



TORINO  
STRATEGICA

TORINO METROPOLI 2025

# **INTERNAZIONALIZZAZIONE** DELL'AREA METROPOLITANA **DI TORINO**

*A cura dell'IRS, Istituto per la ricerca sociale*



*La ricerca è stata realizzata tra giugno e ottobre 2014 dall'Istituto per la ricerca sociale (IRS). Il gruppo di lavoro è stato composto da Erica Melloni (coordinatore), Moneyba Gonzalez-Médina, Monica Patrizio, Nicoletta Torchio, Diletta Valentini, con la consulenza scientifica di Bruno Dente (Politecnico di Milano) e il supporto di Julie Wagner.*

*Si ringraziano i membri dello Steering group per il supporto: Maurizio Baradello del Comune di Torino, Michele Graziadei dell'Università degli Studi di Torino, Giuliano Lengo del Ceip Piemonte, Enrico Macii del Politecnico di Torino.*



# SOMMARIO

<b>OBIETTIVI DEL LAVORO</b>	<b>5</b>
<b>OBIETTIVI</b>	<b>5</b>
<b>METODI E STRUMENTI</b>	<b>5</b>
INTERVISTE	5
PROGETTI DI INTERNAZIONALIZZAZIONE, ANALISI DEL NETWORK E DELLE DESTINAZIONI	6
TRE ESPERIENZE INTERNAZIONALI: HELSINKI, MANCHESTER, MALAGA	6
INDICATORI DI INTERNAZIONALIZZAZIONE	6
WORKSHOP: L'ESPERIENZA DI INTERNAZIONALIZZAZIONE IN USA	6
<b>SINTESI E PRINCIPALI CONCLUSIONI</b>	<b>7</b>
<b>SINTESI DELL'ANALISI. DA DOVE PARTIRE</b>	<b>7</b>
INTERNAZIONALIZZAZIONE IN USCITA	7
INTERNAZIONALIZZAZIONE IN ENTRATA	7
INTERNAZIONALITÀ LOCALE	9
<b>LA FASE 2 DI UNA POLITICA DI INTERNAZIONALIZZAZIONE PER TORINO. COME RIPARTIRE</b>	<b>11</b>
<b>1 CRISI ECONOMICA E INTERNAZIONALIZZAZIONE</b>	<b>14</b>
<b>2 LE POLITICHE E GLI ATTORI DELL'INTERNAZIONALIZZAZIONE A TORINO E NELL'AREA METROPOLITANA</b>	<b>17</b>
<b>2.1 QUALI POLITICHE DI INTERNAZIONALIZZAZIONE IN CORSO A TORINO</b>	<b>17</b>
<b>2.2 GLI ATTORI</b>	<b>21</b>
<b>2.3 LE STRUTTURE DI SUPPORTO ALL'INTERNAZIONALIZZAZIONE</b>	<b>22</b>
<b>2.4 SETTORI DI INTERVENTO: POTENZIALITÀ E CRITICITÀ</b>	<b>24</b>
INTERNAZIONALIZZAZIONE DELLE IMPRESE	24
FORMAZIONE SUPERIORE, RICERCA	25
FORMAZIONE DI BASE	25
CULTURA, TURISMO, SPORT	25
IL SETTORE "CIBO"	27
INFRASTRUTTURE, CONNETTIVITÀ	27
LE ISTITUZIONI INTERNAZIONALI	29
IMMIGRAZIONE, IMPRENDITORIA STRANIERA, INCLUSIONE SOCIALE	30
QUALITÀ DELLA PA, INNOVAZIONE, SMART CITIES	31
<b>3 I PROGETTI DI INTERNAZIONALIZZAZIONE</b>	<b>32</b>
<b>3.1 TIPI DI ATTORI E RUOLI NEI PROGETTI DI INTERNAZIONALIZZAZIONE: UN'ANALISI DEI NETWORK</b>	<b>32</b>
AMPIEZZA DEI PARTENARIATI	33
COMPLESSITÀ DEI PARTENARIATI	35
<b>3.2 I PROGETTI IN BASE AL SETTORE DI INTERVENTO</b>	<b>38</b>
<b>3.3 I TIPI DI INTERNAZIONALIZZAZIONE DEI PROGETTI ANALIZZATI: OUTGOING, INCOMING, INTERNAZIONALITÀ LOCALE</b>	<b>39</b>
<b>3.4 PRINCIPALI DESTINAZIONI DEI PROGETTI: EUROPA E ASIA IN TESTA</b>	<b>39</b>

<b>3.5</b>	<b>LE DESTINAZIONI: UNA SINTESI</b>	<b>41</b>
<b>4</b>	<b>IMPARARE DALLE ESPERIENZE DEGLI ALTRI: TRE PIANI STRATEGICI CHE PUNTANO ALL'INTERNAZIONALIZZAZIONE 15F</b>	<b>44</b>
<b>4.1</b>	<b>IL CONTESTO E LE MOTIVAZIONI</b>	<b>44</b>
<b>4.2</b>	<b>ASPETTI ORGANIZZATIVI</b>	<b>45</b>
<b>4.3</b>	<b>GLI ATTORI</b>	<b>46</b>
<b>4.4</b>	<b>STRATEGIE D'INTERNAZIONALIZZAZIONE</b>	<b>46</b>
<b>ALLEGATO 1</b>		<b>51</b>
<b>ALLEGATO 2</b>		<b>73</b>
<b>ALLEGATO 3</b>		<b>89</b>

## **OBIETTIVI DEL LAVORO**

### **Obiettivi**

La ricerca sul tema “internazionalizzazione dell’area metropolitana” è propedeutica alla creazione di un Tavolo di visione su “Torino, Città internazionale” all’interno del Piano Strategico in corso di preparazione. Il Tavolo avrà il compito di definire una strategia di internazionalizzazione per l’area metropolitana torinese, che sarà strettamente connessa al Piano Strategico “Torino Metropoli 2025” a forte vocazione economica, in corso di elaborazione, secondo modalità consultative.

Tramite la ricerca sul tema dell’internazionalizzazione del territorio torinese si punta a raggiungere diversi obiettivi specifici:

- > mappatura e analisi degli attori locali che si occupano a vario titolo di internazionalizzazione e delle attività che svolgono, secondo quali modalità e con quali risorse;
- > analisi del quadro geografico delle relazioni stabilite dai diversi attori individuati, degli impatti economici, sociali e di altra natura sul sistema locale di quanto realizzato sul territorio fino ad ora, negli ultimi 10 anni, dai soggetti mappati;
- > benchmarking in materia di strategie di internazionalizzazione;
- > definizione degli elementi e dei criteri per elaborare una strategia d’internazionalizzazione efficace;
- > condivisione e confronto con gli attori locali principali sui temi che emergono dall’analisi per l’implementazione della strategia d’internazionalizzazione.

Gli ambiti specifici che la ricerca deve approfondire riguardano:

- > **TORINO NEL MONDO** – internazionalizzazione in uscita (imprese, capitali, enti, istituzioni, agenzie, esperti, imprenditori, talenti, programmi, attività ed eventi, studi e attività d’intelligence, promozione e marketing, accessibilità);
- > **IL MONDO A TORINO** – internazionalizzazione in entrata (imprese, capitali, enti, istituzioni, esperti, imprenditori, talenti, turisti, programmi, attività ed eventi, accessibilità, reputazione e brand);
- > **TORINESI INTERNAZIONALI** – internazionalità locale (enti e istituzioni, comunità straniere, studenti/professionisti/talent, sistema d’accoglienza sistema formativo, sistema associativo, sistema turistico, sistema dei servizi, sistema culturale e del tempo libero, conoscenza delle lingue, comunicazione, tolleranza e apertura).

Le conclusioni che seguono sono tratte da un’analisi che ha utilizzato una pluralità di strumenti e punti di osservazione, qui di seguito descritti.

### **Metodi e strumenti**

#### ***Interviste***

Tra giugno e settembre 2014 sono stati intervistati (interviste in presenza e/o telefoniche) i seguenti soggetti:

1. Enrico Macii, Politecnico di Torino, 4/6/14
2. Maurizio Baradello, Comune di Torino, 11/6/14
3. Paolo Bertolino, Unioncamere Piemonte, 11/6/14
4. Giuliano Lengo, CEIP Piemonte, 11/6/14
5. Michele Graziadei, Università di Torino, 20/6/14
6. Ilda Curti, Comune di Torino, 11/6/14
7. Dario Arrigotti, Polo ONU Torino, 1/7/14
8. Francesco De Biase, Comune di Torino, 21/7/14
9. Paolo Balistreri, Confindustria Piemonte, 21/7/14
10. Walter Vergnano, Teatro Regio Torino, 21/7/14
11. Silvia Vacca, Politecnico di Torino, 21/7/14
12. Ferruccio Pastore, Fond.Fieri, 22/7/14

13. Piero Gastaldo, Compagnia di San Paolo, 23/7/14
14. Francesca Soncini, Sagat Aeroporto di Caselle, 28/7/14
15. Giulia Marcon, Regione Piemonte, 28/7/14
16. Marco Demarie, Compagnia di San Paolo, 28/7/14
17. Guido Bolatto, CCIAA Torino, 28/7/14
18. Paolo Corradini, Lavazza S.p.A., 30/7/14
19. Licia Mattioli, Unione Industriale di Torino, 31/7/14
20. Raffaella Scalisi, Comune di Milano, 31/7/14
21. Anna Maria Poggi, Fondazione per la Scuola della Compagnia di San Paolo, 4/8/14
22. Luca Dal Pozzolo, Fondazione Fitzcarraldo, 4/8/14
23. Bent Sorensen, European Training Foudation Torino, 2/9/14
24. Luigi Buson, Scuola Internazionale di Chieri (TO), 12/9/14
25. Anna Errico, Piemonte Land of Perfection, 1/10/14
26. Marcella Gaspardone, Turismo Torino, 17/10/14.

I colloqui hanno avuto lo scopo di raccogliere informazioni in merito a policy, progetti, partners, settori chiave e criticità delle attività di internazionalizzazione note agli intervistati. Tali attori sono stati individuati sulla base di: ruolo svolto nell'attività di internazionalizzazione di Torino; competenze specifiche in merito ad alcuni progetti in corso segnalati.

Le interviste sono state realizzate sulla base di una traccia di intervista a domande chiuse ed aperte validata dallo Steering group della ricerca. Le interviste sono state realizzate da Erica Melloni e Diletta Valentini tra giugno e ottobre 2014.

#### ***Progetti di internazionalizzazione, analisi del network e delle destinazioni***

E' stato inoltre realizzato un questionario finalizzato a individuare e analizzare i progetti rilevanti in tema di internazionalizzazione attualmente in corso a Torino e nell'area metropolitana. Sono stati individuati 86 progetti (cfr. Allegato 3). Sulla base dei dati raccolti è stata realizzata l'analisi del network di collaborazioni tra partner nonché evidenziate le destinazioni geografiche coinvolte da tali progetti. La sintesi di quanto emerso dall'indagine è contenuta nel Capitolo 3.

#### ***Tre esperienze internazionali: Helsinki, Manchester, Malaga***

Sono state raccolte e analizzate tre significative esperienze di internazionalizzazione. Le città sono state selezionate sulla base di una serie di criteri tra cui l'aver una dimensione metropolitana, un'esperienza di pianificazione strategica in corso, iniziative di internazionalizzazione di rilievo. L'analisi ha permesso di evidenziare, insieme ai punti chiave emersi dalla strategia sviluppata negli USA (vedi dopo) alcune lezioni e suggerimenti per la strategia torinese in materia di internazionalizzazione.

#### ***Indicatori di internazionalizzazione***

L'analisi ha previsto la selezione e popolazione di alcuni indicatori rilevanti in tema di internazionalizzazione. Abbiamo in questo caso fatto ricorso ad informazioni di secondo livello già disponibili in rapporti o dati statistici a libera diffusione. Tali indicatori sono stati suddivisi in tre principali dimensioni di internazionalizzazione: internazionalizzazione in uscita; internazionalizzazione in entrata; internazionalità locale. Gli indicatori sono disponibili nell'Allegato 2.

#### ***Workshop: l'esperienza di internazionalizzazione in USA***

Il 25 settembre 2014 è stato organizzato presso il Centro Einaudi di Torino un workshop finalizzato alla presentazione della recente esperienza statunitense in tema di supporto alle città per lo sviluppo di strategie di internazionalizzazione. La presentazione, dal titolo "How U.S. Metros are Extending their Global Reach", è stata tenuta da Julie Wagner (Nonresident Senior Fellow, Brookings Institution, Metro Policy Program).

## SINTESI E PRINCIPALI CONCLUSIONI

### Sintesi dell'analisi. Da dove partire

L'analisi presentata nelle prossime pagine mostra alcuni elementi degni di attenzione, che qui si riassumono.

### *Internazionalizzazione in uscita*

Per quanto riguarda l'internazionalizzazione in uscita, Torino continua ad essere **una delle principali province esportatrici italiane** (5,1% delle esportazioni nazionali), seconda solo a Milano (9,6%). Nella composizione dell'export domina il comparto manifatturiero (98,8% del totale) e al suo interno il settore automobilistico continua ad essere quello di maggior rilievo (40,5% del totale dell'export nel 2013).

Il principale mercato di sbocco è l'Europa (47,3% del totale dell'export 2013), con Germania, Francia, Svizzera, Gran Bretagna come principali destinazioni commerciali dell'area Torinese. Tuttavia la crisi economica ha **ridotto le esportazioni in tutti i paesi UE** (-11,7 % in UK, -8,8% in Romania tra il 2011 e il 2012), crescendo invece nei paesi extra UE (+51% in Messico, + 32% in Giappone).

Le politiche oggi in corso sul territorio in tema di internazionalizzazione **si concentrano oggi in modo particolare sul fronte dell'export**. Si tratta in particolare dell'azione a supporto delle PMI da parte del CEIP (progetti di filiera, progetti di mercato), ma anche nel settore della ricerca (gli accordi universitari con università straniere per periodi di studio/ricerca all'estero), nonché gli intensi rapporti intrattenuti con network internazionali e le missioni promosse dal Comune di Torino in collaborazione con svariati attori (università, enti culturali, Turismo Torino, CEIP ecc).

I progetti in corso confermano che prevalgono le iniziative di internazionalizzazione in uscita (52 progetti su 86 analizzati), e tra queste, le destinazioni europee e americane. Più limitate, se pure presenti, le collaborazioni con Asia (ad eccezione di Cina e Turchia, che invece costituiscono destinazioni molto spesso prescelte) e Africa.

E' probabile che in futuro **il baricentro delle collaborazioni finalizzate all'export dovrà spostarsi ancora più massicciamente dall'Europa ai Paesi "emergenti"**.

A questo proposito l'esperienza USA sul tema dell'export mostra una chiara indicazione: sviluppare cluster produttivi per rafforzare l'export, e concentrare gli sforzi delle esportazioni sulle aree a maggiore tasso di sviluppo futuro, cioè quelle che nei prossimi decenni dovrebbero mostrare le maggiori opportunità di acquisto di beni e servizi da parte delle borghesie emergenti.

Da questo punto di vista, potrebbe essere utile esplorare le opportunità di collegamento che il sistema produttivo piemontese, già articolato in "cluster" piuttosto consolidati (si vedano a questo proposito i PIF – progetti integrati di filiera), potrebbe ottenere dal mondo dell'università e della ricerca. Questi settori infatti mostrano una maggiore varietà di collegamenti, anche "inconsueta" rispetto alle più tradizionali aree geografiche di cooperazione, e partenariati progettuali mediamente più complessi, con un più significativo coinvolgimento di istituzioni rispetto a quanto avviene nei progetti di tipo più marcatamente imprenditoriale.

### *Internazionalizzazione in entrata*

Oltre alla riduzione delle importazioni, la crisi produce un **calo dell'attrattività dell'area**, che non si colloca tra le destinazioni di punta, per livello di attrazione degli investimenti (IDE), a livello europeo e tantomeno mondiale. Il saldo tra investimenti diretti esteri in entrata (somma algebrica tra investimenti e disinvestimenti) si è fortemente ridotto, a causa della crisi e della forte specializzazione produttiva.

Altri indicatori mostrano, invece, segno positivo.

**Crescono i turisti:** per quanto riguarda l'area metropolitana di Torino, la crescita turistica è stata significativa (+84% di arrivi negli ultimi 10 anni, per un totale, nel 2013, di oltre 1,549 mila turisti) ma a questa crescita ha contribuito in misura limitata il turismo straniero (+3%; nel 2013 gli arrivi stranieri sono stati 283.108). La crescita del turismo ha riguardato anche le Valli Olimpiche (+64%, pari a 387 mila arrivi totali nel 2013), con un più significativo aumento del turismo straniero (+22%, pari a 78 mila arrivi).

**Crescono gli studenti stranieri:** nel corso degli ultimi dieci anni gli iscritti nelle università piemontesi sono aumentati di sei volte, arrivando a 8.500 nell'anno accademico 2012/13. La crescita al Politecnico di

Torino in 10 anni è del 1466%, e oggi gli stranieri sono il 15% del totale (il 5,8% all'Università di Torino, il 5,6% alla Piemonte Orientale, il 28,5% a Scienze gastronomiche).

Le politiche in corso su questo secondo fronte di internazionalizzazione sono coerenti con alcuni dei risultati appena citati. Prevalgono in particolare, le politiche di attrazione degli studenti stranieri (politica chiaramente promossa dal Politecnico di Torino negli ultimi 10 anni) e, in certa misura, l'attrazione turistica, che ha avuto un forte impulso con l'esperienza olimpica.

In entrambi i settori è però utile un ripensamento delle strategie in modo da consolidare i risultati raggiunti creando un maggiore valore aggiunto per il territorio, soprattutto dal punto di vista delle potenzialità economiche che possono derivare da politiche mirate.

Per quanto riguarda gli studenti stranieri, alla fase di attrazione dovrà seguire una più esplicita politica territoriale che consideri gli studenti come risorsa dei percorsi di sviluppo (ad esempio legata ai consumi degli studenti, all'accoglienza di familiari in visita, ecc).

Attualmente (cfr. Tabella 6, capitolo 3) c'è un certo scollamento tra le destinazioni più citate all'interno di progetti di internazionalizzazione e i paesi di origine degli studenti stranieri iscritti nelle università piemontesi, se si eccettua la Cina (1° paese di provenienza degli studenti internazionali) e il Brasile (10°). Stesso scarso collegamento sembra esserci con i Paesi di provenienza dei lavoratori stranieri presenti a Torino, comunità romena in testa.

Le esperienze progettuali di alcune città statunitensi sono significative a questo proposito, e possono costituire un esempio di come la "risorsa" composta da studenti stranieri possa essere utilizzata a supporto di imprese locali interessate allo sviluppo di attività di export con i paesi di provenienza.

Per quanto riguarda l'attrazione turistica, le molteplici risorse e potenzialità dovrebbero essere ripensate all'interno di una **complessiva politica di marketing dell'area**, oggi ritenuta insufficiente, così come dal punto di vista economico si è andata indebolendo l'attrazione degli investimenti, un tempo svolta da ITP (Invest in Turin Piedmont). Dal punto di vista dei legami tra sport e sviluppo del territorio l'esperienza di Manchester è un'utile indicazione di come l'investimento sul settore sportivo (marchi di produzione sportiva, società calcistiche, eventi sportivi) può costituire un volano per il rafforzamento dell'economia locale in una pluralità di settori, a cominciare da quello della ricettività.

*In Manchester, the wider sport sector now employs 21,000 people and sport is considered one of the key ingredients for growth: "We will secure our place as one of Europe's premier city regions, synonymous with creativity, culture, sport and the commercial exploitation of a world-class knowledge base" (Stronger Together, Greater Manchester Strategy 2013).*

Alcuni recenti studi (SPeA 2012<sup>1</sup>) confermano il collegamento tra sport, turismo, economia locale e il potenziale valore aggiunto dello sport costituisce uno dei fronti di lavoro più innovativi delle politiche europee per il periodo 2014-20.

Sul fronte dell'attrattività deve essere inoltre aperta una riflessione sul ruolo dell'aeroporto per il territorio. L'aeroporto di Torino-Caselle vede un transito di poco più di 3 milioni di passeggeri, cui si aggiungono i 290mila dell'aeroporto di Cuneo. I passeggeri dell'aeroporto di Malpensa sfiorano i 18 milioni annui, la maggior parte dei quali da/per destinazioni internazionali; altrettanti passeggeri viaggiano su Linate e Bergamo (complessivamente intesi). Il "baricentro" dei transiti internazionali è evidentemente spostato più ad est di Torino.

Il rafforzamento della connettività aerea può passare da un più esplicito collegamento con l'hub di Malpensa o da un potenziamento dello scalo torinese. Da questo secondo punto di vista, vale la pena notare come le regioni che hanno promosso esplicite politiche di sviluppo dell'attrattività locale abbiano anche investito nell'attrazione di vettori low cost (è il caso ad esempio di Bari e di Trapani, solo a titolo di esempio). Si tratta probabilmente di uno snodo ineliminabile per la riflessione sul futuro di Torino, qualora il tema dell'attrazione dei flussi di persone venga considerato un tassello cruciale per lo sviluppo dell'area.

---

<sup>1</sup> Sport Econ Austria et al (2012), *Study on the Contribution of Sport to Economic Growth and Employment in the EU*, Study commissioned by the European Commission, Directorate-General Education and Culture.

### **Internazionalità locale**

Venendo alla terza dimensione, quella dell'internazionalità locale, alcuni elementi vanno sottolineati.

Nel corso di dieci anni **la popolazione straniera è più che triplicata** in Provincia di Torino. Gli stranieri sono oggi l'8,7% (media italiana 7,2%). Ciò si traduce nella crescita degli studenti stranieri nelle scuole primarie e secondarie, che sono oltre 28 mila a Torino, oltre 56 mila in Piemonte. Coerentemente con la composizione della popolazione straniera, gli studenti di nazionalità romena sono la parte preponderante del totale (41%), seguiti dai marocchini (16%).

**Cresce il numero di posizioni imprenditoriali straniere**, che a Torino (8,2%, pari ad oltre 30.000 unità) è più alto che nella media italiana (7,2%). Gli imprenditori stranieri sono più che raddoppiati tra il 2000 e il 2012, in coerenza con un significativo aumento degli immigrati, e di questi il 61% a Torino e il 66% in Piemonte sono di origine extracomunitaria.

Quello che va altresì sottolineato è che il **tasso di scolarizzazione** piemontese presenta elementi di criticità: da una parte è aumentata la quota di popolazione tra 20 e 24 anni che ha conseguito almeno il diploma superiore, passando tra il 2009 e il 2013 dal 74,8 al 77,1%, ma questo dato tuttavia è ancora inferiore sia alla media italiana (77,3) e al dato della vicina Lombardia (78,1%). Il dato **sull'istruzione terziaria** (università e oltre) della popolazione 30-34 anni, pur in crescita (+ 30% tra 2009 e 2013) resta molto al di sotto della media UE 28 (23,3% in Piemonte, 26,9% in EU28).

Le politiche di internazionalizzazione sembrano toccare solo tangenzialmente i temi delle comunità straniere, da una parte, e della scolarizzazione, dall'altra. Sono state promosse e sono in corso alcune iniziative e collaborazioni volte a facilitare l'accessibilità da parte degli stranieri, in aggiunta alle politiche di integrazione sperimentate nel corso degli anni, in particolare nelle periferie della città. Tuttavia, il tema dell'imprenditoria straniera è attualmente poco integrato nelle politiche di internazionalizzazione del territorio, mentre il tema dell'istruzione è soprattutto trattato, come si è visto, dal punto di vista dell'istruzione universitaria.

Per quanto riguarda la scuola, dalle interviste effettuate emerge un ampio accordo sulla necessità di rafforzare decisamente la conoscenza dell'inglese (ma non solo: vi è ad esempio una crescita di iscrizioni agli istituti di lingua tedesca) nelle scuole primarie e secondarie, anche per fornire pari opportunità di accesso a tutti i giovani nel mondo dell'istruzione universitaria e del lavoro. In parte diverso il ruolo delle scuole internazionali il cui rilievo è importante in particolare per quella fetta di stranieri di "alta gamma" (funzionari europei ecc.) che risiedono a Torino per periodi medi o lunghi. Anche su questo fronte vi sono spazi di miglioramento ulteriore con più esplicite politiche sul tema dell'internazionalizzazione, ad esempio con programmi congiunti o collaborazione nel marketing territoriale.

Le politiche e iniziative oggi in corso mirano prevalentemente **all'offerta culturale** e alla organizzazione di eventi attrattivi (Salone del vino, Salone del Gusto, Forum per lo sviluppo, Capitale europea dello sport 2015 ecc.) di grande richiamo. Il territorio poi beneficia degli esiti delle politiche promosse in passato e che hanno portato qui diverse **istituzioni internazionali** e una fitta rete di **enti e istituti di ricerca** di eccellenza. Infine, una **buona qualità amministrativa** e la tendenziale **cooperazione tra gli attori** del territorio, sono certamente da considerare tra gli asset importanti per lo sviluppo di una rinnovata strategia internazionalizzazione.

L'**iniziativa** e la **capacità progettuale** in tema di internazionalizzazione è infatti significativa. Esistono svariate strutture e centri di competenza per lo sviluppo di progetti ed iniziative internazionali, e per l'individuazione di finanziamenti a questo scopo. Le strutture più grandi sono quelle del CEIP (circa 100 unità), di Turismo Torino (88), del PoliTo (50), del Comune di Torino (circa 40), della Regione (circa 20), cui si aggiungono i centri internazionali ed altre strutture minori. Il totale del personale "internazionale" operante a Torino, in stima molto approssimativa e probabilmente per difetto, supera le 700 unità.

Gli attori che si occupano di internazionalizzazione sono (relativamente) molti, ma è evidente la consuetudine alla cooperazione tra la maggior parte di questi soggetti; l'analisi del network sui progetti in corso evidenzia due aree di collaborazione consolidate, frutto anche di una politica di razionalizzazione degli interventi (con la creazione del CEIP e con l'accorpamento dei tre Uffici turistici in una realtà unitaria) avvenuti in anni recenti.

La progettazione internazionale è diffusa e si traduce in una molteplicità di iniziative in corso in **oltre 100 Paesi** del globo. La consuetudine con la progettazione europea è molto elevata, tanto che l'Europa è

un partner più significativo di quanto non emerga dalle percezioni degli attori consultati: con il ruolo di finanziatore, è il soggetto più presente nei network dei progetti di internazionalizzazione, segno che queste politiche dipendono in modo forte dal livello europeo.

Su questo fronte, un ragionamento potrebbe aprirsi sul rapporto tra Torino e l'Europa: ad esempio se, e in che misura, l'attività di "lobbying" della Città consente di indirizzare le politiche europee in modo coerente con le esigenze di quest'area. La figura seguente sintetizza quanto appena illustrato.

#### **Internazionalizzazione a Torino: punti di forza e di debolezza**

### **Punti di forza**

Torino seconda provincia italiana per export  
Cluster consolidati di produzione e filiere produttive  
Offerta culturale (musei ed eventi)  
Offerta sportiva (sci, calcio, parchi), qualità ambientale  
Attrattività del settore "gusto"  
Centri di competenza che si "occupano" di internazionalizzazione in vari settori  
Capacità progettuale anche in ambito europeo  
Collaborazioni consolidate tra partner  
Oltre 100 Paesi esteri con cui si intrattengono relazioni  
Enti internazionali che attraggono stranieri per formazione e lavoro

### **Punti di debolezza**

Forte riduzione degli investimenti esteri  
Connettività aeroporto e competizione con altri scali  
Limitate capacità di internaz.ne delle PMI  
Riduzione della capacità istituzionale nel settore attrazione di investimenti  
Assenza di piani di marketing d'area  
Tasso di scolarizzazione in crescita ma ancora inferiore alla media europea  
Saltuaria collaborazione delle grandi imprese alle iniziative di internazionalizzazione "di sistema"  
Settore cibo e vino relativamente separati

### **Opportunità**

Crescita di flussi di turisti per cultura e sport, opportunità per rafforzamento economia locale (es. ricettività)  
Crescita e consolidamento delle presenze di studenti stranieri per rafforzamento economia locale (es. ricettività) e sviluppo imprese (progetti di export con i paesi di provenienza)  
Presenza significativa di imprenditori stranieri con legami con i paesi di origine  
Presenze straniere per formazione polo ONU interessate alle risorse culturali/leisure della città  
Individuazione di una strategia intern.le concordata su alcuni punti chiave

### **Minacce**

Riduzione domanda export dai Paesi occidentali  
Contrazione del lavoro a livello locale  
Esclusione sociale dovuta a mancata integrazione degli stranieri, perdita di opportunità  
Riduzione dell'attrattività per competenze e impresa a vantaggio di altre aree (in part. Milano)  
Bassa attrattività verso studenti/lavoratori stranieri di alta gamma  
Elevata competizione di città di livello "middle" per l'attrazione di persone e risorse

## La fase 2 di una politica di internazionalizzazione per Torino. Come ripartire

Le conclusioni appena descritte mostrano che Torino non è all'anno zero nel percorso di internazionalizzazione. Una prima fase, mirante all'apertura e alla diversificazione di Torino verso l'estero, è già stata realizzata, portando allo sviluppo di nuove politiche di internazionalizzazione (il turismo sportivo e culturale, il gusto, il sistema della ricerca), di cluster di imprese attive sul fronte dell'export (es. i PIF promossi dal CEIP), di capacità progettuali e competenze specifiche all'interno di centri di internazionalizzazione consolidati.

Il Piano Strategico potrà basare su questi asset una "fase 2" del percorso di internazionalizzazione. La revisione della strategia potrà contare e valorizzare alcuni asset di rilievo, ma dovrà anzitutto partire da un accordo **su quali problemi si intende affrontare attraverso questa strategia**. In altre parole, il dibattito dovrà incentrarsi sui cambiamenti attesi (cosa dovrà essere diverso nei prossimi 5-10 anni) e, attorno a questi cambiamenti, costruire i progetti su cui catalizzare i contributi del partenariato metropolitano. Non stiamo suggerendo, è bene sottolinearlo, che la strategia metropolitana si *sostituisca* alle politiche attualmente in corso sul tema dell'internazionalizzazione. Piuttosto, la strategia dovrà chiaramente indicare gli ambiti di intervento su cui è richiesto uno sforzo aggiuntivo e coordinato, di co-progettazione tra gli attori del territorio, in vista di una condivisa visione di cambiamento. Le politiche settoriali potranno ciascuna contribuire per la propria parte a questo cambiamento. Gli **elementi, o meglio i passaggi fondamentali**, per una nuova politica di internazionalizzazione da adottare a livello strategico, ruotano attorno ad alcune domande-chiave:

- > Quali sono i problemi più pressanti e le opportunità da affrontare "via" internazionalizzazione? Quali debolezze o minacce sono individuabili nel prossimo futuro per il sistema sociale ed economico del territorio?
- > Che tipo di cambiamento è auspicato? Quali indicatori di successo?
- > Quali risorse e opportunità possono essere attivate a supporto della strategia, e per stimolare nuovi progetti negli ambiti individuati?
- > Quali attori (locali, nazionali ed internazionali) devono necessariamente cooperare e con quali modalità operative?
- > Quale "governance" può garantire un adeguato presidio della cooperazione?
- > Quali informazioni sono necessarie per definire l'entità dei problemi da affrontare, e per monitorare i progressi?

Le **esperienze internazionali** appaiono d'aiuto in questo percorso. I casi analizzati mostrano chiaramente un principale "fuoco" strategico; si veda ad esempio il caso di Helsinki, dove il problema è costituito dalla ricerca di manodopera qualificata per il comparto produttivo locale; il caso di Manchester, focalizzato sull'attrazione di turismo leisure/business, sul sistema universitario e sullo sport, ma anche su un asse di collaborazione istituzionalizzata con la Cina; le politiche statunitensi finalizzate a rafforzare l'export delle città a compensazione del calo della domanda interna con più intensi scambi con i paesi asiatici, nei quali si prevede, entro vent'anni, una crescita decisa della "classe media" e dei relativi consumi. Di conseguenza la prima domanda su cui aprire il dibattito è molto semplice e nel contempo fondamentale: quali (combinazioni di) problemi si intende affrontare con una nuova politica di internazionalizzazione? Quali trasformazioni auspicabili per il prossimo futuro?

Figura 1 Quali problemi da affrontare con una politica di internazionalizzazione?

- > Più domanda di prodotti/servizi locali per mantenere/aumentare i posti di lavoro (Int. In uscita)
- > Più capitali per investimenti realizzare strutturali sul territorio (Int. In entrata)
- > Attrarre più visitatori /studenti stranieri per diversificare l'economia locale (Int. In entrata)
- > Rafforzare le competenze (ad esempio linguistiche o manageriali) per operare nei contesti internazionali (Int. In uscita)
- > Attrarre capitale umano più qualificato da impiegare nelle imprese locali (Int. In entrata)
- > Favorire l'inclusione sociale valorizzando l'imprenditoria straniera (int. locale)
- ...

Una volta individuato il nucleo di questioni da affrontare e le trasformazioni auspicabili, sarà possibile comporre il set di opportunità disponibili su cui “montare” i progetti della nuova stagione di internazionalizzazione.

Il dibattito dovrà affrontare questo percorso. Qui si presentano alcune ipotesi, a mero titolo di esempio, per l’avvio concreto dei lavori.

Figura 2 Una pista di lavoro sul tema dell'internazionalità locale

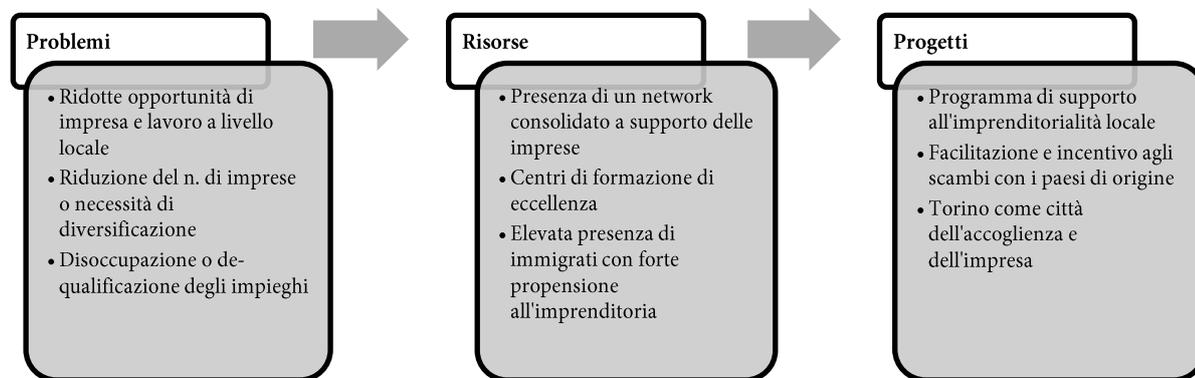


Figura 3 Una pista di lavoro sul tema dell'internazionalità in entrata



Figura 4 Una pista di lavoro sul tema dell'internazionalità in uscita



Il passaggio successivo al percorso di definizione di problemi, risorse e progetti possibili sta la necessità di creare la “cabina di regia” più adeguata al coinvolgimento attivo dei partenariati, che potrà contare a Torino su una fitta rete di risorse già in corso in una molteplicità di aree del globo, e in diverse strutture organizzative già presenti.

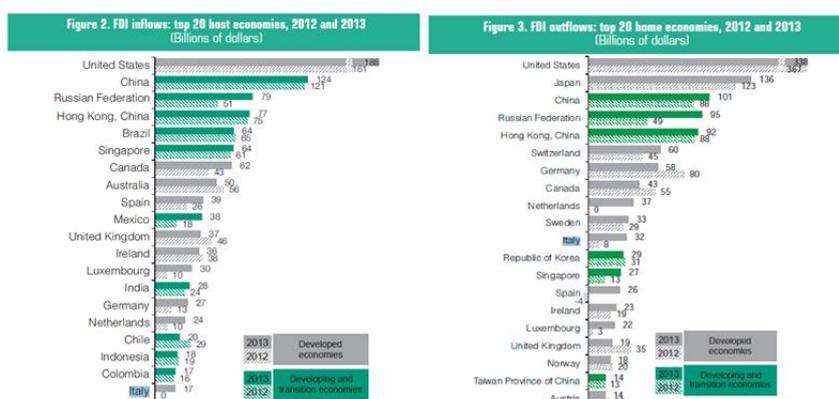
L’aspetto finale è costituito dalla creazione di una solida base conoscitiva dei fenomeni su cui si intende intervenire: non solo in termini di entità e dinamica dei problemi di fondo, ma anche in termini di risorse (quali progetti sono in corso? Chi li porta avanti? Con quali paesi? Con quali risultati?) e in termini di avanzamento (a che punto siamo? quali risultati ottenuti? Quali criticità?).

# 1 CRISI ECONOMICA E INTERNAZIONALIZZAZIONE

Lo scenario italiano in materia di competitività internazionale mostra segnali ambivalenti. Il tasso di crescita del volume degli scambi internazionali è diminuito in conseguenza del rallentamento dell'attività economica: nel 2012 il PIL nazionale si è ridotto di 2,5 punti rispetto all'anno precedente e nel 2013 si è contratto ancora dell'1,9%, con proiezioni negative dell'OECD anche per il 2014.

In base alle potenzialità in termini di attrazione degli investimenti (IDE o, in inglese, FDI<sup>2</sup>), l'Italia si classifica all'ultimo posto tra le prime 20 economie mondiali in termini di FDI "inflows", ma in posizione decisamente migliore per quanto riguarda i FDI "outflows" (WIR, 2014). Come sottolinea il Rapporto Rota "negli ultimi sei anni (...) circa un terzo dell'investimento netto scomparso dalle statistiche nazionali è in realtà andato all'estero. (...) Per ogni euro che dall'estero viene investito da noi, l'Italia ne investe fuori poco meno di tre. (...) I capitali stranieri non hanno investito in Italia, e quelli italiani hanno cercato opportunità all'estero" (Rapporto Rota 2014, 28-29)".

Figura 5 Investimenti diretti esteri: la posizione dell'Italia (Fonte: World Investment Report 2014)



Sempre con riferimento agli IDE, un recente rapporto (fDi Intelligence, marzo 2014) non include nessuna città italiana tra le top 25 in Europa per livello di attrattività degli investimenti (Londra è la prima, seguita da Helsinki e Eindhoven), mentre tra le Regioni europee, la Lombardia è l'unica italiana e si colloca al 15° posto. Milano guadagna un 8° posto generale tra le maggiori città europee dal punto di vista del potenziale economico (uno degli elementi che compongono l'indice generale di attrattività).

Prendendo per buone le classifiche, il Piemonte e Torino non "bucano" una situazione di generale bassa attrattività del sistema italiano. E in effetti, i dati del 2012 mostrano per il Piemonte una forte contrazione degli IDE in entrata, che da 3,6 miliardi di euro sono passati a poco più di 480 milioni (IDE esteri, espressi in termini di saldo risultato della somma algebrica tra investimenti e disinvestimenti). La contrazione è stata principalmente a carico dei flussi provenienti dall'area europea (-99,7%) e dal continente asiatico (-33,7% rispetto al 2011).

<sup>2</sup> Secondo il Fondo Monetario Internazionale e l'OCSE si ha un IDE quando l'investitore estero possiede almeno il 10% delle azioni ordinarie, effettuato con l'obiettivo di stabilire un interesse duraturo nel paese, una relazione a lungo termine e una significativa influenza nella gestione dell'impresa. Si distingue infine tra IDE attivo o in uscita (quando dall'economia domestica si investe in paesi stranieri) e passivo o in entrata (nel caso contrario).

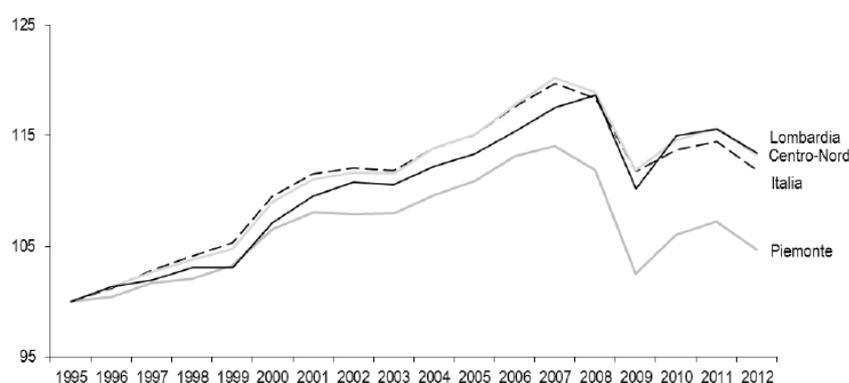
Figura 6 IDE netti (inflow) in Piemonte per continente (dati in migliaia di euro. Fonte: Banca d'Italia, in Unioncamere Piemonte 2013)

CONTINENTE	2011	2012
Africa	59.468	-2038
America	64.532	276.688
Asia	105.716	70.135
Europa	3.305.002	90.492
Importi non ripartibili	43.463	25.831
Oceania	-4733	20.088
<b>Totale</b>	<b>3.573.448</b>	<b>481.195</b>

Al disinvestimento degli stranieri in Piemonte non ha fatto seguito, però, un maggiore investimento piemontese all'estero. Anzi, le aziende piemontesi si sono caratterizzate nel 2012 per un forte disinvestimento come testimoniano gli IDE "outflow" (- 5.4 miliardi di euro il saldo), a differenza delle altre principali regioni del nord e del centro (Lombardia, Veneto, Emilia Romagna, Toscana) che presentavano tutte un saldo positivo.

