



Torino Internazionale

Associazione Torino Internazionale  
[www.torino-internazionale.org](http://www.torino-internazionale.org)

# **PIANO STRATEGICO DELL'AREA METROPOLITANA DI TORINO**

## **DIREZIONI E OBIETTIVI**



## Torino Internazionale

**Associazione Torino Internazionale**

[www.torino-internazionale.org](http://www.torino-internazionale.org)

*Oggi Torino si trova al passaggio centrale del suo cambiamento, nel momento cruciale della grande opera di trasformazione iniziata con la fine degli anni Novanta. La nostra città ha affrontato, prima di altre realtà italiane, il problema del ridimensionamento dell'industria manifatturiera, il più potente motore di sviluppo di tutto il Novecento: ciò ha rappresentato la sfida più grande, non soltanto sotto il profilo economico, ma anche sotto quello sociale e culturale.*

*La necessità di conquistarsi un nuovo ruolo, nel contesto italiano ed europeo, ha trovato positivo riscontro nella candidatura olimpica che ha consentito al territorio torinese e alle valli alpine di compiere un poderoso balzo in avanti in termini di investimenti e risultati. Questo successo attende ora di essere consolidato, perfezionando la transizione della città da luogo della produzione materiale a centro di creazione e diffusione della conoscenza. Tale obiettivo esige di misurarsi, oltre che con i nodi dell'assetto fisico e infrastrutturale, riguardanti la forma urbana e la funzionalità della città, con quelli di tipo immateriale, ponendo attenzione alla formazione e alla circolazione dei saperi, alla qualità dell'ambiente, alle opportunità per le giovani generazioni, alla politica di tutela delle fasce sociali più deboli ed esposte.*

*Il 2° Piano Strategico entra nel cuore di questo processo, proponendo una visione e alcune politiche di attuazione, nella consapevolezza che l'orizzonte di riferimento non è più la città, ma l'area metropolitana, scala di lavoro imprescindibile per ogni attività rivolta al cambiamento. Prodotto di un grande lavoro di raccolta delle opinioni, di coinvolgimento degli operatori, di approfondimento analitico, il Piano Strategico consegna quindi al sistema locale linee guida per il prossimo futuro, in grado di stimolare l'ulteriore trasformazione dell'area torinese. Un processo, alimentato dall'Associazione Torino Internazionale, che vogliamo mantenere il più aperto possibile al confronto e al dialogo, nella convinzione che attorno ad esso possano convergere i diversi attori del sistema locale.*

**Sergio Chiamparino**

SINDACO DELLA CITTÀ DI TORINO

**Antonio Saitta**

PRESIDENTE DELLA PROVINCIA DI TORINO



## Torino Internazionale

### Associazione Torino Internazionale

[www.torino-internazionale.org](http://www.torino-internazionale.org)

L'Associazione Torino Internazionale opera dal maggio 2000 per l'attuazione del Piano Strategico, monitorandone l'avanzamento, promuovendo iniziative per il coordinamento tra gli attori, progettando attività di comunicazione rivolte ai cittadini e mettendo in moto processi basati sulla collaborazione pubblico-privata.

Presieduta dal Sindaco di Torino e dal Presidente della Provincia, conta fra i suoi soci enti pubblici, istituzioni, atenei, centri culturali, sindacati, associazioni di categoria e aziende che operano nell'area metropolitana di Torino.

