Oltre a progetti di collaborazione settoriali specifici (ad oggi individuati in ambiti quali le scienze della vita, il rapporto fra tecnologia e creatività, il *food*, ...), uno spazio di progettazione di soluzioni e iniziative coordinate è stato individuato anche sulle politiche per il diritto allo studio, sull'internazionalizzazione e sull'attrazione di investimenti sul sistema territoriale della ricerca.

C. MACRO-CANTIERE “SEMPLIFICATO”

Progetti catalizzatori:

- **“Portale Unico delle Imprese”**, per creare un ambiente informatico unico quale strumento di gestione dei procedimenti tra PA e imprese, attraverso l'integrazione di tutte le altre piattaforme e database pubblici.
- **“Programma metropolitano per la semplificazione”**, per la creazione di un metodo e un'interfaccia operativa per la gestione del percorso di sburocratizzazione del territorio.
- **“Ecosistema digitale”**, con la definizione di un'agenda per la valorizzazione del patrimonio informativo pubblico.

L'evoluzione della pubblica amministrazione e del suo rapporto con cittadini e imprese rappresenta, forse, l'elemento maggiormente innovativo e "forte" del Terzo Piano Strategico. Cogliendo i cambiamenti in atto, riconoscendo la centralità del ruolo della PA nelle scelte di investimento e nella promozione della crescita locale e prendendo atto della progressiva riduzione delle risorse direttamente a disposizione delle amministrazioni locali, il Piano fissa un obiettivo molto ambizioso: riuscire, nel breve-medio termine, a costruire un **nuovo rapporto, fondato su fiducia e collaborazione attiva, fra PA e settore privato**, nella consapevolezza che questo cambiamento implica di affrontare e risolvere criticità di natura economica, organizzativa e culturale.

Ulteriore obiettivo è costruire un'amministrazione "intelligente", che assuma un ruolo guida dello sviluppo locale attraverso la semplificazione e la definizione di un ecosistema regolatorio che supporti la concorrenza positiva e il miglioramento della produttività delle imprese.

Accanto alle 3 macro-aree di intervento appena descritte e in sinergia con queste, il Terzo Piano guarda anche all'**attrattività locale**, intesa quale promozione del territorio e delle sue eccellenze, identificando altri progetti catalizzatori che dovrebbero far leva sugli *asset* e sulle esperienze esistenti, con l'obiettivo di aumentare l'attrattività della città verso il "capitale umano" esterno, sapendolo accogliere, integrare e valorizzare:

- Il progetto "**Esperienza Torino**", mira alla creazione di una struttura in grado di identificare, organizzare e promuovere le esperienze da offrire ai diversi *target* da attrarre nell'area metropolitana (turisti, studenti e talenti), per posizionare Torino come "città delle esperienze".
- L'iniziativa "**Torino bilingue**", punta a sviluppare un piano d'azione, condiviso tra tutti gli attori locali, per far diventare bilingue la città rispetto alle occasioni e alle modalità di interazione con i *target* stranieri che visitano o risiedono in città.

Nel contesto della valorizzazione delle eccellenze locali, è stato individuato tra le "*strategie complementari*", il cantiere di lavoro legato al comparto del *food* – "**Torino, Capitale del cibo**" – unico settore specifico che si è scelto di approfondire nel Piano.

L'obiettivo è rendere l'area metropolitana torinese, collegata alla sua Regione, un territorio riconosciuto a livello mondiale per la cultura, capacità di produzione e diffusione del cibo di qualità. In particolare, è riconosciuta nel Piano la necessità di tentare di creare una visione distintiva di **brand territoriale legato al cibo**, che si sostanzia in azioni, politiche e comportamenti concreti, per promuovere nel mondo l'eccellenza di Torino in questo settore.

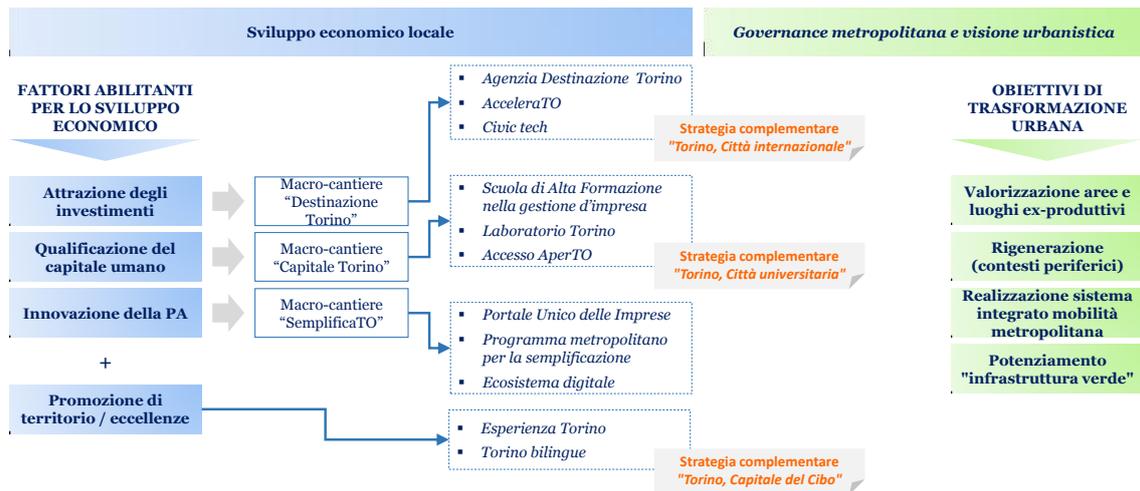


Torino "città delle opportunità"

Rinnovamento del DNA manifatturiero e dell'innovazione tecnologica, con la ristrutturazione e specializzazione dell'apparato industriale e l'incremento delle attività terziarie, accompagnato da un'alta qualità del sistema universitario e della ricerca, puntando alla valorizzazione e attrazione dei talenti, anche attraverso un'offerta culturale e una qualità della vita di elevato livello

Interventi abilitanti che guardino alla realizzazione di un grande meta-progetto di sviluppo per l'area urbana nella direzione di un nuovo modello socio-economico ("Nuovo manifatturiero")

Logiche e di progettualità nuove, nella convinzione che spazi e flussi di persone, beni, servizi, siano elementi centrali per lo sviluppo, l'attrattività e la competitività territoriale



MISURABILITÀ DEI CAMBIAMENTI

- Crescita delle imprese e del PIL
- Incremento dei redditi
- Crescita dell'occupazione (qualificata e non)
- Crescita del tasso di scolarizzazione e delle competenze qualificate
- Aumento della presenza di capitali e talenti nazionali e internazionali
- Miglioramento della qualità della vita

Figura 34. Il quadro sinottico e le linee guida del Terzo Piano Strategico della città di Torino. Fonte: elaborazione The European House – Ambrosetti, 2014