La performance negativa degli IDE sia in entrata sia in uscita rispecchia la gravità della crisi economica, che ha colpito il Piemonte più della media italiana e delle regioni del centro nord. Tra i principali fattori di crisi vi sono sia la peculiare specializzazione produttiva (l'industria manifatturiera vale il 26% del PIL in Piemonte, 4 punti in più della media italiana), sia la crisi generale del settore dei servizi.

Figura 7 Andamento del PIL: Italia, Centro-Nord, Lombardia e Piemonte (Fonte: Rapporto Rota 2014)



Uno dei fenomeni che desta maggiore preoccupazione, perché meno legato alla congiuntura economica, è la flessione dei servizi a elevato valore aggiunto (servizi legali, servizi finanziari, pubblicità, comunicazione, eccetera), per i quali si sta registrando una progressiva concentrazione su Milano.

Segno di uno "spostamento dalla periferia verso il centro" comune a molte parti di Europa, ma che segna per il Piemonte la necessità di individuare nuove strategie di sviluppo.

Non si tratta certo di una presa di coscienza improvvisa per Torino e per la sua area. Il primo Piano Strategico del 2000 e l'Associazione nata per il suo coordinamento facevano dell'internazionalizzazione la "visione" per affrontare la crisi del modello economico precedente. La necessità di diversificare le direttrici di sviluppo dell'area ha permesso di percorrere strade (ad esempio l'investimento su Torino come capitale del turismo, della cultura e dello sport) che sarebbero apparse controintuitive ad un osservatore della città prima della crisi, e di svilupparne altre più aderenti alle risorse preesistenti nell'area (ad esempio in campo di produzione ad alto livello di conoscenza e di servizi avanzati, di Ict, dell'aerospazio; oppure in quello della ricerca e della formazione universitaria e professionale).

Sforzi significativi sono stati dedicati, inoltre, alla crescita della accessibilità, intervenendo sulla mobilità urbana ed extraurbana (metropolitana, alta velocità Torino-Milano), sebbene alcuni importanti collegamenti non siano ancora compiuti e Torino resti ancora una capitale in qualche modo periferica rispetto ai principali nodi di transito.

La strategia percorsa ha mostrato elementi di successo, se in molti di questi ambiti si possono registrare dei risultati positivi, come testimonia ad esempio la crescita pressoché costante del turismo in Piemonte negli ultimi 10 anni, o la forte crescita degli studenti stranieri.

Si tratta oggi di ripensare i termini generali di questa strategia, per consolidare o valorizzare gli asset del territorio di Torino e del Piemonte, a fronte delle profonde trasformazioni inevitabilmente prodotte dalla crisi economica, ma anche delle nuove risorse nel frattempo promosse.

## 2 LE POLITICHE E GLI ATTORI DELL'INTERNAZIONALIZZAZIONE A TORINO E NELL'AREA METROPOLITANA

### 2.1 Quali politiche di internazionalizzazione in corso a Torino

Le interviste realizzate hanno confermato quanto già emerso nelle fasi preliminari, e cioè che:

- > l'internazionalizzazione è considerata un tema strategico per il presente e il futuro dell'area;
- > esiste una pluralità di politiche e strategie con l'obiettivo di intervenire in questo campo;
- > è necessaria una maggiore focalizzazione degli obiettivi comuni di lavoro e probabilmente una cabina di regia sovra locale per il suo presidio.

I principali Enti e Istituzioni hanno una propria policy di internazionalizzazione, più o meno esplicita ed "istituzionalizzata". Sono diversi infatti i documenti programmatici oggi vigenti, alcuni dei quali in via di aggiornamento, che toccano a vario titolo il tema dell'internazionalizzazione. Tra questi, ad esempio:

- > Linee programmatiche 2011-16 per il Governo della Città di Torino;
- > Programma delle attività internazionali 2013-15 del Comune di Torino;
- > Piano triennale per l'internazionalizzazione dell'Università di Torino (lug. 2014);
- > Piano strategico "Orizzonte 2020" del Politecnico di Torino. Capitolo: il consolidamento dell'internazionalizzazione;
- > Piano per l'internazionalizzazione 2012-14 di Unioncamere e Regione Piemonte<sup>3</sup> (il piano è stato approvato dalla giunta precedente a quella attualmente insediata);
- > Programma pluriennale di indirizzo e di coordinamento 2013-2015 per la promozione turistica, Regione Piemonte (in corso di sviluppo).

Tabella 1 Alcune principali strategie in materia di internazionalizzazione

COMUNE DI TORINO	UNITO	POLITO	CEIP/REGIONE PIEMONTE/UNIONCAMERE
I PRINCIPALI ASSI D'AZIONE INTERNAZIONALE (PIANO 2013-15)	PIANO TRIENNALE (2013-15)	PIANO STRATEGICO "ORIZZONTE 2020"	PIANO 2012-14
<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; Torino polo della formazione internazionale</li> <li>&gt; La cultura, motore dell'internazionalizzazione di Torino</li> <li>&gt; Torino incontra il mondo<sup>4</sup></li> <li>&gt; Le missioni di promozione economica, culturale e turistica all'estero<sup>5</sup></li> <li>&gt; La rete delle città partner di Torino (5 nuovi gemellaggi da sottoscrivere nel 2013-15: Nantes, Rangoon, Berlino, Istanbul, in aggiunta ai 50 esistenti)</li> <li>&gt; I Consolati a Torino</li> <li>&gt; Pace e aiuto allo sviluppo (coop. Int.le)</li> <li>&gt; Torino 2015</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; Incremento della mobilità internazionale e nazionale dei docenti e dei ricercatori</li> <li>&gt; Rafforzamento della dimensione internazionale della didattica (incremento dell'offerta in lingua diversa dall'italiano, delle convenzioni con atenei stranieri anche per il rilascio di titolo congiunto e/o doppio titolo, della mobilità degli studenti in entrata e uscita anche a sostegno di periodi di tirocinio all'estero)</li> <li>&gt; Monitoraggio dell'azione dell'Ateneo nel campo della ricerca a livello nazionale e internazionale (Mappare competenze di ricerca e i network di collaborazione)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; Più attenta selezione degli studenti incoming e valutazione iniziale</li> <li>&gt; Selezione mirata delle iniziative di collegamento con le università estere per rafforzare la ricerca</li> <li>&gt; Consolidare relazioni e iniziative di formazione e ricerca in collegamento con paesi in forte crescita economica</li> <li>&gt; Coltivare relazioni dirette con le imprese, le istituzioni di ricerca e gli enti governativi locali.</li> <li>&gt; Rivitalizzazione dell'anno sabbatico</li> </ul>	<p>3 principali obiettivi per supportare le imprese piemontesi:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; prima internazionalizzazione: condurre le imprese che non hanno ancora un'esperienza stabile di affari con il resto mondo verso la prima esperienza</li> <li>&gt; crescita: assistere imprese che hanno già una presenza internazionale e che vogliono rafforzarla o puntare alla diversificazione geografica</li> <li>&gt; going global: accompagnare imprese già mature nell'internazionalizzazione e che aspirano a rafforzare la loro presenza affermandosi come leader globali</li> <li>&gt; Strumenti: multi voucher, PIF, PIM, single company project, IJV partnership</li> <li>&gt; Attrazione di investimenti: contratti di insediamento tramite Finpiemonte</li> </ul>
Incoming +++ Outgoing +++	Outgoing +++	Outgoing ++ Incoming +++	Outgoing +++ Incoming ++

<sup>3</sup> Per "rendere le imprese piemontesi sempre più forti sul mercato internazionale e per ottimizzare la capacità di intervento delle istituzioni in favore del sistema produttivo, puntando sull'attrazione di risorse esterne"

<sup>4</sup> Programma culturale che vede la città ospitare ogni anno un Paese o una grande città con relative iniziative culturali.

<sup>5</sup> Piano d'azione condiviso con CCIAA, Turismo Torino e Provincia, CEIP e le principali organi economiche, universitarie e culturali coinvolte in un tavolo di lavoro dedicato all'internazionalizzazione; le missioni promuovono Torino come "sistema": incontri bilaterali di taglio politico-istituzionale, culturale, universitario ed economico; una presentazione promozionale in collaborazione con le sedi diplomatiche e le rappresentanze italiane; incontri con la stampa estera; partecipazione a convegni e fiere.

Per quanto differenziata, l'attività di internazionalizzazione dell'area torinese non appare completamente frammentata. Diversi tra i documenti citati e soprattutto le modalità operative descritte in sede di intervista, nonché l'analisi dei principali progetti in tema di internazionalizzazione (cfr. cap.3), mostrano consuetudine alla collaborazione (in particolare: in occasione di missioni all'estero o di ricezione di delegazioni, ma anche nello sviluppo di progetti significativi), ma anche la necessità di definire o ridefinire alcuni nodi importanti della strategia adottata.

Inoltre, poiché diversi dei documenti di rilievo sull'internazionalizzazione dovranno essere aggiornati a breve (ad esempio le linee di indirizzo regionali) l'occasione del Piano Strategico è utile per fornire comuni linee di indirizzo agli attori in gioco.

In particolare, il documento Linee programmatiche 2011-16 del Comune di Torino sintetizza efficacemente il cambiamento nel modello di sviluppo vissuto da Torino negli ultimi decenni: da principale *factory town italiana*, il cui sviluppo è stato trainato per oltre un secolo dall'industria manifatturiera automobilistica, ad una Torino *plurale* con una molteplicità di vocazioni, tra cui:

- > L'**industria automotive**, la specializzazione tecnologica, l'innovazione e la ricerca in questo settore,
- > La **finanza**, come sede dei principali istituti di credito italiani e di importanti asset nel settore assicurativo,
- > Il **terziario**, che ha conosciuto uno sviluppo significativo,
- > L'**università**, con il patrimonio di oltre 100.000 studenti, oltre a prestigiose istituzioni nazionali ed internazionali nel campo della formazione e della conoscenza,
- > La **cultura e il turismo**,
- > La **solidarietà** e l'inclusione sociale.

A partire da queste diverse vocazioni, il documento riassume 10 principali sfide per il futuro della città. Tra queste, il rafforzamento di Torino come "città internazionale", con l'obiettivo di collocare Torino e il suo futuro "*sempre di più entro reti e spazi europei, internazionali, globali. Il che include scelte infrastrutturali, di collegamenti e relazioni economiche, culturali, politiche che consentano alla città di cogliere ogni opportunità offerta dal tempo della globalizzazione*". Per quanto il documento citato faccia riferimento alla strategia della Città di Torino come ente amministrativo, ciò non toglie che l'ambizione sia "metropolitana"; resta da sapere in che misura questa prospettiva "plurale" di supporto al nuovo sviluppo internazionale di Torino possa essere considerata anche una policy condivisa per il sistema che ha in Torino il proprio baricentro.

Tornare a parlare di internazionalizzazione nel terzo Piano Strategico di Torino non sembra perciò un esercizio pleonastico.

La maggior parte degli attori contattati presenta una varietà di iniziative di internazionalizzazione; particolarmente complesso il caso del Comune di Torino dove diversi settori si occupano con varie modalità di politiche e progetti. Le politiche citate (ma si tratta di un elenco certamente parziale) sono state raggruppate nella tabella seguente, classificando inoltre le attività secondo la tripartizione:

1. **Torino nel mondo:** promozione delle risorse verso l'esterno (imprese, capitali, enti, istituzioni, agenzie, esperti, imprenditori, talenti, programmi, attività ed eventi, studi ed attività di intelligence, promozione e marketing, accessibilità);
2. **Il mondo a Torino:** internazionalizzazione in entrata /imprese, capitali, enti, istituzioni, esperti, imprenditori, talenti, turisti, programmi, attività ed eventi, accessibilità, reputazione e brand);
3. **Torinesi internazionali:** internazionalità locale (enti e istituzioni, comunità straniera, studenti/professionisti/talent, sistema di accoglienza, sistema formativo, sistema associativo, sistema turistico, sistema dei servizi, sistema culturale e del tempo libero, conoscenza delle lingue, comunicazione, tolleranza ed apertura).

La suddivisione delle policies 'esplicitate' in corso a Torino, sulla base dell'articolazione nelle tre categorie, permette di notare quanto segue:

- > **Prevalgono le strategie di tipo “outgoing” nel settore economico**, finalizzate all’exportazione di prodotti e servizi e alla creazione di opportunità per le imprese all’estero, grazie all’intenso ruolo svolto dal CEIP su questo piano, nonché gli scambi con l’estero in materia di formazione e ricerca (Università); significativo è anche il numero di gemellaggi, partenariati, adesioni a reti internazionali promossi in particolare dal Comune di Torino (ma l’adesione a network europei e internazionali è comune a tutti i soggetti dell’internazionalizzazione).
- > **Le politiche di incoming vertono soprattutto sul fronte della formazione e della ricerca (le Università) e del turismo**, attraverso un intenso programma di manifestazioni culturali e iniziative in partenariato con altri paesi promosso dal Comune e da altri soggetti attivi nel mondo della cultura. **Più debole appare la funzione di attrazione di investimenti**, ruolo svolto un tempo da ITP e adesso dal CEIP, in collaborazione con Finpiemonte, ma con meno efficacia rispetto alle politiche “outgoing”. Praticamente tutti i soggetti coinvolti hanno attività dedicate alla progettazione e implementazione di progetti europei, finalizzata all’attrazione di risorse per il territorio e a sviluppare iniziative condivise.
- > Per quanto riguarda la terza dimensione, “torinesi internazionali”, si tratta in particolare di **un intenso programma di manifestazioni artistiche e culturali**, nonché di alcune iniziative rivolte alla migliore accoglienza di categorie di stranieri a Torino (studenti, visitatori ecc) che si aggiungono alle politiche di integrazione degli immigrati sperimentate nel corso degli anni in città.

Va comunque precisato che alcune iniziative (ad esempio quelle universitarie, ma anche progetti integrati di filiera, ecc) servono contemporaneamente scopi di promozione verso l’esterno e attrazione verso il territorio, quasi nella stessa misura, per cui attribuire la policy a una categoria o all’altra può risultare poco significativo. Più netta è la **suddivisione dei target “prevalenti”** delle policy di internazionalizzazione degli enti finora analizzati:

- > Imprese per il CEIP ed Unioncamere,
- > Studenti per Politecnico di Torino e Università di Torino,
- > Enti pubblici di Paesi esteri per il Comune di Torino/settore internazionalizzazione,
- > Immigrati stranieri per il Comune di Torino/settore inclusione sociale,
- > Turismo business e leisure per Turismo Torino e per l’Aeroporto.

Va però anche qui precisato che varie intersezioni sono certamente presenti, ad es. in tema di accoglienza degli studenti così come di politiche di marketing/attrazione dei turisti, che vedono collaborazioni integrate tra diversi soggetti. Tuttavia, maggiori sinergie sono possibili, ad esempio per quanto riguarda una maggiore integrazione dell’Aeroporto nella definizione delle strategie di attrazione dei visitatori e più in generale di sviluppo economico.

**Tabella 2 I principali tipi di policy in materia di internazionalizzazione**

	TORINESI NEL MONDO	IL MONDO A TORINO	TORINESI INTERNAZIONALI	TARGET
Comune Torino/ internazionalizzazione	<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; Missioni di promozione economica, culturale e turistica (piano di azione condiviso con CCLAA, Turismo Torino e Provincia, CEIP); 10 nel 2014; 21 nel 2013</li> <li>&gt; Rete delle città partner di Torino (oltre 50 gemellaggi e accordi di collaborazione)</li> <li>&gt; Pace e aiuto allo sviluppo (dialogo tra sindaci israeliani e palestinesi, cooperazione in Africa sub sahariana, promozioni e scambi con città dell'America Latina)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; Torino incontra il mondo (creare legami privilegiati basati su scambi culturali)</li> <li>&gt; Ricezione delegazioni straniere (123 nel 2012, 78 nel 2013)</li> <li>&gt; Torino 2015 (partner con Expo Universale Milano) Progetti Europei (24 nel 2013)</li> <li>&gt; Molteplicità di progetti UE in corso, come capofila o partner per un valore di oltre 6 ME</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; Consolati a Torino (48 consolati)</li> <li>&gt; Torino polo della formazione internazionale (obiettivo: rafforzare il Polo ONU)</li> </ul>	Istituzioni, turisti, imprese, cittadinanza in generale
Comune Torino/ cultura	<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; Organizzazione e partecipazione a reti internazionali, es. Eurocities, GAI, Pepinieres, ICOM</li> <li>&gt; Gemellaggi, partecipazione a missioni</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; Cultura, motore dell'internazionalizzazione e Torino</li> <li>&gt; Organizzazione grandi mostre</li> <li>&gt; Organizzazione di eventi internazionali: per il 2015, 200 anni di Don Bosco, esposizione della Sindone, congresso delle CCLAA mondiali, Torino capitale del paesaggio...</li> <li>&gt; Partecipazione a progetti europei (es. progetto Arte del visitatore su arte pubblica, con Torino capofila, con forte ruolo delle ICT)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; Manifestazioni, fiere, mostre di rilievo internazionale, partnership per arricchire l'offerta culturale di Torino (Artissima, Luci d'artista, Salone del libro, Salone del gusto, MITO SettembreMusica, ecc)</li> </ul>	Istituzioni, turisti, cittadinanza in generale
Comune Torino/ inclusione			<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; Riqualificazione spazi fisici della Questura (accoglienza)</li> <li>&gt; Gestione rinnovi permessi di soggiorno via sms, con Questura, Provincia, Vodafone</li> <li>&gt; Sportello per facilitare la procedura di riconoscimento titoli di studio (con Compagnia di San Paolo)</li> <li>&gt; Facilitazione procedure permesso di soggiorno con Questura, Polo Onu, Politecnico di Torino</li> <li>&gt; Servizio civile aperto agli stranieri</li> <li>&gt; Scuola di lingue e scuola di fisco</li> <li>&gt; Accordo con Museo del Cinema per formazione di giovani stranieri alla professione di guida museale</li> </ul>	Cittadini stranieri, residenti
Regione/ CEIP/ Unioncamere	<p>CEIP</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; Promozione all'estero di filiere produttive (PIF e PIM)</li> <li>&gt; con Comune di Torino, Regione, Unioncamere: Marketing territoriale</li> </ul> <p>Unioncamere</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; Aprire nuovi mercati all'estero per le imprese piemontesi</li> <li>&gt; Favorire accordi per le medie imprese piemontesi all'estero</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; Contratti di insediamento</li> <li>&gt; Fundraising</li> <li>&gt; Partecipazione a programmi Europei</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; Formazione e networking Unioncamere</li> <li>&gt; Favorire l'internazionalizzazione incoming: ridurre al minimo gli oneri burocratici</li> <li>&gt; Partecipazione a Enterprise Europe Networl</li> </ul>	Imprese
Politecnico di Torino	<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; Formazione e ricerca</li> <li>&gt; Sviluppo di accordi con Università straniere (ca.400 per doppia laurea (90 accordi), dottorati e scambi all'estero</li> <li>&gt; Sviluppo di accordi con imprese per stage/ricerca in settori di interesse</li> <li>&gt; Campus in China e Uzbekistan</li> <li>&gt; Erasmus</li> <li>&gt; Progetti di ricerca internazionali</li> <li>&gt; Accordi scambio con USA – TOPUIC e SEC</li> <li>&gt; Partecipazione a missioni all'estero promosse dal Comune di Torino</li> <li>&gt; Cooperazione internazionale</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; Progetto ALPIP con America Latina per attrazione studenti, progetto CSC con governo cinese</li> <li>&gt; Partecipazione a progetti europei</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; Accoglienza studenti stranieri</li> <li>&gt; Corsi in inglese per gli studenti</li> </ul>	Studenti
Università di Torino	<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; Sviluppo di accordi relativi a doppia laurea e titoli congiunti: circa 1000 convenzioni a livello mondiale</li> <li>&gt; Circa 400 Erasmus l'anno</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; Politiche di attrazione su master e dottorati, meno sul resto dell'educazione</li> <li>&gt; Partecipazione a progetti europei</li> </ul>		Studenti

	TORINESI NEL MONDO	IL MONDO A TORINO	TORINESI INTERNAZIONALI	TARGET
Aeroporto di Caselle			<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; Attualmente serve 36 destinazioni di cui 24 internazionali più charter.</li> <li>&gt; Nuovi collegamenti attivati con Romania</li> <li>&gt; In corso ampliamento del network sul fronte internazionale in particolare per l'attrazione di low cost</li> </ul>	Viaggiatori per business, turismo e altro
Teatro Regio	<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; Accordo di cooperazione con il teatro d'opera di Pechino (2014) per trasferimento competenze e formazione quadri di personale in tutti i settori</li> <li>&gt; Calendario di tournée all'estero (8 nel 2014 con varie repliche)</li> <li>&gt; Partecipazione a missioni all'estero promosse dal Comune di Torino</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; Attrazione di compagnie di livello per il calendario operistico</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; Attenzione alla continuità operativa e alla riduzione della conflittualità delle rappresentanze sindacali</li> </ul>	Spettatori
Polo ONU, formazione internazionale		<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; Turin school of development, the Academies ed altri corsi che attraggono oltre 13.000 studenti l'anno</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; Istituti tecnici superiori industriali (Pininfarina e Avogadro)</li> <li>&gt; Scuole internazionali (Polo Altiero Spinelli ed altri)</li> <li>&gt; Crescita degli studenti stranieri nelle scuole torinesi: 17,3%</li> </ul>	Funzionari ONU e di paesi in via di sviluppo
ETF/European Training Foundation		<p>Conferenze, incontri seminari, visite di studio sul tema dello Sviluppo del Capitale umano, declinato nelle seguenti aree di policy:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; Competenze e formazione professionale,</li> <li>&gt; Formazione ed occupazione</li> <li>&gt; Competenze per la migrazione di lavoro</li> <li>&gt; Formazione all'imprenditorialità</li> <li>&gt; Formazione lungo tutto l'arco della vita</li> <li>&gt; Partner nella Scuola Torino Internazionale sulla Migrazione</li> </ul>	Accoglienza e integrazione dello staff internazionale dell'ETF, degli ospiti e degli stagisti stranieri presso l'ETF.	Funzionari e istituzioni UE e paesi UE, associazioni datoriali e lavoratori 30 Paesi partner ETF; esperti settore istruzione e formazione professionale.
Compagnia di San Paolo	<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; Sostegno alle strategie di internazionalizzazione degli attori del sistema locale (es. convenzioni con Università e Politecnico)</li> <li>&gt; Reti europee e mondiali, es. European Foundation Center; collaborazioni con il German Marshall Fund per collaborazioni su ricerche regionali e urbane</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; Fundraising su fondi europei tramite la common strategic force con Università di Torino e i principali centri di ricerca (Boella, Collegio Carlo Alberto, Hufeg, SITI)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; Promozione e collaborazione a studi e strategie per il pieno inserimento del sistema locale nelle reti internazionali e per lo sviluppo di capacità (necessità di competenze internazionali)</li> <li>&gt; Riattivazione Centro Studi Africano</li> <li>&gt; Progetto di sostegno ai figli di immigrati per andare all'università</li> </ul>	
Turismo Torino	Collaborazione all'organizzazione di eventi all'estero per la promozione di risorse locali	Calendario e organizzazione di eventi per l'attrazione di visitatori	Accoglienza turistica	Turisti leisure e business

## 2.2 Gli attori

E' probabilmente vero quanto si dice: a differenza di Milano, dove le forze economiche e sociali hanno una dimensione sufficiente a costruire strategie che si sviluppano largamente al di fuori dei percorsi pubblici, la dimensione di Torino richiede e mostra un ruolo ancora molto importante delle istituzioni locali nell'"inventare" e promuovere idee di internazionalizzazione. Le interviste effettuate hanno messo in luce un ruolo certamente importante e riconosciuto del Comune di Torino, delle Università e in particolare del Politecnico, del CEIP, della Regione (se pure con un periodo recente in discontinuità), del sistema camerale nel definire e promuovere iniziative di internazionalizzazione. Gli altri attori ruotano intorno a questo nucleo centrale con compiti e ruoli specifici in relazione al tema trattato. L'analisi del network presentata nel capitolo 3 evidenzia in forma grafica l'esistenza di due reti principali di attori (una che ruota attorno al sistema economico e l'altro sul sistema culturale e della ricerca), collaborazioni intense ed una rilevante complessità dei partenariati attivati da molti dei progetti in corso. L'analisi dei progetti evidenzia però più di quanto sia emerso in sede di intervista la permeazione dei network da parte del livello europeo, che costituisce uno dei partner più frequenti (come finanziatore se non come promotore di iniziative). Fitta la rete di collaborazioni con istituzioni pubbliche di una molteplicità di

paesi europei ed extraeuropei, così come con università e centri di ricerca, e anche con imprese internazionali. Per quanto riguarda il tipo di relazioni intercorrenti tra questi attori, appare senz'altro di tipo cooperativo: non si sono evidenziate infatti criticità di rilievo nei rapporti tra i partner o agende significativamente in opposizione. Piuttosto, è stato sottolineato come vi sia spazio per una collaborazione più stabile ad un livello più elevato (cioè a scala metropolitana o regionale) rispetto a quello attuale, sinergie possibili, opportunità da valorizzare. La figura seguente riassume alcuni degli attori di rilievo per la costruzione di una nuova politica di internazionalizzazione, ricavata dalle interviste effettuate.

**Tabella 3 Attori di rilievo per la costruzione di una nuova politica di internazionalizzazione**

	ISTITUZIONALE	ECONOMICO	TECNICI/ESPERTI	INTERESSE GENERALE
<b>Internazionale</b>	Unione Europea European Training Foundation Polo Onu di Torino Consolati stranieri presenti a Torino Centro Unesco Torino Euroregione Alpmad	Grandi imprese straniere localizzate a Torino Associazione "Les CCI ALPMED ASBL" (nell'ambito dell'Euroregione Alpi Mediterraneo)		German Marshall Fund of the United States
<b>Nazionale</b>	Ministero degli Affari Esteri Ministero dello Sviluppo Economico Ministero dell'Istruzione, dell'Università, della Ricerca Ministero dell'Economia e delle Finanze Enit – Agenzia Nazionale per il Turismo	SIMEST (società italiana per le imprese all'estero) ICE (Istituto per il Commercio Estero) Invitalia ANFIA (Associazione nazionale Filiera Industria Automobilistica) MMA (Aziende Meccaniche Meccatroniche Associate)		
<b>Regionale</b>	Regione Piemonte Provincia di Torino Ente regionale diritto allo studio	UNIONCAMERE Piemonte Confindustria Piemonte CEIP Piemonte Aeroporto di Caselle Finpiemonte Fondazioni bancarie Made in Piedmont Consorzio Piemonte Land of Perfection Slow Food Juventus Football Club S.p.a.	Politecnico di Torino Università di Torino Università di Scienze Gastronomiche di Pollenzo Università degli Studi del Piemonte Orientale	Consorzio ONG Piemontesi ISCOS Piemonte CONFCOOPERATIVE Piemonte Conservatoria delle Cucine Mediterranee del Piemonte
<b>Locale/Provinciale</b>	Comune di Torino e altri Comuni dell'area metropolitana Questura di Torino Teatro Regio di Torino Turismo Torino e Provincia Fondazione Torino Musei	CCIAA di Torino Grandi/medie/piccole imprese locali Unione Industriali di Torino Confartigianato Torino API (Associazione Piccole e medie imprese Torino) Lingotto Fiere	Associazione Torino Strategica Scuola internazionale di Chieri Fondazione Agnelli Fondazione Fitzcarraldo Twai Istituto superiore Mario Boella Fondazione HuGef (Human Genetics Foundation) Collegio Carlo Alberto Centro Studi sul Federalismo Torino Fondazione per l'Ambiente Paralleli – Istituto per Euromediterraneo Nord Ovest	ONG M.A.I.S. (Movimento Per l'Autosviluppo, L'Interscambio e la Solidarietà) Gruppo Abele Onlus Associazione Donne e Futuro Torino

### 2.3 Le strutture di supporto all'internazionalizzazione

Varie e di dimensione diversa sono le strutture che supportano le politiche di internazionalizzazione dei principali attori dell'internazionalizzazione. Se sul tema dell'internazionalizzazione del comparto economico è evidente la razionalizzazione degli sforzi che vede nel CEIP la struttura centrale, nel settore della ricerca è evidente uno sbilanciamento tra la struttura internazionale del Politecnico e quella dell'Università. Su questo fronte potrebbe essere discussa la possibilità di forme di collaborazione più strutturate.

#### CEIP – CENTRO INTERNAZIONALIZZAZIONE DEL PIEMONTE

La struttura più significativa è quella del CEIP; coinvolge 51 dipendenti, in parte in regime part time, (e che costituisce anche struttura tecnica di Unioncamere su questo tema) e rappresenta il braccio operativo delle attività regionali e del sistema camerale in materia di internazionalizzazione delle imprese. Le risorse provengono da Regione Piemonte e dal sistema camerale e nel 2013 erano intorno ai 6 milioni di euro.

#### COMUNE DI TORINO

L'organizzazione del Comune di Torino dedicata specificatamente all'internazionalizzazione impiega 33 persone, suddivise in tre aree:

- > Settore relazioni internazionali e progetti europei,
- > Consigliere diplomatico,
- > Lo staff Forum 2015.

Sempre presso il Comune di Torino, settore cultura opera un gruppo di lavoro di 18 persone di cui almeno 5 impegnate sulle reti internazionali. Molto rilevante è l'attività che ruota intorno alla progettazione europea, sulla quale si innesta una molteplicità di relazioni partenariali locali e internazionali e una fittissima rete di network internazionali cui il Comune aderisce.

#### POLITECNICO DI TORINO

Certamente il Politecnico è la realtà che ha più investito sul tema della internazionalizzazione negli anni recenti. La struttura del Politecnico di Torino "Servizio Affari Internazionali" occupa circa 50 unità di personale che si occupano di sviluppo degli accordi internazionali e di relazioni con gli studenti incoming/outgoing.

#### REGIONE PIEMONTE

Le attività di internazionalizzazione sono fino ad oggi trattate separatamente e ripartite nelle seguenti deleghe politiche:

- > Cooperazione decentrata, immigrazione, diritto allo studio, pari opportunità, concentrate in una delega assessorile (Ass. Cerutti),
- > Rapporti con l'Unione Europea e coordinamento delle politiche europee, Grandi eventi, Affari internazionali, Emigrazione, di competenza della Presidenza.

A livello amministrativo, il settore Affari internazionali occupa circa 20 unità di personale, di cui 7 in part time. Il settore si occupa di attività in materia di: "relazioni internazionali, incluse le reti internazionali, nonché del coordinamento delle attività di sviluppo della competitività del sistema economico regionale su scala internazionale e del sostegno multisettoriale istituzionale e finanziario al tessuto imprenditoriale (in particolare alle PMI) per il consolidamento competitivo su mercati e aree geografiche ritenuti strategici; relazioni istituzionali e operative con il Centro Estero per l'Internazionalizzazione del Piemonte. Il braccio operativo delle attività di internazionalizzazione per quanto riguarda lo sviluppo economico è rappresentato dal CEIP.

Il settore Affari europei - ufficio di Bruxelles si occupa tra l'altro di promuovere le informazioni volte a favorire la partecipazione a programmi europei da parte di soggetti pubblici e privati sul territorio, del coordinamento dei rapporti a carattere transfrontaliero, inerenti le aree territoriali dell'arco alpino; della gestione delle relazioni con l'Unione Europea e le sue Istituzioni e organismi e coordinamento di iniziative.

#### UNIVERSITÀ DI TORINO

Nonostante l'elevata quota di studenti stranieri iscritti, la struttura internazionale dell'Università di Torino è sottodimensionata e formata da 5 persone. Vi è poi una *common task force* che si occupa di aiutare i ricercatori nella partecipazione ai programmi europei.

#### COMPAGNIA DI SAN PAOLO

Compagnia di San Paolo ha un gruppo interno dedicato agli *International studies* (si occupa in particolare di costruire relazioni e rapporti, finanziare progetti ed iniziative, opera come stakeholder locale sul tema urbano) e composto da 2 persone. Significativa la presenza in network internazionali e il rapporto consolidato con il German Marshall Fund.

#### CONFINDUSTRIA

Per quanto riguarda Confindustria, la recente riorganizzazione ha portato a costituire una piccola area dedicata all'internazionalizzazione cui sono dedicate tre unità di personale, e sviluppa alcuni progetti di

promozione in particolare nel settore dell'automotive, con ANFIA ed AMMIA nonché aiuto alle imprese tramite le Unioni provinciali.

#### TURISMO TORINO E PROVINCIA

A conclusione delle Olimpiadi l'azienda di promozione turistica è stata riorganizzata unificando in un'unica realtà le tre precedenti strutture turistiche di Torino, del Canavese e della Montagna olimpica e assorbendo, inoltre, il Convention Bureau. Oggi la struttura conta 88 unità di personale e 13 uffici turistici sul territorio. Si occupa di promuovere le risorse del territorio con eventi mirati e con iniziative realizzate in collaborazione con i diversi partner territoriali. Opera sulla base di un business plan annuale definito in collaborazione con i partner sostenitori, che sono i Comuni del territorio, la Regione, il sistema camerale.

La tabella seguente riassume le strutture e le unità di personale oggi a vario titolo attive sui temi dell'internazionalizzazione. Le strutture più grandi sono quelle di Turismo Torino (88 unità), CEIP (51 unità), PoliTO (50) e Comune di Torino (38), e del settore internazionalizzazione della Regione (20), per un totale di 247 unità di personale. Se a queste strutture si aggiunge il personale delle organizzazioni di livello internazionale, il totale delle persone che si occupano di attività internazionali (300 unità per Polo Onu, 130 per ETF) e altre più piccole realtà (UniTo, Compagnia San Paolo) il totale del personale "internazionale" raggiunge le 700 unità. Si tratta naturalmente di una somma approssimativa e probabilmente per difetto, che può testimoniare tuttavia della ricchezza di risorse disponibili sul territorio, con una pluralità di competenze e campi di intervento.

**Tabella 4 Chi si occupa di internazionalizzazione: strutture e personale**

ENTI	STRUTTURE
Comune To/ internazionalizzazione	Struttura internazionalizzazione con 33 unità di personale e tre settori: > Settore relazioni internazionali e progetti europei, > Consigliere diplomatico, > Staff Forum 2015
Comune To/cultura Comune To/inclusione	5 persone impegnate sulle reti internazionali
Regione Piemonte - internazionalizzazione	Area internazionalizzazione: 20 persone (di cui 7 part time), si occupano di internazionalizzazione e di cooperazione allo sviluppo
CEIP/ Unioncamere	CEIP 51 dipendenti (in parte in regime part time) Fondi (regione + sistema camerale) 11,2 M€ nel 2012 5,8 M€ nel 2013
PoliTO	Struttura INTE di 50 unità che presidia le azioni di <i>incoming e outgoing degli studenti</i>
UniTo	Divisione dell' Università che si occupa di Erasmus, piccola struttura che si occupa di internazionalizzazione, 5 persone circa
Aeroporto di Caselle	Area marketing
Polo ONU, formazione internazionale	Staff onu (complessivo): circa 300 unità di personale da tutto il mondo
European Training Foundation - ETF	Staff ETF (complessivo): circa 130 unità di personale da tutta l'Unione Europea e dai Paesi partner ETF
Compagnia di San Paolo	Staff int.le comp. San paolo: 2 unità di personale, circa 6 milioni di euro
Turismo Torino	88 unità di personale derivanti dall'unificazione di tre precedenti realtà + convention bureau 13 uffici turistici locali

#### 2.4 Settori di intervento: potenzialità e criticità

Entrando più nel dettaglio delle politiche e dei settori di intervento, le interviste effettuate hanno permesso di osservare quanto segue.

##### **Internazionalizzazione delle imprese**

Il settore produttivo e manifatturiero (automotive, ma anche aerospazio, ferroviario, navale...) continua ad essere l'asset fondamentale dell'economia torinese e piemontese, su cui si incardina l'economia di un vasto indotto così come una fetta rilevante delle competenze e risorse in materia di formazione professionale, universitaria e della ricerca.

A presidio dell'obiettivo di rendere le imprese piemontesi più internazionali è stata creata la struttura del CEIP che agisce come "braccio operativo" per le politiche della Regione e del sistema camerale rivolte alle piccole e medie imprese. Opera in particolare attraverso la promozione di progetti integrati di filiera (16 progetti di filiera – PIF - in vari settori, a partire dall'automotive, per integrare le filiere settoriali e per promuovere all'estero tali risorse complesse) e di progetti integrati di mercato (16 PIM nati sulla base dei desk all'estero della Camera di Commercio all'estero e che oggi realizzano attività di supporto e

promozione in tali paesi), in collaborazione con numerose imprese private (in particolari piccole e medie) e vari attori del settore pubblico. Le grandi imprese coinvolte in questi progetti sono in numero abbastanza limitato e riguardano in particolare il settore dell'aerospazio (Alenia, Avio Aero, Selex Es, Thales Alenia, UTC/Microtecnica Actuation Systems) e navale (Azimut).

L'esperienza del CEIP viene considerata positiva dagli attori intervistati sia per la scelta strategica di semplificare gli attori dell'internazionalizzazione sia, dal punto di vista operativo, per l'azione promozionale verso l'estero e il sostegno fornito alle imprese. Tuttavia, l'azione del CEIP presenta anche alcuni vincoli all'operatività che potrebbero essere rimossi o limitati per una migliore efficienza gestionale.

Più in generale, le interviste effettuate sottolineano la necessità di rafforzare la cabina di regia politico-strategica per il governo dell'internazionalizzazione, che deve avere un respiro sovra locale e un ruolo attivo della regione; e la necessità di rafforzare l'azione volta all'attrazione degli investimenti, oggi presidiato da CEIP, in collaborazione con Finpiemonte, ma meno efficace che in passato (viene ricordato in modo particolarmente positivo l'esperienza dell'Agenzia ITP, poi confluita in CEIP).

### ***Formazione superiore, ricerca***

E' certamente il settore in cui l'investimento è stato più evidente (+ 536% di studenti stranieri iscritti negli atenei piemontesi rispetto a 10 anni fa), anche grazie a una politica esplicita in questo senso da parte del Politecnico di Torino (+1466%) e a una strettissima collaborazione dell'Ateneo con tutte le istituzioni pubbliche e le principali realtà private della Città, inclusa Fiat Chrysler.

Intensi e di ampio respiro i partenariati internazionali, in particolare con la Cina, e i progetti di formazione/stage con aziende italiane localizzate all'estero.

Oggi l'obiettivo del Politecnico di Torino è quello di creare una maggiore selezione degli studenti "incoming" e di lavorare sul rafforzamento dei legami e delle opportunità per il sistema territoriale locale con i Paesi di provenienza degli studenti e con le sedi delle imprese italiane all'estero, rafforzando ulteriormente la connessione tra partenariati internazionali e temi di ricerca. Per quanto riguarda l'Università di Torino, la diffusa richiesta di internazionalizzazione da parte degli studenti e le molteplici iniziative internazionali in corso in vari settori dell'Ateneo mettono in evidenza il sotto-dimensionamento della struttura esistente a questo scopo.

### ***Formazione di base***

La scuola è decisamente meno coinvolta, rispetto all'istruzione superiore, nelle politiche di internazionalizzazione e parte di questo ritardo dovrebbe, secondo alcuni intervistati, essere rapidamente colmato. Due temi principali legano la formazione di base e l'internazionalizzazione: l'integrazione degli alunni stranieri (circa il 17% degli studenti a Torino) e la diffusione delle competenze linguistiche. Se il primo tema è strettamente connesso alle politiche di integrazione e di inclusione sociale, il secondo "prepara" i futuri cittadini allo scambio con l'estero in una prospettiva europea. Da questo punto di vista vi è ampio accordo sulla necessità di rafforzare decisamente la conoscenza dell'inglese (ma non solo: vi è ad esempio una crescita di iscrizioni agli istituti di lingua tedesca) nelle scuole primarie e secondarie, anche per fornire pari opportunità di accesso a tutti i giovani nel mondo dell'istruzione universitaria e del lavoro.

In parte diverso il ruolo delle scuole internazionali (Scuola internazionale di Chieri, International School of Turin, Fondazione Torino) il cui rilievo è importante in particolare per quella fetta di stranieri di "alta gamma" (funzionari europei ecc.) che risiedono a Torino per periodi medi o lunghi. Anche su questo fronte vi sono spazi di miglioramento ulteriore con più esplicite politiche sul tema dell'internazionalizzazione, ad esempio con programmi congiunti o collaborazione nel marketing territoriale.