| Aem Azienda Energetica Metropolitana Torino  
| Agci del Piemonte Associazione Generale Cooperative Italiane  
| Agenzia Servizi Pubblici Locali | Aicq Associazione Italiana Cultura Qualità Piemontese  
| Alenia Aeronautica | Amiat Azienda Multiservizi Igiene Ambientale Torino  
| Api Torino Associazione Piccole e Medie Imprese  
| Artigianato Torino CASA Confederazione Autonomia Sindacati Artigiani | Associazione Artissima  
| Ascom Associazione di Imprenditori del Commercio del Turismo e dei Servizi  
| Assot Agenzia per lo sviluppo del Sud-Ovest di Torino  
| Atc Torino Agenzia Territoriale per la Casa della Provincia di Torino | Atelier  
| Ati2 Montagne Olimpiche | Aurora Due Fabbrica Penne Stilografiche | Autoservizi M. Canuto  
| BasicNet | Bollati Boringhieri Editore | Camera di commercio di Torino | Casa Editrice Utet  
| Castello di Rivoli Museo d'Arte Contemporanea | Centro Estero Camere di commercio Piemontesi  
| Centro Einaudi | CGIL Piemonte Confederazione Generale Italiana del Lavoro  
| CIDA Piemonte Confederazione Italiana dirigenti e alte professionalità  
| CISL Piemonte Confederazione Italiana Sindacato Lavoratori | Città di Borgaro Torinese  
| Città di Caselle Torinese | Città di Carmagnola | Città di Ivrea | Città di Moncalieri | Città di Nichelino  
| Città di Pinerolo | Città di Piossasco | Città di Rivoli | Città di San Mauro Torinese  
| Città di Settimo Torinese | Città di Torino | Club Dirigenti di Informatica  
| Cna Torino Confederazione Nazionale Artigianato e Piccola e Media Impresa | Coltivatori Diretti  
| Collegio Costruttori Edili | Colt Telecom | Comitato Rotary Olimpiadi 2006 | Compagnia di San Paolo  
| Comune di Beinasco | Comune di Bruino | Comune di Chieri | Comune di Collegno  
| Comune di Druento | Comune di Grugliasco | Comune di Orbassano | Comune di Pino Torinese  
| Comune di Rivalta di Torino | Comune di Trofarello | Comune di Venaria Reale | Comune di Volvera  
| Confartigianato Torino | Confcooperative Torino | Confesercenti di Torino e Provincia  
| Csi Piemonte Consorzio per il Sistema Informativo | Cus Torino Centro Universitario Sportivo  
| Edt | Ente Parco Fluviale del Po tratto torinese | Environment Park | Etf European Training Foundation  
| Fiat Group | Film Commission | Finpiemonte Istituto Finanziario Regionale Piemontese  
| Fondazione Crt | Fondazione del Teatro Stabile di Torino | Fondazione Giovanni Agnelli  
| Fondazione Paolo Ferraris | Fondazione per il Libro la Musica e le Attività Culturali  
| Fondazione Rosselli | Fondazione Sandretto Re Rebaudengo | Fondazione Teatro Nuovo  
| Teatro Stabile privato Torino Spettacoli | Fondazione Torino Musei  
| Forum del Terzo Settore in Piemonte | Forum per la cultura | Giulio Einaudi Editore  
| Gruppo Dirigenti Fiat | Gruppo Soges | Gtt Gruppo Torinese Trasporti | Ifil Investments  
| Ires Piemonte Istituto Ricerche Economico Sociali | Istituto Piemontese Antonio Gramsci  
| Istituto Superiore Mario Boella | Italdesign Giugiaro | Italgas | Itp Invest in Turin and Piedmont  
| Lavazza | Lega Cooperative e mutue del Piemonte | Lingotto Fiere  
| Museo Nazionale del Cinema Fondazione Maria Adriana Prolo  
| Ordine degli Architetti della Provincia di Torino | Pastorale Sociale del Lavoro | Pininfarina  
| Politecnico di Torino | Premio Grinzane Cavour | Provincia di Torino  
| Sagat Società Azionaria Gestione Aeroporto Torino | Scuola Holden  
| Siti Istituto Superiore sui Sistemi Territoriali per l'Innovazione  
| Smat Società Metropolitana Acque Torino | Società degli Ingegneri e degli Architetti | Teatro Regio  
| Telecom Italia Telecom Italia Lab | Torino Convention Bureau | Torino Film Festival | Torino Incontra  
| Toroc Comitato per l'Organizzazione XX Giochi Olimpici Invernali Torino2006 | Turin Marathon  
| Turismo Torino | Uil Piemonte Unione Italiana del Lavoro | Unione Agricoltori Provincia di Torino  
| Unione Industriale di Torino | Università degli Studi di Torino | Virtual Reality & Multimedia Park



Torino Internazionale

**Associazione Torino Internazionale**  
www.torino-internazionale.org

*Hanno coordinato il processo del 2° Piano Strategico*

**VISIONE E PROGETTO**

Giuseppe Berta, Elisa Rosso, Rodolfo Zich

**COMMISSIONE TERRITORIO METROPOLITANO**

Carlo Alberto Barbieri (coordinatore), Elisa Rosso (staff torino internazionale)  
Mario Carrara, Sergio Conti, Franco Corsico, Giuseppe Dematteis, Antonio De Rossi, Paolo Fioletta, Giuseppe Gazzaniga, Daniela Grognardi, Mariella Olivier, Carlo Olmo, Attilia Peano, Riccardo Ruscelli, Carlo Salone, Silvana Sanlorenzo, Gianni Savino, Mario Viano

**COMMISSIONE QUALITÀ SOCIALE**

Nicola Negri (coordinatore), Silvia Corsero (staff torino internazionale)  
Giancarlo Cerreti, Manuela Olagnero, Silvia Saccomani

**COMMISSIONE POTENZIALE CULTURALE**

Marco Demarie (coordinatore), Roberta Balma Mion (staff torino internazionale)  
Luca Dal Bozzolo, Ermanno Marocco, Walter Santagata, Sergio Scamuzzi

**COMMISSIONE SVILUPPO ECONOMICO**

Giuseppe Berta (coordinatore), Giovanna Bossi (staff torino internazionale)  
Mario Calderini, Emanuele Cottino, Aldo Enrietti, Stefano Firpo, Claudio Giuliano, Federico Gorerino, Massimo Mondini