### ***Cultura, turismo, sport***

Anche in questo caso si tratta di un investimento esplicito di lungo periodo, che ha visto la collaborazione di molteplici soggetti e in primo luogo del Comune di Torino per la realizzazione di iniziative promozionali congiunte con vari attori (con le aziende turistiche e il CEIP). Molto rilevanti per l'attrazione di flussi turistici risultano i grandi investimenti in termini di **offerta culturale "fissa" dell'area**, mentre le iniziative temporanee (manifestazioni, fiere, ecc.) intervengono più su elementi quali la qualità urbana, della vita e dell'accoglienza. Oltre ai numerosi musei (Palazzo Reale, Reggia di Venaria,

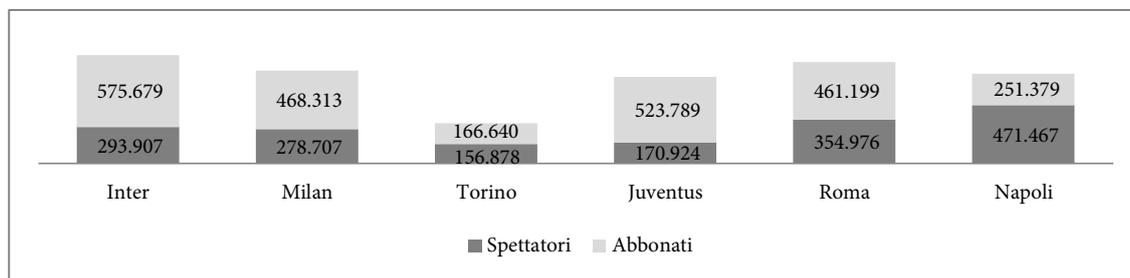
Museo Egizio, Palazzo Madama, il Museo dell'Automobile, Museo del Cinema, Museo di Arte Orientale, Galleria di Arte Moderna) vi sono vari appuntamenti annuali di richiamo, tra cui: Salone del Libro, Salone del Gusto, Terra Madre, Mi-To Settembre Musica, Artissima, Luci d'Artista.

Per quanto il **turismo sportivo e invernale** abbia trovato una potente vetrina nel 2006 in occasione delle Olimpiadi invernali, questo settore è stato raramente citato nel corso delle interviste effettuate come un "asset" per l'internazionalizzazione dell'area, così come rimasto senza citazioni è il tema del **cinema**.

Lo sport tuttavia non è un assente dalle politiche torinesi: prova ne sia che Torino ha vinto la candidatura per diventare nel **2015 Capitale Europea dello Sport**. Il dossier di candidatura illustra le numerose risorse del territorio su questo tema (cfr. in particolare le pagg. 62-78).

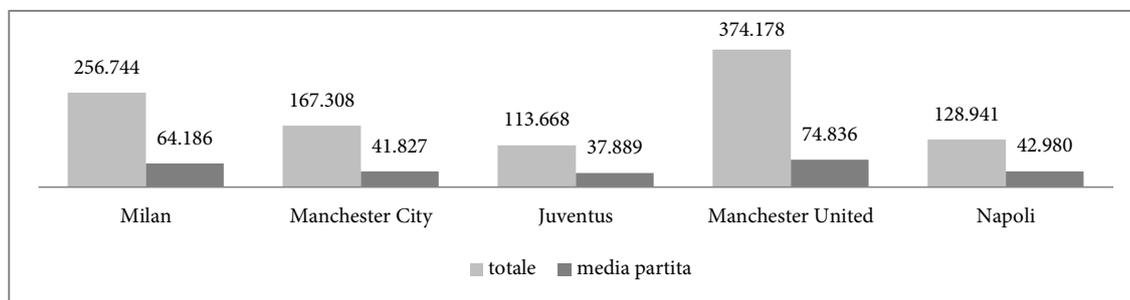
A ciò si aggiunge che alcune delle interviste effettuate (ad es. Polo Onu, Aeroporto di Caselle) hanno citato il rilievo attrattivo che la società Juventus ha nei confronti dei visitatori a Torino. Le competizioni calcistiche europee sono in grado di influenzare in modo significativo anche i flussi di passeggeri sull'aeroporto di Torino. Su questo fronte, però, non è stato possibile sviluppare progetti specifici, nonostante alcuni tentativi promossi dal CEIP. Le figure seguenti mostrano a titolo esemplificativo alcune statistiche relative alle competizioni calcistiche del campionato italiano e della Champions League. Da questi dati si può evincere come le presenze totali per competizioni calcistiche a Torino siano intorno al milione annuo (somma Juventus + Torino), mentre a Milano (Inter + Milan) siano circa 1,6 milioni.

**Figura 8 Spettatori e abbonati di alcune principali società calcistiche italiane, campionato 2013-14** (Fonte: www.legaseriea.it)



Il dato relativo agli spettatori di Champions League mostra una presenza di 113.668 spettatori per la Juventus, circa 38 mila spettatori a partita, mentre il dato per il Milan è all'incirca il doppio. Gli spettatori delle partite di Manchester (M. City + M. United) sono stati oltre 600 mila.

**Figura 9 Spettatori delle partite Champions League 2013/2014 giocate in casa, complessivo e media per partita giocata** (fonte: www.calcio.com)



Un supplemento di riflessione sul rapporto tra internazionalizzazione e sport può essere utile per evitare di perdere risorse su cui si è molto lavorato in passato e che continuano ad essere un asset dell'area, sia per quanto riguarda il turismo invernale e sportivo sia per quanto riguarda il settore calcio. Peraltro, uno studio abbastanza recente realizzato da SpEA (2012) ha mostrato le rilevanti implicazioni dello sport in termini di contributo all'economia dei territori. Lo studio rivolto ai 28 Stati Membri dell'UE ha mostrato che, se si utilizza un' ampia definizione di settore sportivo che includa anche, ad esempio, gli effetti delle iniziative sportive sul settore turistico, il valore dello sport ammonta all'1,76% del valore aggiunto totale europeo, circa 173 miliardi di euro. Un valore decisamente significativo che mostra le

ricadute potenziali sull'economia locale di iniziative in questo settore, così come del resto l'esperienza di Manchester sembra indicare. L'esistenza di un'azienda turistica che riunisce l'area di Torino a quella della montagna è certamente importante per la valorizzazione di alcune di queste risorse, così come l'antica tradizione calcistica e le più recenti iniziative di valorizzazione dello sport.

Più generalmente, è stato sottolineato che è proprio un complessivo piano di marketing territoriale che dovrebbe essere potenziato, e a questo scopo servirebbe una cabina di regia per il coordinamento dei diversi attori dell'area.

### ***Il settore "cibo"***

Ben più significativo ai fini dell'internazionalizzazione appare il ruolo delle risorse e dell'immagine "enogastronomica" di Torino e del Piemonte, anche grazie al successo di Eataly. Queste risorse sono particolarmente apprezzate dagli stranieri che vengono a Torino per iniziative di alta formazione (Polo Onu) e per conferenze che coinvolgono decisori politici (ETF), così come il calcio: *"accompagniamo gli stranieri a visitare Eataly come modello imprenditoriale, e tutti ci tornano un'altra volta, da soli per fare acquisti; molti poi vogliono vedere una partita di calcio e vanno allo stadio"*.

Si tratta di un settore in decisa espansione e considerato diffusamente come uno degli asset del futuro sviluppo dell'area. Gli attori principali che vi operano sono oggi il gruppo Eataly di Oscar Farinetti e l'associazione Slow Food. Alcuni progetti dedicati a questo settore sono inoltre promossi in ambito pubblico, da CEIP Piemonte oltre che dal Comune nel contesto di Expo 2015. Il Salone del Gusto è una delle iniziative di grande richiamo su questi temi. Va segnalato a questo proposito come le politiche sul "cibo" sono separate (principalmente per l'esistenza di un canale finanziario dedicato a questo settore da parte dell'Europa) da quelle di un altro importante settore per Torino e il Piemonte, che è quello del vino. In questo settore, finanziato dagli OCM Vino - la regolamentazione unica dell'Unione Europea che regola il settore vitivinicolo - opera l'Associazione di Imprese "Made in Piedmont", costituita a gennaio 2010 da 52 delle più importanti aziende produttrici di VINI DOC e DOCG situate nel territorio tra le colline di Langhe Roero e Monferrato. Sarà quindi importante individuare le modalità per includere anche questo importante comparto all'interno delle strategie di marketing del territorio.

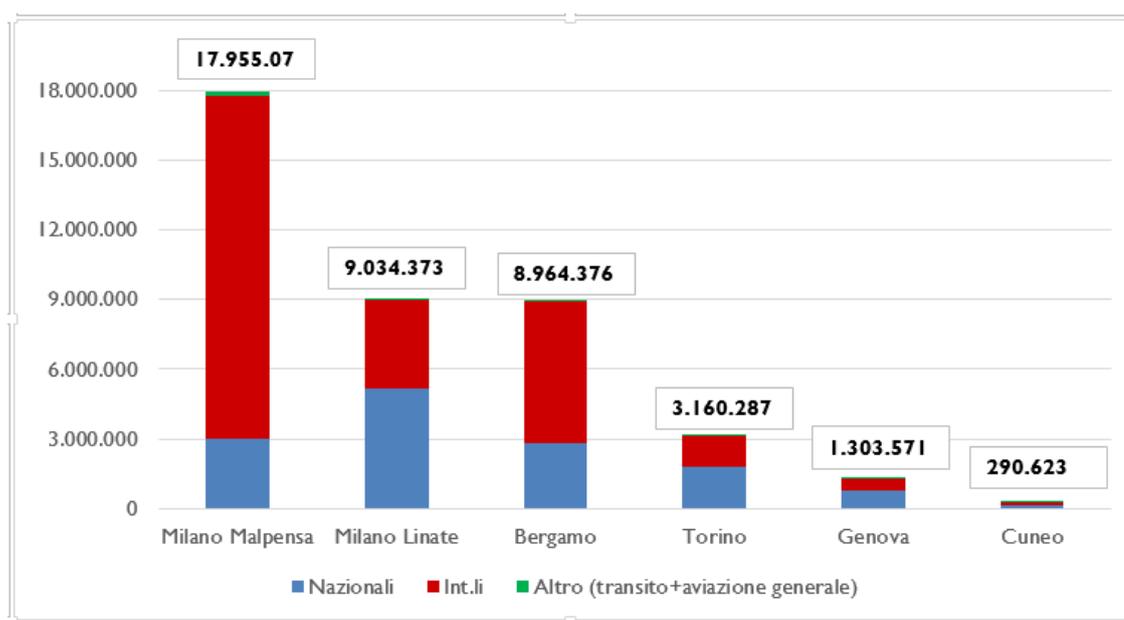
### ***Infrastrutture, connettività***

Il tema infrastrutturale continua ad essere un nodo cruciale di Torino, per andare dove, come ha detto un intervistato: *"ci vogliono sempre un paio di ore in più che da tutte le altre parti"*. Il collegamento AV con Milano e Roma ha certamente migliorato la connettività della città con le principali città italiane così come la metropolitana ha modernizzato le connessioni interne.

Tuttavia l'aeroporto e i collegamenti da/per la città resta un problema centrale da trattare. Le interviste effettuate sottolineano la necessità di potenziare l'aeroporto per favorire le imprese dell'area, e di migliorare i collegamenti tra aeroporto e città. Molti intervistati lamentano che il servizio aeroportuale di Torino ha destinazioni e orari limitati. Per quanto relativamente vicino, l'aeroporto internazionale di Malpensa (su cui gravitano poco meno di 18 milioni di passeggeri annui) non è trattato come una potenziale risorsa dell'area e anche su questo punto varrebbe la pena di fare una riflessione specifica. L'aeroporto di Caselle, gestito dalla società SAGAT S.p.A., è oggi collegato con 13 paesi - per un totale di 36 destinazioni di cui 24 internazionali più i voli charter - ed è servito da 23 compagnie aeree. Nel 2013 l'aeroporto ha registrato 3.160.000 passeggeri. Nel primo semestre del 2014 il numero di passeggeri è incrementato del 2% su voli nazionali (che hanno subito la competizione dell'AV Torino-Roma) e del 15% su voli internazionali, per una crescita totale del 7,2% rispetto ad una media nazionale del 3,5%. Relativamente alla composizione del traffico di passeggeri, il 60% riguarda motivazioni legate al business, il 27% al turismo. La nuova gestione dell'aeroporto sta operando per aumentare in modo significativo le tratte servite e quindi il traffico passeggeri, ricercando collaborazioni con nuovi vettori; è stato recentemente attivato un nuovo collegamento con la Romania e si stanno promuovendo partnership con altre compagnie e in particolare le low cost. Criticità derivano dalla competizione con l'aeroporto di Cuneo che assorbe una quota minore, ma comunque significativa di passeggeri. E' stato messo in luce dalla responsabile della comunicazione dell'Aeroporto di Caselle come sia molto importante "dimostrare" a possibili interessati stranieri le opportunità offerte da Torino e dal suo territorio, per questo l'azione di



Figura 21 – Traffico di passeggeri nei principali aeroporti del Nord-Ovest dell'Italia (2013)



Fonte: ASSAEROPORTI - Associazione Italiana Gestori Aeroporti

### ***Le istituzioni internazionali***

Alcuni attori presenti a Torino non “fanno” internazionalizzazione come politica specifica, ma sono piuttosto un esito del percorso di internazionalizzazione intrapreso da Torino negli anni passati.

Si tratta in particolare delle istituzioni presenti nel Polo Onu di Torino e di alcune istituzioni europee presenti in città; oltre che dei numerosi centri di ricerca di livello internazionale attivi a Torino.

Polo Onu e European Training Foundation sono soggetti che attraggono verso la città flussi significativi di cittadini stranieri (oltre 13.000/anno il polo ONU, oltre 1000 l’ETF), in particolare funzionari pubblici per scopi di formazione e rappresentanti delle parti sociali dei Paesi partner, per conferenze, seminari volti a condividere best practice e migliorare le policies dedicate allo sviluppo del capitale umano.

Funzioni pregiate del territorio qui collocate a seguito di specifiche politiche di attrazione (e relativi ingenti investimenti), questi attori sono in buoni rapporti con la Città e talvolta coinvolti in alcune iniziative (es. accoglienza delegazioni straniere con il Comune, progetti in collaborazione con le Università). Le interviste effettuate mostrano un buon livello di soddisfazione per la qualità delle istituzioni locali (“*gli italiani pensano di essere sempre peggio degli altri... ma qui le istituzioni sono buone e i visitatori ricevono sempre un’ottima assistenza, quando ne hanno bisogno*”).

L’analisi dei progetti di internazionalizzazione effettuata nel capitolo 3 mostra una gamma di collaborazioni distribuita, ma non intensa. La presenza di questi attori sembra costituire più un fiore all’occhiello della città di Torino che una “leva” della strategia di internazionalizzazione dell’area. E’ probabile che su questo fronte vi siano spazi per un più significativo coinvolgimento nelle attività di internazionalizzazione, ad esempio cogliendo l’occasione per offrire a tali visitatori (discenti, docenti, personale di staff) un’immagine coordinata dell’offerta culturale, enogastronomica, turistica e di impresa della città. In altre parole, lavorare per consolidare l’immagine che di Torino si faranno i frequentatori dei centri europei, e delle sue diverse e molteplici risorse.

Da un secondo punto di vista, una pista di lavoro potrebbe riguardare l’arricchimento dell’offerta formativa della città di Torino a partire dalla presenza stessa di queste istituzioni (pensiamo ad esempio, come semplice spunto, a un programma per la formazione manageriale di livello “middle”, dedicato alla imprenditoria di medio-piccolo livello ed in particolare alla imprenditoria immigrata).

**Figura 32 Le principali istituzioni internazionali presenti a Torino**

**Polo ONU di Torino**

- Circa 300 funzionari ONU da tutta Europa (nelle categorie segretariali, circa 90 unità, la provenienza è soprattutto locale). Complessivamente le giornate formative sono oltre 100.000 e i partecipanti oltre 13.000 l'anno.

**Centro Internazionale di Formazione dell'Organizzazione Internazionale del Lavoro (OIL)**

- Istituito nel 1964, come strumento privilegiato della cooperazione tecnica internazionale, dall'OIL in collaborazione con il Governo italiano. Da oltre trent'anni il Centro svolge una gamma completa di servizi finalizzati allo sviluppo delle risorse umane: formazione, consulenza, ricerca e pubblicazioni. Il suo campus di dieci ettari costituisce un punto di incontro ove convergono partecipanti da ogni parte del mondo per discutere dei problemi dello sviluppo.
- I programmi vertono sui grandi temi dello sviluppo economico e sociale, secondo i quattro obiettivi strategici dell'OIL: promuovere e attuare i fondamentali diritti sul lavoro; creare maggiori opportunità, per uomini e donne, di ottenere un lavoro ed un reddito decorosi; estendere e rendere più efficace la tutela sociale per tutti; consolidare il tripartismo ed il dialogo sociale.

**Staff College del Sistema delle Nazioni Unite (UNSSC)**

- Al termine di una fase pilota durata cinque anni, l'Assemblea Generale delle Nazioni Unite ha deciso di istituzionalizzare lo Staff College ultimo nato della famiglia di agenzie delle Nazioni Unite. Il College ha sede presso il campus del Centro di Torino.
- Il mandato dello Staff College è quello di rispondere alle necessità di formazione e apprendimento del personale delle Nazioni Unite in campi quali il mantenimento della pace, le questioni umanitarie, i diritti umani e lo sviluppo economico e sociale.
- Le strategie di lavoro prevedono il rafforzamento del partenariato professionale dentro e fuori delle Nazioni Unite, nonché lo scambio delle conoscenze e delle pratiche più efficaci, attraverso la funzione di coordinamento e di gestione centrale dell'informazione svolta dallo Staff College.
- Le attività formative coinvolgono circa 7000 beneficiari ogni anno.

**Istituto Interregionale di Ricerca delle Nazioni Unite sul Crimine e la Giustizia (UNICRI)**

- Organismo di ricerca delle Nazioni Unite in tema di prevenzione del crimine. Creato nel 1968, l'Istituto ha lo scopo di promuovere le attività di ricerca, in cooperazione con i paesi e le organizzazioni interessati, con l'obiettivo di ampliare le conoscenze e le informazioni sul crimine organizzato; di identificare strategie per la prevenzione ed il controllo del crimine a sostegno dello sviluppo socioeconomico e della salvaguardia dei diritti umani; di elaborare sistemi pratici al fine di sostenere la formulazione, l'attuazione e la valutazione delle politiche di contrasto al crimine. Promuove inoltre la creazione di centri di ricerca sul crimine a livello regionale e nazionale. Presso l'UNICRI è disponibile un importante centro di documentazione sulla criminalità.

**European Training Foundation**

- La Fondazione Europea per la Formazione è un'agenzia decentrata dell'Unione Europea con sede a Villa Gualino. È divenuta operativa nel 1994 ed impiega attualmente circa 130 dipendenti. L'ETF mira ad aiutare i paesi in transizione e in via di sviluppo a sfruttare il potenziale del proprio capitale umano attraverso la riforma dell'istruzione, della formazione e del mercato del lavoro nel contesto della politica di relazioni esterne dell'Unione Europea. ETF opera attualmente con 30 Paesi partner\* nel Nord Africa, Medio Oriente, Balcani Occidentali e Turchia, Europa dell'Est e Asia Centrale.
- L'ETF mette a disposizione dei paesi partner conoscenze e pratiche per migliorare le policies che riguardano le competenze finalizzate all'occupazione di qualità. L'ETF opera attraverso l'expertise nell'ambito dei programmi che l'UE rivolge ai 30 paesi partner; l'analisi e il disegno di policies che si basano sull'evidenza, nei paesi partner; la messa in rete degli attori istituzionali; e il sostegno alle capacità di riformare i sistemi di istruzione e formazione professionale.

**Immigrazione, imprenditoria straniera, inclusione sociale**

Per il suo carattere manifatturiero, Torino è da sempre città di immigrazione prima italiana e poi estera.

La popolazione immigrata è aumentata in Provincia di Torino di oltre il 200% negli ultimi dieci anni (si veda l'allegato statistico). A livello regionale i lavoratori stranieri sono circa 191.000, in riduzione rispetto agli anni passati a causa dell'impatto della crisi economica, che ha colpito di più questa categoria di lavoratori e in particolare la componente maschile. Oggi i maschi stranieri sono una parte significativa della popolazione in cerca di lavoro a livello regionale<sup>7</sup>.

Tra gli stranieri, la presenza più significativa è quella della comunità romena che conta quasi 90.000 residenti, seguita a grande distanza dalla popolazione marocchina e albanese. Anche le altre province piemontesi vedono livelli significativi di incidenza della popolazione straniera, a cominciare dalla Provincia di Asti.

Le rimesse dei lavoratori stranieri verso l'estero sono cresciute in 10 anni in Piemonte del 46,2%, valore questo più alto della media italiana. Tali rimesse valgono 292 milioni di euro in Piemonte, 162 in Provincia di Torino; si tratta di un dato significativo, ma non molto elevato in termini procapite. Come ha sottolineato uno degli intervistati, se Torino ha esercitato una significativa attrazione verso l'estero, si è però trattato di persone con qualifiche piuttosto basse e che vengono impiegate in mansioni ancora inferiori e talvolta dequalificanti.

<sup>7</sup> Secondo il rapporto 2012 dell'Osservatorio Interistituzionale sugli stranieri in Provincia di Torino, tra i titoli di studio registrati per i cittadini stranieri presenti nelle banche dati dei Centri per l'Impiego della Provincia di Torino, al primo posto vi è la scuola media dell'obbligo (48%), seguita dal diploma (25%), dal titolo d'istruzione professionale (10%) e dal titolo universitario (7%). In particolare, le donne rappresentano il 63% del totale di laureati.

Assai ridotta, soprattutto a causa del blocco delle assunzioni nel sistema pubblico italiano, risulta l'attrazione di personale infermieristico, che invece muove in modo significativo le popolazioni straniere nel resto di Europa; d'altro canto, la presenza di donne che lavorano come badanti è significativa così come nel resto di Italia, lavoratrici che condividono con il resto della popolazione immigrata condizioni di impiego a bassa qualifica e retribuzione.

Il tema della popolazione straniera tocca l'internazionalizzazione da più punti e in particolare da quelli dell'accoglienza/inclusione sociale e dell'imprenditoria immigrata.

Sul primo fronte, il Comune di Torino ha portato avanti negli anni una precisa politica volta all'inclusione sociale e all'accoglienza delle differenze, ad esempio attraverso i progetti dedicati alle periferie che hanno avuto un particolare rilievo in questa città e un sistema capillare di insegnamento dell'italiano. Vi sono inoltre alcuni progetti che hanno permesso di migliorare la qualità delle procedure formali di gestione dell'immigrazione, ad esempio attraverso un progetto per le prenotazioni via sms degli appuntamenti per i permessi di soggiorno (progetto Comune di Torino – Questura – Vodafone) poi esteso in tutta Italia.

La questione dell'immigrazione, oggi soprattutto tematizzata dal punto di vista della politica di integrazione, inclusione sociale, sicurezza, accoglienza, potrebbe comunque essere affrontata in modo più esplicito dal punto di vista dell'internazionalizzazione. Un primo fronte è un ampio ripensamento dei modelli di immigrazione a Torino, tema decisamente importante e complesso (quali competenze e talenti attrarre per alimentare lo sviluppo economico dell'area), in luce dei nuovi settori di intervento e delle specializzazioni della produzione torinese. Il caso di Helsinki illustrato nel capitolo 4 mostra chiaramente una strategia di attrazione di capitale umano, a supporto della manifattura locale. Un secondo fronte riguarda un maggiore coinvolgimento del mondo associativo/rappresentativo degli stranieri che sembra sostanzialmente estraneo alle iniziative di internazionalizzazione in corso (uno degli intervistati ha portato ad esempio il modello organizzativo del Forum delle Associazioni di Milano come esempio di tentativo riuscito di creare un luogo per il rafforzamento dei network locali anche in una prospettiva di impresa<sup>8</sup>). In particolare, come si vedrà meglio nel capitolo 3, sembrano esistere punti di contatto di rilievo tra le risorse straniere già presenti sul territorio e le "destinazioni" dei progetti di internazionalizzazione. Il terzo fronte riguarda più specificamente l'imprenditoria immigrata ed è, secondo alcuni degli intervistati, uno dei temi che dovrebbe essere considerato un asset dello sviluppo futuro e quindi fortemente valorizzato. Si tratta di un tema rilevante in ambito economico e di impresa (e per questo caro in particolare dal sistema camerale) ma con ovvie ripercussioni sul fronte dell'integrazione e dell'accoglienza.

#### ***Qualità della PA, innovazione, smart cities***

Uno degli asset principali di Torino è proprio il tema della qualità della pubblica amministrazione in questa zona, elemento confermato anche dalle interviste rivolte a soggetti non appartenenti al settore pubblico.

Se attualmente questa buona qualità non è sufficiente a orientare le scelte di residenza ed investimento di cittadini e imprese, potrebbe comunque diventare il fiore all'occhiello della realtà metropolitana con un convinto investimento in ICT, semplificazione, dematerializzazione con una particolare attenzione ai cittadini stranieri.

---

<sup>8</sup> <http://www.forumassociazioni.it/>

### 3 I PROGETTI DI INTERNAZIONALIZZAZIONE

Tra luglio e settembre 2014 è stata effettuata una analisi di alcuni dei principali progetti di internazionalizzazione sviluppati nell'area metropolitana torinese. I progetti sono stati segnalati nell'ambito delle interviste agli attori rilevanti sul tema dell'internazionalizzazione, con particolare riferimento al biennio 2013/14. L'elenco dei progetti considerati è incluso nell'Allegato 3.

Sono stati selezionati 86 progetti in totale<sup>9</sup>, che forniscono un quadro non completo, ma certamente rappresentativo delle iniziative ad oggi in corso, dei partenariati esistenti nonché spunti di riflessione sulle possibili traiettorie future.

La selezione è stata effettuata sulla base di un criterio di rilevanza (giudicata dall'intervistato e/o dal team di ricerca). Ulteriori criteri di selezione sono stati i seguenti: per quanto riguarda il Comune di Torino, sono stati inclusi nell'analisi solo i progetti europei in corso; non sono state invece considerate le numerose iniziative per attività di gemellaggio, delegazioni, missioni ecc.

Per quel che riguarda il CEIP sono stati presi in considerazione solamente i progetti integrati di filiera (PIF) e i progetti integrati di mercato (PIM), finanziati da Regione Piemonte e Unioncamere Piemonte.

L'analisi delle informazioni derivanti dai progetti di internazionalizzazione selezionati è avvenuta tramite un questionario a risposte chiuse. Il questionario è stato compilato dai ricercatori dell'IRS e sottoposto a validazione dei referenti dei progetti quando si è ritenuto che le informazioni disponibili (es. materiali forniti) non fossero esaustive.

Le domande del questionario hanno trattato aspetti generali circa lo stato di avanzamento del progetto, il relativo settore di attività e i partner coinvolti. Una sezione specifica ha riguardato i ruoli dei partner nel progetto (coordinatore, sostenitore o partner operativo) finalizzata a realizzare un'analisi del network attivo su tali progetti e delle relazioni intercorrenti tra questi attori.

Sono state inoltre analizzate le aree geografiche (Stati e macro-aree geografiche) interessate dai diversi progetti. Tra le domande si è chiesto di specificare le motivazioni alla base della scelta dei partner e delle relative aree geografiche di provenienza/destinazione delle iniziative.

#### 3.1 Tipi di attori e ruoli nei progetti di internazionalizzazione: un'analisi dei network

Gli 86 progetti hanno coinvolto una molteplicità di attori, locali, nazionali e internazionali. Gli attori sono stati classificati in base a:

- > tipo di interesse promosso nel progetto (attori pubblici; attori tecnici/esperti; economici; del terzo settore),
- > livello di azione (per gli attori italiani: locale/regionale, nazionale; tutti gli attori sovranazionali ed esteri sono stati inclusi in un'unica categoria: internazionali),
- > ruolo: il ruolo esercitato da tali attori per ciascun progetto censito è stato suddiviso in tre principali categorie: coordinatore (promotore/capofila dell'iniziativa), sostenitore (in particolar per il contributo in termini finanziario o di personale fornito) o partner operativo (attività diretta allo sviluppo di alcune parti del progetto).

L'attore che presenta il maggior numero di compresenze è l'Unione Europea (che partecipa ad oltre 70 degli 86 progetti mappati in qualità di finanziatore), seguito da *Regione Piemonte, Unioncamere Piemonte e le Camere di commercio, dal CEIP, dal Politecnico di Torino e dal mondo imprenditoriale.*

Relativamente a quest'ultima categoria si registra una elevata incidenza di piccole e medie imprese torinesi ad iniziative volte all'apertura di nuove piste commerciali all'estero promosse dal CEIP. Più limitate sembrano, invece, le interazioni con le grandi aziende torinesi, ad eccezione di qualche collaborazione tra il gruppo FIAT Chrysler e il Politecnico di Torino e le grandi imprese coinvolte nei due PIF Navale e Aeronautica.

Per quanto riguarda il ruolo esercitato, Regione Piemonte e il Sistema camerale partecipano ai progetti esclusivamente in qualità di sostenitori/finanziatori, principalmente in progetti di internazionalizzazione del tessuto economico locale attraverso il loro braccio operativo in materia di internazionalizzazione, il CEIP.

---

<sup>9</sup> Non è stato possibile considerare in questa analisi i progetti promossi dall'Azienda Turismo Torino.

Relativamente al Comune di Torino la scelta dei progetti mappati è ricaduta esclusivamente su quelli di natura europea in quanto ritenuti di particolare rilevanza tra le attività internazionali dell'ente: nel 2013 i progetti europei attivi per il Comune di Torino sono stati 28, sei dei quali hanno visto il Comune nel ruolo di promotore dell'idea progettuale e 12 come sostenitore/finanziatore (cofinanziamento di fondi europei).

Tra gli attori più rilevanti che emergono dalla mappatura dei progetti di internazionalizzazione risultano anche gli Enti Pubblici Stranieri, principalmente altre città europee. Dei 34 progetti che li vedono coinvolti in 8 casi agiscono come promotori/coordinatori e in 10 casi come finanziatori (principalmente per i progetti Erasmus).

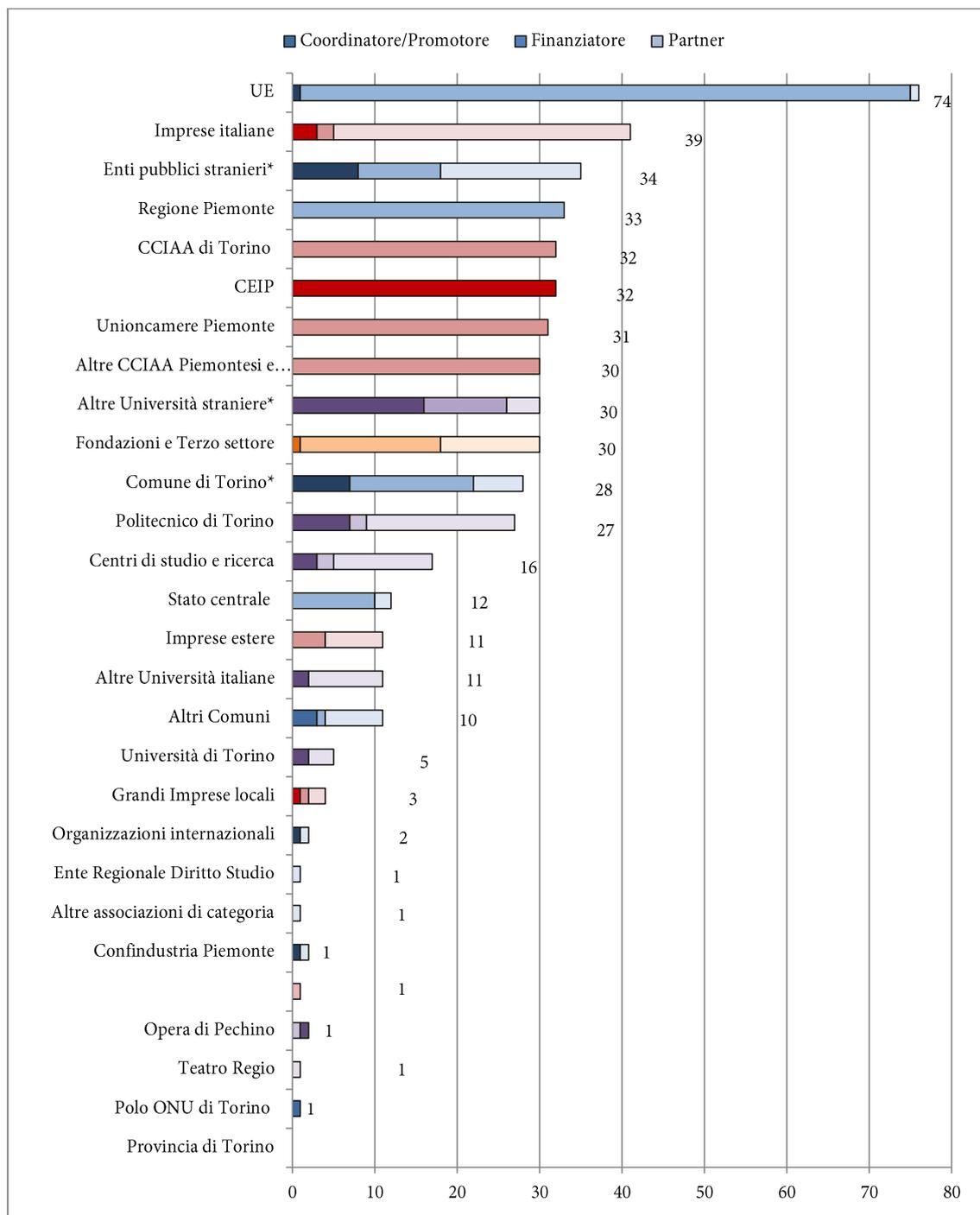
Come già anticipato, molto attivo in ambito internazionale è il Politecnico di Torino, per il quale sono stati analizzati 27 progetti in totale, principalmente accordi bilaterali tra il Politecnico e università straniere per l'incoming/outgoing. In 7 progetti il Politecnico risulta promotore mentre in 20 progetti partecipa in qualità di partner operativo.

Rilevante anche il ruolo di finanziatore delle fondazioni bancarie (principalmente nei casi presi in esame il ruolo della Compagnia di San Paolo) che finanziano 5 dei 6 progetti in cui sono coinvolte. Da notare anche la partecipazione in 16 progetti di centri di studio e di ricerca (ad esempio l'Istituto Superiore Mario Boella o l'Environmental Park di Torino) e di associazioni del terzo settore (24 progetti; ad esempio ISCOS Piemonte, MAIS Movimento per l'autosviluppo, l'interscambio e la solidarietà, Gruppo Abele Onlus, Associazione Donne e futuro) principalmente come partner operativi.

#### ***Ampiezza dei partenariati***

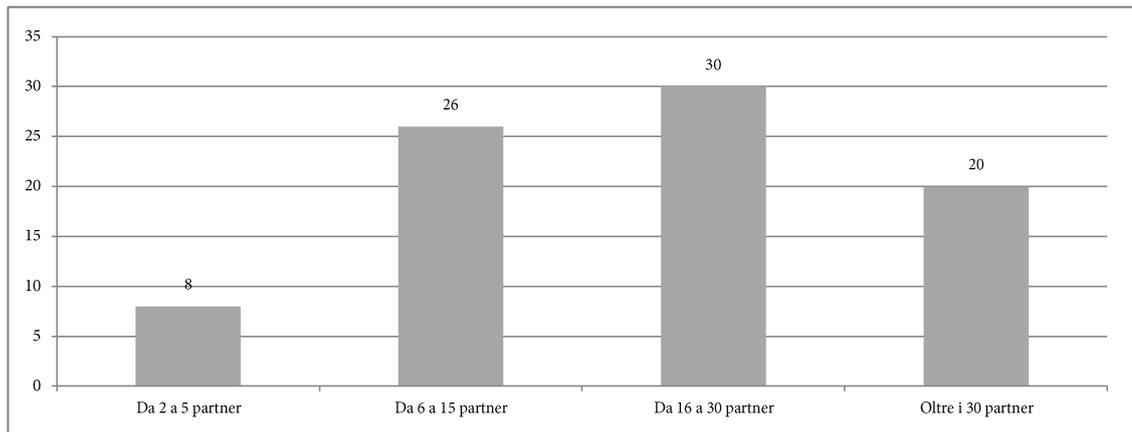
I progetti di internazionalizzazione considerati coinvolgono un numero di soggetti che varia da un minimo di 2 ad un massimo di 193 attori (per il PIF Piemonte Food Excellence), per un numero medio a progetto pari a 32. La Figura 14 mostra che ben oltre la metà dei progetti selezionati ha un partenariato superiore ai 16 soggetti (50 progetti su 86), di cui 20 vedono il coinvolgimento di oltre 30 attori. Tra questi ultimi vi sono soprattutto i Progetti Integrati di Filiera - PIF che raggruppano un numero elevato di aziende per settore e propongono attività di promozione, assistenza qualificata volta a collaborazioni commerciali, industriali e tecnologiche all'estero.

Figura 43 – Partner dei progetti mappati e il relativo ruolo\*



\* I colori delle barre identificano le diverse tipologie di attori: (i) Barre Blu, Attori Istituzionali- (ii) Barre Gialle, Attori Tecnici- (iii) Barre Rosse, Attori Economici- (iv) Barra Verde, Fondazioni e Terzo Settore. \* *Enti Pubblici Stranieri*: in 6 progetti sono, oltre a promotori/finanziatori anche partner; *Altre università straniere*: in 17 progetti sono, oltre a promotori/finanziatori anche partner; *Comune di Torino*: in 12 progetti è, oltre che promotore/finanziatore, anche partner.

Figura 54 – Il numero dei progetti per dimensione del partenariato\*



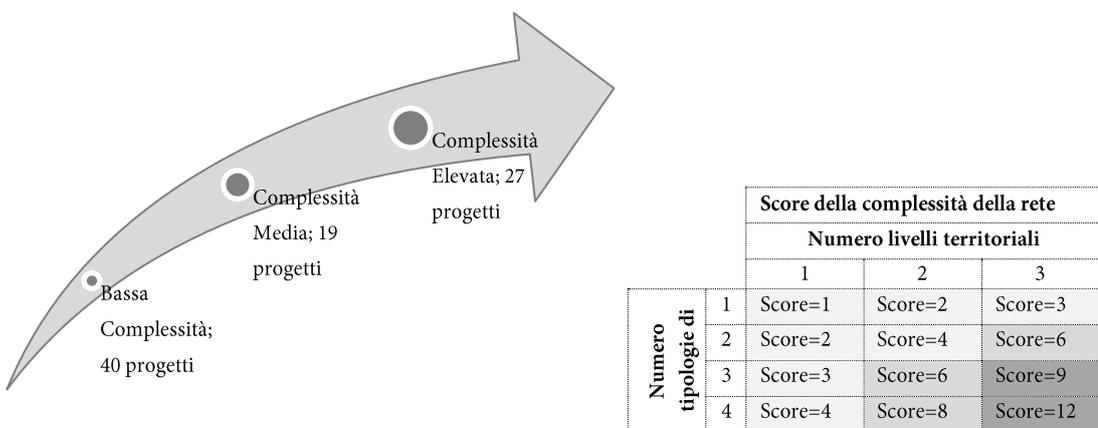
\* Il totale non corrisponde a 86 progetti perché per 2 di essi non è stato possibile rilevare il numero dei partner.

### Complessità dei partenariati

Nonostante una dimensione media del partenariato piuttosto elevata, le reti di internazionalizzazione rilevate sono relativamente poco complesse, dove per complessità si intende il prodotto di due fattori: le diverse tipologie di attori e i livelli territoriali presenti. Dalla combinazione di 4 diverse tipologie di attori (pubblici, tecnici/esperti, economici e del terzo settore) e 3 diversi livelli territoriali (locale/regionale, nazionale e internazionale) abbiamo definito 3 livelli di complessità sulla base di uno score, dato dalla moltiplicazione del numero delle tipologie di attori e del numero dei livelli territoriali presenti, compreso tra 1 e 12 (4x3): abbiamo considerato una rete **poco complessa** per score da 1 a 4, **mediamente complessa** per score compresi tra 5 e 8 e **complessa** per score superiori a 8 (vedi schema esplicativo nella figura 7).

Ben 40 progetti sugli 86 mappati hanno uno score sulla complessità della rete inferiore o pari a 4. Si tratta soprattutto dei progetti PIM e PIF che coinvolgono principalmente attori di tipo economico (il sistema camerale) e istituzionale (UE e Regione Piemonte) e che raramente coinvolgono attori di livello internazionale.

Figura 65 – La complessità dei progetti mappati



Il grafo che segue (Figura 16) mostra la conformazione del network complessivo riferito ai progetti analizzati<sup>10</sup>. Esso ci permette di evidenziare più dimensioni:

- > la tipologia di attori, data dal **colore del nodo**;
- > il livello territoriale dell'attore (data dalla **forma del nodo**);
- > la rilevanza dell'attore (data dalla **dimensione del nodo**, proporzionale al numero dei progetti in cui partecipa);
- > la compartecipazione delle singole coppie di attori nei progetti mappati, data dallo **spessore e colore delle linee**.

Il grafo mostra come il network complessivo dei progetti di internazionalizzazione sia in realtà composto da **due reti ben distinte**: una, quella in evidenza a sinistra, con compartecipazioni molti frequenti tra attori portatori di un interesse economico (soprattutto il sistema camerale e imprenditoriale italiano), Regione Piemonte e UE. Questa rete è però caratterizzata dall'assenza di attori esteri coinvolti in qualità di partner, ad esclusione dell'Unione Europea.

Il network di destra mostra un numero di compartecipazioni meno elevato ma tra attori diversificati: si tratta della rete dei progetti di ricerca e innovazione che coinvolge attori di diversa natura, da quella istituzionale (oltre all'UE, il Comune di Torino e gli Altri Enti Pubblici Stranieri), ai portatori di expertise tecniche e al terzo settore.

Il grafo mostra inoltre la centralità di alcune categorie di soggetti, che potrebbero potenzialmente avere un ruolo di connessione tra queste due reti: oltre all'UE, che come abbiamo già sottolineato finanzia molti dei progetti considerati, vi sono i Centri di Studio e di Ricerca e il Terzo settore, che presentano un numero consistente di progetti che coinvolgono il mondo imprenditoriale.

---

<sup>10</sup> Il network non considera 2 progetti che appaiono isolati dagli altri: si tratta dell'Accordo tra il Teatro Regio e l'Opera di Pechino e del Progetto Automotive di Confindustria Piemonte e altre associazioni di categoria.

Figura 76 – La rete di internazionalizzazione dei progetti analizzati

LEGENDA

Tipologia di attore

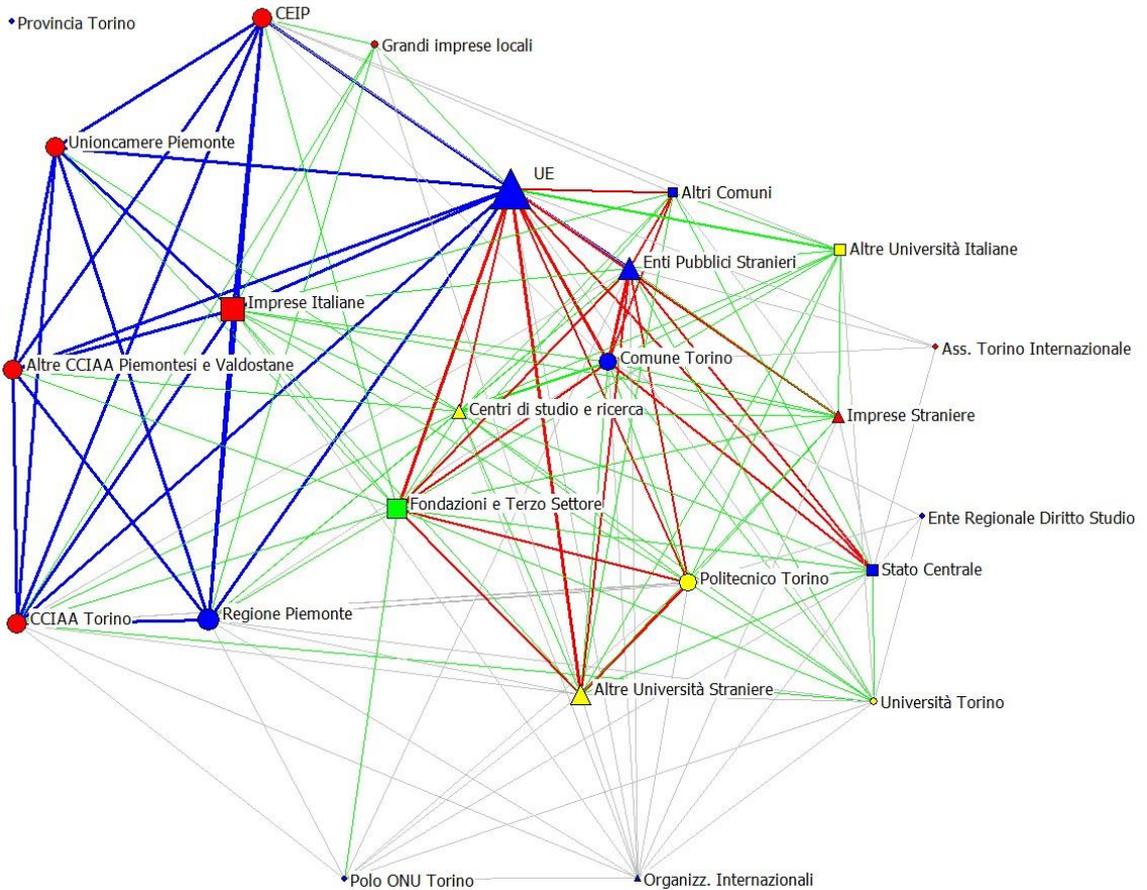
- Attore istituzionale
- Attore tecnico
- Attore economico
- Terzo settore

Livello territoriale

- Locale/Regionale
- Nazionale
- △ Internazionale

Numero di partecipazioni a progetti

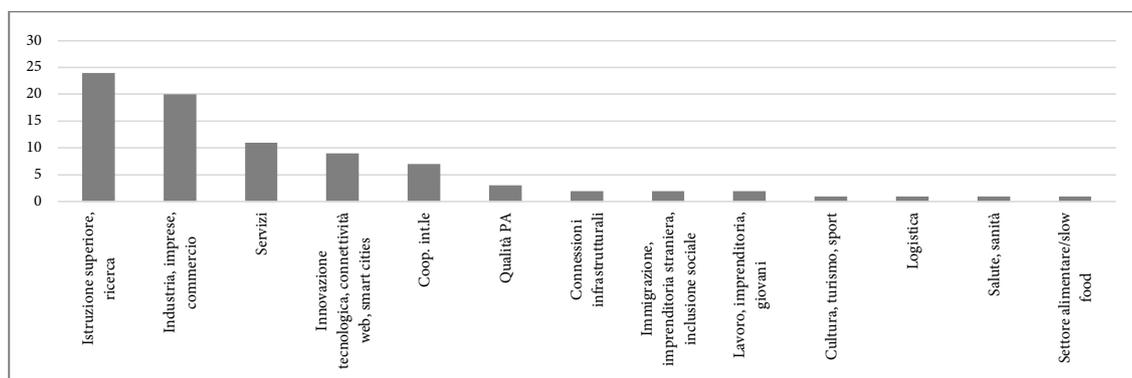
- Compartecipazione a 1 progetto
- Compartecipazione tra 2 e 15 progetti
- Compartecipazione tra 16 e 29 progetti
- Compartecipazione in 30 progetti e oltre



### 3.2 I progetti in base al settore di intervento

La figura seguente classifica i progetti in base ai settori principali in cui il progetto opera (sono stati considerati anche i casi in cui il progetto è attribuibile a più settori contemporaneamente).

Figura 87- Settore di attività dei progetti mappati



Il settore più consistente è quello dell'**istruzione superiore e della ricerca**, indicato come ambito di attività nel 28,6% dei progetti analizzati. In questa categoria si trovano principalmente progetti cui partecipano il Politecnico di Torino e l'Università di Torino, in alcuni casi con il sostegno di fondazioni bancarie.

In seconda posizione si trova la voce "**Industria, imprese e commercio**" (23,8%), in cui rientrano principalmente progetti che puntano a rafforzare la presenza delle aziende torinesi all'estero, prevalentemente gestiti dal CEIP.

All'interno del settore "**Servizi**" rientrano diversi progetti integrati di filiera promossi dal CEIP finalizzati all'avvio di relazioni commerciali delle imprese torinesi con imprese straniere per la fornitura di servizi. A titolo di esempio si riporta il caso del PIF Ferroviario che, tra le attività previste, promuove la messa in relazione della filiera piemontese del trasporto ferroviario con fornitori di servizi di manutenzione e riparazione di veicoli ferrotranviari.

L'ambito settoriale relativo a circa il 10% dei progetti riguarda il tema "**Innovazione tecnologica, connettività web, smart cities ed energia**" e quindi tutte le attività che puntano a fare di Torino una città tecnologicamente avanzata, in linea con gli standard internazionali. In particolare molti di questi progetti sono dedicati al **tema dell'energia**, puntando ad esempio a coniugare le politiche di sviluppo urbano e misure di mitigazione climatica o, ancora, a supportare i partner nello sviluppo di *Sustainable energy communities*. Gli attori che partecipano di più a progetti in questo ambito sono Comune di Torino (che risulta coinvolto su 8 dei 9 progetti in cui è indicato questo come settore principale di attività), e numerosi centri di ricerca.

Il settore "**cooperazione internazionale e diritti umani**" interessa circa l'8% dei progetti. Si tratta di progetti che vedono un forte coinvolgimento del Comune di Torino e di ONG del territorio, volti ad esempio alla sensibilizzazione della popolazioni di paesi in via di sviluppo su determinate tematiche ambientali o a contrastare la violenza di genere nei paesi dell'UE. Seguono progetti in altri settori specifici.

I progetti europei del Comune di Torino riguardano principalmente il tema "Innovazione tecnologica, connettività web, smart cities e energia" (il 29,6% dei progetti in cui partecipa il Comune riguardano questo settore), seguito da progetti in "Cooperazione internazionale e diritti umani" (22,2%) e "Qualità della PA" (11%). Più scontate le attribuzioni degli altri partner: Istruzione superiore e ricerca per quanto riguarda le Università (ma anche la Compagnia di San Paolo), "industria, imprese e commercio" per quanto riguarda il CEIP.

### 3.3 I tipi di internazionalizzazione dei progetti analizzati: outgoing, incoming, internazionalità locale

I progetti confermano quanto già osservato sulle politiche di internazionalizzazione, e cioè che prevalgono le iniziative che puntano a “portare Torino all'esterno”: in 52 casi si tratta di progetti di “internazionalizzazione in uscita”, in 23 casi l'obiettivo è attrarre il “mondo a Torino” e 26 sono finalizzati ad incrementare il livello di internazionalità dell'area metropolitana.

Tabella 5: Tipi di internazionalizzazione dei progetti analizzati\*

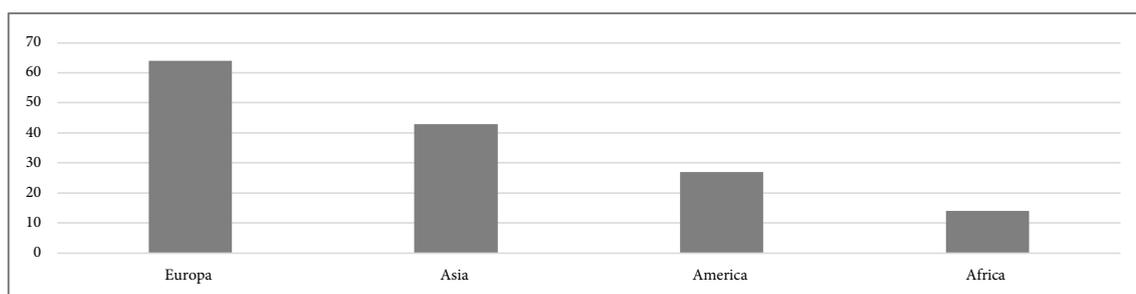
<b>INTERNAZIONALIZZAZIONE IN USCITA</b>	
Di cui:	
> 36 progetti sono relativi esclusivamente ad attività di internazionalizzazione in uscita (es. progetti integrati di filiera e di mercato del CEIP)	52
> 13 progetti riguardano attività di internazionalizzazione sia in uscita che in entrata (es. accordi bilaterali sottoscritti dall'Università)	
> 4 progetti di internazionalizzazione sia in uscita che relativi ad attività di promozione dell'internazionalità locale	
<b>INTERNAZIONALIZZAZIONE IN ENTRATA</b>	
Di cui:	
> 9 esclusivamente relativi ad attività di internazionalizzazione in entrata	23
> 13 in entrata e in uscita	
> 1 progetto di internazionalizzazione in entrata e relativo ad attività di promozione dell'internazionalità locale	
<b>INTERNAZIONALITÀ LOCALE</b>	
Di cui:	
> 21 esclusivamente orientati alla promozione dell'internazionalità locale	26
> 4 progetti di internazionalizzazione sia in uscita che relativi ad attività di promozione dell'internazionalità locale	
> 1 progetto di internazionalizzazione in entrata e relativo ad attività di promozione dell'internazionalità locale	

\* Il totale è superiore agli 86 progetti in quanto, alcuni progetti sono finalizzati a due o più direttrici di internazionalizzazione.

### 3.4 Principali destinazioni dei progetti: Europa e Asia in testa

Nel 76% dei casi i progetti riguardano collaborazioni con aree europee, seguiti dai progetti che coinvolgono l'area asiatica (51,2%). A seguire si trovano i paesi americani (in particolare Brasile, Stati Uniti, Canada, Argentina, Cile e Colombia). Un piccolo gruppo di progetti riguarda l'Africa (in maggioranza i paesi che affacciano sul mediterraneo, come Algeria, Libia, Tunisia, Marocco).

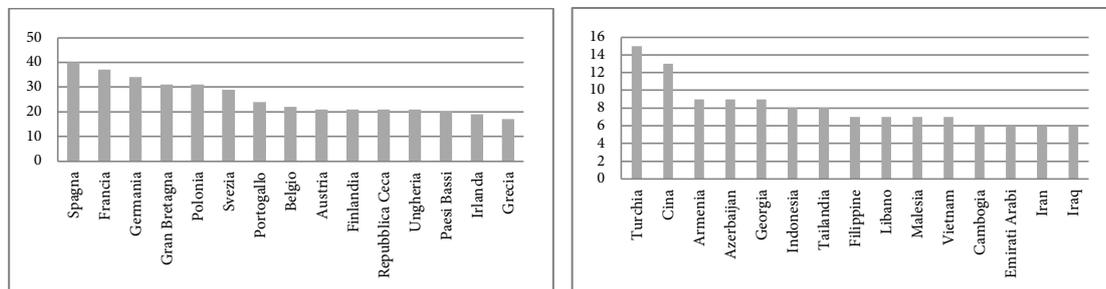
Figura 98 – Numero di progetti per area geografica



I grafici che seguono riportano le 15 destinazioni nazionali principali indicate nei progetti mappati suddivisi per continente.

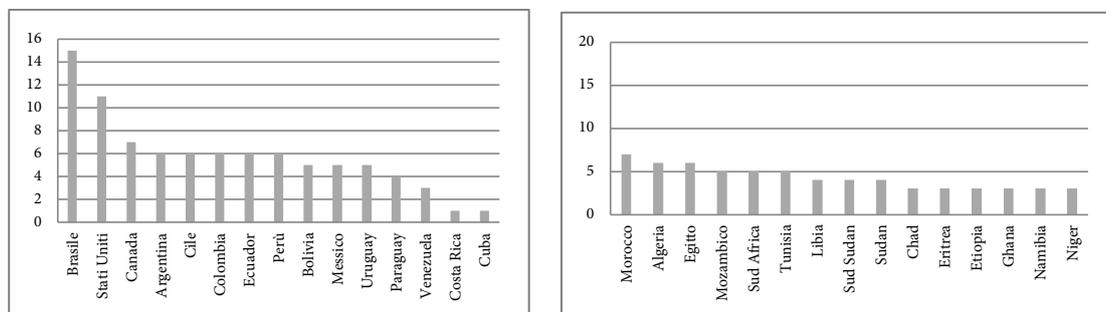
Per quel che riguarda l'Europa, le destinazioni principali sono i paesi dell'Europa occidentale – Spagna, Francia, Germania, Gran Bretagna – seguiti da paesi dell'Europa orientale, quali la Polonia e la Repubblica Ceca. Le aree principalmente coinvolte nel continente asiatico sono il Medio Oriente (Turchia in testa), l'Area Caucasica (Armenia, Azerbaijan, Georgia) e il sud-est asiatico (Cina, Tailandia, Indonesia, Vietnam).

Figura 109 – Le collaborazioni in Europa e in Asia



In America sono coinvolti principalmente i paesi dell'America latina insieme a Stati Uniti e Canada. In Africa infine le principali collaborazioni avvengono con i paesi che affacciano sul Mediterraneo.

Figura 20 – Le collaborazioni in America e in Africa



Di seguito sono riportate le 15 destinazioni più frequenti per continente e il tipo di progetti di internazionalizzazione che le interessano. Da notare il notevole divario tra progetti che puntano a “portare Torino all'estero” rispetto a quelli interessati dalle altre due dinamiche di internazionalizzazione. I progetti di internazionalizzazione in uscita risultano infatti più numerosi in tutte le aree geografiche mappate rispetto a quelli che puntano ad attrarre risorse dall'esterno o ad incrementare l'internazionalità locale della città.

**Tabella 6 Aree geografiche dei progetti di internazionalizzazione, per dinamica di internazionalizzazione**

		INT. USCITA	INT. ENTRATA	INT. LOCALE
EUROPA	Austria	15	5	5
	Belgio	18	10	2
	Finlandia	17	4	4
	Francia	25	14	9
	Germania	21	10	10
	Gran Bretagna	17	6	14
	Grecia	13	2	5
	Irlanda	15	4	4
	Paesi Bassi	12	4	7
	Polonia	21	6	2
	Portogallo	17	11	4
	Repubblica Ceca	17	7	3
	Spagna	23	15	15
Svezia	16	11	7	
Ungheria	15	3	7	
		INT. USCITA	INT. ENTRATA	INT. LOCALE
AMERICA	Argentina	5		1
	Bolivia	4	1	
	Brasile	10	2	4
	Canada	6	1	1
	Cile	6		
	Colombia	6		
	Costa Rica	1		
	Cuba	1		
	Ecuador	5	1	
	Messico	5		
	Paraguay	3	1	
	Perù	5	1	
	Stati Uniti	9	1	1
Uruguay	4	1		
Venezuela	3			
		INT. USCITA	INT. ENTRATA	INT. LOCALE
ASIA	Armenia	9	5	
	Azerbaijan	9	5	
	Cambogia	6	1	
	Cina	10	1	
	Emirati Arabi	6		
	Filippine	6	2	
	Georgia	9	5	
	Indonesia	7	2	
	Iran	6		
	Iraq	6		
	Libano	6	3	
	Malesia	7	1	
	Tailandia	7	2	
Turchia	13	1	1	
Vietnam	7	1		
		INT. USCITA	INT. ENTRATA	INT. LOCALE
AFRICA	Algeria	6		
	Chad	3		
	Egitto	5	1	
	Eritre	3		
	Etiopia	3		
	Libia	4		
	Marocco	6	1	
	Mozambico	4	1	
	Namibia	3		
	Sud Africa	5		
Sudan	4			
Tanzania	2			

### 3.5 Le destinazioni: una sintesi

La tabella 6 riassume le compresenze geografiche di diversi fenomeni rilevanti per l'internazionalizzazione a Torino, e in particolare: destinazioni in cui esistono progetti di internazionalizzazione; i primi 13 Paesi per export e import con il Piemonte, le provenienza degli studenti internazionali e dei turisti; sono infine segnalate le destinazioni coperte dall'Aeroporto di Caselle (voli di linea e charter), i gemellaggi in corso da parte del Comune ed i Consolati presenti a Torino (generali, onorari e onorari in via di attivazione).

Sono evidenziate le aree con gli scambi più intensi: tra i progetti in corso prevalgono decisamente le destinazioni europee, cui si aggiungono il Brasile e la Cina. Sono invece meno numerosi i progetti che riguardano alcuni Paesi con cui pure il Piemonte intrattiene rapporti commerciali significativi, tra cui in

particolare Hong Kong, Singapore, Taiwan e la Corea del Sud. Va segnalato che i Paesi dell'Est asiatico sono quelli che registreranno in futuro le crescite più elevate in termini di crescita della ricchezza media e che per questo motivo potrebbero essere destinazioni importanti per l'export piemontese.

Un altro elemento degno di nota è che non sembra esserci una correlazione significativa tra progetti in corso e provenienze degli studenti internazionali che oggi frequentano le università piemontesi, se si eccettua il caso della Cina (1° paese di provenienza degli studenti internazionali) e del Brasile (10° paese). Vi sono tuttavia altri paesi di provenienza degli studenti internazionali (in particolare Romania, Albania, Iran, Camerun, Marocco) verso i quali sembrano esistere pochi rapporti di collaborazione a livello progettuale. Su questi fronti potrebbe essere discussa la possibilità di un rafforzamento delle interazioni.

**Tabella 7 Le aree geografiche: una sintesi complessiva**

	PROGETTI SIGNIFICATIVI* <sup>11</sup> (+=1-5 ++=5-15 +++=<15)	PRINCIPALI DESTINAZIONI COMMERCIALI EXPORT <sup>12</sup>	PRINCIPALI PROVENIENZE IMPORT	PROVENIENZE STUDENTI INT.LI <sup>13</sup>	PROVENIENZE TURISTI	PRINCIPALI PROV. STRANIERI	DESTIN. CASELLE <sup>14</sup>	GEMEL. COMUNE	CONSOLATI <sup>15</sup>
<b>EUROPA</b>									
Albania	+			3		5	L	•	O
Austria	++		13						O
Belgio	++	10	9		8		L/C	•	O
Bosnia Erzegovina	+						C	•	
Bulgaria	+								O
Croazia	+								
Danimarca	+						C		O
Estonia	+								
Fed. Russa	+	13			5		L/C	•	A
Finlandia	++						C		O
Francia	+++	2	2	13	1		L	•	G
Germania	+++	1	1		3		L	•	
Gran Bretagna	+++	4	11		2		L/C	•	
Grecia	++			12			C		O
Islanda	-								O
Irlanda	++						L/C		
Lettonia	+								
Lituania	++								O
Lussemburgo	+							•	O
Malta	-						L		O
Moldavia	+			11					
Monaco	-								O
Montenegro	+								
Norvegia	+								O
Paesi Bassi	++		6		12		L	•	O
Polonia	+++	7	4				C		O
Portogallo	++							•	O
Repubblica Ceca	++							•	
Repubblica di Macedonia	+							•	
Romania	++			2	7	1	L	•	G
San Marino	-								O
Serbia	+							•	
Slovacchia	+								O
Slovenia	++								
Spagna	+++	6	5		9		L	•	O
Svezia	++						C		O
Svizzera	+	3	7		4		L		O
Ucraina	++								
Ungheria	++								O
<b>AMERICA</b>									
Argentina	+							•	

<sup>11</sup> Dalla tabella sono stati esclusi i progetti con target geografici generici (es. "continente europeo" senza una specifica indicazione dei paesi target). E' questo ad esempio il caso di alcuni progetti integrati di filiera (PIF) promossi da CEIP Piemonte finalizzati alla promozione delle imprese piemontesi in aree geografiche quali l'Europa o l'America latina senza indicazione dei paesi target in queste aree.

<sup>12</sup> La tabella include le prime 13 destinazioni dell'export piemontese

<sup>13</sup> La tabella riporta i primi 13 paesi di provenienza dell'import piemontese

<sup>14</sup> L=voli di linea; C= voli charter;

<sup>15</sup> G = generale; O = onorario; A = onorari in via di attivazione

	PROGETTI SIGNIFICATIVI* 11 (+=1-5 ++=5-15 +++<15)	PRINCIPALI DESTINAZIONI COMMERCIALI EXPORT 12	PRINCIPALI PROVENIENZE IMPORT	PROVENIENZE STUDENTI INT.LI 13	PROVENIENZE TURISTI	PRINCIPALI PROV. STRANIERI	DESTIN. CASELLE 14	GEMEL COMUNE	CONSOLATI 15
Belize	-								O
Bolivia	+							•	
<b>Brasile</b>	<b>++</b>	<b>12</b>	<b>12</b>	<b>10</b>	<b>11</b>	<b>9</b>		•	
Canada	+								
Cile	+								O
Colombia	+			9					
Costa Rica	-								O
Ecuador	+								O
Guatemala	-							•	O
Haiti	-								O
Honduras	-								O
Messico	+								O
Panama									O
Paraguay	+								
<b>Perù</b>	<b>+</b>			<b>8</b>		<b>3</b>			<b>G</b>
<b>Stati Uniti</b>	<b>++</b>	<b>5</b>	<b>10</b>		<b>6</b>			•	
Uruguay	+								

## ASIA

Afghanistan	+								
Arabia	+								
Saudita									
Armenia	++								
Azerbaijan	++								
Bangladesh	+								
Cambogia	+								
<b>Cina</b>	<b>++</b>	<b>9</b>	<b>3</b>	<b>1</b>	<b>13</b>	<b>4</b>		•	
<b>Corea del Sud</b>	<b>+</b>	<b>11</b>						•	
Emirati Arabi	+								
Filippine	+					8			O
Georgia	++								
Giappone	+							•	
Giordania	+								O
Hong Kong	-	11							
India	+								
Indonesia	+								
Iran	+			5					
Iraq	+								
Israele	+						C	•	
Kazakhstan	+								O
Kuwait	+								
Kyrgyzstan	+								
Libano	++								
Malesia	+								
Mongolia	+								O
Myanmar	+								O
Nepal	+								
Pakistan	+			7					
Palestina	+							•	
Qatar	+								
Singapore	+	11							
Siria	+								
Sri Lanka	+								
Tailandia	+								
Taiwan	-	11							
<b>Turchia</b>	<b>++</b>	<b>8</b>	<b>8</b>		<b>10</b>		<b>L</b>	•	<b>A</b>
Uzbekistan	+								
Vietnam	+								O
Yemen	+								

## AFRICA

Algeria	+								
Angola	-								A
Benin	-								O
Burkina Faso	-							•	O
Camerun	-			4					
Capo Verde	-							•	O
Costa d'Avorio	-								O
Egitto	+					6	C		
Etiopia	+								
Ghana	+								O
Guinea	-								A
Malawi	-								O
Marocco	+			6		2	L	•	G
Mozambico	+								O
Nigeria	-					7			
Ruanda	-								O
Senegal	-					10		•	O

	PROGETTI SIGNIFICATIVI* <sup>11</sup> (+=1-5 ++=5-15 +++=<15)	PRINCIPALI DESTINAZIONI COMMERCIALI EXPORT <sup>12</sup>	PRINCIPALI PROVENIENZE IMPORT	PROVENIENZE STUDENTI INT.LI <sup>13</sup>	PROVENIENZE TURISTI	PRINCIPALI PROV. STRANIERI	DESTIN. CASELLE <sup>14</sup>	GEMEL. COMUNE	CONSOLATI <sup>15</sup>
Sud Africa	+								
Tunisia	+						C		
Zambia	-								O

#### 4 IMPARARE DALLE ESPERIENZE DEGLI ALTRI: TRE PIANI STRATEGICI CHE PUNTANO ALL'INTERNAZIONALIZZAZIONE <sup>16</sup>

Questa sezione analizza in dettaglio il processo strategico verso l'internazionalizzazione attivato da tre città europee: Helsinki (Finlandia), Manchester (Regno Unito) e Málaga (Spagna). I casi si inseriscono in contesti culturali e organizzativi diversi –mediterraneo, anglosassone e scandinavo-, rendendo l'analisi comparata più interessante. I casi selezionati soddisfano tre condizioni che riteniamo importanti per Torino: (1) utilizzano la metodologia della pianificazione strategica; (2) hanno impulsato processi d'internazionalizzazione recentemente e (3) la strategia d'internazionalizzazione ha una dimensione metropolitana.

Per ogni caso è stata elaborata una scheda analitica (si veda Allegato), che fornisce informazione sul *chi* (dati anagrafici), il *come* (informazione sul processo), il *cosa* (informazione sulla strategia), le *buone pratiche/punti d'interesse* ricavati dall'osservazione internazionale e i *riferimenti* (contatti, documenti).

Tabella 8 Informazione generale relativa ai casi selezionati



Informazioni generali	HELSINKI	MANCHESTER	MÁLAGA
Popolazione città	614.074	502.900	568.479
Dimensione strategica	City-region	City-region	Area metropolitana
Popolazione	1.092.404	2.553.379	974.003
Km <sup>2</sup>	770	630	817
N° comuni/distretti	14	10	8
Struttura coordinamento	City of Helsinki (International Relations)	Greater Manchester Combined Authority	Comune di Malaga (Area Rapporti Istituzionali e Internazionali)
Struttura implementazione	Aree comunali + Greater Helsinki Promotion Ltd + Marketing Helsinki Ltd	Agenzie comunali ("Manchester Family") + Greater Manchester Local Enterprise Partnership	Gruppo di Strategia Internazionale Congiunta + Fondazione CIEDES

##### 4.1 Il contesto e le motivazioni

Lo sviluppo delle strategie d'internazionalizzazione da parte delle città risponde fondamentalmente ai bisogni di crescita e di competitività dei territori nell'era della globalizzazione, ma anche alle opportunità che emergono nel contesto politico.

<sup>16</sup> A cura di Moneyba Gonzalez Medina.

Helsinki intraprende questa strada all'inizio degli anni Novanta con lo scopo di riprendersi dalla crisi economica; alla fine di questo periodo l'obiettivo principale si trasforma nell'esigenza di abituarsi a una nuova scala politica: "l'Unione Europea<sup>17</sup>". L'attuale strategia (2008) nasce invece dal bisogno di attrarre lavoratori stranieri alla *city-region*. Per questo motivo, il focus della strategia è sullo sviluppo del multiculturalismo nella regione.

Nel 2009, Manchester lancia la sua strategia d'internazionalizzazione nel contesto delle riforme istituzionali formulate a livello nazionale per stimolare la crescita e lo sviluppo economico del Regno Unito. La dimensione *city-region* si è rafforzata istituzionalmente con la creazione della *Combined Authority of Greater Manchester* (2011), che ha promosso vari documenti di carattere strategico per l'internazionalizzazione della regione: una strategia specifica per Cina (2012), un'altra per il turismo *leisure/business* (2013) e una strategia complessiva di crescita e riforme che contiene iniziative d'internazionalizzazione più generali: *Stronger Together. Greater Manchester Strategy* (2013-2020). Per ultimo, Málaga comincia il suo percorso nel 2010, quando l'*Ayuntamiento de Málaga*, la *Universidad de Málaga*, la *Cámara de Comercio de Málaga*, la *Confederación de Empresarios de Málaga*, el *Parque Tecnológico de Andalucía* y el *Club Málaga Valley* firmano un accordo di collaborazione per elaborare una strategia internazionale congiunta: "*Málaga Open For Business*". Nel 2011, è stata creata l'Area di Rapporti Istituzionali e Internazionali (RR.II.II) del Comune di Malaga, che dal 2012 lavora insieme alla Fondazione CIEDES, entità che gestisce il piano strategico della città dal 1994, nell'elaborazione del I Piano di Strategia Internazionale.

#### 4.2 Aspetti organizzativi

In tutti e tre casi si conferma che la dimensione dell'internazionalizzazione è la **scala metropolitana**. Nel caso della *city-region* di Manchester, il processo è stato accompagnato dalla creazione di strutture di *governance* che permettono di prendere decisioni (e gestirle) in relazione a questa scala territoriale. È anche caratteristica la presenza di forti dinamiche di partenariato. La premessa è che la "*Governance is key in driving economic growth*". La *city-region* di Helsinki ha anche un'esperienza consolidata nella gestione delle dinamiche di cooperazione tra i diversi livelli di governo territoriale, *cross-border* e tra il settore pubblico e privato. Málaga utilizza l'espressione *area metropolitana* riferendosi alla sua strategia, poiché è più comune nel contesto spagnolo. La cooperazione *cross-border*, in particolare con il Marocco, si evidenzia nella partecipazione in diversi progetti internazionali.

L'internazionalizzazione del territorio è un processo che richiede un approccio **collaborativo** sia tra i diversi livelli territoriali di governo sia tra gli attori provenienti dai settori pubblici-privati. Da questo punto di vista, Manchester è avvantaggiata dal momento in cui le dinamiche di cooperazione tra i diversi Comuni della *Greater Manchester*, così come una forte presenza d'iniziativa *business-led*, fanno parte della sua cultura organizzativa. Helsinki ha anche un'importante esperienza in questo tipo di dinamiche, come conseguenza del suo status di capitale del paese, che le permette un accesso più immediato al livello di governo centrale. Per questa ragione, una particolarità del caso di Helsinki è che la *city-region* svolge un'autentica politica internazionale (*city diplomacy*) e un'attività di *lobbying* a Bruxelles. Anche qui si osserva un solido approccio metropolitano. Nel caso di Málaga, è presente anche una stretta collaborazione a livello provinciale e regionale, ma la dimensione metropolitana non presenta lo stesso livello di sviluppo degli altri due casi, né a livello istituzionale né strategico.

La frammentazione organizzativa che accompagna questo tipo di processi, richiede di dotarsi di solide strutture di **coordinamento**, a livello sia strategico che operativo. Nel caso di Helsinki, è l'*International Relations* del Comune di Helsinki (in collaborazione con altre aree comunali) che ha l'incarico di coordinare i rapporti/servizi internazionali. Nel caso di Málaga, è l'*Área de Relaciones Institucionales e Internacionales* del Comune (creata nel 2011), mentre a Manchester è l'*Association of Greater Manchester Authorities* insieme alla *Combined Authority of Greater Manchester* (creata nel 2011), cioè un'entità metropolitana. L'implementazione si affida in tutti e tre i casi a strutture tipo "agenzia" - focalizzate sui *target groups* (studenti, immigrati, aziende, ecc.), sui *settori* (turismo, educazione, ricerca, salute, media, ecc.) o sui *mercati geografici* (Cina, paesi limitrofi, ecc.)- oppure a partenariati pubblici-

---

<sup>17</sup> Finlandia aderisce all'Unione Europea nel 1995.

privati (fondazioni, associazioni, ecc.). L'altro modo di strutturare la *governance* è sulla base di progetti specifici focalizzati sugli obiettivi strategici.

L'altro aspetto organizzativo è l'importanza di contare su un “**sistema d'intelligenza territoriale**”, che fornisca informazione aggiornata e permanente sul territorio, e che permetta di diagnosticare il suo stato e individuare le domande esistenti. In tutti i casi c'è stato un forte investimento nella fase di diagnosi all'inizio del processo, con un importante lavoro di ricerca, oltre a sondaggi di percezione/fabbisogni di stampo socio-economico. L'attività d'analisi e ricerca è svolta nel caso di Manchester da *New Economy*, a Helsinki dalla *City of Helsinki Urban Facts* e a Málaga dalla Fundación CIEDES. Inoltre, l'**approccio strategico** si osserva nello sforzo particolare di mantenere la **coerenza** tra i diversi strumenti di pianificazione presenti nel territorio (piani settoriali, strategici, territoriali), allo scopo di creare sinergie e ottimizzare le risorse disponibili. Le attività di **valutazione** e **monitoraggio**, l'accesso all'informazione e l'attività di rendicontazione fanno parte di questi processi, che richiedono un elevato supporto tecnico e metodologico.

### 4.3 Gli attori

Per quanto riguarda la natura degli attori, i promotori dei processi d'internazionalizzazione sono stati fondamentalmente pubblici oppure partenariati pubblico-privato.

Tabella 9 Promotori delle strategie d'internazionalizzazione

HELSINKI	MANCHESTER	MÁLAGA
City of Helsinki. International Relations Greater Helsinki Promotion Ltd	Association of Greater Manchester Authorities Greater Manchester Combined Authority Greater Manchester Local Enterprise Partnership	Grupo de Estrategia Internacional Conjunta Area RR.II.II del Comune di Malaga

La partecipazione del livello nazionale è molto evidente nel caso di Helsinki e soprattutto di Manchester, visto che la Gran Bretagna ha promosso diversi programmi che impattano sull'internazionalizzazione. Questa partecipazione è meno evidente nel caso di Málaga.

L'altro elemento da mettere in risalto è il bisogno di investire nella *capacity* delle persone e delle strutture. A parte lo *skill* tecnico, il personale deve avere delle competenze linguistiche, capacità di *networking* (sia a livello interno che esterno) e di gestione della multiculturalità. In altre parole, il personale delle amministrazioni deve “aprirsi” all'esterno ed essere in grado di interagire con la diversità. Questo spiega, come si vedrà, perché gran parte delle azioni della strategia si dedichino alla formazione del personale, sia nel settore pubblico sia nel privato. Quest'approccio è molto evidente nei casi di Málaga e Helsinki per il settore pubblico, e di Manchester per il settore privato.

Gli attori dell'internazionalizzazione provengono principalmente dal settore turistico, educazione e ricerca, business-commercio e cultura. Nel caso di Málaga è coinvolto anche il terzo settore, dal momento in cui si occupa di cooperazione internazionale, fondamentalmente in Africa e America Latina.

### 4.4 Strategie d'internazionalizzazione

In tutti e tre i casi si osserva uno specifico interesse per i mercati asiatici, in particolare per la Cina. Helsinki promuove come punto di forza l'accessibilità del suo aeroporto al continente asiatico, che costituisce una *gateway* con più di 80 voli settimanali. Inoltre ha lanciato un sondaggio per attrarre più visitatori e investimenti cinesi (Progetto “CHINAVIA 2020”). Manchester, invece, lancia nel 2012 una strategia specifica “Manchester-Cina Forum”, che si orienta verso l'attrazione di investimenti. Nel caso di Málaga, anche se la Cina è importante, si guarda anche ai paesi arabi e all'Europa (questo può derivare dalla sua condizione di destinazione turistico-congressuale). Inoltre, Helsinki e Málaga presentano un'importante attività *cross-border* per motivi legati alla loro posizione geografica. Nel primo caso, l'attività di cooperazione si focalizza sui paesi scandinavi (Estonia, Letonia, Svezia, ecc.) e la Russia; mentre Málaga si concentra di più sull'arco Mediterraneo - Marocco.

Tabella 10 Le strategie d'internazionalizzazione

	HELSINKI	MANCHESTER	MÁLAGA
Strategie	International Strategy (2008)	Manchester-China Forum (2012)	I Plan de Estrategia Internacional (2012)
	Competitiveness Strategy for the Helsinki Metropolitan Area (2009)	“Stronger together” (2013-2020)	
	EUROREGIO Strategy Framework (2009-2013)	“The Greater Manchester Strategy for the Visitor Economy” (2014-2020)	
	Tourism Strategy		

Per quanto riguarda il focus sull'internazionalizzazione<sup>18</sup>, Helsinki e Manchester si focalizzano sull'internazionalizzazione in entrata; mentre Málaga si focalizza più sull'internazionalità locale. Questo potrebbe essere spiegato dal fatto che le prime città si posizionano a livello globale come *city-region* e centri logistici/commerciali potenti, con un profilo più basso dal punto di vista turistico. Mentre Málaga, che ha già un buon posizionamento turistico, deve concentrarsi maggiormente sulla *capacity* del territorio per intervenire a livello internazionale (il fatto che l'inglese sia una lingua parlata in modo fluido in Finlandia rende l'interazione internazionale più agevole). Nonostante ciò, in tutti e tre i casi, lo sforzo delle strategie e le azioni si focalizzano sia sull'internazionalizzazione in entrata sia sull'internazionalità locale.

<sup>18</sup> (1) **Internazionalizzazione in uscita** (imprese, capitali, enti, istituzioni, agenzie, esperti, imprenditori, talenti, programmi, attività ed eventi, studi e attività d'intelligence, promozione e marketing, accessibilità); (2) **Internazionalizzazione in entrata** (imprese, capitali, enti, istituzioni, esperti, imprenditori, talenti, turisti, programmi, attività ed eventi, accessibilità, reputazione e brand); (3) **Internazionalità locale** (enti e istituzioni, comunità straniera, studenti/professionisti/talent, sistema dell'accoglienza, sistema formativo, sistema associativo, sistema turistico, sistema dei servizi, sistema culturale e del tempo libero, conoscenza delle lingue, comunicazione, tolleranza e apertura).

Tabella 31 Focus delle strategie d'internazionalizzazione

	Ambito	Livelli	uscita	entrata	locale
HELSINKI	Multicultural metropolis	Strategia			1
		Azioni		2	3
	Baltic Sea logistics centre	Strategia	1	1	
		Azioni	4	2	
	European centre of expertise	Strategia		1	
		Azioni		2	2
	A world-class business centre	Strategia		1	
		Azioni	1	2	1
	City-marketing	Strategia		1	
		Azioni		4	3
Competitività	Strategia		2	2	
	Azioni	2	4	3	
Cross-border cooperation Euroregion	Strategia			1	
	Azioni	5	5	6	
	TOTALE		13	27	21
MANCHESTER	Commercio internazionale	Strategia	1		
		Azioni	4		
		MCF	1		1
	Connettività internazionale	Strategia	1	1	
		Azioni			2
		MCF	1	1	
	Global brand	Strategia	1		
		Azioni		1	
		MCF			
	Attrazione investimenti	Strategia		1	
		Azioni		2	
		MCF		1	
	Educazione, ricerca e sviluppo	Strategia		1	
		Azioni		1	1
MCF			1		
Turismo	Strategia		1	1	
	Azioni		8		
	MCF		1	9	
	TOTALE		8	24	14
MÁLAGA	Immagine e comunicazione	Strategia		1	3
		Azioni	1	1	9
	Organizzazione e gestione	Strategia	1	2	1
		Azioni	1	2	3
	Canali	Strategia	2	1	
		Azioni			4
	Mercati	Strategia	2	1	
		Azioni	1	3	
	Settori	Strategia	1	3	
		Azioni	5	2	
	TOTALE	14	16	20	

Per quanto riguarda i contenuti della strategia, Helsinki si orienta fundamentalmente verso l'**attrazione di investimenti** (turismo/business) e di **lavoratori stranieri**. La qualità dei servizi pubblici (logistica, trasporto, educazione, ricerca, etc.) e la sensibilità ambientale della regione sono il punto di forza del "*Helsinki city-region appeal*". Molte azioni della strategia si orientano a rafforzare "l'internazionalità locale", cioè a preparare il territorio per accogliere la **multiculturalità**. Un altro aspetto di rilievo è lo sviluppo della "city-region" come un **agente autonomo a livello internazionale**, con una importante attività politica internazionale sia con i paesi del Golfo Baltico che a livello dell'UE. La ricerca di partner internazionali risponde ad un criterio di eccellenza nei settori strategici per la crescita e lo sviluppo metropolitano.