Torino Internazionale

**Associazione Torino Internazionale**  
www.torino-internazionale.org

## SOMMARIO

### **INTRODUZIONE**

**VISIONE**

**PROCESSO**

**GUIDA**

### **AREE TEMATICHE**

TERRITORIO METROPOLITANO

QUALITÀ SOCIALE

POTENZIALE CULTURALE

SVILUPPO ECONOMICO

### **DIREZIONI E OBIETTIVI**

#### **FORMAZIONE**

1. Alzare il livello d'istruzione di base dei giovani
2. Rafforzare il sistema regionale di formazione professionale
3. Aumentare la qualità dei processi di apprendimento nell'istruzione e nella formazione professionale
4. Promuovere l'integrazione degli alunni stranieri nella scuola
5. Favorire l'internazionalizzazione del sistema universitario e l'attrazione dei talenti
6. Ripensare i percorsi universitari in un'ottica di medio e lungo periodo
7. Rafforzare il sistema delle scuole di dottorato
8. Sostenere la vocazione locale alla cultura tecnico-scientifica
9. Promuovere un sistema integrato di governance della formazione

#### **CREATIVITÀ**

1. Qualificare le risorse umane attraverso i sistemi formativi, l'apprendistato e il discepolato
2. Sostenere la nascita delle imprese culturali e l'accesso al mercato
3. Favorire l'esperienzialità, la sperimentazione, le tecniche e le pratiche di promozione della creatività
4. Promuovere il design nella sua dimensione orizzontale e pervasiva

#### **TRASFORMAZIONE INDUSTRIALE**

1. Perseguire una strategia di internazionalizzazione del tessuto produttivo locale
2. Adottare la prospettiva della collaborazione tra imprese e con i soggetti esterni
3. Promuovere azioni di formazione manageriale
4. Favorire processi di innovazione nelle imprese
5. Ripensare il ruolo del sostegno pubblico al settore ict
6. Consolidare una comunità open source al servizio dello sviluppo delle imprese locali
7. Favorire la dinamica industriale nel settore ict
8. Promuovere un progetto comune di distretto tecnologico nel settore aerospaziale
9. Analizzare il sistema locale della finanza e le possibili interazioni fra settore pubblico e operatori privati

#### **LAVORO**

1. Evitare che la flessibilità si trasformi in precarietà nel lavoro giovanile
2. Rendere sicure e valorizzare le traiettorie professionali in una prospettiva di life long learning



## Torino Internazionale

### Associazione Torino Internazionale

[www.torino-internazionale.org](http://www.torino-internazionale.org)

3. Sostenere l'occupazione delle donne con particolare riguardo alle famiglie povere con bambini
4. Sostenere lo sviluppo di un invecchiamento attivo
5. Sostenere l'integrazione degli immigrati nel lavoro e nella società
6. Sviluppare la responsabilità sociale dell'impresa

#### TRASFORMAZIONI URBANE E TERRITORIALI

1. Identificare i nodi della trasformazione innovativa nell'area metropolitana
2. Rafforzare il sistema del verde e paesaggistico-ambientale in rapporto con la città e le trasformazioni
3. Valorizzare i sistemi locali metropolitani nella prospettiva policentrica
4. Organizzare il territorio come nodo di reti per generare conoscenza, sviluppo e qualità urbana

#### RISORSE CULTURALI

1. Valorizzare le istituzioni culturali a servizio della società della conoscenza
2. Migliorare l'accessibilità dell'offerta culturale
3. Promuovere la cultura come fattore di trasformazione urbana e territoriale
4. Incentivare il contributo dei privati alle politiche e alle risorse
5. per la cultura
6. Valorizzare la cultura come strumento di attrattività e internazionalizzazione

#### PROMOZIONE E TURISMO

1. Promuovere l'immagine del territorio e attrarre grandi eventi
2. Sfruttare i grandi attrattori e i punti di forza locali per sostenere il turismo di short-break
3. Rafforzare le politiche per il turismo fieristico e congressuale

#### IMMIGRAZIONE

1. Promuovere la partecipazione dei cittadini stranieri
2. Trasformare gli interventi sperimentali rivolti agli immigrati in politiche strutturali e ordinarie

#### ACCESSIBILITÀ, TRASPORTI E MOBILITÀ

1. Sostenere l'inserimento e il ruolo di torino nel corridoio v dell'unione europea
2. Completare gli interventi sul sistema dell'accessibilità e della mobilità potenziando la reticolarità
3. Aumentare l'applicazione delle tecnologie innovative ai trasporti e alla mobilità

#### LOGISTICA

1. Creare le condizioni per lo sviluppo di un polo logistico avanzato nell'area sud di torino
2. Sostenere l'impiego delle tecnologie ict nel polo logistico

#### SALUTE E CURA

1. Integrare la componente ospedaliera nella rete territoriale dei servizi sociali e sanitari
2. Sviluppare tecnologie per la domiciliarità dei servizi socio-sanitari e dispositivi di telemedicina
3. Coordinare l'azione socio-sanitaria col complesso delle politiche per la salute
4. Garantire ai cittadini stranieri l'effettivo esercizio del diritto alla salute
5. Definire il progetto parco torinese della salute e della scienza