La strategia di Manchester è fortemente pilotata da solidi partenariati pubblici-privati, con un ampio margine per le iniziative *business-led*. Promuove soprattutto l'internazionalizzazione in entrata e si basa fundamentalmente sul supporto al **commercio**, sull'attrazione di **investimenti esteri** e sullo sviluppo del **turismo**. La connettività internazionale (infrastrutture di trasporto) è l'altro ambito prioritario d'intervento. Si propone di aumentare la competitività internazionale delle aziende piccole e medie (PMI) della GM e, a questo scopo, sviluppa diverse strutture di supporto (consulenze) e networking. **L'attrazione di talenti e ricercatori**, ma soprattutto la commercializzazione dei risultati della ricerca, costituiscono un asse importante che riguarda il settore dei materiali avanzati -**grafeno**-, la biotecnologia e l'ICT.

Málaga lancia la sua strategia nel 2010 con l'iniziativa pubblico-privata "Open for Business", focalizzata sull'attrazione di **investimenti esteri**. Il I PSI avviato nel 2012, e complementario dell'iniziativa

precedente, è fortemente pilotato dal settore pubblico con il supporto operativo della Fundación CIEDES. La strategia ha un **forte carattere istituzionale**, e investe molto nello sviluppo della **capacità delle amministrazioni pubbliche** per “gestire l’internazionalizzazione” (capacità linguistica, sistema d’informazione, nuove tecnologie, networking, ecc.). Costituisce quindi una strategia che investe soprattutto nello sviluppo dell’internazionalità a **livello locale**.

Le schede elaborate per ogni caso forniranno informazioni più dettagliate sugli aspetti appena descritti e sulle pratiche specifiche d’interesse ricavate dall’osservazione internazionale.



## ALLEGATO 1. LE ESPERIENZE DI HELSINKI, MANCHESTER E MÁLAGA

### HELSINKI (Finlandia)

#### 1. Dati anagrafici

			
POPOLAZIONE (CITTÀ)	612.664	DIMENSIONE (KM <sup>2</sup> )	5.519
CITY-REGION	1.402.394	COMUNI	14
PIANO STRATEGICO	Innovazione (2005), Internazionale (2008), Competitività (2009), Suolo (2009)		
SITO ISTITUZIONALE	<a href="http://www.hel.fi/www/helsinki/fi">http://www.hel.fi/www/helsinki/fi</a>		
INFRASTRUTTURE TRASPORTO	Aeroporto internazionale, alta velocità (treno), porto commerciale/turistico		
ALTRE INFORMAZIONI	<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; 80% dei lavori si svolge nel settore servizi.</li> <li>&gt; Container Port Traffic (TEU) = 394.000</li> <li>&gt; Traffico di passeggeri internazionali: 7.835.921 (aeroporto); 390.000 (crociere); 31.437 (convegni internazionali)</li> <li>&gt; Gateway per Asia, più di 80 voli diretti settimanali</li> <li>&gt; Traghetti per Estonia, Svezia, Germania, Polonia e Russia</li> <li>&gt; Trasporto pubblico gratuito e <i>on-site tourist information</i> *(convegni con +1.000 partecipanti)</li> </ul>		

#### 2. Analisi del processo di costruzione della strategia internazionalizzazione

##### INTRODUZIONE

La strategia in atto (2008) cerca di dare risposta alle sfide della globalizzazione, cioè la nascita della regione economica Gulf of Finland; le opportunità che offre l'economia russa; il bisogno di attrarre lavoratori stranieri e lo sviluppo multiculturale della city-region. La differenza rispetto alle strategie precedenti è: a) una forte prospettiva regionale; b) migliore pianificazione della cooperazione a livello nazionale; c) enfasi nella cooperazione nell'area del Gulf of Finland con altri partner globali. La visione della strategia internazionale della "city-region" si estende fino al 2025 e si orienta al rafforzamento della regione come metropoli multiculturale, centro logistico nel Mare Baltico, centro europeo di expertise e centro business world-class.

##### Promotori

La City of Helsinki. International Relations è l'area che gestisce i rapporti internazionali della città. Lavora in modo coordinato con altre aree dell'amministrazione centrale che hanno diverse responsabilità in quest'ambito:

- > Communications division (comunicazione internazionale);
- > Office of Economic Development of Economic and Planning Centre (sviluppo economico, turismo, convention & event marketing);
- > Personnel Centre (politica d'immigrazione);
- > City of Helsinki Urban Facts (archivio, statistiche, ricerca e prospettiva).

La **Greater Helsinki Promotion Ltd** è un'organizzazione, creata dalle città della *city-region*, che coordina gli investimenti strategici internazionali nella regione.

#### ATTORI STRATEGICI

La tabella seguente sintetizza alcuni dei principali attori coinvolti nel processo strategico.

	Pubblico	PPP	Privato
<b>Territoriali</b>	International Division (City of Helsinki) Communications Division Office of Economic Development of Economic and Planning Centre <i>EnterpriseHelsinki (servizio)</i> Personnel Centre City of Helsinki Urban Facts Helsinki Marketing Ltd Greater Helsinki Promotion (GHP) Helsinki City Tourist Culminatium Innovation Oy Ltd (Helsinki Region Centre of Expertise) Port of Helsinki Aeroporto di Helsinki-Vantaa - Finavia Univertsità e Politecnici (19) Uusimaa Regional Council Helsinki Region Chamber of Commerce	Helsinki business hub Helsinki Cruise Network Helsinki Education and Research Area (HERA) Helsinki Ventures	Aziende
<b>Non territoriali</b>	Ministry of Employment and Economy (Vigo Programm) Helsinki EU Office (Bruxelles) Helsinki Centre (St. Petersburg) Finnish Immigration Service Networks internazionali		Aziende

#### LE FASI DEL PIANO STRATEGICO

Le principali fasi di sviluppo del piano strategico sono state le seguenti:

##### A) Diagnosi

- > Studio Helsinki's international activities in 1995-2005.
- > Study of Helsinki's attractiveness to companies (2007): studio basato su più di 300 interviste telefoniche alle aziende straniere che operavano a Helsinki (n=131) e aziende locali che operavano all'estero (n=180). Gli intervistati dovevano valutare l'attractiveness di Helsinki come centro di expertise R&D-based rispetto ad USA, Asia e altre città/regioni europee.

##### B) Analisi degli attori/rapporti

- > Leadership e coordinamento dall'amministrazione centrale -City of Helsinki-  
La strategia d'internazionalizzazione è coordinata dall'area "International Relations". L'approccio integrato si osserva nella presa in considerazione delle altre strategie complementari (turismo, competitività, innovazione, ecc.) e nel fatto che le diverse entità di gestione che le implementano siano visibili nello stesso sito web.
- > Strumenti per l'attuazione della strategia basate sulla collaborazione e il networking internazionale:

I principi attuativi della strategia sono: a) coordinamento delle azioni; b) rappresentanza regionale; c) partenariato a livello nazionale; d) integrazione nella regione Baltic Sea; d) lobbying a livello UE; e) competitività e visibilità globale. Le azioni strategiche ricadono nei seguenti ambiti: 1) Rapporti bilaterali con altre città strategiche all'estero (in particolare, St. Petesbourg, Tallin, Stoccolma e Berlino), e anche con altre città come Mosca o Beijing; 2) Partecipazione in networks, cioè l'amministrazione è incoraggiata a lavorare in rete con altre regioni leader internazionali in diversi settori e ad avere posizioni influenti nelle reti di cooperazione; 3) Monitoraggio della Politica urbana internazionale e lobbying a Bruxelles allo scopo di influire sulla legislazione europea e sui programmi che riguardano l'amministrazione locale, in

particolare nei settori competitività e sviluppo sostenibile; 4) City diplomacy per aumentare l'influsso della city-region a livello internazionale (convegni internazionali, partecipazione nelle missioni diplomatiche all'estero, ecc.); 5) Comunicazione internazionale e marketing allo scopo di aumentare la notorietà di Helsinki all'estero (press relations, elaborazione d'informazione sul territorio, organizzazione di eventi all'estero); 6) Destinazione per l'organizzazione di eventi internazionali (convegni/eventi internazionali); 7) 'Soft landing services' per gli stranieri (studenti, imprenditori, lavoratori e le loro famiglie). L'informazione è disponibile in 14 lingue (finlandese, svedese, inglese, russo, stoino, francese, somalo, spagnolo, turco, albanese, cinese, curdo, persiana e arabo)

#### INDICATORI UTILIZZATI

Sono stati utilizzati vari indicatori per la diagnosi preliminare, di seguito riportati:

<p><b>Dimensione di analisi: Helsinki on the world map</b></p> <p>Posizione di Helsinki nelle statistiche internazionali: World Economic Forum: Global Competitiveness Report, IMD World Competitiveness, OECD PISA study, World Economic Forum Environmental Sustainability, European Cities Monitor survey</p> <p><b>Dimensione di analisi: the world in Helsinki</b></p> <p>Numero di studenti stranieri          Numero di visitatori stranieri          Numero di aziende internazionali che operano a Helsinki          Lavoratori del settore privato a Helsinki che lavorano per aziende straniere          Vendite nette delle aziende straniere nella regione</p> <p><b>Dimensione di analisi: Appeal of Helsinki as a competence centre among top company management</b></p> <p>Sistema sociale stabile e sicuro          Domanda di prodotti nelle <i>target area</i>          Infrastrutture (comunicazioni, energia ecc.)          Costi del lavoro          Esperti in ambiti specifici          Corporate taxation          Local business expertise          Good market testing area          Creative operating environment          Presa in considerazione dello sviluppo sostenibile          Contatti business globali          Versatilità della provvisione di servizi per il businesses          Cooperazione aperta attraverso i settori industriali          Insediamento di aziende internazionali importanti nel paese  <i>Networking</i> con altri centri di eccellenza internazionali          Insediamento di centri di expertise vicino a <i>parent company</i>  <i>Smooth cooperation</i> tra i diversi attori          Cooperazione con le università          Finanziamento pubblico per lo svolgimento di attività di <i>R&amp;D</i> delle aziende          Lista di networks nelle quali partecipano i dipartimenti comunali          Statistiche ufficiali aggiornate e molto dettagliate (segmentate a livello città/city-region)</p>
--

Fonte: Helsinki International Strategy (2008)

### 3. Informazioni sulla strategia internazionalizzazione

Di seguito si presentano i dettagli della strategia di internazionalizzazione di Helsinki.

#### LA STRATEGIA INTERNAZIONALE AVVIATA NEL 2008

La **visione** internazionale della regione urbana di Helsinki si estende fino al 2025 e si basa nello sviluppo della city-region come un centro di business e innovazione, fondato sul potere della scienza, l'arte, la creatività e la fornitura di servizi di qualità.

La regione Gulf of Finland deve essere nota come area di successo e buon funzionamento per business e di lavoro. Le **aree prioritarie d'intervento** sono:

- > Multicultural development: la domanda di lavoratori esteri fa sì che Helsinki si debba preparare per dare risposta ai bisogni della popolazione immigrata attraverso servizi specifici (soprattutto nei settori dell'educazione, social welfare e salute).
- > Baltic Sea logistics centre: sviluppare il trasporto cross-border e incrementare la mobilità dei beni, persone e innovazioni.
- > European centre of expertise: attirare nuovi partner internazionali (in particolare, le università e aziende coinvolte nella cooperazione cross-border) per l'implementazione di progetti inquadrati nella innovation strategy for the Helsinki region (2005).
- > World-class business centre: sviluppare il marketing internazionale investendo in aree target e selezionando partners strategici fuori dell'Europa con i cui cooperare per migliorare la competitività della regione. I partner selezionati devono essere leader ed eccellenti in diversi settori.

La struttura di implementazione è la seguente:

Entità/struttura responsabile	Funzioni
City of Helsinki, International Relations	<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; Coordinamento degli interventi che riguardano la politica urbana nazionale/internazionale, <i>European lobbying, city diplomacy</i>, comunicazione internazionale, servizi per gli stranieri.</li> <li>&gt; Preparare il piano annuale d'azioni internazionali in collaborazione con gli altri dipartimenti/unità dell'amministrazione - <i>partners</i> regionali.</li> </ul>
Altre aree dell'amministrazione comunale	<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; Helsinki City Tourist</li> <li>&gt; Communications Division</li> <li>&gt; Office of Economic Development of Economic and Planning Centre</li> <li>&gt; Personnel Centre</li> </ul>
Agenzie	<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; Greater Helsinki Promotion Ltd: coordina gli interventi di marketing internazionale in coerenza con la strategia economica.</li> <li>&gt; Marketing Helsinki Ltd</li> </ul>

#### COMPETITIVENESS STRATEGY FOR THE HELSINKI METROPOLITAN AREA (2009)

La **visione** della strategia per la competitività è così descritta: "A dynamic world-class centre for business and innovation. Its high-quality services, art and science, creativity and adaptability promote the prosperity of its citizens and bring benefits to all of Finland. The Metropolitan Area is being developed as a unified region close to nature where it is good to live, learn, work and do business".

Gli **obiettivi** sono quattro:

- > Migliorare e puntare sulla top-quality education e il know-how
- > Promuovere una buona qualità della vita e un ambiente sicuro e vivibile
- > Rafforzare gli ambienti d'innovazione user-driven e lo sviluppo di servizi pubblici
- > Internazionalizzazione dell'area metropolitana e collegamento con reti globali

Per quanto riguarda la **struttura di implementazione** essa è così composta:

Entità/struttura responsabile	Funzioni
Helsinki Business Hub	<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; Promuovere la regione urbana come location eccellente per il business internazionale e per altre organizzazioni.</li> </ul>
Greater Helsinki Promotion	<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; Marketing territoriale: promuovere la notorietà internazionale.</li> <li>&gt; Migliorare le condizioni operative/logistica delle aziende insediate nell'area.</li> </ul>
	Svolge queste funzioni in collaborazione con:
	<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; <b>Helsinki Education and Research Area (HERA)</b>: è un consorzio formato dalle 7 università e gli 8 centri di ricerca applicata insediati nell'area metropolitana. Ha lo scopo di promuovere la regione come un'area attraente per vivere, imparare, lavorare e fare business.</li> <li>&gt; <b>Helsinki Centre</b> (St. Petersburg): promuove i rapporti urbani, la comunicazione-transporto e gli obiettivi economici (industria automobilistica,</li> </ul>

ricerca e cultura, turismo) tra le città finlandesi e St. Petersburg/nord-ovest Russia. Partecipano le città di Helsinki, Lathi, Tampere e Kotka; Uusimaa Regional Council, Greater Helsinki Promotion Ltd.

- > **Culminatium Innovation Oy Ltd:** è un'azienda di sviluppo regionale che appartiene al Uusimaa Regional Council, alle città di Helsinki, Espoo e Vantaa, alle università, centri di ricerca e alla comunità business della regione. Gestisce il programma nazionale Centre of Expertise e lo sviluppo di progetti focalizzati su innovation environment a Uusimaa. Promuove la competitività internazionale della regione di Uusimaa così come l'utilizzo delle sue risorse educative, scientifiche e di ricerca in attività economiche e aziendali.

#### EUROREGIO STRATEGY FRAMEWORK (2009-2013)

La missione di questa strategia è quella di rafforzare l'integrazione *cross-border* tra la regione Helsinki-Uusimaa e la contea di Harju. Le priorità sono:

1. Promuovere lo sviluppo regionale attraverso il rafforzamento della conoscenza dei piani strategici regionali di entrambe le parti e aumentare la comprensione comune dei loro effetti *cross-border*.
2. Lavorare per rimuovere gli ostacoli alla libera mobilità. Dare supporto e facilitare lo sviluppo di servizi per aziende e lavoratori in mobilità.
3. Supportare l'emergenza della Twin-Region sulla base della conoscenza e la cultura.

La struttura di implementazione è Euroregio, Associazione formata da 5 *partners*: Città di Helsinki, Città di Tallinn, Consiglio regionale di Uusimaa, Unione di comuni della contea di Harju e la Repubblica di Estonia, rappresentata dal governo della contea di Harju.

#### STRATEGIA TURISTICA

La strategia di sviluppo turistico individua alcuni punti di forza di Helsinki e cioè:

- > è la destinazione più importante della Finlandia, l'importanza del turismo nell'economia regionale e nella vita aziendale è riconosciuta
- > ha un brand unificato
- > il turismo si evolve d'accordo con un piano complessivo
- > è accessibile
- > ha una forte identità
- > ha servizi turistici di alta qualità, che rispondono alle esigenze dei clienti e che sono utilizzabili facilmente
- > è nota internazionalmente per i suoi eventi
- > l'entrata proveniente dal turismo aumenta

Gli indicatori principali per il monitoraggio del settore turistico utilizzati sono i seguenti:

- > Spesa pubblica e privata nel marketing turistico
- > Numero d'investimenti nel settore turismo
- > Numero di connessioni dirette a Helsinki
- > Voli
- > Traghetti
- > Numero di pernottamenti
- > Tasso di occupazione alberghiera
- > Entrata (income) dal turismo.

La struttura di implementazione della strategia turistica è la seguente:

Entità/struttura responsabile	Funzioni
Helsinki Tourist Information (visit Helsinki) Helsinki Marketing Ltd	<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; Promuove Helsinki come destinazione turistica e congressuale.</li> <li>&gt; Fornisce informazione sui servizi di viaggio nella regione.</li> <li>&gt; Promuove lo sviluppo del commercio di viaggio.</li> <li>&gt; Rafforza l'appeal del territorio.</li> </ul>
Helsinki Cruise Network	La rete è coordinata da Helsinki Marketing Ltd. Il suo scopo è a) aumentare la competitività di Helsinki e Finlandia nel mercato crociere al Mare Baltico; b) sviluppare la cooperazione reciproca tra i <i>partners</i> ; c) sviluppare servizi per i passeggeri delle crociere in zona; d) promuovere i servizi/prodotti della rete per le aziende di crociere e per i passeggeri.

Nell'ambito della strategia turistica è stato sviluppato nel 2012 il progetto Chiavia 2020. Helsinki City Tourist, Convention Bureau, Wonderful Copenhagen, Stockholm Visitor Board e Göteborg & Co hanno cooperato per sviluppare il progetto scandinavo "Chinavia 2020". L'obiettivo è ottenere una conoscenza più approfondita sulla Cina come mercato, le aspettative dei visitatori cinesi, e sulla capacità delle città coinvolte per rispondere a queste domande. Lo scopo è attrarre il maggior numero possibile di visitatori cinesi in Scandinavia.

- > Market Review: analisi della conoscenza e delle ricerche sul mercato cinese in uscita, definizione delle principali prospettive per il turismo urbano scandinavo.
- > Best Practice Survey: sondaggio sulle attività di marketing svolte da altre città europee riguardo al mercato cinese, individuando le migliori pratiche e comparando lo sforzo delle città scandinave con le altre città europee.
- > European market study: analisi statistica comparata sul potenziale di crescita del mercato cinese a livello europeo e in particolare dell'industria turistica scandinava (by Claus Sager, Tourismdesign).
- > Chinese visitor survey: sondaggio per definire il profilo del turista cinese che viene in Scandinavia e individuazione delle principali motivazioni per viaggiare e le esperienze vissute nelle città scandinave.
- > Mapping Scandinavia nel mondo internet cinese – Prospettive per il turismo urbano scandinavo.

#### 4. Analisi della strategia di internazionalizzazione di Helsinki

La tabella seguente classifica le diverse linee strategiche della strategia di internazionalizzazione in base al focus e cioè:

- > (1) Internazionalizzazione in uscita (imprese, capitali, enti, istituzioni, agenzie, esperti, imprenditori, talenti, programmi, attività ed eventi, studi e attività d'intelligence, promozione e marketing, accessibilità);
- > (2) Internazionalizzazione in entrata (imprese, capitali, enti, istituzioni, esperti, imprenditori, talenti, turisti, programmi, attività ed eventi, accessibilità, reputazione e brand);
- > (3) Internazionalità locale (enti e istituzioni, comunità straniere, studenti/professionisti/talenti, sistema dell'accoglienza, sistema formativo, sistema associativo, sistema turistico, sistema dei servizi, sistema culturale e del tempo libero, conoscenza delle lingue, comunicazione, tolleranza e apertura).

Ambito	Livelli	1-uscita	2-entrata	3-locale
Multicultural metropolis	Strategia			1
	Azioni		2	3
Baltic Sea logistics centre	Strategia	1	1	
	Azioni	4	2	
European centre of expertise	Strategia		1	
	Azioni		2	2
A world-class business centre	Strategia		1	
	Azioni	1	2	1
City-marketing	Strategia		1	
	Azioni		4	3
Competitività	Strategia		2	2
	Azioni	2	4	3
Cross-border cooperation Euroregio	Strategia			1
	Azioni	5	5	6
	Totale	13	27	21

La strategia di internazionalizzazione di Helsinki si orienta fondamentalmente alla **attrazione di investimenti** (turismo/business) e di **lavoratori stranieri**. Si osserva una buona integrazione tra le diverse strategie di carattere settoriale (innovazione, competitività, turismo, ecc.). Il coordinamento della pianificazione e dell'implementazione è pubblico tramite l'area *International Relations* e la GHP. La qualità dei servizi pubblici (logistica, trasporto, educazione, ricerca, etc.) e la sensibilità ambientale della regione sono il punto di forza del "*Helsinki city-region appeal*". Molte azioni della strategia si orientano a rafforzare "l'internazionalità locale", cioè, a preparare il territorio per accogliere la **multiculturalità**. Un'altro aspetto di rilievo è lo sviluppo della "city-region" come un **agente autonomo a livello internazionale**, con una importante attività politica internazionale sia con i paesi del golfo baltico sia a livello dell'UE. La ricerca di partner internazionali risponde ad un criterio di eccellenza nei settori strategici per la crescita e lo sviluppo della city-region.

## 5. Alcune pratiche di interesse dell'esperienza di Helsinki

### INTERNAZIONALITÀ LOCALE: SERVIZI AD HOC PER STRANIERI

La città si prepara per gestire la multiculturalità (*soft landing services*):

- Visitatori (turisti-business): <http://www.visithelsinki.fi/en>
- Business: <http://www.yrityshelsinki.fi/en>
- Studenti: <http://www.studyhelsinki.fi/en/home>
- Immigrati (lavoratori): <http://www.infopankki.fi/>
- Servizi pubblici (informazione in diverse lingue): <http://www.virka.fi/en/info/english>

### INTER-CITY/CROSS-COUNTRY COOPERATION

La premessa è: "The volume and effectiveness of Helsinki's activities increases when the city acts as part of a larger geographical whole<sup>1</sup>." Il successo della regione *Gulf of Finland* è collegato allo sviluppo dei rapporti tra St. Petersburg, Helsinki and Tallinn. La cooperazione e il coordinamento basato sulle reti internazionali facilitano il raggiungimento di risultati concreti e l'ottimizzazione delle risorse delle città della regione. La partecipazione e gestione delle reti strategiche devono essere prese a scala *city-region*.

### INTEGRAZIONE E COORDINAMENTO STRATEGICO

Tutte le strategie d'internazionalizzazione sono integrate e visibili nel sito web della "City of Helsinki", nell'area "International Relations":

<sup>1</sup> International Regions Benchmarking Consortium: <http://www.internationalregions.org/>

The screenshot shows the City of Helsinki website. At the top left is the City of Helsinki logo. To its right is a search bar for www.hel.fi with a 'SEARCH' button. Below the search bar are links for 'Site map', 'Service map', and 'Search phone numbers'. A weather widget shows the date '02.09.2014', 'Weather +15', and a sun icon. A navigation bar includes 'Hel.fi homepage' and 'International >'. The 'International Relations' menu is highlighted with a red circle and contains the following items:

- Operating Principles
- Objectives and Measures
- Partners and Networks
- Contacts
- Helsinki Region in 15 Languages
- Helsinki Business Hub
- Helsinki Region for Student
- Helsinki for Tourists
- Helsinki as a Conference City
- Helsinki the Venue

The main content area is divided into three columns: 'Current and News', 'Shortcuts', and 'International Helsinki'. The 'Current and News' section includes several news items with dates and links, such as 'Helsinki and Stockholm to tighten cooperation in open data' and 'Finland ranked among most prosperous countries in the world'. The 'Shortcuts' section lists various resources like 'Finnish holidays', 'Embassies in Helsinki', and 'Printable Helsinki City Centre Map (pdf)'. At the bottom, there are links for 'About this site', 'Hel.fi Web editors, Administration Centre', 'Feedback', and 'Back to the top'. The footer contains copyright information and additional website links.

## LA CITY-REGION COME ATTORE INTERNAZIONALE

La city-region agisce come un attore internazionale “autonomo”, che fa lobbying a Bruxelles (*Helsinki EU Office*) e che instaura rapporti con altri paesi (Russia, Svezia, ecc.) in base agli interessi regionali. Promuove la “city-diplomacy”.

## 6. Riferimenti

CONTATTO	<a href="mailto:International@hel.fi">International@hel.fi</a>
ENTITA	City of Helsinki International Relations <a href="http://www.hel.fi/hki/kansainvalinen/en/Etusivu">http://www.hel.fi/hki/kansainvalinen/en/Etusivu</a>
DOCUMENTI	- <a href="#">Helsinki's International Strategy (2008)</a> - <a href="#">Competitiveness Strategy for the Helsinki Metropolitan Area (2009)</a>

## MANCHESTER (Regno Unito)

### 1. Dati anagrafici

			
		Greater Manchester	
POPOLAZIONE (CITTÀ)	502.900	DIMENSIONE (KM <sup>2</sup> )	630
CITY-REGION	2.553.379	DISTRETTI	10
PIANO STRATEGICO	I PS (2009-2012) e II PS (2013-2020)		
SITO ISTITUZIONALE	<a href="http://www.agma.gov.uk/">http://www.agma.gov.uk/</a>		
INFRASTRUTTURE TRASPORTO	Aeroporto internazionale, treno (in futuro alta velocità), porto (canale)		
ALTRE INFORMAZIONI	<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; “Città calcistica”: ha ospitato le partite delle Olimpiadi (2012) e le squadre <i>Manchester United</i> e <i>Manchester City</i> giocano nella Premier e la Champions league. Nel 2012 è stato inaugurato il National Football Museum.</li> <li>&gt; È la terza città più visitata in UK dopo Londra: 988 mila visite annue.</li> <li>&gt; Occupa la 12<sup>a</sup> posizione tra le città per l’insediamento business secondo il <i>Cushman &amp; Wakefield European Cities Monitor</i> (2.000 aziende straniere).</li> <li>&gt; Ha la popolazione più vasta di studenti universitari in Europa (38.430). L’<i>University of Manchester</i> è l’istituzione con maggior numero di studenti internazionali in UK (8.990 studenti internazionali, quindi 23%)</li> <li>&gt; Il 37,4% delle persone tra 16-64 ha almeno un diploma universitario, dato superiore alla media UK.</li> <li>&gt; I settori strategici sono: l’organizzazione di eventi sportivi e culturali; l’industria creativa, new media e digital (sede della BBC North e ITV/MediaCityUK); la ricerca e l’educazione universitaria; nuovi materiali (Il grafene, materiale rivoluzionario, è stato scoperto all’<i>University of Manchester</i>)</li> </ul>		

### 2. Analisi del processo di costruzione della strategia internazionalizzazione

#### INTRODUZIONE

Dal 2009, il Regno Unito ha promosso una serie di riforme istituzionali allo scopo di stimolare la crescita e lo sviluppo economico sulla base della devoluzione del potere di *decision-making* ai cittadini, le comunità e i governi locali. In questo contesto, la *city-region of Manchester* si è rafforzata istituzionalmente a livello metropolitano e ha avviato vari processi d’analisi sullo stato di sviluppo (fondamentalmente economico) del territorio della Greater Manchester (GM). Ci sono vari documenti di carattere strategico che approssiano la questione dell’internazionalizzazione della GM. In particolare, una strategia specifica per Cina (2012), per il turismo *leisure/business* (2013) e una strategia complessiva di

crescita e riforme che contiene iniziative d'internazionalizzazione più generali: *Stronger Together. Greater Manchester Strategy* (2013-2020). Inoltre, è caratteristica la presenza di forti dinamiche di partenariato e di un approccio di sviluppo area vasta, cioè, focalizzato sulla *city-region*, che risponde a un modello di "governance 10+1". La premessa è che la "Governance is key in driving economic growth".

#### PROMOTORI

I promotori del piano strategico di Manchester sono:

- > La **Association of Greater Manchester Authorities** (AGMA) è la voce delle (10) autorità locali della GM. Lavora in modo coordinato con altre entità private, pubbliche e organizzazioni del terzo settore su *policy issues* di carattere strategico per il territorio metropolitano.
- > La **Greater Manchester Combined Authority** (GMCA) costituisce una modalità di *governance* a scala *city-region*. È stata creata nel 2011 sulla base dell'esperienza di collaborazione volontaria tra le autorità locali della GM. Le sue competenze istituzionali ricadono sulla mobilità e trasporto, lo sviluppo economico e la rigenerazione. Inoltre, garantisce la stabilità e l'efficienza dell'agenda strategica in coordinamento con la GM Local Enterprise Partnership.

#### ATTORI STRATEGICI

La tabella seguente sintetizza alcuni dei principali attori coinvolti nel processo strategico:

	Pubblico	PPP	Privato
Con presenza nel territorio	Greater Manchester Combined Authority Association of Greater Manchester Authorities Manchester Airport Airport City Enterprise Zone Core Cities Growth Prospectus Greater Manchester Chamber of Commerce University of Manchester Manchester Metropolitan University VisitManchester	Greater Manchester Local Enterprise Partnership Manchester-China Forum New Economy Manchester Marketing Manchester MIDAS / Manchester Solutions (Manchester's inward investment agency) Business-led Growth Hub Manchester Science Park Corridor Manchester MediaCity	Pro-Manchester Peel Ports Manchester Ship Canal Aziende locali Aziende internazionali
Senza	United Kingdom Trade & Investment (UKTI) UK Export Finance (UKEF) United Kingdom Science Park Association (UKSPA) VisitBritain's long term tourism growth strategy for Britain (2013)	China-Britain Business Council (CBBC)	

#### LE FASI DI SVILUPPO DEL PIANO

Le fasi principali di sviluppo del piano strategico di Manchester sono state le seguenti:

##### A) Diagnosi:

- *Manchester Independent Economic Review* (MIER) costituisce lo studio più ampio sullo stato e il futuro economico di Manchester (2008). È servito di base per elaborare la *Greater Manchester Strategy* (2009), realizzata da New Economy e AGMA.
- *GM Local Economic Assessment (LEA). Baseline Assessment* è una valutazione dell'economia della GM e di ogni area delle varie autorità locali. È stata realizzata da New Economy e rivede i risultati del MIER e la GMS.
- Lo studio MIER proponeva di stringere i legami tra la GM e i mercati dell'Est, in particolare Cina e India, ragione per la quale GM ha sviluppato una strategia d'internazionalizzazione focalizzata su Cina.

##### B) Analisi degli attori/rapporti

- Intenso svolgimento di dinamiche d'interazione a scala "city-region". La governance della GM risponde a un "modello 10+1", cioè Il livello strategico corrisponde all'AGMA (10) + GMCA (1)

che, attraverso un partenariato, si coordina con la Greater Manchester Local Enterprise Partnership. La GMLEP è stata creata nel 2010 dall'AGMA per sostenere le dinamiche di partenariato pubblico-privato e attuare la Greater Manchester Strategy. A livello operativo, gli Executive Board Constitutions (AGMA+GMCA) possono stabilire joint committees, committees, strategic commissions e agenzie per aree di lavoro specifiche. Le agenzie strategiche per l'internazionalizzazione della GM sono: Marketing Manchester, New Economy e MIDAS, la così detta "Manchester Family".

- Forte coordinamento dei diversi livelli di governo in base alla strategia sviluppo della GM. La GM si coordina con diversi attori e programmi di finanziamento a livello nazionale. Ad esempio, l'International Trade team della Camera di commercio ha l'incarico di promuovere i rapporti tra UKTI, EEN, CCNW, A2F, GrowthHub, MAS, Academy, HE/Language & Cultural Advisor, regional sector cluster groups così come con altre opportunità di sviluppo provenienti dei programmi FESR.
- Creazione di un partenariato d'internazionalizzazione ad hoc focalizzato sulla Cina. La Cina è considerata una priorità strategica per la GM. Tenendo conto della potenzialità di crescita negli ambiti commercio, investimento interno, turismo e educazione, è stata elaborata una strategia e una struttura-progetto specifica: MANCHESTER-CHINA FORUM, col supporto di MIDAS.

#### INDICATORI DEL PIANO

Sono stati utilizzati i seguenti indicatori per la diagnosi e l'impostazione del Piano strategico:

<p><b>Dimensione di analisi:</b> Survey of Chinese Businesses  <b>Segmentazione:</b> "Key Chinese Cities"            Distribuzione per categoria d'industria (aziende intervistate)            Numero di lavoratori (aziende intervistate in Cina)  <i>Forecast Turnover</i> (RMB) (aziende intervistate)            Aziende con operazioni internazionali            Operazioni internazionali a (<i>città cinese</i>) per paesi</p> <p><b>Dimensione di analisi:</b> The Level of Understanding of UK            Volume di viaggi per business in UK  <i>Business Awareness</i> delle città in UK            (<i>città cinese</i>) conoscenza del business in UK            Cooperazione con il settore business di UK            Number of links with British companies by City            Aziende con lavoratori che parlano inglese            Nazionali e lavoratori che parlano inglese nelle aziende cinese</p> <p><b>Dimensione di analisi:</b> Business Investment Intentions            Proporzioni di aziende interessate nelle opportunità a Manchester            Tipi di opportunità che interessano alle aziende            Tipi di supporto richiesti dalle aziende cinese            Fattori chiave dell'economia locale per gli investitori cinesi</p> <p><b>Dimensione di analisi:</b> Level of Understanding of Manchester            Proporzioni di aziende con legami con Manchester            Scopo: Business Investment preferences            Industrie con le quali le aziende vorrebbero cooperare a Manchester            Fattori che stimolano il business a Manchester</p>
--

**Fonte:** *A Report on Growing East: A strategy for Greater Manchester's engagement with China (2012)*

### 3. Informazioni sulla strategia internazionalizzazione

STRATEGIA "CINA" (2012)

La strategia mira a stringere i rapporti economici e aumentare la connettività tra GM e Cina, ed in particolare a:

- > Promuovere un "business climate" favorevole allo sviluppo dei rapporti tra le aziende della GM e Cina

- > Aumentare le esportazioni di GM verso Cina entro il 2018.
- > Aumentare gli investimenti di aziende cinese a Manchester
- > Aumentare il turismo cinese
- > Aumentare il numero di studenti cinesi nelle istituzioni educative della GM
- > Assicurare rotte aeree dirette tra Manchester-Cina.

La struttura di implementazione è Manchester-China Forum (MCF), un'iniziativa business-led supportata da MIDAS. È una rete aperta alle aziende che sono interessate a stringere i rapporti tra la city-region e Cina. MCF dà supporto alle aziende per individuare opportunità di negozio in Cina e promuove assetti di cooperazione nelle aree del commercio, gli investimenti interni, il turismo e l'educazione.

STRATEGIA "STRONGER TOGETHER" (2013-2020)

La missione della strategia Stronger together è:

- > "Delivering an **investment strategy** based on market needs, **revitalising our town centres**, taking an integrated approach to infrastructure planning, **improving connectivity**, **placing GM** at the leading edge of science and technology, **supporting business growth** with a strong, integrated offer, **improving our international competitiveness** and reforming the way that public services are delivered to build independence and raise the productivity of our residents"

Gli obiettivi sono così declinati:

- > Sviluppare il potenziale della GM.
- > Incoraggiare le imprese a vendere i loro beni e servizi all'estero.
- > Aumentare gli investimenti stranieri.
- > Stabilire legami più stretti con altre economie innovative nel settore ricerca
- > Mantenere al meno il livello attuale di attività internazionale con i principali mercati di Europa e Stati Uniti.
- > Sviluppare modalità robuste e su misura per aumentare radicalmente l'attività con i mercati in crescita di Cina, India, Emirati Arabi Uniti e il Brasile ed esplorare nuove partnership per coordinare quest'approccio allo scopo di penetrare in questi mercati.

La struttura di implementazione è formata dalla Greater Manchester Local Enterprise Partnership (GMLEP), un partenariato business-led orientato allo sviluppo del settore business locale e della strategia di crescita economica e di lavoro, a cui si aggiunge la famiglia di agenzie pubbliche "The Manchester Family/Centres of Excellence" che si occupa dello sviluppo economico e la rigenerazione della GM, dell'immagine e del turismo della GM.

THE GREATER MANCHESTER STRATEGY FOR THE VISITOR ECONOMY (2014-2020)

Nel 2020 la *visitor economy* continuerà ad essere un fattore trainante chiave della vita sociale, culturale e economica della GM, con un aumento sostanziale del beneficio economico per i residenti e per il business. Il raggiungimento di questo scopo sarà una conseguenza dello sviluppo dell'offerta dei prodotti per i visitatori -*leisure/business*-. La GM sarà una vibrante e interessante destinazione culturale tutto l'anno.

Gli obiettivi della strategia sono i seguenti<sup>2</sup>:

- > Aumentare il numero di pernottamenti da 10.3 milioni a 13.7m
- > Aumentare il numero di visitatori giornalieri da 95.2m a 127m
- > Aumentare il numero di visitatori internazionali da 1.09m a 1.27m
- > Aumentare il valore del turismo da £6.6bn a £8.8bn
- > Aumentare il numero di lavori nel settore da 83.934 a 112.447
- > Migliorare l'impatto economico dei *business events* alla GM da £822m a £1.2bn
- > Aumentare il numero di ICCA *ranked events* da 30 a 45

---

<sup>2</sup> \*Baseline year: 2012. Target: 2020

- > Migliorare il livello di soddisfazione dei visitatori da 4.5/5 a 4.7/5

La struttura di implementazione è l'agenzia Marketing Manchester in partnership con le autorità locali e altri attori chiave, attraverso un piano triennale: Destination Management Plan (DMP) 2014 – 2017. Questo piano è monitorato dal Manchester Visitor Economy Forum. La GM segue lo STEAM model per il monitoraggio dell'attività e l'impatto economico del turismo.

#### 4. Analisi della strategia di internazionalizzazione di Helsinki

La tabella seguente classifica le diverse linee strategiche della strategia di internazionalizzazione in base al focus e cioè:

- > (1) Internazionalizzazione in uscita (imprese, capitali, enti, istituzioni, agenzie, esperti, imprenditori, talenti, programmi, attività ed eventi, studi e attività d'intelligence, promozione e marketing, accessibilità);
- > (2) Internazionalizzazione in entrata (imprese, capitali, enti, istituzioni, esperti, imprenditori, talenti, turisti, programmi, attività ed eventi, accessibilità, reputazione e brand);
- > (3) Internazionalità locale (enti e istituzioni, comunità straniere, studenti/professionisti/talent, sistema dell'accoglienza, sistema formativo, sistema associativo, sistema turistico, sistema dei servizi, sistema culturale e del tempo libero, conoscenza delle lingue, comunicazione, tolleranza e apertura).

Ambito	Livelli	1-uscita	2- entrata	3 -locale
Commercio internazionale	Strategia	1		
	Azioni	4		
	MCF	1		1
Connettività internazionale	Strategia	1	1	
	Azioni			2
	MCF	1	1	
Global brand	Strategia		1	
	Azioni		1	
	MCF			
Attrazione investimenti	Strategia		1	
	Azioni		2	
	MCF		1	
Educazione, ricerca e sviluppo	Strategia		1	
	Azioni		1	1
	MCF		1	
Turismo	Strategia		1	1
	Azioni		8	
	MCF		1	9
	Totale	8	24	14

Si tratta di una strategia di internazionalizzazione fortemente pilotata da **solidi partenariati pubblici-privati**, con un ampio margine per le iniziative *business-led*. GM promuove l'internazionalizzazione in entrata e si basa fondamentalmente sul supporto al **commercio** e sull'attrazione degli **investimenti esteri** e **turismo**. La connettività internazionale è l'altro ambito prioritario d'intervento. Si propone aumentare la competitività internazionale delle aziende piccole e medie (PMI) della GM e, a questo scopo, sviluppa diverse strutture di supporto (consulenze) e networking, così come di *capacity building*. L'attrazione di talenti e ricercatori, ma soprattutto la commercializzazione dei risultati della ricerca, costituisce un asse importante che riguarda il settore dei materiali avanzati - **grafene**-, la biotecnologia e l'ICT. Per ultimo, sviluppano "strategie ad hoc" focalizzate sui mercati asiatici e di oriente medio ("Manchester-Cina").

## 5. Pratiche di interesse ricavate dalla osservazione internazionale

### ASSETTO ISTITUZIONALE A LIVELLO NAZIONALE

E' stato definito un assetto istituzionale specifico per favorire lo sviluppo economico locale e la crescita *privatesector-led*: "Local Democracy, Economic Development and Construction Act" (2009); "Localism Act" (2011). Inoltre, ci sono vari programmi a livello nazionale che incidono sull'internazionalizzazione: Growth Accelerator national programme (2012), "Greater Manchester Growth Deal" (2014), "Global Entrepreneurs programme", "High Value Opportunities programme", ecc.

Tutte queste opportunità sono state "intercettate" da Manchester.