#### CASA E RIGENERAZIONE URBANA

1. Aumentare e diversificare l'offerta e l'accessibilità degli alloggi in locazione
2. Valorizzare le pratiche e i risultati delle esperienze di rigenerazione urbana



## INTRODUZIONE

### DALLE OLIMPIADI A TORINO 2011

L'esperienza internazionale ha dimostrato che il Piano Strategico è lo strumento principale per progettare lo sviluppo di un territorio in un contesto di forte cambiamento economico e sociale. Più di altre città italiane, Torino si trova in una simile condizione dovendo completare una importante trasformazione, accelerata nell'ultimo quinquennio dalle Olimpiadi Invernali.

Punto culminante di una lunga stagione di interventi infrastrutturali e di riqualificazione urbana, investimenti nel turismo, nella cultura e nella promozione della città, operazioni di sostegno allo sviluppo economico e all'imprenditorialità, le Olimpiadi hanno contribuito a modificare l'economia torinese, la visibilità del territorio, la forma della città. L'importanza dell'eredità olimpica si rivela oggi non soltanto nel patrimonio degli impianti, ma anche nell'esperienza maturata e nelle competenze acquisite. Le Olimpiadi hanno dimostrato la capacità del territorio di ideare e realizzare grandi progetti che, per la complessità delle realizzazioni e la trasversalità degli obiettivi, coinvolgono molte dimensioni del sistema locale, da quella economica a quella culturale e sociale. Proprio in quest'ottica il 2011, anniversario dei centocinquanta anni dall'Unità d'Italia, si deve considerare la prossima grande occasione per accelerare e dare forza alla trasformazione in atto nell'area torinese, diventando un vero e proprio motore per il 2° Piano Strategico.

### CAMBIAMENTO E INNOVAZIONE

Di fronte alla crisi della società fordista che ha riguardato tutti i paesi occidentali, dove il 70% dell'economia è ormai costituito dai servizi, Torino ha innescato con il 1° Piano Strategico un processo per reagire positivamente al cambiamento. Secondo quanto indica il 2° Piano Strategico, la chiave di volta per sostenere questa trasformazione è investire nel capitale umano e nell'innovazione, valorizzando il patrimonio di competenze esistenti e adattandolo al nuovo contesto globale.

Compito del Piano è mostrare alcuni percorsi che si possono compiere per imprimere al territorio una nuova configurazione, in primo luogo portando a termine gli investimenti, gli interventi e le realizzazioni avviate. Lo snodo su cui si regge il 2° Piano Strategico è l'economia della conoscenza, che non significa soltanto valorizzare le eccellenze, ma anche innalzare il sapere diffuso nella società locale allo scopo di arricchire la posizione degli abitanti migliorando la gamma di opportunità professionali e sociali a loro disposizione. In questo quadro, assume significato pieno il rapporto tra conoscenza, innovazione e sviluppo industriale, e dimostra tutta la sua importanza l'alleanza tra il sistema della ricerca e della formazione, le politiche pubbliche, l'industria e la società.

Rispetto al 2000, il compito del 2° Piano Strategico è al tempo stesso più ambizioso e più semplice: si tratta di proseguire sulla strada della trasformazione del sistema metropolitano nel lungo periodo, intrecciando interventi praticabili già nel medio periodo: tutto questo si può fare contando sull'insieme di risorse materiali e immateriali accumulate, sulle potenzialità e sulle dimostrazioni di successo. Come già accaduto nel 2000, la definizione del nuovo Piano Strategico riporta l'attenzione sul ruolo dell'Associazione Torino Internazionale, lo strumento al servizio del sistema locale incaricato di alimentare il processo di pianificazione, collegandolo alla necessità di giungere a una definizione dei problemi e a una ricerca delle soluzioni di ottica effettivamente metropolitana. È dunque tempo che il sistema locale identifichi forme, seppure di tipo volontario e a geometria variabile, per superare i confini amministrativi nei processi decisionali, facendo del Piano Strategico un vettore di aggregazione degli attori nell'area e uno strumento per l'articolazione e la composizione degli interessi.



Torino Internazionale

Associazione Torino Internazionale  
[www.torino-internazionale.org](http://www.torino-internazionale.org)

### **SCENARI DI POSIZIONAMENTO**

Accanto alla dimensione metropolitana vi è poi il tema del posizionamento del sistema torinese nel contesto nazionale e internazionale. Il rafforzamento delle relazioni transfrontaliere con i poli metropolitani dell'Europa (attraverso il Corridoio V e quello dei Due Mari) e le forme di cooperazione territoriale all'interno della macroregione del nord-ovest (fra Torino, Milano e Genova) rappresentano una scommessa strategica di particolare importanza per il sistema regionale nel suo complesso. Non bisogna poi dimenticare la dimensione territoriale del Piano, nel senso che i progetti strategici, le scelte localizzative, le politiche riguardanti lo sviluppo economico e le grandi infrastrutture non lasciano soltanto un'orma sul territorio, ma invitano il territorio stesso a mostrarsi come un tessuto vivo, poiché dare una forma alla città significa anche dare una forma alla società. Su questa base assume pieno significato promuovere investimenti per migliorare il coordinamento in area vasta su politiche e progetti strategici, per cogliere tutte le possibilità offerte al sistema metropolitano.

Per questo insieme di ragioni, le direzioni di intervento e gli obiettivi elaborati del Piano sono stati guidati da cinque diversi criteri: la dimensione metropolitana come livello minimo di riferimento per la definizione delle politiche; le potenzialità istituzionali, nel senso di fare del Piano uno strumento reale per garantire integrazioni e sinergie fra le politiche; la natura focalizzata delle azioni per non disperdere risorse importanti e fare massa critica; la responsabilità operativa degli attori e la fattibilità economica delle scelte previste; la previsione di strumenti di monitoraggio per valutare gli effetti delle azioni e apportare le necessarie correzioni di rotta.



## VISIONE

### **LA TRASFORMAZIONE DEL SISTEMA ECONOMICO**

Nelle economie più avanzate si è affermato un nuovo modello di sviluppo in cui l'elemento centrale per la creazione del valore è la conoscenza. Questo modello ha determinato un'evoluzione dei sistemi economici tradizionali, portando verso produzioni con forti contenuti di studio, ricerca e servizio per i clienti, a cui è sottinteso un processo di cambiamento che coinvolge la dimensione economica, sociale e politica.

Nei paesi di più antica industrializzazione, a partire dai primi anni Ottanta l'industria manifatturiera tradizionale cominciano a evidenziare i segni di una crisi strutturale, legata all'ingresso sui mercati internazionali di nuovi produttori di paesi con costi del lavoro più bassi e alla conseguente riduzione dei margini di profittabilità. Le imprese reagiscono a questa situazione adottando nuovi modelli produttivi, delocalizzando la produzione manifatturiera in aree con basso costo del lavoro e focalizzandosi sui servizi alla produzione: è così che attività come la logistica, la finanza, la comunicazione e l'informatica mostrano i maggiori tassi di crescita per occupazione e produzione di reddito. Parallelamente, anche la struttura dei consumi è investita da un rapido cambiamento, registrando il declino della domanda di beni tangibili e la crescita dei servizi alla persona. In questo quadro profondamente cambiato, il mondo del lavoro subisce una radicale trasformazione a partire dal suo contenuto: il contributo del lavoratore è sempre meno costituito dall'esecuzione di procedure definite e sempre più legato alla partecipazione attiva, alla capacità creativa di applicare principi generali a contesti specifici ed eterogenei, estraendo nuovi principi generali dall'esperienza, attraverso la valorizzazione dei processi di apprendimento.

In questo scenario economico, in cui il vantaggio competitivo risulta basato sull'innovazione tecnologica e l'infrastruttura produttiva è costituita da flussi d'informazione, la dimensione urbana assume un nuovo ruolo, soprattutto in Europa dove le città si trovano al centro di un processo di sviluppo legato alla capacità d'innovazione del territorio. Tale capacità dipende da numerosi fattori singoli – la dinamicità imprenditoriale, la qualità dei sistemi formativi, l'efficienza delle attività di ricerca e di trasferimento tecnologico – e dal modo con cui entrano in rapporto per creare, accumulare e far circolare conoscenza e tecnologie. In questo senso la capacità d'innovazione di un territorio è frutto di un impegno che coinvolge soggetti diversi ed è fortemente influenzata dalla qualità dei canali di comunicazione, al punto che la complessità del contesto in cui si genera la conoscenza costituisce spesso, in se stessa, la più importante opportunità di sviluppo locale. Per questi motivi, in un quadro in cui la generazione di nuova conoscenza localizzata è il risultato di un processo combinato di produzione, apprendimento e comunicazione, assume importanza centrale la capacità di un territorio di definire reti fra gli attori e di strutturare progetti su cui far convergere risorse e attitudini.

### **TORINO E L'ECONOMIA DELLA CONOSCENZA**

L'area metropolitana torinese possiede gli asset preliminari necessari a uno sviluppo basato sul fattore conoscenza: è questa la visione che sottende il percorso di costruzione del 2° Piano Strategico ed è in questa prospettiva che si sviluppano le 12 direzioni d'intervento, che rispondono all'obiettivo di creare le condizioni per passare da un modello produttivo caratterizzato dalla presenza qualificante di capitale fisico a un modello più ancorato alla componente immateriale della produzione, in cui l'elemento decisivo è l'impiego della conoscenza come bene di consumo e come risorsa produttiva. Ciò che si intende dire è che l'economia della conoscenza non coincide interamente con lo sviluppo di servizi e produzioni immateriali, ma prevede anche l'applicazione di maggiori contenuti di ricerca e innovazione ai processi della produzione materiale.