### TRADIZIONE DI COOPERAZIONE E NUOVE MODALITÀ DI GOVERNANCE

La premessa è da una parte che "*Governance is key in driving economic growth*" e dall'altra che lo sviluppo una dimensione metropolitana (*city-region focus*). Allo scopo di raggiungere gli obiettivi strategici, l'architettura decisionale e d'implementazione del GM ha sperimentato dei cambiamenti. La famiglia di agenzie (Manchester Family) è stata ristrutturata e nel 2011 è stata creata la GMCA, la prima entità in UK con statuto "city-region". Le dinamiche di cooperazione accadono non soltanto tra le autorità della GM, ma anche tra il settore privato e pubblico, dando luogo a diversi partenariati che attuano come "alleanze di sviluppo". La leadership privata locale è molto attiva e si istituzionalizza nella GMLEP (2010).

### APPROCCIO STRATEGICO

La GM afferma che "*Strategy matters*": la pianificazione strategica svolge un ruolo fondamentale nella GM perché permette, da un lato organizzare e dirigere bene gli interventi e da un altro dare coerenza allo sviluppo della *city-region* attraverso il coordinamento di assetti istituzionali, programmi di finanziamento, piani, attori e obiettivi. L'approccio olistico e integrato è fondamentale per lo sviluppo economico.

## 6. Riferimenti

CONTATTO	GMLEP: <a href="mailto:info@gmlep.com">info@gmlep.com</a> Justine Royle (MCF) <a href="mailto:justine.royle@manchesterchinaforum.com">justine.royle@manchesterchinaforum.com</a>
ENTITÀ	Greater Manchester Local Enterprise Partnership (GMLEP) <a href="http://gmlep.com/">http://gmlep.com/</a> Manchester-China Forum (MCF): <a href="http://www.investinmanchester.com/services/networks/manchester-china-forum/">http://www.investinmanchester.com/services/networks/manchester-china-forum/</a>
CITY-REGION	Greater Manchester Combined Authority (GMCA) <a href="http://www.agma.gov.uk/">http://www.agma.gov.uk/</a>
DOCUMENTI	- Prosperity for all: The Greater Manchester Strategy (2009) - A Report on Growing East: A strategy for Greater Manchester's engagement with China (2012) - Stronger Together. Greater Manchester Strategy (2013-2020) - A Plan for Growth and Reform in Greater Manchester (2014) - <a href="#">The Greater Manchester Strategy for the Visitor Economy</a> (2014-2020) - <a href="#">The Manchester Investment Portfolio</a> (2014)

## MALAGA (Spagna)

### 1. Dati anagrafici

			
		Area metropolitana	
POPOLAZIONE (CITTÀ)	568.479	DIMENSIONE (KM <sup>2</sup> )	817
AREA METROPOLITANA	974.003	COMUNI	8
PIANO STRATEGICO	I PS (1992-1996), II PS (2002-2006) e III “Nuevos rumbos” (2010)		
SITO ISTITUZIONALE	<a href="http://www.malaga.eu/">http://www.malaga.eu/</a>		
INFRASTRUTTURE TRASPORTO	Aeroporto internazionale, alta velocità (treno), porto commerciale		
ALTRE INFORMAZIONI	<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; Città natale di Pablo Picasso, ha una rete di 25 musei</li> <li>&gt; Urban Audit (2012) Málaga: 96% di soddisfazione sulla qualità di vita.</li> <li>&gt; È considerata la città spagnola più “smart” (IBM Smarter Cities Challenge 2012 winner)</li> <li>&gt; Evento: Malaga Spanish Film Festival, supportato dal malagueño Antonio Banderas.</li> <li>&gt; Settori strategici: Turismo, ICT, edilizia, agricoltura e logistica del trasporto.</li> <li>&gt; Aeroporto: voli diretti con 124 aeroporti in 31 paesi (12.000.000 passeggeri/anno)</li> <li>&gt; Treno di alta velocità che la collega con Madrid e Barcellona</li> <li>&gt; Porto: Container Port Traffic (TEU) = 336.265 e € 17.934.679 (revenue)</li> </ul>		

### 2. Analisi del processo di costruzione della strategia internazionalizzazione

#### INTRODUZIONE

Nel 2010, il Ayuntamiento de Málaga, la Universidad de Málaga, la Cámara de Comercio de Málaga, la Confederación de Empresarios de Málaga, il Parque Tecnológico de Andalucía y il Club Málaga Valley hanno firmato un accordo di collaborazione per elaborare una strategia internazionale congiunta: “Málaga Open For Business”. Sono stati avviati una serie di progetti orientati alla proiezione internazionale della città, fondamentale nell’ambito aziendale nel settore ICT, l’innovazione e la ricerca. L’obiettivo era posizionare la città come un riferimento per attrarre business. Una delle prime azioni congiunte è stata l’elaborazione del video promozionale: “Málaga Global”.

Inoltre, nel 2011 si è stata creata l’Area di Rapporti Istituzionali e Internazionali (RR.II.II) del Comune di Malaga. Dal 2012 lavora insieme alla Fondazione CIEDES, entità che gestisce il piano strategico della città dal 1994, nell’elaborazione del **I Piano di Strategia Internazionale** (I PEI) di Málaga

#### PROMOTORI

- > **Grupo de Estrategia Internacional Conjunta** (GEIC) che è costituito dal Comune, Camera Commercio, Associazione degli imprenditori (Cem), Parco Tecnologico (PTA) e Università (UMA), con il supporto di CIEDES e Promálaga.
- > **Área de Relaciones Institucionales e Internacionales** (RR.II.II) del Comune di Málaga.

## ATTORI STRATEGICI

I principali attori coinvolti nel processo sono:

	Publicco	PPP	Privato	
Territoriali	Area RR.II.II del Comune di Malaga	Fundación CIEDES	Associazione imprenditori	
	Area Participación Ciudadana, Inmigración y Cooperación al Desarrollo (Comune)	Málaga Valley e-27	Associazioni immigrati	
	Area Nuevas Tecnologías. Promoción Empresarial (Comune)	Parco Tecnologico Andalucía (PTA)	Aziende locali	
	Turismo-Convention Bureau (Comune)	Malaga Opern for Business	Aziende internazionali	
	Servizio Programmas Europeos (Osservatorio Medio Ambiente Urbano-OMAU) (Comune)	Bic Euronova, el Centro Europeo de Empresas e Innovación (CEEI)	NGOs	
	Promálaga- Palacio de Ferias y Congresos			
	Agenzia Energia (Comune)			
	Camera Commercio			
	Oficina Provincial de Inversiones (OPI)			
	Sociedad de Planificación y Desarrollo (SOPDE, provincia)			
	Università di Malaga (UMA)			
	Non territoriali	Agenzia Andaluza de Promoción Exterior (EXTENDA)		
		Istituto Español de Comercio Exterior (ICEX)		
Agenzia de Innovación y Desarrollo de Andalucía (IDEA)				
Invest Spain Programme				

## LE FASI DI SVILUPPO DEL PIANO STRATEGICO DI MALAGA

Le fasi del processi di pianificazione strategica sono state le seguenti:

### A) Kick-off:

Nelle riunioni di lavoro è stato discusso e costruito il consenso riguardo:

- I risultati preliminari (diagnosi)
- La proposta di *tools* per il coordinamento e la comunicazione.
- La definizione dell'obiettivo principale
- La definizione delle strategie e il piano delle azioni congiunte (2013-2014)
- Gli indicatori per il monitoraggio del piano

### B) Analisi degli attori/rapporti

- Mappatura dei canali d'internazionalizzazione e degli attori
- Individuazione dei canali d'internazionalizzazione (promozione attiva, progetti di cooperazione, partecipazione in reti, contatti personali/istituzionali, convegni/conferenze, visite, gemellaggi, accordi istituzionali, etc.) e posizionamento degli attori che li utilizzano.
- Livello di coordinamento interno tra gli attori municipali
- Analisi dei rapporti esistenti tra le diverse aree e servizi comunali che svolgono alcuna attività di carattere internazionale, in particolare tra l'ufficio RR.II.II. e le altre aree e servizi municipali.
- Analisi della partecipazione in reti internazionali
- Elenco segmentato per aree/servizi comunali delle diverse associazioni e reti internazionali nelle quali partecipano gli attori.

## INDICATORI UTILIZZATI

Gli indicatori utilizzati per la diagnosi dell'internazionalizzazione sono stati i seguenti:

### **Dimensione di analisi:** livello d'internazionalizzazione

- Presenza di popolazione straniera (residente)
- Presenza diplomatica/istituzionale (consolati, ambasciate, missioni commerciali, etc.)
- Presenza di associazioni 'international-oriented'
- Gemellaggi/accordi istituzionali
- Partecipazione in progetti internazionali

#### Partecipazione in reti internazionali

Turismo: numero di visitatori, strutture alberghiere, etc.

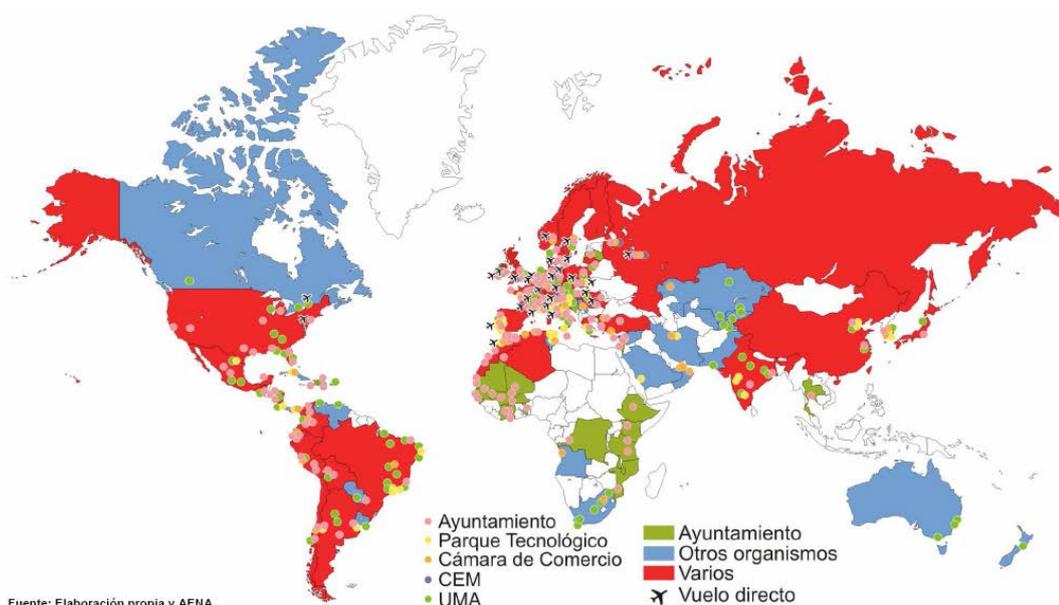
Commercio: livello internazionalizzazione aziende locali, presenza di dite internazionali, esportazioni/importazioni, ferie, etc.

Cultura: eventi (Festival de Cine Español), musei (Museo Picasso/Thyssen), corsi di lingua, etc.

Università: numero studenti stranieri (programma Erasmus, accordi internazionali, etc.)

Infrastrutture trasporto: flusso di viaggiatori, voli diretti, etc.

È stata inoltre sviluppata una matrice di posizionamento finalizzata a condividere “dove siamo e dove vogliamo essere” per ciascun mercato, sulla base di una valutazione combinata di elementi, tra cui l’accessibilità (valutata in base a a)prossimità geografica, b)comunicazione e cultura e c) prossimità tecnologica), e realizzate delle mappe di posizionamento dei diversi mercati geografici.



### 3. Informazioni sulla strategia internazionalizzazione

PIANO DI STRATEGIA INTERNAZIONALE (2012)

La missione è migliorare il posizionamento di Malaga come una città attraente a livello internazionale per favorire in questo modo la sua competitività e il suo sviluppo. Ciò dovrà avvenire in modo coordinato con gli altri attori del contesto, cercando di aumentare la competitività del territorio, una migliore qualità di vita ed uno sviluppo intelligente, sostenibile e inclusivo.

La struttura di implementazione è così composta:

Entità/struttura	Funzioni
Ayuntamiento de Malaga. Relaciones Institucionales internacionales	<ul style="list-style-type: none"><li>&gt; Coordinare i rapporti internazionali di tipo istituzionale.</li><li>&gt; Promuovere le strategie comunali congiunte con altre amministrazioni e istituzioni.</li><li>&gt; Impulsare i rapporti istituzionali internazionali.</li><li>&gt; Partecipare negli incontri internazionali rappresentando alla città di Málaga.</li><li>&gt; Promuovere la città come sede d’incontri internazionali.</li><li>&gt; Partner attivo nelle associazioni, fondazioni, fori e gruppi internazionali a livello istituzionale.</li></ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; Promuovere accordi con istituzioni e organizzazioni internazionali</li> <li>&gt; Promuovere l'insediamento d'istituzioni diplomatiche a Málaga</li> <li>&gt; Coordinare i rapporti tra Comune e il programma <i>United Nations Development Programme</i> (ONU)</li> </ul>
Foro de Estrategia Internacional del Ayuntamiento de Málaga	<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; Elaborare il Piano Strategico Internazionale per il Comune e coordinare l'attività internazionale di tutte le aree coinvolte.</li> </ul>
<b>Foro de Estrategia Internacional Conjunta (Provinciale)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; È stato creato nel 2010 per portare avanti la strategia internazionale "<b>Málaga Open For Business</b>". Fa parte del foro il <i>Ayuntamiento de Málaga</i>, l'Università di Málaga, la Camera di commercio di Málaga, la <i>Confederación de Empresarios de Málaga</i>, il <i>Parco Tecnologico di Andalucía</i> e il <i>Club Málaga Valley</i>. Adesso ne fanno anche parte altre entità della Provincia di Málaga: <i>Fundación Ciedes</i>, <i>Diputación y Promálaga</i>. Il suo obiettivo è elaborare un'agenda internazionale congiunta.</li> </ul>

#### 4. Analisi della strategia di internazionalizzazione di Malaga

La tabella seguente classifica le diverse linee strategiche della strategia di internazionalizzazione in base al focus e cioè:

- > (1) Internazionalizzazione in uscita (imprese, capitali, enti, istituzioni, agenzie, esperti, imprenditori, talenti, programmi, attività ed eventi, studi e attività d'intelligence, promozione e marketing, accessibilità);
- > (2) Internazionalizzazione in entrata (imprese, capitali, enti, istituzioni, esperti, imprenditori, talenti, turisti, programmi, attività ed eventi, accessibilità, reputazione e brand);
- > (3) Internazionalità locale (enti e istituzioni, comunità straniere, studenti/professionisti/talent, sistema dell'accoglienza, sistema formativo, sistema associativo, sistema turistico, sistema dei servizi, sistema culturale e del tempo libero, conoscenza delle lingue, comunicazione, tolleranza e apertura).

Ambito	Livelli	uscita	entrata	Locale
Immagine e comunicazione	Strategia		1	3
	Azioni	1	1	9
Organizzazione e gestione	Strategia	1	2	1
	Azioni	1	2	3
Canali	Strategia	2	1	
	Azioni			4
Mercati	Strategia	2	1	
	Azioni	1	3	
Settori	Strategia	1	3	
	Azioni	5	2	
	Totale	14	16	20

Lo sviluppo di una strategia di internazionalizzazione per Malaga parte nel 2010 con l'iniziativa pubblico-privata "Open for Business", focalizzata sulla attrazione d'**investimenti esteri**. Il PSI avviato nel 2012, e complementare all'iniziativa precedente, è fortemente pilotato dal settore pubblico (*Area de Relaciones Institucionales e Internacionales*) con il supporto operativo della *Fundación CIEDES*. La strategia ha un **forte carattere istituzionale**, e investe molto nello sviluppo della capacità dell'amministrazioni pubbliche per "gestire l'internazionalizzazione" (capacità linguistica, sistema d'informazione, nuove tecnologie, networking, ecc.). Costituisce quindi una strategia che investe soprattutto nello sviluppo dell'internazionalità a **livello locale**.

## 5. Pratiche di interesse ricavate dalla osservazione internazionale

### MAPPARE L'INTERNAZIONALITÀ

Sono state elaborate una serie di mappe che tracciano con molto dettaglio il posizionamento di Málaga in diversi mercati geografici.

### PROMUOVERE IL COORDINAMENTO

- > Attori/settori: è stata realizzata una dettagliata analisi degli attori che dovrebbero essere coinvolti nelle azioni d'internazionalizzazione e l'individuazione di chi sta lavorando e con chi devono coordinarsi.
- > Pubblico-privato: il rapporto pubblico-privato si rafforza con l'istituzionalizzazione della collaborazione (Open For Business Malaga, Grupo de Estrategia Internacional Conjunta, etc.)
- > Documenti strategici: sono stati presi in considerazione i documenti strategici della città come base per elaborare la strategia d'internazionalizzazione (Piano Strategico, Agenda Locale 21, Carta di Málaga CAT-MED)

### PROMUOVERE IL MONITORAGGIO

Si tratta di un processo molto analitico e controllato, come mostra l'esempio di scheda di monitoraggio di seguito riportata:

Acción	A.1.1.1. Mantenimiento y actualización de una agenda de relaciones internacionales de todas las áreas y entes municipales	Estrategia	E.1.1.
Descripción			
Justificación			
Responsable	Otras áreas y entes con los que coordinarse	Presupuesto	Programación
Indicadores de seguimiento			

75



## 6. Riferimenti

CONTATTO	María del Carmen García Peña (Direttrice Piano Strategico. CIEDES) <a href="mailto:carmengarciap@ciedes.es">carmengarciap@ciedes.es</a>
ENTITÀ	Fundación CIEDES: <a href="http://www.ciedes.es/">http://www.ciedes.es/</a> Área de Relaciones Institucionales e Internacionales (Comune di Málaga) <a href="http://relacionesinternacionales.malaga.eu/">http://relacionesinternacionales.malaga.eu/</a>
DOCUMENTI	<u>Accordo "Open For Business Malaga"</u> (2010) I Plan de Estrategia Internacional (2012)

## 7. Riferimenti

### MÁLAGA

#### Documenti:

Ayuntamiento de Málaga (2012): Memoria sobre la cooperación internacional para el desarrollo llevada a cabo por el Ayuntamiento de Málaga (2008-2011)

Ayuntamiento de Málaga (2013): *Open for business Málaga*

Ayuntamiento de Málaga (2013): I Plan de Estrategia Internacional

#### Dati:

Open data: <http://datosabiertos.malaga.eu/>

Urban audit: [http://ec.europa.eu/regional\\_policy/activity/urban/audit/index\\_en.cfm](http://ec.europa.eu/regional_policy/activity/urban/audit/index_en.cfm)

#### Sitografia:

Área de Participación Ciudadana, Inmigración y Cooperación al Desarrollo (Comune di Malaga):

[http://participa.malaga.eu/portal/seccion\\_0006](http://participa.malaga.eu/portal/seccion_0006)

Confederación de Empresarios de Málaga: <http://www.cem-malaga.es/portal/default.aspx>

Fundación CIEDES: <http://www.ciedes.es/>

Fundación MADECA: <http://www.fundacionmadeca.es/>

Invest in Malaga: [http://www.investinmalaga.es/home\\_investinmalaga.asp](http://www.investinmalaga.es/home_investinmalaga.asp)

Málaga Open for Business:

<http://openforbusiness.malaga.eu/portal/menu/portada/portada?idioma.comercio.business=in>

Málaga Turismo: <http://www.malagaturismo.com/>

Málaga Valley: <http://www.malagavalley.com/index.php/es/>

Promálaga: <http://www.promalaga.es/>

Relaciones Institucionales e Internacionales (Comune di Málaga): <http://relacionesinternacionales.malaga.eu/>

Sociedad de Planificación y Desarrollo: <http://www.sopde.es/>

### MANCHESTER

#### Documenti:

Association of Greater Manchester Authorities (2009): *Prosperity for all: The Greater Manchester Strategy*

Centre for Local Economic Strategies (2009): Manchester Independent Economic Review: Lessons for informing better policy decision making

Greater Manchester Combined Authority (2013): Stronger Together. Greater Manchester Strategy

Greater Manchester Combined Authority e Greater Manchester Local Enterprise Partnership (2014): *A Plan for Growth and Reform in Greater Manchester*

Greater Manchester Local Enterprise Partnership e Governo Regno Unito (2014): *The Greater Manchester Growth Deal*

Lord Wei of Shoreditch (2012): A Report on Growing East: A strategy for Greater Manchester's engagement with China

Manchester's Investment and Development Agency (2014): *The Manchester Investment Portfolio (China)*

New Economy (2008): The Manchester Independent Economic Review (MIER)

Manchester City Council (2009): A Strategic plan for Manchester city centre 2009-2012

Marketing Manchester: The Greater Manchester Strategy for the Visitor Economy 2014 - 2020

#### Dati:

Manchester City Council: [Statistics on the economy and employment](#)

Public Intelligence Chief Executive's Department (Performance and Intelligence): Annual Population Survey 2012

[International student statistics: UK higher education](#)

#### Sitografia

Airport City Local Enterprise Zone: <http://www.manchesterairportez.co.uk/>

Business Growth Hub: <http://www.businessgrowthhub.com/>

Greater Manchester Combined Authority: <http://www.agma.gov.uk/>

Greater Manchester Local Enterprise Partnership: <http://gmlep.com/>

MIDAS - invest in Manchester: <http://www.investinmanchester.com/>

Manchester-China Forum: <http://www.investinmanchester.com/services/networks/manchester-china-forum/>

Marketing Manchester: <http://www.marketingmanchester.com/>

MediaCityUK: <http://www.mediacityuk.co.uk/>

New Economy: [http://neweconomymanchester.com/stories/1828-new\\_economy](http://neweconomymanchester.com/stories/1828-new_economy)

Visit Manchester - The official tourism website for Greater Manchester: <http://www.visitmanchester.com/>

### HELSINKI

#### Documenti:

City of Helsinki (2008): Helsinki's International Strategy

City of Helsinki (2009): From City to City-Region City of Helsinki Strategic Spatial Plan

City of Helsinki (2014): *Facts about Helsinki*

Culminatum Ltd. Helsinki Region Centre of Expertise (2005): *Innovation Strategy HELSINKI METROPOLITAN AREA*

Culminatum Ltd. Helsinki Region Centre of Expertise (2012): Competitiveness Strategy for the Helsinki Metropolitan Area

Helsinki-Tallin Euroregio (2009): Euroregio Strategy Framework for years 2009-2013

#### Dati:

Statistiche ufficiali: <http://www.hel.fi/hki/tieke/en/etusivu>

Sitografia:

Enterprise Helsinki: <http://www.yrityshelsinki.fi/en>

Finland in your language: <http://www.infopankki.fi/>

Helsinki business hub: <http://www.helsinki.businesshub.fi/>

Helsinki Centre in St. Petersburg: [http://www.baltic.org/about\\_us/helsinki\\_centre\\_in\\_st.\\_petersburg](http://www.baltic.org/about_us/helsinki_centre_in_st._petersburg)

Helsinki-Tallin Euroregion: <http://www.euregio-helta.org/>

International Relations: <http://www.hel.fi/hki/kansainvalinen/en/>

Progetto "CHINAVIA 2020":

<http://www.visithelsinki.fi/en/professional/why-helsinki/statistics-and-research/research-on-tourism>

Progetto "The Baltic Sea Challenge": [http://www.itamerihaaste.net/en/the\\_challenge](http://www.itamerihaaste.net/en/the_challenge)

Visit Helsinki: <http://www.visithelsinki.fi/fi>



## ALLEGATO 2. GLI INDICATORI DI INTERNAZIONALIZZAZIONE

Il tema dell'internazionalizzazione dei sistemi territoriali ha assunto un ruolo di primo piano nel recente dibattito economico. Nel corso degli ultimi anni, sono stati prodotti molti studi a livello nazionale e regionale finalizzati ad analizzare e misurare il grado di internazionalizzazione o di apertura internazionale dei sistemi territoriali<sup>1</sup>. Generalmente, per misurare il grado di apertura internazionale di un territorio questi studi analizzano una serie di dimensioni di internazionalizzazione: economica, finanziaria e imprenditoriale, turistica e sociale. In particolare, per quanto riguarda la dimensione economica, finanziaria e imprenditoriale vengono utilizzati indicatori riguardanti: le esportazioni e importazioni; gli investimenti diretti esteri in entrata e in uscita dal territorio; il peso dei nuovi mercati sul totale delle esportazioni; l'incidenza degli imprenditori stranieri; l'incidenza dell'occupazione straniera. In relazione alla dimensione turistica e socio-culturale dell'internazionalizzazione, vengono generalmente presi in considerazione indicatori riguardanti: l'incidenza della popolazione straniera; l'incidenza del turismo straniero; l'incidenza degli studenti stranieri nelle università e nelle scuole di primo e secondo grado.

Gran parte degli indicatori descritti in precedenza sono stati calcolati per la provincia di Torino in una serie di rapporti di ricerca. Nello specifico, il recente rapporto Rota (2014) su Torino presenta alcuni indicatori riguardanti la dimensione economica e finanziaria di internazionalizzazione dell'area metropolitana di Torino. Altre informazioni sulla dimensione economica e imprenditoriale della provincia di Torino sono contenute nel Rapporto 2013 sull'internazionalizzazione del Piemonte a cura di Unioncamere Piemonte e nel rapporto, curato da R&P (2013)<sup>2</sup>, sull'attrattività della provincia di Torino nei confronti degli investitori esteri. Per quanto attiene al grado di apertura internazionale sul fronte turistico e sociale dell'area torinese, informazioni utili si ritrovano sia nel già citato rapporto di Unioncamere Piemonte (2013), sia in specifici rapporti redatti dalle competenti autorità locali e nazionali, come ad esempio: l'Osservatorio sul turismo della Regione Piemonte; l'Agenzia Nazionale *Lifelong Learning Programme*; Banca d'Italia.

Nelle tabelle che seguono viene presentato l'elenco degli indicatori più comunemente utilizzati nella letteratura per misurare il grado di internazionalizzazione di un territorio. Le tabelle, presentate seguendo i tre principali ambiti della ricerca: (i) Torino nel mondo; (ii) Il mondo a Torino; (iii) Torinesi internazionali, contengono altresì le informazioni sulle fonti da cui sono stati reperiti i dati riguardanti l'area metropolitana torinese.

### 1. TORINO NEL MONDO – INTERNAZIONALIZZAZIONE IN USCITA

#### IMPORT ED EXPORT

Il Rapporto Rota (2014)<sup>3</sup> offre un quadro aggiornato dell'import ed export dell'area torinese. In particolare, il Rapporto rileva per il 2013 una crescita degli scambi con l'estero dell'area torinese, tornati su valori pre-crisi. Nello specifico, la quota di export della Provincia di Torino sul totale di export nazionale si attesta nel 2013 al 5,1% (preceduta solo dalla provincia di Milano con il 9,6%). Il 98,8% delle esportazioni della Provincia sono manifatturiere (90% il dato medio del totale delle province metropolitane), mentre quelle dei servizi incidono appena per lo 0,8% (soprattutto nei settori del trattamento dei rifiuti, dell'editoria, della produzione cinematografica, televisiva e dell'intrattenimento, dei servizi professionali, scientifici e tecnici, della cultura), quelle del settore primario per lo 0,4%. In

---

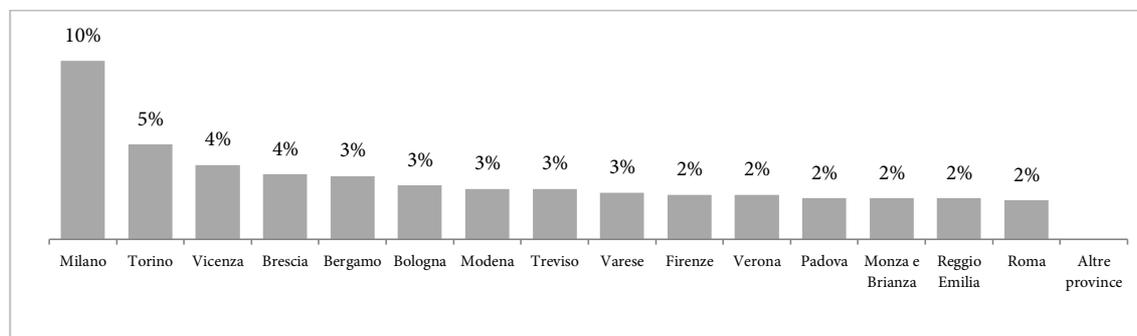
<sup>1</sup>Intesa Sanpaolo- SRM (2011), "L'apertura internazionale delle regioni italiane"; Bradley, F., Tardivo G. e Viassone M. (2010), "Misurazione del livello di internazionalizzazione delle Regioni italiane", in Sistemi locali per l'innovazione e l'internazionalizzazione- *Sinergie* n. 83, Settembre-Dicembre 2010; Mariotti, S., Mutinelli, M. (2012), "Italia multinazionale 2012. Le partecipazioni italiane all'estero ed estere in Italia", ICE-Agenzia per la promozione all'estero e l'internazionalizzazione delle imprese italiane; Unioncamere Piemonte (2013), "Rapporto sull'internazionalizzazione del Piemonte", Torino.

<sup>2</sup> R&P (2013) "L'attrattività della provincia di Torino nei confronti degli investitori esteri", Torino

<sup>3</sup> Centro Einaudi, XV Rapporto "Giorgio Rota" su Torino, 2014, pag. 48 e 49

particolare, il principale comparto delle esportazioni manifatturiere è costituito dai mezzi di trasporto (40,5% del totale dei prodotti esportati nel 2013) e il principale mercato di sbocco sono i Paesi Europei (47,3% nel 2013). Secondo i dati del Rapporto Unioncamere Piemonte 2013<sup>4</sup>, il 58,8% delle imprese presenti nella Provincia di Torino opera anche su mercati esteri, valore superiore a quello medio regionale (42,7%).

Figura 1 Distribuzione percentuale delle esportazioni per provincia (gen.-dic. 2013)



Fonte: nostre elaborazioni su dati ISTAT - Data warehouse commercio estero

Il Rapporto Unioncamere Piemonte (2013) illustra la composizione e l'andamento delle importazioni ed esportazioni piemontesi per Paese. In particolare, il rapporto mette in evidenza come le fasi recessive sperimentate nel corso degli ultimi 5 anni abbiano rafforzato il ruolo delle esportazioni piemontesi verso i Paesi extraeuropei: "tra il 2009 e il 2013, l'incidenza dell'export regionale destinato ai mercati extracomunitari è salita dal 33,2% al 41,0% del I trimestre 2009; per contro, la quota dell'export piemontese verso i mercati comunitari è passata dal 66,8% al 59,0%". I principali Paesi destinatari delle esportazioni piemontesi sono la Germania e la Francia assorbendo, ciascuno, il 14% del totale delle esportazioni del Piemonte, seguono la Svizzera (8%), gli Stati Uniti (6%) e il Regno Unito (6%). Per quanto concerne l'import, la maggioranza delle importazioni Piemontesi proviene dalla Francia (16% del totale) e dalla Germania (15%), seguite dalla Polonia (7%) e dalla Cina (7%).

Tabella 1 Interscambio commerciale piemontese per principali Paesi (dati in milioni di euro)

Paese	2011		2012		Composizione % 2012	
	import	export	import	export	import	export
Germania	4.506,49	5.618,12	4.125,09	5.573,80	15%	14%
Francia	4.301,53	5.607,13	4.186,10	5.522,43	16%	14%
Regno Unito	893,76	2.212,25	793,58	2.470,63	3%	6%
Spagna	1.425,13	2.204,28	1.313,00	2.091,47	5%	5%
Polonia	2.509,53	1.966,66	1.891,43	1.818,14	7%	5%
Belgio	1.069,30	1.001,61	970,26	958,3	4%	2%
Austria	396,49	726,1	481,03	731,93	2%	2%
Paesi Bassi	1.143,07	668,55	1.149,98	622,09	4%	2%
Romania	312,51	523,77	288,88	477,72	1%	1%
Repubblica Ceca	288,28	480,44	278,56	469,12	1%	1%
Altri Paesi Ue 27	1.920,19	2.790,06	1.785,30	2.686,27	7%	7%
Totale Paesi Ue 27	18.766,29	23.798,98	17.263,21	23.421,89	65%	59%
Svizzera	1.048,10	2.723,26	1.054,73	3.143,97	4%	8%
Stati Uniti	1.039,66	1.951,15	945,46	2.222,04	4%	6%
Turchia	1.133,72	1.330,51	1.029,96	1.386,87	4%	3%
Cina	2.193,72	993,18	1.904,10	1.022,95	7%	3%
NIEs (a)	409,26	899,6	370,68	956,53	1%	2%

<sup>4</sup> Nel mese di ottobre 2013, Unioncamere Piemonte ha svolto un'indagine presso un campione significativo di 1.176 imprese piemontesi, comprendente anche le micro imprese con meno di 10 addetti, con lo scopo di individuarne le principali modalità di gestione degli scambi con l'estero.

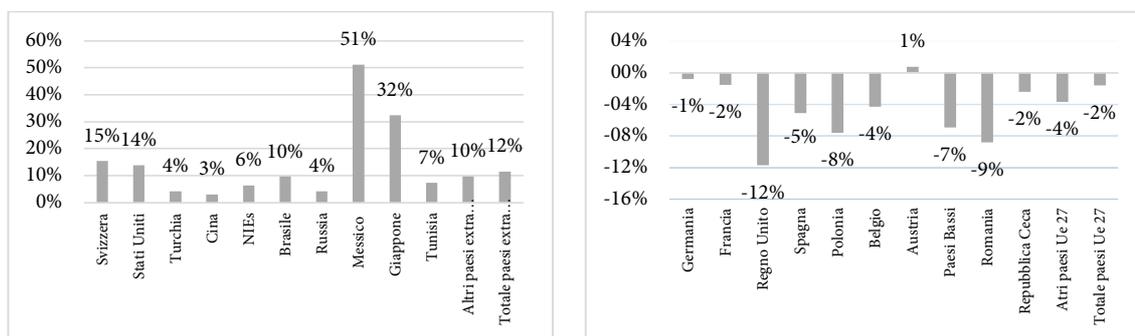
Brasile	533,41	855,24	516,83	937,26	2%	2%
Russia	108,18	754,91	66,4	785,62	0%	2%
Messico	398,69	374,45	399,26	565,62	1%	1%
Giappone	418,76	388,77	302,4	514,85	1%	1%
Tunisia	345,76	289,85	306,6	310,99	1%	1%
Altri Paesi extra-Ue 27	2.666,75	4.197,20	2.602,57	4.604,91	10%	12%
Totale Paesi extra-Ue 27	10.296,01	14.758,11	9.499,01	16.451,61	35%	41%
Totale	29.062,30	38.557,08	26.762,22	39.873,51	100%	100%

(a) Singapore, Corea del Sud, Taiwan, Hong Kong

Fonte: adattato da Unioncamere Piemonte, "2013 Rapporto sull'internazionalizzazione del Piemonte", elaborazioni su dati Istat

Le figure sottostanti presentano le variazioni percentuali intercorse tra il 2011 e il 2012 nelle esportazioni piemontesi per Paese.

Figura 2 Esportazioni piemontesi verso i Paesi UE 27 e Extra UE (variazione %2012/11)



Fonte: Unioncamere Piemonte, "2013 Rapporto sull'internazionalizzazione del Piemonte", pag. 18 e 19; elaborazioni su dati Istat

#### INVESTIMENTI DIRETTI ESTERI IN ENTRATA E IN USCITA

Il Rapporto Unioncamere Piemonte (2013) sull'internazionalizzazione, analizza il recente andamento degli investimenti diretti esteri in entrata e in uscita<sup>5</sup> del Piemonte in relazione all'andamento nazionale e mondiale. Secondo questi dati, a livello mondiale nel 2012 si registra una contrazione nei flussi internazionali degli investimenti diretti esteri in entrata. Il 2012 ha segnato anche in Italia un brusco crollo degli Ide (sia in entrata che in uscita), riportando i flussi ad un valore di poco superiore a quello del 1999, quando era pari a 6,9 miliardi di dollari. In particolare, il Rapporto Unioncamere Piemonte evidenzia come, dal confronto con i principali Paesi europei, tra il 2011 e il 2012, il valore dei flussi di investimenti in entrata in Italia abbia rilevato, insieme alla Germania (-86,6%) la flessione più marcata. Il notevole ridimensionamento è scaturito dai disinvestimenti esteri registrati nel nord-ovest (quasi -6,8 miliardi di euro) e del nord-est (pari a quasi -1,5 miliardi di euro) e dalla contrazione di Ide netti rilevata dalle regioni del centro Italia.

In questo contesto, il Piemonte, insieme con il Lazio e il Veneto, si è mostrato ancora attrattivo nei confronti degli investitori stranieri, ricevendo un ammontare di capitale investito di 481 milioni di euro; tuttavia, si tratta di valori che risultano notevolmente più bassi di quelli registrati nel 2011.

Tabella 2 Investimenti diretti netti esteri in Italia per area geografica e principali regioni (saldo in migliaia di euro)

AREA GEOGRAFICA	2011	2012
Nord-ovest	7.766.323	-6.861.641
Piemonte	3.573.448	481.196
Lombardia	3.658.973	-7.578.911
Nord-est	5.444.745	-1.488.938
Emilia Romagna	5.787.072	-4.589.488
Veneto	3.082.645	633.209

<sup>5</sup> Gli investimenti che realizzano un interesse durevole tra un'impresa residente nell'economia nazionale ed una residente in un'altra economia, abbreviati con l'acronimo Ide.

Centro	11.609.076	7.640.363
Lazio	10.800.581	5.490.326
Toscana	1.672.196	2.567.568
Sud e isole	63.518	547.184
Altro	-192.227	235.199
Italia	24.691.435	72.167

Fonte: Unioncamere Piemonte, "2013 Rapporto sull'internazionalizzazione del Piemonte", pg. 46; elaborazioni su dati Banca d'Italia

Rispetto al 2011, in Piemonte la quota detenuta dai Paesi europei si è notevolmente ridotta, passando dal 92,5% del 2011 al 18,8% del 2012; mentre si è più che quadruplicato, invece, il valore degli investimenti provenienti dall'America.

**Tabella 3 Investimenti diretti netti esteri in Piemonte per continente (saldi in migliaia di euro)**

CONTINENTE	2011	2012
Africa	59.468	-2.038
America	64.532	276.688
Asia	105.716	70.135
Europa	3.305.002	90.492
Importi non ripartibili	43.463	25.831
Oceania	-4.733	20.088
Totale	3.573.448	481.196

Fonte: Unioncamere Piemonte, "2013 Rapporto sull'internazionalizzazione del Piemonte", pg. 47; elaborazioni su dati Banca d'Italia

#### **RIMESSE DEGLI EMIGRATI RESIDENTI NELL'AREA METROPOLITANA**

Secondo i dati censiti da Banca d'Italia (2014)<sup>6</sup>, le rimesse degli immigrati nella Provincia di Torino ammontano nel 2013 a circa 169 milioni di euro, di cui il 28% diretto verso la Romania; seguono il Perù con il 10%, il Marocco e la Cina con l'8% ciascuno. Tra il 2005 e il 2013 le rimesse degli immigrati residenti nella Provincia di Torino sono aumentate del 38%, valore inferiore alla crescita rilevata a livello regionale (+46%) e nazionale (+41%). Le rimesse degli emigrati residenti nell'area metropolitana Torinese ammontano al 58% del totale delle rimesse registrate in Piemonte nel 2013.

**Tabella 4 Rimesse degli immigrati verso l'estero: valori in milioni di euro, variazione % e incidenza %**

	2005	2013	var % 2005-2013
Provincia Torino	122	169	38,6%
Piemonte	200	292	46,2%
Nord-ovest	1.229	1.664	35,5%
Italia	3.901	5.502	41,0%
Incidenza Torino/Piemonte	61,0%	57,9%	-3,1%
Incidenza Torino/nord-ovest	9,9%	10,1%	0,2%
Incidenza Torino/Italia	3,1%	3,1%	-

Fonte: Nostre elaborazioni su dati Banca d'Italia (2014) "Le rimesse verso l'estero degli immigrati in Italia"

#### **PARTECIPAZIONE AL PROGRAMMA ERASMUS**

In relazione alla mobilità in uscita degli studenti piemontesi, e in particolare al Programma Erasmus, dal Rapporto dell'Agenzia Nazionale *Lifelong Learning Programme Italia* (2013)<sup>7</sup> emerge come il Piemonte presenti una partecipazione superiore alla media nazionale al programma Erasmus: nell'anno accademico 2011/2012 il tasso di partecipazione al Programma sul totale degli studenti iscritti era del 1,3% per i 3 Atenei piemontesi (1,2% il dato medio nazionale), con un picco dell'1,7% per gli studenti del Politecnico di Torino.

<sup>6</sup> Banca d'Italia (2014) "Le rimesse verso l'estero degli immigrati in Italia"

<sup>7</sup> Agenzia Nazionale LLP Italia, "Rapporto Annuale Erasmus a.a. 2011/2012", Quaderno LLP n. 22

**Tabella 5 Rapporto n. studenti Erasmus sul n. studenti iscritti, a.a. 2011/2012 (settore universitario)**

	N. STUDENTI ITALIANI ERASMUS	N. STUDENTI ISCRITTI*	% ERASMUS SUGLI ISCRITTI
Italia	19.914	1.704.107	1,20%
Nord-ovest	5.505	384.276	1,40%
Piemonte, di cui:	1.337	101.124	1,3%
Università degli Studi di Torino	796	63.107	1,3%
Politecnico di Torino	495	28.777	1,7%
Università degli Studi del Piemonte Orientale	46	9.240	0,5%

\* Fonte Miur Ufficio di Statistica. Il dato riguarda solo gli iscritti presso le Università e Politecnici partecipanti al Programma Erasmus 2011/2012.