La complessità di tale trasformazione, peraltro inevitabile, e le sue importanti ricadute sociali, rende però necessario che questo processo sia condiviso e governato, definendo la direzione del cambiamento e le specifiche azioni che lo possono sostenere attraverso un modello di



cooperazione locale fra tutti i soggetti che, con varietà di ruoli e contributi differenziati, vi partecipano. Questa pratica è tanto più opportuna se si considera che un processo di sviluppo basato sulla conoscenza, pur offrendo grandi opportunità, porta con sé il rischio di nuove esclusioni sociali e può trasformarsi in un potente vettore di disgregazione. Per questa ragione, nel modo in cui le intende il 2° Piano Strategico, l'economia e la società della conoscenza non si identificano con la creazione di nicchie elevate di sapere, piuttosto con lo sforzo di promuovere l'istruzione, di sostenere una politica generalizzata dell'offerta formativa, di dare una forma stabile e consolidata all'universo delle esperienze e delle conoscenze tacite, così da fortificare in tutti i sensi la posizione dei cittadini, valorizzando le loro attitudini di reazione al cambiamento. Una virtuosa interpretazione dell'economia della conoscenza deve dunque portare a un modello d'innovazione e sviluppo corale, che trae valore dal contesto e questo valore restituisce attraverso politiche di inclusione, formazione continua, trasferimento tecnologico, integrazione urbana, qualità sociale.

Le strutture portanti dell'economia torinese sono in fase di rapido cambiamento: Torino è fra le aree europee più coinvolte nei processi di redistribuzione internazionale del lavoro e ne viene oggi rimesso pesantemente in questione il ruolo, affermato nel secolo scorso come produttore di beni industriali di massa. Anche se la trasformazione strutturale appare inevitabile, ciò non significa rinunciare alla caratterizzazione industriale storica del territorio, piuttosto utilizzarne fino in fondo le competenze, facendole evolvere secondo una prospettiva di cambiamento basata sulla conoscenza come fattore chiave nella catena di produzione del valore, perché gli aspetti più vitali e dinamici della tradizione industriale locale interagiscano trasversalmente creando sinergie con altri settori.

È evidente che questi processi non si innescano automaticamente, ma richiedono un contesto proattivo e politiche che favoriscano esplicitamente il mutamento. In un contesto come questo, in cui diviene strategica l'efficienza della rete fra aziende, università e istituzioni, per accelerare e canalizzare i flussi informativi e i saperi tra agenti socio-economici, le istituzioni pubbliche possono svolgere un ruolo importante per mettere a disposizione servizi, offrire risorse finanziarie, definire una visione strategica e sostenere azioni di governance. In secondo luogo è necessario favorire un sistema orientato alla libera concorrenza in cui l'innovazione non è un fenomeno eccezionale, ma una costante di rinnovamento e progresso economico in un quadro predisposto alla competitività.

### **IL CAPITALE UMANO**

In un contesto in cui le ipotesi di rilancio del sistema industriale ed economico convergono sulla necessità di fare della conoscenza l'asse portante dello sviluppo per l'area torinese, è inevitabile che si riconosca valenza strategica al capitale umano, sapendo che questa scelta pone sfide importanti.

Per un verso i nuovi modelli economici determinano un'espansione dei profili professionali in cui pesa l'informazione, quelli cioè in grado di interpretare la domanda, sviluppare nuove offerte, maneggiare la dimensione simbolica e immateriale dei beni; profili di tipo tecnico e manageriale in cui è forte l'autonomia decisionale e professionale dei lavoratori. Per altro verso è necessario garantire che le opportunità legate ai nuovi modelli economici siano godute da tutti i cittadini, non soltanto da chi possiede i titoli di studio, la rete sociale e gli strumenti culturali per proporsi più facilmente sul mercato. Si tratta insomma di impedire che la società della conoscenza escluda chi si trova in una condizione di debolezza sul mercato del lavoro, perché dispone di una formazione inadeguata oppure è privo di tutele e mezzi per seguire un percorso lavorativo promozionale. Secondo il Censis, in Italia meno della metà dei cittadini possiede gli strumenti culturali per approfittare delle opportunità offerte dalla società della conoscenza, non tanto per carenza di mezzi materiali, quanto per un deficit di competenze linguistiche, abitudini cognitive, formazione e cultura. Assicurare al territorio un capitale umano adeguato a gestire la trasformazione significa porre attenzione ai temi della formazione e del lavoro, contrastare la dispersione scolastica, includere i figli degli immigrati nei percorsi formativi, migliorare l'offerta formativa complessiva del territorio rendendolo attrattivo anche a livello internazionale, contrastare l'emigrazione dei giovani talenti. Al tempo stesso, questa trasformazione dimostra l'importanza di privilegiare percorsi lavorativi che consentono di accumulare competenze, e richiede di progettare politiche attive del lavoro che



Torino Internazionale

**Associazione Torino Internazionale**

[www.torino-internazionale.org](http://www.torino-internazionale.org)

sappiano recuperare la nozione di responsabilità sociale dell'impresa, qualificandola come luogo che genera, utilizza e distribuisce conoscenze.