Fonte: Adattato da Agenzia Nazionale LLP Italia, "Rapporto Annuale Erasmus a.a. 2011/2012", Quaderno LLP n. 22

#### **TORINESI ISCRITTI ALL'AIRE (ANAGRAFE DEGLI ITALIANI ISCRITTI ALL'ESTERO)**

Secondo il Rapporto Italiani nel Mondo 2013, a cura della Fondazione Migrantes, al 1 gennaio 2013 i cittadini torinesi residenti fuori dei confini nazionali sono 91.400, il 4,1% dei 2.254.720 di torinesi residenti in Provincia di Torino e quasi la metà dei 219 mila piemontesi residenti all'estero.

Le comunità di cittadini torinesi all'estero numericamente più incisive sono quella svizzera (22.988), quella francese (20.811) e quella uruguaiana (11.936).

Torino si colloca al quarto posto tra le città italiane per incidenza di iscritti all'AIRE sul totale di residenti, preceduta da Genova (7,5% della popolazione residente), Roma (7,4%) e Venezia (4,7%).

L'analisi delle presenze all'estero per origine provinciale evidenzia la preminenza di Torino (42% del totale regionale), seguita da Cuneo (19%) e Alessandria (13%). La tabella seguente riporta i dati disaggregati per Provincia, indicando alcune dimensioni socio-economiche dei piemontesi residenti all'estero secondo l'Aire.

**Tabella 6 - Dati disaggregati per provincia - residenti piemontesi iscritti all'AIRE**

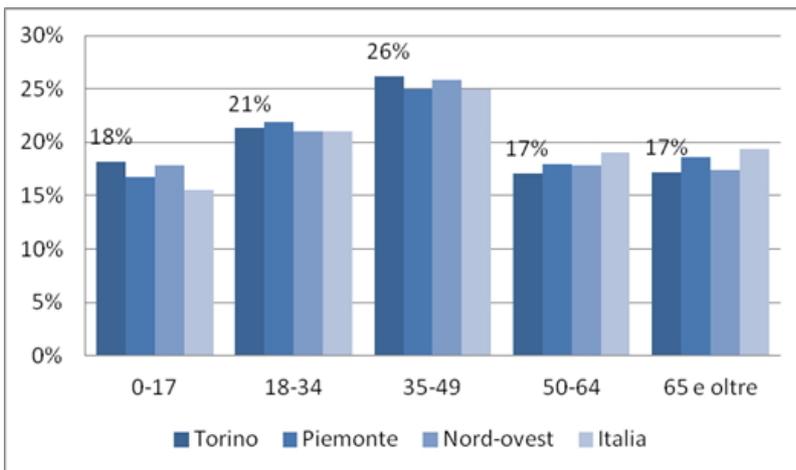
PROVINCIA	Totale	Popolazione Residente (Istat demo 1 gen 2013)	% all'AIRE tot. residenti	iscritti sul dei % donne su tot
Alessandria	27.934	427.354	6,5%	49,9
Asti	11.256	217.978	5,2%	49,5
Biella	10.628	181.426	5,9%	48,8
Cuneo	41.339	589.102	7,0%	50,2
Novara	13.853	367.022	3,8%	47,8
Torino	91.400	2.254.720	4,1%	47,7
Verbania	15.326	160.143	9,6%	48,8
Vercelli	8.157	176.307	4,6%	48,9
Piemonte	219.893	4374052	5,0%	48,7

Fonte: Nostre elaborazioni su dati Istat-demo e Rapporto Migrantes 2013- Schede regionali e provinciali

Nella totalità delle province piemontesi circa la metà degli iscritti AIRE sono donne e, relativamente alla ripartizione per classi d'età per il totale piemontese, il 17% è minorenne, il 22% ha tra i 18 e i 34 anni, il 25% tra i 35 e i 49 anni, il 18% ha un'età compresa tra i 50 e i 64 anni e il 19% ha più di 64 anni.

Per quel che riguarda la distribuzione degli iscritti all'AIRE per fasce d'età, il caso di Torino risulta perfettamente allineato con la situazione piemontese e, più in generale, con quella italiana. Il 18% è minorenne, il 21% ha tra i 18 e 34 anni, il 26% ha tra i 35 e i 49 anni, il 17% ha un'età compresa tra i 50 e i 64 anni e un ulteriore 17% ha più di 65 anni.

Figura 3 - Distribuzione per fasce d'età



Fonte: Nostre elaborazioni su dati Istat-demo e Rapporto Migrantes 2013- Schede regionali e provinciali

## 2. IL MONDO A TORINO - INTERNAZIONALIZZAZIONE IN ENTRATA

### IMPRESE A CONTROLLO ESTERO E A PARTECIPAZIONE ESTERA

Secondo le informazioni contenute nella banca dati Reprint e riportate dal Rapporto del centro studi R&P (2013)<sup>8</sup> alla fine del 2012 avevano sede nella Provincia di Torino 552 imprese a partecipazione estera, di cui 519 controllate dall'investitore estero, 14 con partecipazioni paritarie tra soci italiani ed esteri e 19 con partecipazioni estere di minoranza. Quasi i due terzi delle 519 imprese a controllo estero provengono da Paesi dell'Unione Europea, e in particolare: Francia (108 imprese e quasi 12mila addetti - Michelin, Fenice e Valeo le imprese con oltre mille dipendenti); Germania (87 imprese e quasi 6.000 addetti), Regno Unito (34 imprese e più di 13mila addetti) e Svezia (16 imprese e oltre 4.000 addetti, con SKF che supera quota mille). Circa il 36% delle imprese a controllo estero opera nel comparto industriale, il 58% nel comparto dei servizi e del commercio e la restante parte (6%) nel comparto dell'energia, acqua e gas. Per maggiori dettagli si rimanda al Rapporto R&P (2013) che riporta molte altre informazioni di dettaglio sulle imprese del Torinese controllate da investitori stranieri. Si segnala che informazioni aggiuntive sulle imprese a partecipazione estera e basate su dati Observer CeiPiemonte si possono ritrovare nel Rapporto Rota (2013)<sup>9</sup>.

Tabella 7 Consistenza delle imprese a partecipazione estera con sede in Provincia di Torino nel 2012\*

TIPOLOGIA DELLA PARTECIPAZIONE	IMPRESE		ADDETTI		FATTURATO	
	N°	%	N°	%	N°	%
Partecipazioni di controllo	519	94,0	65.812	94,2	25.105	94,6
Partecipazioni paritarie	14	2,5	717	1,0	166	0,6
Partecipazioni minoritarie	19	3,4	3.351	4,8	1.275	4,8
Totale	552	100,0	69.88	100,0	26.545	100,0

\*I dati relativi al numero di addetti e al fatturato si riferiscono al 31.12.2011

Fonte: R&P (2013) "L'attrattività della Provincia di Torino nei confronti degli investitori esteri", Torino- Tabella 5.1, pg. 53

### IMPRESE E IMPRENDITORI STRANIERI

Secondo i dati riportati nel Rapporto Unioncamere Piemonte (2013), in Piemonte, le imprese straniere<sup>10</sup> registrate presso le Camere di commercio rappresentavano, a fine 2012, l'8,2% delle imprese complessivamente censite sul territorio regionale (7,8% il dato nazionale). Con riferimento alla nazionalità del titolare, la Romania risultava il primo Paese di provenienza (pari al 25,3% del totale), seguita dal Marocco (21,8%), dall'Albania (10,6%) e dalla Cina (6,5%). Gli imprenditori individuali albanesi e rumeni svolgono la propria attività economica prevalentemente nel settore delle costruzioni (con quote rispettivamente pari a 78,9% e 74,4%), mentre quelli marocchini e cinesi prediligono le attività commerciali (per un'incidenza pari, rispettivamente, al 61,8% e al 49,6%). La Provincia di Torino accoglie il 58,4% delle aziende guidate da persone nate all'estero (circa 22mila aziende), con un'incidenza sul totale delle imprese registrate pari al 9,5%, valore superiore alla media regionale (8,2%) e nazionale (7,8%).

Per quanto concerne l'imprenditoria straniera, sempre lo stesso Rapporto Unioncamere Piemonte (2013), evidenzia come, nel corso dell'ultimo decennio il numero degli imprenditori stranieri<sup>11</sup> in Piemonte sia risultato in costante crescita, più che raddoppiando tra il 2000 (circa 20mila unità) e il 2012 (54mila unità). Nel 2012, la prima nazionalità tra gli imprenditori stranieri è quella rumena, circa 10mila unità,

<sup>8</sup> R&P (2013) "L'attrattività della Provincia di Torino nei confronti degli investitori esteri", Torino

<sup>9</sup> Centro Einaudi, XV Rapporto "Giorgio Rota" su Torino, 2014,

<sup>10</sup> Si considerano straniere le imprese individuali in cui il titolare sia nato in un Paese estero, ovvero le società di persone in cui oltre il 50% dei soci sia costituito da persone nate in un Paese estero oppure le società di capitale in cui oltre il 50% dei soci e degli amministratori sia nato in un Paese estero.

<sup>11</sup> Per imprenditori stranieri si intende il numero delle posizioni imprenditoriali (titolari d'impresa, soci, amministratori, etc.) rivestite da persone nate in un Paese estero all'interno di imprese italiane. Visto che una stessa persona può risultare registrata con più cariche in imprese diverse oppure essere socio amministratore in più aziende, le posizioni imprenditoriali sovrastimano il numero degli imprenditori.

pari 19,2% del totale degli imprenditori stranieri in Piemonte. La Provincia di Torino ospita il 59% del totale degli imprenditori stranieri del Piemonte, con un'incidenza sul totale degli imprenditori registrati pari all'8,2% , valore superiore alla media regionale e nazionale (7,2%).

**Tabella 8 Posizioni imprenditoriali per nazionalità: valori assoluti, composizione % e incidenza %**

AREA	COMUNITARIA		EXTRA- COMUNITARIA		% STRANIERI SUL TOTALE DEGLI IMPRENDITORI
Torino	12.416	39%	19.484	61%	8,20%
Totale Piemonte	18.420	34%	35.634	66%	7,20%
Totale Italia	189.616	28%	497.147	72%	7,20%

Fonte: Adattato da Unioncamere Piemonte, "2013 Rapporto sull'internazionalizzazione del Piemonte", pg. 59; elaborazioni Unioncamere Piemonte su dati InfoCamere (Dati al 31 dicembre 2012)

### TURISMO INTERNAZIONALE

Secondo i dati dell'Osservatorio turistico regionale<sup>12</sup>, nel 2013 il Piemonte risulta al nono posto tra le regioni italiane per numero di arrivi di turisti e all'11° posto per presenze (ovvero del numero delle notti trascorse dai clienti nelle strutture ricettive). Per quanto riguarda il turismo internazionale nell'area torinese, il Rapporto rileva che il numero di turisti stranieri giunti nella Provincia di Torino per trascorrervi almeno una notte è stato pari a 385.967 (circa il 18,8% del totale delle presenze nelle ATL Turismo di Torino e Provincia); mentre il totale delle presenze straniere ammonta a 1.312.214 (circa il 22% del totale delle presenze). Gli stranieri tendono a soggiornare un numero di notti maggiore rispetto a quello dei turisti italiani: in media 3,4 notti a fronte di 2,8 notti degli italiani. A visitare maggiormente la Provincia di Torino sono i turisti francesi e inglesi, che sommano il 37% del totale delle presenze del 2013. Seguono, poi i tedeschi, gli svizzeri e i russi. I turisti del Regno Unito sono quelli che permangono un numero di notti maggiore (4,1) a fronte di una media di 3,4 notti.

**Tabella 9 Presenze, arrivi e numero medio di pernottamenti per nazionalità (anno 2013)**

AREA VISITATA	PRESENZE			ARRIVI			NUMERO MEDIO NOTTI	
	Italiani	Stranieri	% stranieri	Italiani	Stranieri	% stranieri	Italiani	Stranieri
ATL Torino e Provincia	4.625.023	1.312.214	22,1%	1.667.228	385.967	18,8%	2,8	3,4
Piemonte	7.636.020	5.054.548	39,8%	2.787.209	1.490.737	34,8%	2,7	3,4

Fonte: Adattato da Regione Piemonte- Osservatorio Turistico Regionale (2014) "Dati statistici del turismo in Piemonte, Anno 2013"

**Tabella 10 Primi cinque Paesi di provenienza turisti stranieri ATL Torino e provincia (anno 2013)**

PAESE	PRESENZE	%	ARRIVI	%	MEDIA NOTTI
Francia	286.632	21,8%	98.539	25,5%	2,9
Regno Unito	181.365	13,8%	43.838	11,4%	4,1
Germania	96.352	7,3%	34.133	8,8%	2,8
Svizzera e Liechtenstein	60.492	4,6%	25.366	6,6%	2,4
Russia	51.548	3,9%	18.301	4,7%	2,8

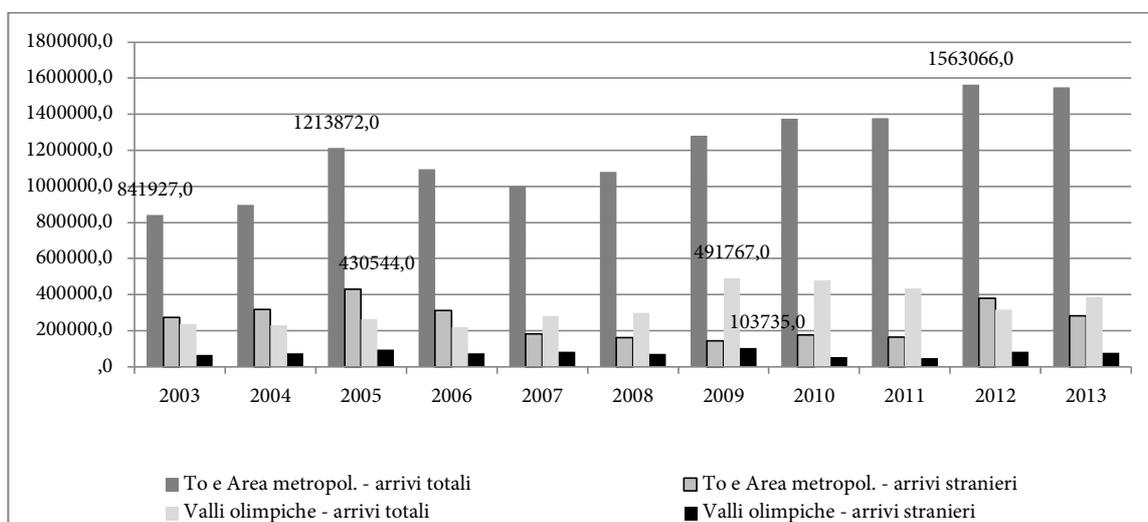
Fonte: Adattato da Regione Piemonte- Osservatorio Turistico Regionale (2014) "Dati statistici del turismo in Piemonte, Anno 2013"

Guardando all'andamento degli arrivi per turismo negli ultimi dieci anni (dal 2003 al 2013) si può notare come la crescita sia soprattutto a vantaggio dei flussi turistici nazionali piuttosto che stranieri. In particolare, per l'area di Torino e dell'area metropolitana la crescita degli arrivi totali è stata dell'84%, mentre la crescita degli arrivi stranieri è stata del 3% (con un picco registrato subito prima delle Olimpiadi

<sup>12</sup> Regione Piemonte- Osservatorio Turistico Regionale (2014) "Dati statistici del turismo in Piemonte, Anno 2013"

2006). Le Valli Olimpiche hanno anch'esse aumentato il numero di arrivi turistici totali (+64% in 10 anni), aumento cui contribuisce anche il turismo straniero (+22%).

**Figura 4 Arrivi turistici nell'area torinese e nelle valli olimpiche, anni 2003-2013**



Fonte: Provincia di Torino

#### INCIDENZA STUDENTI STRANIERI NELLE SCUOLE PRIMARIE E SECONDARIE

Il Rapporto dell'Ufficio Scolastico Regionale per il Piemonte (2014)<sup>13</sup> riporta i dati sugli iscritti stranieri nelle scuole primarie e secondarie (di 1° e 2° grado) della Provincia di Torino nell'anno scolastico 2012/2013. Secondo questi dati, la Provincia di Torino accoglieva nell'anno scolastico 2012/2013 28.580 alunni con cittadinanza non italiana (circa il 50% degli alunni con cittadinanza non italiana dell'intera regione). Gli alunni stranieri iscritti nelle scuole della Provincia di Torino rappresentavano l'11,5% del totale della popolazione scolastica, valore che sale a oltre il 17% se si considerano solo le scuole del capoluogo torinese. La maggior parte degli alunni stranieri iscritti nelle scuole della Provincia di Torino hanno cittadinanza Rumena (41%) o Marocchina (16%).

**Tabella 11 Presenze alunni con cittadinanza non italiana e incidenze %. Scuole Statali e Paritarie di ogni ordine e grado – a.s. 2012/2013**

	ALUNNI ITALIANI	ALUNNI STRANIERI	% STRANIERI
Torino	86.169	18.076	17,3%
Provincia di Torino	219.316	28.580	11,5%
Piemonte	417.516	56.728	12,0%
Incidenza Torino/Piemonte		31,9%	
Incidenza Prov. Torino/Piemonte		50,4%	

Fonte: Adattato da Ministero dell'Istruzione, dell'Università e della Ricerca Ufficio Scolastico Regionale per il Piemonte "Allievi di cittadinanza non italiana nelle scuole di ogni ordine e grado – Anno 2012/2013"

#### INCIDENZA STUDENTI STRANIERI NELL'ISTRUZIONE TERZIARIA

I dati del Ministero dell'istruzione, dell'università e della ricerca evidenziano un'elevata incidenza di studenti stranieri iscritti presso gli Atenei piemontesi: nell'a.a. 2012/2013 sono l'8,3% degli iscritti, rispetto ad una media del totale degli Atenei italiani del 4%. Oltre il 40% degli iscritti stranieri provengono da tre Paesi: Cina (16%), Romania (13%) e Albania (12%). Le Università a maggiore grado di

<sup>13</sup> Ministero dell'Istruzione, dell'Università e della Ricerca - Ufficio Scolastico Regionale per il Piemonte "Allievi di cittadinanza non italiana nelle scuole di ogni ordine e grado – Anno 2012/2013"

internazionalizzazione sono l'Università di Scienze Gastronomiche di Pollenzo con il 28,5% di studenti stranieri e il Politecnico di Torino con il 15% e il maggior numero di studenti stranieri (4.135).

Nel corso degli ultimi dieci anni gli studenti stranieri iscritti nelle università Piemontesi sono aumentati di 6 volte, passando da un totale di 1.340 nell'a.a. 2002/2003 a 8.515 nell'a.a. 2012/2013. L'incremento è stato particolarmente significativo al Politecnico di Torino, dove gli studenti stranieri iscritti sono passati da duecentosessanta a oltre quattromila nell'a.a. 2012/2013.

In linea con i dati sugli iscritti, il Piemonte registra, rispetto alla media italiana una elevata incidenza di laureati stranieri sul totale dei laureati: il 6,2% nel 2012, rispetto ad una media nazionale del 3%.

**Tabella 12 Studenti stranieri iscritti anni 2002/03 e 2012/13: valori assoluti, incidenza sul totale iscritti e variazione percentuale**

	A.a. 2002/03		A.a. 2012/2013		Variazione % iscritti stranieri 2002/2012
	Totale Stranieri	Iscritti Incidenza stranieri	Totale Stranieri	Iscritti Incidenza stranieri	
Totale Atenei Italia	31.744	1,8%	67.617	4,0%	113%
Totale Atenei Piemonte	1.340	1,6%	8.515	8,3%	535%
di cui					
- Università degli studi di Torino	1.076	1,8%	3.756	5,8%	249%
- Politecnico di Torino	264	1,1%	4.135	15,0%	1466%
- Università degli studi del Piemonte orientale "Amedeo Avogadro"	-	-	551	5,6%	-
- Università di Scienze Gastronomiche	-	-	73	28,5%	-

Fonte: Nostre elaborazioni su banca dati Miur, Indagine sull'Istruzione Universitaria anni 2003 e 2013.

**Tabella 13 Studenti stranieri iscritti all'anno accademico 2012/13 per sesso e Paese di provenienza (paesi con più di 100 iscritti)**

PAESE	FEMMINE	MASCHI	TOT
Cina	550	842	1392
Romania	804	333	1137
Albania	610	379	989
Camerun	186	318	504
Iran	214	236	450
Marocco	202	236	438
Pakistan	8	370	378
Perù	200	137	337
Colombia	112	107	219
Brasile	82	94	176
Moldavia	120	49	169
Grecia	86	81	167
Francia	76	89	165

Fonte: Nostre elaborazioni su banca dati Miur, Indagine sull'Istruzione Universitaria anno 2013.

**Tabella 14 Istruzione universitaria: incidenza degli studenti universitari stranieri sul totale, confronto Atenei Piemontesi e Italia**

	% STUDENTI STRANIERI PIEMONTE	% STUDENTI STRANIERI ITALIA
Iscritti Università Piemontesi (4 Atenei) 2012/13	8,3%	4,0%
Laureati Università Piemontesi (4 Atenei) 2012	6,2%	3,1%
Diplomati Master I livello 2010	20,5%	5,9%
Diplomati Master II livello 2010	17,1%	6,8%
Dottori di ricerca 2010	13,1%	6,4%

Fonte: Nostre elaborazioni da dati MIUR

**Tabella 15 Studenti laureati: valori assoluti e incidenza degli studenti stranieri sul totale (anno 2012)**

	TOTALE	STRANIERI	INCIDENZA STRANIERI
Italia	297.448	9.143	3,07%
Piemonte (4 atenei)	17.779	1.102	6,20%
% Piemonte/Italia	5,98%	12,05%	

Fonte: Nostre elaborazioni su banca dati Miur

Rispetto alla media italiana, il Piemonte si distingue soprattutto nel grado di internazionalizzazione dell'istruzione terziaria post universitaria (Master e Dottorati di ricerca). Infatti, tra i diplomati in master di I e II livello nei quattro Atenei piemontesi nel 2010, gli studenti stranieri sono il 20, 5% e 17%, rispettivamente, a fronte di un dato nazionale che si attesta intorno al 6%. Allo stesso modo, tra i nuovi Dottori di ricerca (anno 2010) il Piemonte risultava avere una maggiore incidenza di studenti stranieri (13%) rispetto alla media nazionale (6,4%).

**Tabella 16 Diplomati Master I livello: valori assoluti e incidenza (anno 2010)**

	TOTALE	STRANIERI	INCIDENZA STRANIERI
Italia	24.994	1.482	5,9%
Piemonte (4 atenei)	699	143	20,5%
% Piemonte/italia	2,8%	9,7%	

Fonte: Nostre elaborazioni su banca dati Miur

**Tabella 17 Diplomati Master II livello: valori assoluti e incidenza (anno 2010)**

	TOTALE	STRANIERI	INCIDENZA STRANIERI
Italia	12.298	838	6,8%
Piemonte (4 atenei)	416	71	17,1%
% Piemonte/italia	3,4%	8,5%	

Fonte: Nostre elaborazioni su banca dati Miur

**Tabella 18 Dottori di ricerca (Ph.D): valori assoluti e incidenza (anno 2010)**

	TOTALE	STRANIERI	INCIDENZA STRANIERI
Italia	11.464	738	6,4%
Piemonte (4 atenei)	595	78	13,1%
% Piemonte/Italia	5,2%	10,6%	

Fonte: Nostre elaborazioni su banca dati Miur

### TRAFFICO AEREO IN ITALIA

La seguente tabella riporta i dati relativi al traffico di passeggeri nei 38 aeroporti italiani monitorati da Assaeroporti nel 2013. Il dato comprende il traffico passeggeri nazionale e internazionale, al quale si sommano i transiti negli aeroporti e il dato circa l'aviazione generale.

Nel 2013, nei 38 scali aeroportuali italiani monitorati da Assaeroporti, sono transitati oltre 144 milioni di passeggeri segnando una contrazione pari all'1,9% rispetto al 2012, corrispondente a circa 2.740.000 passeggeri in meno.

L'aeroporto di Roma Fiumicino si conferma al primo posto per traffico passeggeri, seguito da Milano Malpensa, Milano Linate, Bergamo e Venezia. In tale contesto, il sistema aeroportuale romano

rappresenta il 28% del traffico passeggeri in Italia.

**Tabella 19 – Dati di traffico passeggeri negli aeroporti italiani – anno 2013**

Aeroporto	Nazionali	Internazionali	di cui C. Europea	Transito	Totale Commerciale	Aviazione Generale	TOTALE
Roma Fiumicino	10.868.402	25.069.617	15.308.935	227.743	36.165.762	583	36.166.345
Milano Malpensa	3.003.701	14.777.443	8.986.412	159.395	17.940.539	14.536	17.955.075
Milano Linate	5.158.504	3.825.190	3.823.498	2.114	8.985.808	48.565	9.034.373
Bergamo	2.806.380	6.146.673	5.256.292	9.305	8.962.358	2.018	8.964.376
Venezia	1.683.900	6.691.965	4.995.816	12.610	8.388.475	15.315	8.403.790
Catania	4.815.059	1.552.434	1.270.858	28.545	6.396.038	4.089	6.400.127
Bologna	1.611.123	4.516.098	0	59.344	6.186.565	7.218	6.193.783
Napoli	2.528.304	2.871.776	2.492.175	32.778	5.432.858	11.564	5.444.422
Roma Ciampino	1.032.626	3.684.463	3.567.199	0	4.717.089	32.162	4.749.251
Pisa	1.274.264	3.188.858	0	8.605	4.471.727	7.963	4.479.690
Palermo	3.389.670	943.388	900.636	14.004	4.347.062	2.610	4.349.672
Bari	2.516.458	1.073.248	953.816	6.710	3.596.416	3.494	3.599.910
Cagliari	2.775.484	799.126	702.949	6.974	3.581.584	6.323	3.587.907
Torino	1.776.970	1.372.231	1.258.746	3.728	3.152.929	7.358	3.160.287
Verona	847.684	1.838.280	1.170.350	26.634	2.712.598	7.217	2.719.815
Lamezia T.	1.758.503	416.725	315.933	8.216	2.183.444	658	2.184.102
Treviso	478.250	1.690.613	1.498.267	1.024	2.169.887	5.509	2.175.396
Brindisi	1.638.015	348.233	254.157	3.226	1.989.474	3.248	1.992.722
Firenze	351.754	1.620.028	1.418.283	52	1.971.834	11.434	1.983.268
Olbia	1.155.041	795.574	755.670	58	1.950.673	21.596	1.972.269
Trapani	1.279.972	596.828	596.487	525	1.877.325	1.232	1.878.557
Alghero	980.005	568.999	547.116	14.016	1.563.020	888	1.563.908
Genova	764.419	530.210	421.620	1.868	1.296.497	7.074	1.303.571
Trieste	523.488	324.565	292.535	3.121	851.174	2.425	853.599
Rimini	9.213	546.505	52.006	3.418	559.136	3.694	562.830
Reggio C.	557.599	0	0	1.078	558.677	4.070	562.747
Pescara	230.843	311.464	293.533	375	542.682	5.575	548.257
Ancona	174.576	319.845	277.727	3.634	498.055	5.337	503.392
Cuneo	125.044	161.859	88.325	1.705	288.608	2.015	290.623
Perugia	64.075	147.519	130.695	58	211.652	3.898	215.550
Parma	131.405	63.881	52.175	6	195.292	1.528	196.820
Forlì	119	39.607	39.607	0	39.726	159	39.885
Bolzano	25.522	31	31	0	25.553	7.824	33.377
Crotone	25.028	0	0	0	25.028	152	25.180
Brescia	98	7.064	683	80	7.242	3.069	10.311
Foggia	5.439	0	0	0	5.439	646	6.085
Grosseto	377	4.262	2.071	0	4.639	671	5.310
Siena	121	22	22	0	143	115	258
<b>TOTALI</b>	<b>56.367.435</b>	<b>86.844.624</b>	<b>57.724.625</b>	<b>640.949</b>	<b>143.853.008</b>	<b>263.832</b>	<b>144.116.840</b>

Fonte: Nostre elaborazioni su banca dati Asseaeroporto

### 3. TORINESI INTERNAZIONALI - INTERNAZIONALITÀ LOCALE

#### INCIDENZA DELLA POPOLAZIONE STRANIERA

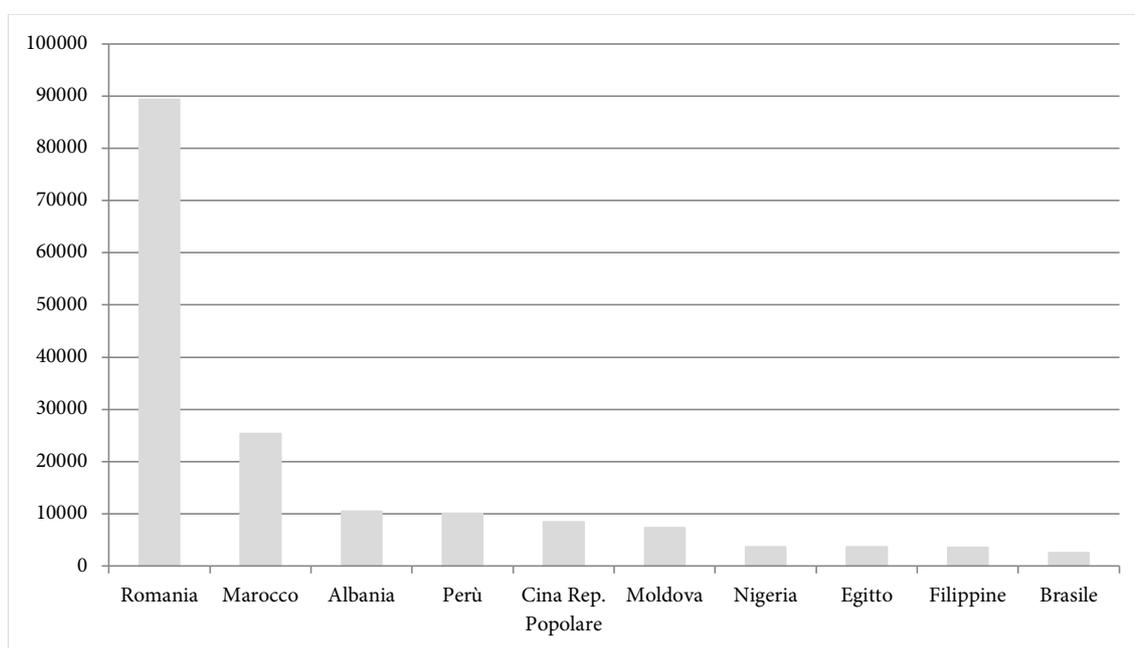
Nel corso dell'ultimo decennio, soprattutto a seguito dell'allargamento dell'UE del 2007, la popolazione straniera nella Provincia di Torino è più che triplicata, passando da 62mila unità a quasi 196mila unità. La Provincia di Torino risulta la prima Provincia piemontese per presenza di immigrati, tuttavia il primato in termini di incidenza di stranieri sul totale della popolazione residente lo detiene la Provincia di Asti (11%), seguita dalle province di Cuneo (9,9%), Alessandria (9,4%) e Novara (9,3%).

**Tabella 20 Popolazione residente in Provincia di Torino e Italia: valori assoluti, variazioni % e incidenza stranieri (valori al 1° gennaio)**

	2003	2013	Var %2003-2013
Popolazione totale residente in Italia	57.321.070	59.685.227	+ 4,1%
Popolazione totale residente in Provincia di Torino	2.172.226	2.254.720	+ 3,8%
Stranieri residenti in Italia	1.549.373	4.387.721	+ 183,2%
Stranieri residenti in Provincia di Torino	62.084	195.806	+ 215,4%
Incidenza stranieri su popolazione totale in Italia	2,7%	7,4%	
Incidenza stranieri su popolazione totale in Provincia di Torino	4,0%	8,7%	

Fonte: Nostre elaborazioni su dati Istat-demo

**Figura 5 Residenti stranieri in Provincia di Torino al 31.12.2012, primi 10 Paesi di provenienza (Fonte: Istat)**



#### INCIDENZA DELL'OCCUPAZIONE STRANIERA IN PIEMONTE

Il rapporto della Regione Piemonte (2014) sul mercato del lavoro<sup>14</sup> riporta l'andamento dell'occupazione straniera nella Regione. In particolare, dai dati Istat 2013 l'incidenza dell'occupazione straniera in Piemonte si attesta al 10,6% per un totale di 191mila occupati stranieri, valore in calo rispetto al dato del 2012 (204mila unità). Il Rapporto sottolinea, inoltre, la situazione di difficoltà sul mercato del lavoro della

<sup>14</sup> Regione Piemonte- Direzione Istruzione, Formazione Professionale e Lavoro, Settore Lavoro, "Il mercato del lavoro in Piemonte 2013", Maggio 2014

componente straniera: più della metà dell'aumento di persone in cerca di lavoro rilevato tra il 2012 e il 2013 (15.000 soggetti su 26.000) è ascrivibile alla componente straniera (soprattutto uomini).

**Tabella 21 Occupazione in Piemonte per genere e cittadinanza (anni 2012 e 2013. Dati in migliaia)**

	Anno 2012			Anno 2013			var %		
	M	F	T	M	F	T	M	F	T
Italiani	917	724	1641	900	709	1609	-1.9%	-2.1%	-2.0%
Stranieri	112	92	204	103	88	191	-8.0%	-4.3%	-6.4%
Totale	1029	816	1846	1004	797	1800	-2.4%	-2.3%	-2.5%
Incidenza stranieri	10.9%	11.3%	11.1%	10.3%	11.0%	10.6%			

Fonte: Adattato da Regione Piemonte- Direzione Istruzione, Formazione Professionale e Lavoro, Settore Lavoro, "Il mercato del lavoro in Piemonte 2013", Maggio 2014, pg. 5

#### LIVELLO DI ISTRUZIONE DEI GIOVANI ADULTI

Per quanto concerne il livello di istruzione dei giovani piemontesi nella fascia di età 30-34, i dati Eurostat mettono in luce una significativa crescita del livello medio di istruzione nel corso degli ultimi 5 anni. Infatti, la percentuale di giovani tra i 30 e i 34 anni con un livello di istruzione di tipo terziario (università e oltre) è passata dal 17,9% del 2009 al 23,3% del 2013. Tuttavia, nonostante la crescita registrata negli ultimi anni, la quota di laureati tra i giovani resta ancora molto al di sotto rispetto alla media europea 36,9%.

**Tabella 22 Popolazione con età 30-34 con istruzione terziaria: incidenza e variazione percentuale anni 2009/2013**

	2009	2010	2011	2012	2013	2013/2009
Unione Europea (28 Paesi)	32,3	33,6	34,6	35,8	36,9	14,2%
Regione Piemonte	17,9	20,1	20,4	22,2	23,3	30,2%

Fonte: Metadati Eurostat

#### SCOLARIZZAZIONE E ISTRUZIONE

Il tasso di scolarizzazione (considerati coloro che hanno conseguito il diploma di scuola secondaria superiore o diplomi maggiori) della popolazione in età 20-24 anni è lievemente inferiore alla media italiana, ma in crescita di 3 punti percentuali negli ultimi 4 anni. Il tasso di scolarizzazione di questa fascia di età in Piemonte è comunque inferiore a quello di Lombardia, e soprattutto Lazio e Veneto.

**Tabella 23 Tasso di scolarizzazione. Popolazione in età 20-24 anni che ha conseguito almeno il diploma di scuola secondaria superiore (percentuale) (Fonte: Istat)**

Regione	2009	2010	2011	2012	2013	2013/2009
Piemonte	74,8	78,1	78,8	75,9	77,1	3,1%
Lombardia	74,1	75,6	76,7	78,2	78,1	5,4%
Veneto	78,7	79,4	78,6	81,2	85,3	8,4%
Lazio	83,0	80,3	79,4	82,0	81,7	-1,6%
Italia	75,8	75,9	76,5	77,1	77,3	2,0%

Anche i livelli di istruzione della popolazione adulta (popolazione tra i 25 e i 64 anni con massimo un diploma di istruzione secondaria inferiore) sono in miglioramento come del resto in tutta Italia. La quota di coloro che hanno conseguito al più un livello di istruzione secondaria inferiore, è in riduzione in Piemonte di 9 punti percentuali rispetto al 2009; tuttavia, il Piemonte si attesta su valori più elevati rispetto a Lombardia, Veneto e soprattutto Lazio.

**Tabella 24 Livello di istruzione della popolazione adulta. Popolazione in età 25-64 anni che ha conseguito al più un livello di istruzione secondario inferiore (percentuale) (Fonte: Istat)**

Regione	2009	2010	2011	2012	2013	2013/2009
Piemonte	45,2	43,4	42,7	42,5	41,0	-9,3%
Lombardia	43,4	42,4	41,6	40,4	39,1	-9,9%
Veneto	44,8	42,8	42,8	41,8	40,5	-9,6%
Lazio	35,2	35,1	33,9	33,1	32,5	-7,7%
Italia	46,1	45,2	44,3	43,1	42,2	-8,5%

#### CONSOLATI PRESENTI A TORINO

Tipo	N (2013)	Paesi
Consolato generale	4	Francia, Perù, Romania, Marocco
Consolati onorari	44	Albania, Austria, Belgio, Belize, Benin, Birmania, Bulgaria, Burkina Faso, Capo Verde, Cile, Costa Rica, Danimarca, Ecuador, Finlandia, Grecia, Guatemala, Haiti, Ungheria, Islanda, Costa d'Avorio, Giordania, Kazakistan, Lituania, Lussemburgo, Malawi, Malta, Messico, Monaco, Mongolia, Mozambico, Norvegia, Olanda, Polonia, Portogallo, Ruanda, San Marino, Senegal, Slovacchia, Spagna, Svezia, Svizzera, Tailandia, Togo, Vietnam.
Consolati onorari in via di attivazione	5	Russia, Turchia, Birmania, Guinea Bissau, Angola

#### RAPPORTI DI GEMELLAGGIO DELLA CITTÀ DI TORINO CON CITTÀ STRANIERE

50 gemellaggi/accordi con città conclusi in 30 Paesi, 4 nuovi previsti per il 2013-15 (Nantes, Rangoon, Berlino, Istanbul).