### **LE AREE METROPOLITANE**

La trasformazione generata dall'economia della conoscenza trova il proprio campo di applicazione nelle aree metropolitane, perché in questi territori la concentrazione e diversificazione di funzioni, di popolazione, di interessi e di possibilità raggiungono un livello di complessità e dimensione sufficiente. In effetti, le attività economiche riferite al nuovo sistema, con la contaminazione fra mestieri, industria e servizi che le contraddistingue, si muovono in una logica diversa del passato: dopo aver consumato territorio, oggi tendono a restituirlo per via dell'applicazione a tutti i livelli delle nuove tecnologie. La città torna in qualche modo alla sua funzione originaria di nodo di scambi, dove si rimescolano e convivono i servizi moderni a favore delle imprese, dei consumatori, della pubblica amministrazione; qui gli scambi trovano un ambiente favorevole in ragione della libera concorrenza e del dinamismo nella domanda finale.

La nuova industria richiede relazioni diverse fra società, università, ricerca e politiche pubbliche, pertanto le aree metropolitane, dove aumentano le condizioni di attrazione di popolazione e funzioni e si massimizzano le potenzialità culturali e creative, ne sono la collocazione ideale. Al tempo stesso, attorno alle pubbliche amministrazioni si concentrano domande e esigenze provenienti dai settori più diversi e orientate allo sviluppo, in parte generate dalla crisi dell'industria tradizionale – come è accaduto a Torino – in parte perché le funzioni amministrative, con le loro implicazioni e richieste sistemiche, si sono trasformate in clienti per le imprese moderne. Quando sono in grado di attivare una gestione dinamica e progettuale delle risorse, liberando energie per costruire progetti urbani, le aree metropolitane diventano allora un fattore trainante e stimolante, capace di calmierare quelle asperità da cui la transizione verso il nuovo modello di sviluppo europeo non è esente.



## PROCESSO

### IL PIANO COME METODO

Predisporre il 1° Piano Strategico, nel 2000, ha significato per l'area metropolitana torinese elaborare un progetto per mantenere la propria capacità di produrre ricchezza e innovazione, promuovere la città cambiando radicalmente la propria immagine, migliorare la qualità urbana, disegnare strategie di cooperazione territoriale e istituzionale.

Il Piano Strategico è soltanto uno degli strumenti a disposizione degli attori del sistema locale per realizzare questo tipo di obiettivi, ma certamente è il più interessante per la sua capacità di veicolare modalità e approcci nuovi al governo del territorio e delle relazioni fra gli attori. Costruire il 2° Piano Strategico, nel 2006, appena svolte le Olimpiadi Invernali, significa confermare l'utilità dello strumento, tornando a confrontarsi sulla visione e gli scenari per il futuro del territorio, cercando un'occasione per mettere in rete i progetti, le idee e le proposte di una pluralità di attori, avviando operativamente alcune azioni.

La forza dei processi di pianificazione strategica, attivati su base volontaria e in modo flessibile, sta nella capacità di mobilitare gli attori locali e costruire reti di progetti e obiettivi entro scenari di medio-lungo periodo. Anche per superare le rigidità dei dispositivi di pianificazione tradizionali, i Piani Strategici si pongono come strumenti e come processi capaci di mostrare interazioni, coerenze e interdipendenze fra progettualità di natura varia, diverse sequenzialità temporali, effetti localizzativi ed economici differenziati, scale di priorità alternative.

La definizione di un Piano Strategico non è riconducibile alla costruzione di un prodotto, ma più correttamente alla definizione di un campo di problemi, a reti di attori promotori e partecipanti, a modalità di processi. In questo senso i Piani Strategici sono attenti più alla definizione dei problemi che alla loro soluzione, più all'interazione fra gli attori che alla sua regolazione. Si tratta di strumenti costosi in termini di tempo, energie, risorse da impiegare, che richiedono attori istituzionali motivati e la pazienza di costruire percorsi di ascolto e interpretazione nei confronti di esigenze frequentemente in contrapposizione. La loro istituzionalizzazione per un verso li facilita, facendoli accettare meglio, per l'altro rischia di ridurne il potenziale innovativo, imbrigliando flessibilità e capacità di adattamento all'interno di operazioni e strumenti codificati. Tuttavia il loro riconoscimento internazionale, come modalità di approccio innovativo al governo del territorio, li rende un fattore di competitività e un elemento di *benchmarking* su cui molte aree urbane e regionali cominciano a cimentarsi.

Torino, grazie all'esperienza nei processi di pianificazione e di partecipazione, può ancora una volta candidarsi a svolgere pienamente il ruolo di area metropolitana pilota in Italia, per la sperimentazione e l'innovazione nelle trasformazioni urbane e nella costruzione dei processi decisionali.