1. ALBANIA - Tirana
2. ARGENTINA - Buenos Aires, Cordoba, Rosario
3. BELGIO - Liegi
4. BOSNIA-HERZEGOVINA - Breza
5. BOLIVIA - La Paz
6. BRASILE - Belo Horizonte, Campo Grande, Salvador de Bahia, Santos, Varzea Paulista
7. BURKINA FASO - Ouagadougou
8. CAPO VERDE - Praia
9. CINA - Harbin, Shenyang, Shenzhen
10. COREA DEL SUD - Gwangju
11. FEDERAZIONE RUSSA - Ekaterinburg, San Pietroburgo, Volgograd
12. FRANCIA - Cannes, Chambéry, Lille, Lione
13. GERMANIA - Colonia
14. GIAPPONE - Nagoya
15. GUATEMALA - Quetzaltenango
16. ISRAELE - Haifa
17. LUSSEMBURGO - Esch sur Alzette
18. MAROCCO -

29. TURCHIA - Smirne

30. USA - Detroit, Salt Lake City

**Tabella 25 Delegazioni estere ricevute dalla Città di Torino, 2013**

	PAESI		DELEGAZIONI		
	2012	2013	2012	2013	$\Delta\%$ 2012/2013 Delegazioni
Unione Europea	19	15	49	24	-51%
Extra Unione Europea	38	35	74	54	-27%
Totale	57	50	123	78	-37%

Fonte: Comune di Torino

**Tabella 26 Organizzazioni internazionali presenti a Torino, 2013 (Fonte: Comune di Torino)**

ITC ILO – Centro Internazionale di Formazione dell’Organizzazione Internazionale del Lavoro
UNSSC – Staff College delle Nazioni Unite
UNICRI – Istituto Interregionale delle Nazioni Unite per la Ricerca sul Crimine e la Giustizia
ETF – Fondazione Europea per la Formazione
Hydroaid – Water for Development Management Institute
Centro UNESCO di Torino

**Tabella 27 Istituti internazionali presenti a Torino, 2013 (Fonte: Comune di Torino)**

CSA – Center for African Studies
CESMEO – International Institute for Advanced Asian Studies
CIE Piemonte – Initiative Centre for Europe
Conservatoria delle Cucine Mediterranee del Piemonte – Promotion of local culinary heritage
IAI Desk – International Affairs Institute
IPALMO – Institute for the Relations between Italy and the countries of Africa, Latin America, Middle and Far East
IUSE – University Institute of European Studies
IWCT – Internationa Women’s Club of Torino
Paralleli – Euromediterranean Institute of North West
Rosselli Foundation – Development of cultural and political projects
SIOI – Italian Society for international Organization
The German Marshall Fund of the United States
T-Wai – Torino World Affairs Institute

## ALLEGATO 3. I PROGETTI ANALIZZATI

Tabella 28 Elenco dei progetti inclusi nell'analisi dei progetti internazionali (Cap.3)

TITOLO DEL PROGETTO	PROMOTORE	TIPO DI INTERNAZIONALIZZAZIONE	DESCRIZIONE
<b>4CITIES4DEV - Access to Good, Clean and Fair Food: the Food Communities' Experience</b>	Comune di Torino	Int.ne in uscita/int.tà locale	Il progetto è volto ad aumentare il sostegno dell'opinione pubblica alla lotta alla povertà rendendo i cittadini UE più consapevoli e responsabili nei confronti di temi quali la sicurezza alimentare e lo sviluppo sostenibile. La Città di Torino è capofila del progetto.
<b>Almanac - Reliable smart secure internet of things for smart cities</b>	Comune di Torino	Int.tà locale	Il progetto mira a costruire una piattaforma tecnologica per lo sviluppo di applicazioni innovative a supporto dei servizi di una smart city
<b>B-Team - Brownfield Policy Improvement Task Force</b>	Comune di Torino	Int.tà locale	Il B-Team ha l'obiettivo di influenzare le politiche attuali e future su Brownfields attraverso esempi di successi ed esperienze dei vari partner. Il partenariato è stato sviluppato per includere una varietà di città e istituzioni accademiche in tutta Europa. Scopo del progetto è raccogliere e rendere accessibili a tutti le pubblicazioni e i prodotti multimediali che contengano la Voce delle Vittime. Il progetto si rivolge in particolare ai giovani e agli studenti.
<b>C4C - COUNTERNARRATION FOR COUNTERTERRORISM</b>	Comune di Torino	Int.tà locale	Il progetto ha lo scopo di migliorare i mercati tradizionali ottimizzando il loro sistema gestionale. Coordinatore Città di Venezia. I partner sono Città di Cracovia -Polonia-, Conservatoria delle cucine mediterranee del Piemonte, Regione di Usti -Repubblica Ceca-, Città di Torino, Camera del Commercio e dell'Industria di Veszprem-Ungheria-, Sviluppo Urbano di Pecs cPlc -Ungheria-, Città di Bratislava capitale della Repubblica slovacca, Agenzia dello sviluppo di Maribor -Slovenia.
<b>Central markets . Rivitalizzazione e promozione dei mercati tradizionali dell'Europa Centrale</b>	Comune di Torino	Int.tà locale	Il progetto Clean Tech Incubation Europe (CTIE) è incentrato sul supporto e lo stimolo a imprenditori e PME che lavorano nell'ambito delle tecnologie pulite. Il campo delle tecnologie pulite è relativamente nuovo e molte città provano a formulare politiche più forti ed efficaci per quanto riguarda gli incubatori d'impresa del settore in questione, accompagnate al tempo da politiche per favorire un clima finanziario favorevole. CTIE si prefigge di aiutare le autorità locali nella scelta di politiche, interventi, strumenti adatti e sintonizzati con le diverse realtà in cui si trovano a operare.
<b>CIE - Cleantech Incubation Europe</b>	Comune di Torino	Int.ne in uscita/int.tà locale	Obiettivi del progetto sono il miglioramento e l'istituzionalizzazione sostenibile della cooperazione funzionale tra municipalità centrali e aree metropolitane di regioni urbane connesse transnazionalmente. Obiettivi complementari sono aumentare i vantaggi competitivi delle regioni urbane nei confronti degli investimenti esterni, migliorare la qualità delle aree per i residenti, mantenere un'elevata qualità ambientale dei suoi spazi aperti naturali. Il consorzio in tal senso identificherà le buone pratiche in atto, elaborerà e testerà approcci innovativi basati sulla cooperazione su scala metropolitana volontaria e negozierà accordi che portino all'istituzione di strutture di management territoriale congiunte. Il consorzio infine elaborerà un position paper e delle raccomandazioni sull'impatto delle attuali strategie europee sullo sviluppo delle regioni urbane.
<b>City Regions - Increasing the competitiveness of city regions through integrated urban-rural development</b>	Comune di Torino	Int.ne in uscita	Nel progetto, le Excellence Municipalities, metteranno a disposizione la loro esperienza e le loro conoscenze al fine di aiutare e supportare gli altri partner a sviluppare Sustainable Energy Communities e ad acquisire le conoscenze e competenze necessarie ad aderire al Covenant of Mayors
<b>City_sec: regional development and energy agencies supporting municipality_sec to jointly become active energy actors in Europe</b>	Comune di Torino	Int.tà locale	Obiettivo del progetto di sviluppo CLUE è accrescere le capacità regionali nello sviluppo di politiche che facilitino l'implementazione di nuove soluzioni e tecnologie a supporto dell'economia a basse emissioni in aree urbane così come creare una visione condivisa di Quartiere Urbano Climaticamente Neutrale, attraverso una più stretta relazione tra politiche di sviluppo urbano e misure di mitigazione climatica.
<b>CLUE - Climate neutral urban districts in Europe</b>	Comune di Torino	Int.tà locale	L'idea di CROSS nasce da una risoluzione del Parlamento europeo (2008), che identifica il volontariato come la tipologia forse più sostenibile tra le risorse rinnovabili. CROSS vuole dare valore a queste realtà attraverso la creazione e l'utilizzo di una piattaforma digitale in grado di collegare le autorità pubbliche, le organizzazioni di volontariato e gli utenti.
<b>CROSS - CITIZEN REINFORCING OPEN SMART SYNERGIES</b>	Comune di Torino	Int.tà locale	Il progetto è volto a sensibilizzare l'opinione pubblica europea alla violazione dei diritti umani causata dal traffico di persone e dal turismo sessuale. La Città di Torino partecipa al progetto in qualità di partner.
<b>Enfrentamento ao trafico de pessoas e ao turismo sexual</b>	Comune di Torino	Int.tà locale	Il progetto è volto a realizzare appalti coordinati di eco-innovazione nel settore della ristorazione collettiva.
<b>Innocat</b>	Comune di Torino	Int.tà locale	Obiettivo del progetto è il miglioramento delle conoscenze e competenze di gruppi di giovani appartenenti ai centri di aggregazione giovanile, alle scuole superiori e a gruppi giovanili attivi sul territorio, sulle questioni inerenti la promozione dei diritti umani e la lotta contro le violenze di genere. La Città di Torino è capofila del progetto.
<b>Jovens contra a violencia de genero</b>	Comune di Torino	Int.tà locale	L'obiettivo generale del progetto è individuare e sperimentare, a livello transnazionale europeo, sistemi innovativi per la realizzazione, valorizzazione, promozione e fruizione delle pratiche e del patrimonio di arte pubblica contemporanea presenti sui territori, coinvolgendo tutti i soggetti che, in maniera differente e secondo i propri ambiti, contribuiscono a realizzare e modificare il paesaggio culturale delle nostre città.
<b>L'arte del visitatore</b>	Comune di Torino	Int.tà locale	Il progetto ha come obiettivo la creazione di una rete multidisciplinare degli operatori impegnati, a differenti livelli, nel contrastare la violenza del partner nelle relazioni di intimità, per poter offrire una risposta coordinata e integrata nel proteggere le vittime e perseguire l'offensore
<b>LEXOP - Lex operators. All together for women victims of intimate partner violence</b>	Comune di Torino	Int.ne in uscita	PIF - Progetto Integrato di Filiera - gestito da Centro Estero per l'Internazionalizzazione (Ceipiemonte) su incarico di Regione Piemonte, Unioncamere Piemonte, Camere di commercio del Piemonte e Camera Valdostana per lo sviluppo del business e il miglioramento delle capacità tecnologiche della filiera piemontese e valdostana del navale, riferito ad una strategia globale di penetrazione
<b>My generation at work - promoting youth employment with enterprising skills &amp; attitudes</b>	Comune di Torino	Int.tà locale	

dei mercati stranieri.			
<b>Opticities - optimizing citizens mobility and freight management in urban environment</b>	Comune di Torino	Int.tà locale	il progetto intende supportare le città europee nella sperimentazione di servizi che integrino i dati sulla viabilità con quelli del trasporto pubblico, dei servizi per la mobilità ciclistica e del car pooling.
<b>Probis</b>	Comune di Torino	Int.tà locale	Il progetto Probis toccherà tutte le fasi di un appalto di innovazione, dall'identificazione dei requisiti e dei bisogni (sulla base di quello che sarà il pilota che verrà realizzato), al dialogo con il mercato alle specifiche delle performances funzionali, ai criteri di premialità, fino agli aspetti prettamente legali e normativi che un appalto di innovazione deve possedere nonché all'elaborazione della relativa documentazione e contrattualistica. Il tema oggetto dello studio di PPI sarà la realizzazione di un Energy Management System (EnMS) innovativo per la gestione dell'energia del patrimonio immobiliare comunale. Sarà poi lanciata una procedura di gara e verranno implementate 4 sperimentazioni-pilota, di cui si valuteranno i risultati.
<b>PROGETTO PUMAS - Planning Sustainable Regional-Urban Mobility in the Alpine Space</b>	Comune di Torino	Int.tà locale	Pumas intende promuovere la mobilità sostenibile in 6 città europee (Venezia, Torino, Monaco, Nova Gorica, Vienna, Lione) in diversi ambiti, dalla logistica ai percorsi casa-scuola. Il progetto sperimenta i Piani Urbani di Mobilità Sostenibile (SUMP), basati sulla partecipazione, l'integrazione, la valutazione, l'internalizzazione dei costi, e intende sostenerli nei processi di pianificazione della mobilità. Mediante metodi e strumenti tipici dei SUMP, il progetto intende ideare, sviluppare, implementare e valutare 7 iniziative pilota, generare buone pratiche da diffondere in tutte le regioni dello Spazio Alpino e oltre, rendendo il consorzio punto di riferimento per lo sviluppo dei SUMP. In sintesi gli obiettivi sono Promuovere un nuovo paradigma nella pianificazione della mobilità; Migliorare la consapevolezza, lo scambio, la coordinazione e lo sviluppo di piani di mobilità attraverso piattaforme innovative per la comunicazione, la cooperazione e lo scambio; Creare l'Alpine SUMP Community (ASC), punto di riferimento nell'area dello Spazio Alpino per la definizione dei processi SUMP.
<b>Progetto "Torino Città Universitaria"</b>	Comune di Torino	Int.tà locale	Con il Progetto "Torino Città Universitaria" la Città di Torino, unitamente agli Atenei Torinesi e all'Edisu, intende offrire agli studenti universitari maggiori opportunità e servizi per facilitarne lo studio e la permanenza nella nostra Città (es. residenze universitarie, trasporti pubblici, servizi culturali, ecc.).
<b>PROLITE - Procuring Lighting Innovation and Technology</b>	Comune di Torino	Int.tà locale	Il progetto intende sfruttare la leva della domanda pubblica per stimolare l'innovazione nel mercato dell'illuminazione pubblica. A tal scopo sono previste le seguenti attività: analisi dei fabbisogni (demand analysis), attività di early market engagement (market analysis), preparazione della documentazione di gara (con particolare attenzione allo sviluppo delle specifiche in termini funzionali e ai criteri di valutazione); studio della contrattualistica (gestione dei rischi), lancio della procedura di gara, approvvigionamento. Torino partecipa alle attività di cooperazione e studio finalizzate alla definizione delle procedure e alla realizzazione di un appalto di innovazione per l'approvvigionamento di soluzioni innovative per l'edilizia scolastica e ad attività di confronto e cooperazione in materia di appalti di innovazione per la semaforica stradale.
<b>Puzzed by policy</b>	Comune di Torino	Int.ne in entrata - Int.tà locale	Il progetto ha come obiettivo quello di sperimentare strumenti di e-Democracy nell'ambito delle leggi italiane ed europee sull'immigrazione. Torino fa parte delle quattro città pilota del progetto, insieme a La Laguna, Atene e Budapest. I due temi principali su cui è stato avviato il dibattito online sono: 1. la partecipazione degli immigrati al voto amministrativo 2. il riconoscimento dei titoli di studio degli immigrati L'obiettivo del progetto è far discutere cittadini e associazioni su questi temi e più in generale sulle leggi che riguardano l'immigrazione, facendo arrivare le proprie opinioni a chi, sia a livello cittadino che a livello nazionale, si occupa istituzionalmente e legislativamente di questi temi.
<b>Scambi internazionali (per l'anno 2013)</b>	Comune di Torino	Int.ne in uscita	La Città di Torino cura le relazioni con i partner, la co-progettazione e le visite di preparazione, l'organizzazione dei viaggi, il reclutamento degli animatori e la loro formazione.
<b>Servizio volontario europeo</b>	Comune di Torino	Int.ne in uscita	Il servizio volontario europeo consente a giovani tra i 18 e i 30 anni di svolgere un'attività di volontariato ed un'esperienza di autonomia, per un periodo di 2-12 mesi
<b>SiforAGE - Social Innovation on active and healthy ageing for sustainable economic growth</b>	Comune di Torino	Int.tà locale	L'obiettivo generale del progetto SiforAGE sarà quello di rafforzare i meccanismi di cooperazione e gli strumenti di lavoro tra gli attori che si occupano di invecchiamento attivo e sano, scienziati, utenti finali, società civile e amministrazioni pubbliche, con l'obiettivo di migliorare le prestazioni, la competitività e la crescita dell'Unione Europea attraverso la ricerca e prodotti innovativi per una vita di migliore qualità.
<b>TRIBUTE - Take the energy bill back to the promised building performance</b>	Comune di Torino	Int.tà locale	Il progetto mira a minimizzare il divario tra prestazioni energetiche predette e reali, sviluppando un sistema intelligente di monitoraggio e controllo delle performance energetiche degli edifici. I dati costituiranno un database per interventi di efficientamento energetico e permetteranno di valutare la salute complessiva dell'edificio e di individuare i punti deboli del suo "sistema energetico" che agiscono negativamente sui consumi. Gli utenti saranno coinvolti nella sperimentazione e responsabilizzati in merito all'impatto dei loro comportamenti sulla performance energetica dell'edificio. La sperimentazione dei nuovi sistemi di monitoraggio energetico verrà condotta su tre edifici in Europa: a Torino, in Irlanda e in Francia.
<b>Tutela dell'ambiente e sviluppo sostenibile: accrescere le competenze locali sulla gestione dei rifiuti solidi in Myanmar</b>	Comune di Torino		Il progetto mira a contribuire all'inserimento del principio della tutela dell'ambiente all'interno delle politiche e dei programmi in Myanmar.
<b>Urban markets - sustainable urban markets</b>	Comune di Torino	Int.ne in uscita/int.tà locale	Scopo del progetto è capire e analizzare il ruolo dei mercati urbani come motore di sviluppo economico locale, rigenerazione urbana e stili di vita sostenibili.
<b>PIF - Editoria, grafica e cartotecnica - 2014</b>	CEIP Piemonte	Int.ne in uscita	PIF - Progetto Integrato di Filiera - gestito dal Centro Estero per l'Internazionalizzazione (Ceipiemonte) su incarico di Regione Piemonte, Unioncamere Piemonte, Camere di commercio del Piemonte e Camera Valdostana in collaborazione con il Salone Internazionale del Libro di Torino. Il progetto mira a promuovere all'estero il settore piemontese e valdostano dell'editoria e stampa editoriale, grafica e stampa commerciale, cartotecnica.
<b>PIF - Energia e ambiente 2014 ECOMpanies Go-Green with Torino Piemonte Italy</b>	CEIP Piemonte	Int.ne in uscita	PIF - Progetto Integrato di Filiera - gestito da Centro Estero per l'Internazionalizzazione (Ceipiemonte) su incarico di Regione Piemonte, Unioncamere Piemonte, Camere di commercio del Piemonte e Camera Valdostana,

			volto a promuovere all'estero l'eccellenza piemontese e valdostana nei settori energia e ambiente, in collaborazione con i 4 Poli di Innovazione dedicati.
<b>PIF - From concept to car. Piemonte: the complete automotive district</b>	CEIP Piemonte	Int.ne in uscita	PIF - Progetto Integrato di Filiera - gestito dal Centro Estero per l'Internazionalizzazione (Ceipiemonte) su incarico di Regione Piemonte, Unioncamere Piemonte, Camere di commercio del Piemonte e Camera Valdostana, per lo sviluppo del business internazionale della filiera piemontese e valdostana dal primo impianto alla componentistica e after-market.
<b>PIF - Gioielleria - 2014 Piemonte Gold Excellences</b>	CEIP Piemonte	Int.ne in uscita	PIF - Progetto Integrato di Filiera - gestito da Centro Estero per l'Internazionalizzazione (Ceipiemonte) su incarico di Regione Piemonte, Unioncamere Piemonte, Camere di commercio del Piemonte e Camera Valdostana. Il progetto mira all'accompagnamento delle PMI piemontesi e valdostane del settore della gioielleria su specifici mercati internazionali.
<b>PIF - Industrie creative del design e dell'alta gamma Piemonte Creative Industries. Design + Luxury - 2014</b>	CEIP Piemonte	Int.ne in uscita	PIF - Progetto integrato di filiera - gestito da Centro Estero per l'Internazionalizzazione (Ceipiemonte) su incarico di Regione Piemonte, Unioncamere Piemonte, Camere di commercio del Piemonte e Camera Valdostana, finalizzato ad accompagnare le industrie creative - design related e di alta gamma piemontesi e valdostane nel processo di internazionalizzazione.
<b>PIF - Information Communication Technologies - 2014 Think up Advanced ICT solutions from Torino Piemonte</b>	CEIP Piemonte	Int.ne in uscita	PIF - Progetto Integrato di Filiera - gestito da Centro Estero per l'Internazionalizzazione (Ceipiemonte) su incarico di Regione Piemonte, Unioncamere Piemonte, Camere di commercio del Piemonte e Camera Valdostana volto a promuovere l'eccellenza piemontese e valdostana del settore Information & Communication Technology (ICT) sui mercati internazionali, in collaborazione con Fondazione Torino Wireless e Polo ICT.
<b>PIF - Infrastructure &amp; Logistics - 2014</b>	CEIP Piemonte	Int.ne in uscita	PIF - Progetto Integrato di Filiera - gestito da Centro Estero per l'Internazionalizzazione (Ceipiemonte) su incarico di Regione Piemonte, Unioncamere Piemonte, Camere di commercio del Piemonte e Camera Valdostana, volto ad accompagnare all'estero le imprese piemontesi e valdostane che progettano, realizzano e gestiscono opere infrastrutturali.
<b>PIF - Impiantistica e automazione industriale InTO MECH. Mechatronic Excellence from Torino Piemonte 2014</b>	CEIP Piemonte	Int.ne in uscita	PIF - Progetto Integrato di Filiera - gestito da Centro Estero per l'Internazionalizzazione (Ceipiemonte) su incarico di Regione Piemonte, Unioncamere Piemonte, Camere di commercio del Piemonte e Camera Valdostana, in collaborazione con il Mesap dell'Unione Industriale di Torino, di supporto all'internazionalizzazione della filiera piemontese e valdostana meccatronica, automazione e impiantistica industriale.
<b>PIF - Navale - 2014 Piemonte Naval Technology</b>	CEIP Piemonte	Int.ne in uscita	PIF - Progetto Integrato di Filiera - gestito da Centro Estero per l'Internazionalizzazione (Ceipiemonte) su incarico di Regione Piemonte, Unioncamere Piemonte, Camere di commercio del Piemonte e Camera Valdostana per lo sviluppo del business e il miglioramento delle capacità tecnologiche della filiera piemontese e valdostana del navale, riferito ad una strategia globale di penetrazione dei mercati stranieri.
<b>PIF - Piemonte Food Excellence</b>	CEIP Piemonte	Int.ne in uscita	Progetto Integrato di Filiera - gestito da Centro Estero per l'Internazionalizzazione (Ceipiemonte) su incarico di Regione Piemonte, Unioncamere Piemonte, Camere di commercio del Piemonte e Camera Valdostana, finalizzato al rafforzamento della filiera agroalimentare piemontese e valdostana e alla promozione sui mercati internazionali delle eccellenze alimentari, dei macchinari/tecnologie/servizi per l'agricoltura, l'industria della trasformazione alimentare e delle bevande e dei prodotti per l'Ho.Re.Ca.
<b>PIF bianco e freddo</b>	CEIP Piemonte	Int.ne in uscita	PIF - Progetto Integrato di Filiera - gestito da Centro Estero per l'Internazionalizzazione (Ceipiemonte) su incarico di Regione Piemonte, Unioncamere Piemonte, Camere di commercio del Piemonte e Camera Valdostana per lo sviluppo di business e miglioramento delle capacità tecnologiche della filiera del bianco/freddo piemontese e valdostana.
<b>PIF Ferroviario</b>	CEIP Piemonte	Int.ne in uscita	PIF - Progetto Integrato di Filiera - gestito da Centro Estero per l'Internazionalizzazione (Ceipiemonte) su incarico di Regione Piemonte, Unioncamere Piemonte, Camere di commercio del Piemonte e Camera Valdostana a supporto all'internazionalizzazione della filiera piemontese e valdostana del trasporto ferroviario.
<b>PIF - Aeronautica, spazio e difesa - 2014. Torino Piemonte Aerospace</b>	CEIP Piemonte	Int.ne in uscita	Il progetto permette lo sviluppo del business (fino ad un massimo di 85 imprese piemontesi) nel settore dell'aeronautica su scala internazionale e il miglioramento delle capacità tecnologiche della filiera aeronautica, spazio e difesa piemontese e valdostana.
<b>PIF - Progettare Costruire Abitare - 2014 Design Building Living Top skills and unique solutions from Piemonte Italy</b>	CEIP Piemonte	Int.ne in uscita	PIF - Progetto Integrato di Filiera - gestito da Centro Estero per l'Internazionalizzazione (Ceipiemonte) su incarico di Regione Piemonte, Unioncamere Piemonte, Camere di commercio del Piemonte e Camera Valdostana. Il progetto è finalizzato allo sviluppo internazionale della filiera piemontese e valdostana partendo dalla creazione di un'offerta aggregata di eccellenze in grado di realizzare opere finite in ambito residenziale, commerciale e industriale.
<b>PIF - Salute- 2014 Piemonte Health &amp; Wellness La filiera completa della salute</b>	CEIP Piemonte	Int.ne in uscita	PIF - Progetto Integrato di Filiera - gestito da Centro Estero per l'Internazionalizzazione (Ceipiemonte) su incarico di Regione Piemonte, Unioncamere Piemonte, Camere di commercio del Piemonte e Camera Valdostana, finalizzato alla promozione sui mercati esteri delle imprese eccellenti piemontesi e valdostane dei settori medicale, biomedicale e bellezza. In collaborazione con il Bioindustry Park e il polo di innovazione bioPmed.
<b>PIF - Tessile e meccanotessile - 2014 Piemonte Textile Excellence</b>	CEIP Piemonte	Int.ne in uscita	PIF - Progetto Integrato di Filiera - gestito dal Centro Estero per l'Internazionalizzazione (Ceipiemonte) su incarico di Regione Piemonte, Unioncamere Piemonte, Camere di commercio del Piemonte e Camera Valdostana. Il progetto è mirato all'accompagnamento delle imprese piemontesi e valdostane del settore tessile e meccanotessile sui mercati internazionali.
<b>PIM - Africa Australe</b>	CEIP Piemonte	Int.ne in uscita	PIM - Progetto Integrato di Mercato - gestito dal Centro Estero per l'Internazionalizzazione (Ceipiemonte) su incarico di Regione Piemonte, Unioncamere Piemonte e Camere di commercio del Piemonte. Prevede la realizzazione di attività di supporto e assistenza nelle zone dell'Africa Australe
<b>PIM - Area Nafta</b>	CEIP Piemonte	Int.ne in uscita	PIM - Progetto Integrato di Mercato - gestito dal Centro Estero per l'Internazionalizzazione (Ceipiemonte) su incarico di Regione Piemonte, Unioncamere Piemonte e Camere di commercio del Piemonte. Prevede la realizzazione di attività di supporto e assistenza nell'area di Canada, Messico e Stati Uniti.

<b>PIM - Asean</b>	CEIP Piemonte	Int.ne in uscita	PIM - Progetto Integrato di Mercato - gestito dal Centro Estero per l'Internazionalizzazione (Ceipiemonte) su incarico di Regione Piemonte, Unioncamere Piemonte e Camere di commercio del Piemonte. Prevede la realizzazione di attività di supporto e assistenza personalizzata alle imprese piemontesi interessate a sviluppare la propria presenza in alcuni paesi dell'area ASEAN – Association of South East Asian Nations.
<b>PIM - Balcani</b>	CEIP Piemonte	Int.ne in uscita	PIM – Progetto Integrato di Mercato – gestito dal Centro Estero per l'Internazionalizzazione (Ceipiemonte) su incarico di Regione Piemonte, Unioncamere Piemonte e camere di commercio del Piemonte. Prevede la realizzazione di attività di supporto e assistenza personalizzata alle imprese piemontesi interessate a sviluppare la propria presenza nei Balcani.
<b>PIM - Caucaso e Asia Centrale</b>	CEIP Piemonte	Int.ne in uscita	PIM - Progetto Integrato di Mercato - gestito dal Centro Estero per l'Internazionalizzazione (Ceipiemonte) su incarico di Regione Piemonte, Unioncamere Piemonte e Camere di commercio del Piemonte che integra le collaborazioni avviate con il Progetto comunitario East Invest con ulteriori attività di supporto e assistenza alle imprese piemontesi interessate a sviluppare la propria presenza nell'area del Caucaso.
<b>PIM - Cina, Corea del Sud e Giappone</b>	CEIP Piemonte	Int.ne in uscita	PIM - Progetto Integrato di Mercato - gestito dal Centro Estero per l'Internazionalizzazione (Ceipiemonte) su incarico di Regione Piemonte, Unioncamere Piemonte e Camere di commercio del Piemonte. Prevede la realizzazione di attività di supporto mirato e assistenza personalizzata alle imprese piemontesi interessate a sviluppare la propria presenza in Cina, Corea del Sud e Giappone.
<b>PIM - Europa Centro Orientale</b>	CEIP Piemonte	Int.ne in uscita	PIM - Progetto Integrato di Mercato - gestito dal Centro Estero per l'Internazionalizzazione (Ceipiemonte) su incarico di Regione Piemonte, Unioncamere Piemonte e Camere di commercio del Piemonte e della Valle d'Aosta. Prevede la realizzazione di attività di supporto e assistenza personalizzata alle imprese piemontesi e valdostane interessate a sviluppare la propria presenza nell'Area dell'Europa Centro Orientale.
<b>PIM - Europa Continentale</b>	CEIP Piemonte	Int.ne in uscita	PIM - Progetto Integrato di Mercato - gestito dal Centro Estero per l'Internazionalizzazione (Ceipiemonte) su incarico di Regione Piemonte. Il progetto si propone di accompagnare un pool selezionato di imprese artigiane nei loro progetti di sviluppo di mercati esteri europei, agendo da incubatore sperimentale per l'export.
<b>PIM - Golfo Persico</b>	CEIP Piemonte	Int.ne in uscita	PIM - Progetto Integrato di Mercato - gestito dal Centro Estero per l'Internazionalizzazione (Ceipiemonte) su incarico di Regione Piemonte, Unioncamere Piemonte e Camere di commercio del Piemonte e della Valle d'Aosta. Prevede la realizzazione di attività di supporto e assistenza personalizzata alle imprese piemontesi e valdostane interessate a sviluppare la propria presenza nell'Area del Golfo Persico.
<b>PIM - India</b>	CEIP Piemonte	Int.ne in uscita	PIM – Progetto Integrato di Mercato – gestito da Centro Estero per l'Internazionalizzazione (Ceipiemonte) su incarico di Regione Piemonte, Unioncamere Piemonte, Camere di commercio del Piemonte e della Valle d'Aosta. Prevede la realizzazione di attività di supporto e assistenza personalizzata alle imprese piemontesi e valdostane interessate a sviluppare la propria presenza in India.
<b>PIM - Nord Africa e Medio Oriente</b>	CEIP Piemonte	Int.ne in uscita	PIM - Progetto Integrato di Mercato - gestito dal Centro Estero per l'Internazionalizzazione (Ceipiemonte) su incarico di Regione Piemonte, Unioncamere Piemonte e Camere di commercio del Piemonte e della Valle d'Aosta. Prevede la realizzazione di attività di supporto e assistenza personalizzata alle imprese piemontesi e valdostane interessate a sviluppare la propria presenza in Nord Africa e Medio Oriente.
<b>PIM - Russia</b>	CEIP Piemonte	Int.ne in uscita	PIM – Progetto Integrato di Mercato – gestito dal Centro Estero per l'Internazionalizzazione (Ceipiemonte) su incarico di Regione Piemonte, Unioncamere Piemonte e Camere di commercio del Piemonte e della Valle d'Aosta. Prevede la realizzazione di attività di supporto e assistenza personalizzata alle imprese piemontesi e valdostane interessate a sviluppare la propria presenza in Russia.
<b>PIM - Sudamerica</b>	CEIP Piemonte	Int.ne in uscita	PIM – Progetto Integrato di Mercato – gestito dal Centro Estero per l'Internazionalizzazione (Ceipiemonte) su incarico di Regione Piemonte, Unioncamere Piemonte e Camere di commercio del Piemonte e della Valle d'Aosta. Prevede la realizzazione di attività di supporto e assistenza personalizzata alle imprese piemontesi e valdostane interessate a sviluppare la propria presenza in Sudamerica.
<b>PIM - Turchia</b>	CEIP Piemonte	Int.ne in uscita	PIM - Progetto Integrato di Mercato - gestito dal Centro Estero per l'Internazionalizzazione (Ceipiemonte) su incarico di Regione Piemonte, Unioncamere Piemonte e Camere di commercio del Piemonte e della Valle d'Aosta. Prevede la realizzazione di attività di supporto e assistenza personalizzata alle imprese piemontesi e valdostane interessate a sviluppare la propria presenza in Turchia.
<b>PIM Brasile</b>	CEIP Piemonte	Int.ne in uscita	PIM - Progetto Integrato di Mercato - gestito dal Centro Estero per l'Internazionalizzazione (Ceipiemonte) su incarico di Regione Piemonte, Unioncamere Piemonte e Camere di commercio del Piemonte e della Valle d'Aosta. Prevede la realizzazione di attività di supporto e assistenza personalizzata alle imprese piemontesi e valdostane interessate a sviluppare la propria presenza in Brasile.
<b>Erasmus mundus azione 2 Areas +</b>	Politecnico di Torino	Int.ne in uscita - Int.ne in entrata	è un progetto Erasmus Mundus Action 2 finanziato dalla Commissione europea e organizzato da un partenariato di alcune delle più prestigiose università in Europa e da questi paesi dell'Asia sud-orientale: Cambogia, India, Indonesia, Laos, Malaysia, Myanmar, Mongolia, Sri Lanka, Thailandia, Filippine, Vietnam.
<b>Erasmus Mundus azione 2 Babel</b>	Politecnico di Torino	Int.ne in entrata	Scambio tra università sud americane ed europee.
<b>Erasmus Mundus azione 2 Backis</b>	Politecnico di Torino	Int.ne in uscita - Int.ne in entrata	Backis è un progetto Erasmus Mundus Action 2, finanziato dalla Commissione Europea che mira allo sviluppo di mobilità accademica e del personale tra università del Caucaso (Armenia, Azerbaigian e Georgia) e l'Ucraina con università europee (UE).
<b>Erasmus Mundus azione 2 Electra</b>	Politecnico di Torino	Int.ne in uscita - Int.ne in entrata	Il progetto Erasmus Mundus ELECTRA mira a favorire la cooperazione tra l'Unione europea e i Paesi confinanti ad est per affrontare questioni ambientali, l'energia e lo sviluppo sostenibile attraverso la ricerca, l'istruzione e l'innovazione.
<b>Erasmus Mundus azione 2 Email II</b>	Politecnico di Torino	Int.ne in uscita - Int.ne in entrata	Il progetto prevede la collaborazione tra università europee e israeliane.
<b>Erasmus Mundus azione 2 Email III</b>	Politecnico di Torino	Int.ne in uscita - Int.ne in entrata	Il progetto EMAIL è un progetto Erasmus Mundus Azione 2 finalizzato alla cooperazione tra l'UE e Israele nel settore dell'istruzione superiore.

<b>Erasmus Mundus azione 2 Eminence</b>	Politecnico di Torino	Int.ne in uscita - Int.ne in entrata	Il progetto offre 175 borse di studio per gli studenti (laurea, Master, dottorato e post-dottorato) e per il personale (accademico e amministrativo) per lo scambio con le università partner.
<b>Erasmus Mundus Azione 2 Epic</b>	Politecnico di Torino	Int.ne in uscita - Int.ne in entrata	Il progetto mira a promuovere l'istruzione superiore europea, aiutare a migliorare e potenziare le prospettive di carriera degli studenti e promuovere la comprensione interculturale attraverso la cooperazione con la Giordania, il Libano, la Siria e la Palestina.
<b>Erasmus mundus azione 2 Euroeast</b>	Politecnico di Torino	Int.ne in uscita - Int.ne in entrata	EUROEAST è un progetto Erasmus Mundus Azione 2 finanziato dalla Commissione europea e gestito da un partenariato di alcune delle più prestigiose università in Europa e i seguenti paesi: Armenia, Azerbaigian, Bielorussia, Georgia, Moldova e Ucraina.
<b>Erasmus Mundus azione 2 Experts III</b>	Politecnico di Torino	Int.ne in entrata	EXPERTS I e i suoi successori, EXPERTS II, EXPERTS III sono progetti di borse di studio finanziate dalla Commissione Europea rivolte ai cittadini di Afghanistan, Bangladesh, Bhutan, Cina, India, Indonesia, Maldive, Nepal, Pakistan, Filippine, Sri Lanka e Thailandia.
<b>Erasmus Mundus azione 2 Peace</b>	Politecnico di Torino	Int.ne in uscita - Int.ne in entrata	L'obiettivo del progetto è lo sviluppo di collaborazioni tra UE e Istituzioni del Medio Oriente per l'invio e l'accoglienza degli studenti e del personale di supporto
<b>Erasmus Mundus azione 2 Target II</b>	Politecnico di Torino	Int.ne in entrata	E' un progetto di borse di studio destinate ai cittadini del Kazakhstan, Kirghizistan, Tagikistan, Uzbekistan e Turkmenistan.
<b>Erasmus mundus azione 2 Tempo</b>	Politecnico di Torino	Int.ne in uscita - Int.ne in entrata	Tempo è un progetto Erasmus Mundus Azione 2 finanziato dalla Commissione europea e gestito da un partenariato di alcune delle più prestigiose università in Europa e i seguenti paesi: Armenia, Azerbaigian, Bielorussia, Georgia, Moldova e Ucraina.
<b>Erasmus Mundus azione 2 Timur</b>	Politecnico di Torino	Int.ne in entrata	Il progetto TIMUR è un partenariato Erasmus Mundus Action 2 Erasmus con partner provenienti da Uzbekistan.
<b>Erasmus Mundus azione 2 Welcome</b>	Politecnico di Torino	Int.ne in entrata	WELCOME è un progetto Erasmus Mundus Action 2, finanziato dalla Commissione europea e organizzato da un partenariato di alcune delle più prestigiose università in Europa, Egitto e Libano.
<b>China Scholarships Council (CSC) Project</b>	Politecnico di Torino	Int.ne in entrata	Nel quadro della collaborazione tra Politecnico di Torino e Harbin Institute of Technology, Southeast University, South China University of Technology è stato redatto il Progetto CSC, riservato a candidati provenienti dalle stesse università. Il programma è sostenuto dalla China Scholarship Council (CSC) e finanziato dal Ministero dell'Educazione cinese per incentivare la cooperazione internazionale nell'ambito dello studio universitario. In base a tale progetto il Politecnico di Torino riserva 2 posizioni per l'anno 2013 nei dottorati di ricerca in Architettura e Progettazione Edilizia e Dispositivi Elettronici per candidati provenienti dalle università sopra citate.
<b>Progetto Politong</b>	Politecnico di Torino	Int.ne in uscita - Int.ne in entrata	Il 4 luglio 2005 è stato emesso un comunicato sulla cooperazione educativa da parte del Ministro della Pubblica Istruzione della Repubblica "popolare cinese, Zhou Ji e dell'allora Ministro dell'Istruzione, dell'Università e della Ricerca italiano, Letizia Moratti. Le due parti hanno deciso di sviluppare un progetto comune negli istituti di istruzione superiore dei due paesi. La Tongji University (Cina), il Politecnico di Milano e Politecnico di Torino hanno sviluppato un programma di laurea congiunto in Ingegneria.
<b>Progetto SEC-U</b>	Politecnico di Torino	Int.ne in uscita	Dall'a.a. 2010/2011 è attivo il programma di mobilità che coinvolge il Politecnico di Torino e il consorzio di università del sud degli Stati Uniti - SEC-U. Da allora, più di XX studenti hanno partecipato al progetto SEC-U e anche per il prossimo anno accademico circa 15 studenti del Politecnico potranno trascorrere un semestre presso una delle università del consorzio e frequentare i corsi che vi vengono impartiti. Il progetto è rivolto agli studenti iscritti al II anno di Laurea Triennale in Ingegneria Meccanica, Ingegneria dell'Autoveicolo e Automotive Engineering, ed è stato pensato come una naturale sostituzione del 1° semestre del 3° anno.
<b>Progetto Windsor</b>	Politecnico di Torino	Int.ne in uscita - Int.ne in entrata	Il programma si propone di dare agli studenti partecipanti un'opportunità unica, grazie alla formazione di alto livello e a un'esperienza di mobilità internazionale. L'accordo firmato a marzo 2011 tra il Politecnico di Torino e l'Università di Windsor (Canada) ha dato vita ad un progetto di Doppio Titolo per il settore dell'Ingegneria dell'Autoveicolo, reso possibile dal contributo economico e formativo di due grandi industrie dell'autoveicolo, Fiat e Chrysler. Il programma del corso di studio prevede il primo anno di corsi presso l'università di origine e il secondo anno presso l'università partner, durante il quale gli studenti frequenteranno i corsi e svolgeranno un tirocinio presso le industrie (Fiat per gli studenti canadesi e Chrysler per gli studenti italiani).
<b>Programma CIÊNCIA SEM FRONTEIRAS</b>	Politecnico di Torino	Int.ne in entrata - Int.tà locale	"Scienza senza Frontiere - CSF" è un progetto speciale che si propone di favorire la mobilità internazionale degli studenti, studiosi e ricercatori brasiliani verso università e centri di ricerca di alta qualificazione nel resto del mondo.
<b>Programma Erasmus (450 accordi)</b>	Politecnico di Torino	Int.ne in uscita - Int.ne in entrata	Il programma Erasmus prevede l'attivazione di accordi bilaterali nel cui ambito vengono pianificati i flussi di mobilità di studenti e docenti, sia in uscita (outgoing) che in entrata (incoming), per lo svolgimento delle seguenti attività: mobilità di studenti ai fini di studio; consente di svolgere attività di studio (frequenza corsi, preparazione tesi di laurea/dottorato) presso un Istituto di istruzione superiore di uno dei Paesi partecipanti al Programma; mobilità di studenti per traneeship: consente di svolgere tirocini presso imprese, centri di formazione e di ricerca presenti in uno dei Paesi partecipanti al Programma; mobilità di docenti per attività didattica: consente di svolgere un periodo di docenza presso un Istituto di istruzione superiore di uno dei Paesi partecipanti al Programma.
<b>Programma TOPUIC</b>	Politecnico di Torino	Int.ne in uscita	Dal 1997 il Politecnico di Torino offre ai suoi studenti la possibilità di ottenere, con un percorso integrato al normale corsi degli studi, il titolo di Master of Science (MSc) presso la University of Illinois at Chicago (UIC), acquisendo così una qualifica riconosciuta a tutti gli effetti negli Stati Uniti e competenze di respiro internazionale basate su programmi studiati in conformità con il percorso seguito dagli studenti UIC.
<b>TOChina Summer School</b>	Università di Torino	Int.ne in entrata	TOChina Summer Schools si rivolge a studenti, professionisti e funzionari governativi con il fine di aiutarli a comprendere la complessità e le sfaccettature dello sviluppo cinese.
<b>Progetto automotive</b>	Confindustria Piemonte	Int.ne in uscita	Obiettivo primario del progetto è quello di intercettare i fabbisogni delle imprese del territorio usando le competenze del territorio e coinvolgendo altri soggetti per completare la filiera. Questo progetto è pensato dunque per l'integrazione della filiera dell'automotive e per l'attrazione degli investimenti in questo settore.

<b>Mediterranean Strategy Group</b>	Compagnia di San Paolo	Int.tà locale	Una attività di incontri e di networking a rotazione tra le città marittime, che riunisce funzionari, imprenditori ed esperti di entrambe le sponde del Mediterraneo e dall'Atlantico per concentrarsi sulle questioni di attualità più pressanti e su possibili soluzioni politiche.
<b>Accordo tra il Teatro Regio e l'Opera di Pechino</b>	Teatro Regio di Torino	Int.ne in uscita	Il Teatro Regio Torino e il National Centre for the Performing Arts (NCPA), più conosciuto come l'Opera di Pechino, hanno stretto uno storico accordo di scambi e coproduzioni.
<b>Turin School of Development</b>	POLO ONU di Torino	Int.ne in entrata	La Turin School of Development è stata fondata nel 2009 come joint venture tra il Centro Internazionale di Formazione dell'ILO, il mondo accademico e da alcune agenzie delle Nazioni Unite.