### IL PIANO DI TORINO

La costruzione del 2° Piano Strategico dell'area metropolitana torinese, avviata a gennaio 2005, ha richiesto un anno e mezzo di lavori, incontri, dibattiti e approfondimenti. Alla base del lavoro vi è stata la scelta di privilegiare un approccio processuale alla definizione delle 12 direzioni d'intervento, incentrandolo su 4 specifici luoghi e soggetti, le Commissioni Tematiche, deputate al coinvolgimento degli attori e all'esplorazione di scenari, obiettivi e possibilità.

Le quattro Commissioni – Territorio Metropolitan, Potenziale Culturale, Qualità Sociale, Sviluppo Economico – insieme al gruppo trasversale sul tema della Conoscenza, si sono riunite in forma plenaria, hanno discusso in gruppi di lavoro, esplorando orientamenti e ipotesi ed elaborando prospettive d'intervento attraverso il coordinamento con gli attori. Il lavoro si è dispiegato in tre fasi principali – la definizione del mandato e il confronto con gli attori politici e istituzionali; l'allargamento del dibattito in occasioni di confronto pubblico; l'identificazione di obiettivi e linee



d'azione prioritarie – assumendo un carattere speciale secondo la natura degli argomenti trattati e degli attori coinvolti.

La Commissione Territorio Metropolitan e la Commissione Potenziale Culturale si sono riunite sia in sessioni plenarie, i *forum*, sia in gruppi ristretti per trattare temi specifici, i *workshop*. La Commissione Qualità Sociale, oltre a organizzare diversi *workshop* su argomenti puntuali ha sperimentato una forma nuova di coinvolgimento, attraverso alcune giornate di consultazione con metodi partecipativi rivolte ad alcune specifiche categorie di attori: la rete del Settore Centrale Periferie del Comune di Torino e gli operatori delle politiche giovanili e del mondo della scuola. La Commissione Sviluppo Economico ha promosso il convegno *Una trasformazione in atto* al Politecnico di Torino, a cui hanno partecipato più di 500 persone per discutere le linee d'intervento di tipo economico che il Piano Strategico intendeva proporre. Parallelamente a tali attività sono stati organizzati incontri politici e istituzionali, cercando un confronto sulla visione complessiva e le ipotesi che si andavano sviluppando; anche gli strumenti editoriali e di comunicazione di Torino Internazionale sono stati messi a disposizione del processo di costruzione del Piano: aggiornamenti continui sono stati dati attraverso il portale web che ha ospitato anche un forum telematico, il periodico Tamtam ha approfondito alcuni aspetti monografici, sono state realizzate due pubblicazioni intermedie: *Scenari per il sistema locale* e *Verso il Secondo Piano Strategico*.

La visione dell'area metropolitana torinese e l'insieme di interventi proposti costituiscono la base per rinnovare la collaborazione tra istituzioni e società, riconoscendo le sfide poste dal governo di un sistema complesso. Il Piano che ne è nato ha carattere selettivo, eppure aperto e non esaustivo, indica obiettivi e azioni coerenti che vanno oltre le settorialità e offrono un campo di opportunità progettuali, una trama in cui può crescere l'iniziativa autonoma degli attori metropolitani. Competitività, attrattività, coesione sociale e territoriale sono i meta-obiettivi da governare in ottica strategica, per garantire a Torino la possibilità di considerarsi ancora un motore di sviluppo e innovazione, e diventare un ambiente aperto e ospitale per le popolazioni che vi risiedono o la attraversano. Per raggiungere questi risultati è però richiesta una forte mobilitazione degli attori economici e sociali, oltre a una grande capacità di coordinamento delle decisioni e dei processi su scala metropolitana: il 2° Piano Strategico è dunque l'occasione per dare corpo a azioni d'innovazione istituzionale, per alimentare relazioni cooperative pubblicoprivate, per incentivare lo sviluppo. Torino Internazionale, con il bagaglio di esperienze e di attività accumulato, si candida come il soggetto che può facilitare e sostenere questo processo, rafforzando in primo luogo la capacità di governance su scala metropolitana.

## LE TAPPE DEL PROCESSO

### **GENNAIO - DICEMBRE 2004**

Rapporto sul 1° Piano Strategico, schedatura dello stato di avanzamento delle azioni e incontri pubblici di valutazione e prospettiva.

### **GENNAIO - MAGGIO 2005**

Avvio dei lavori e definizione della visione del 2° Piano Strategico.  
Costituzione delle Commissioni Tematiche.  
Prima discussione nelle sedi politiche e istituzionali.

### **GIUGNO - DICEMBRE 2005**

Pubblicazione dei volumi preparatori *Scenari per il sistema locale* e *Verso il secondo piano strategico*.  
Lavori delle Commissioni Tematiche.

### **GENNAIO - LUGLIO 2006**

Presentazione all'Assemblea dei Soci (febbraio) della struttura del 2° Piano Strategico, con indicazioni e sulle aree tematiche, le direzioni di intervento e gli obiettivi.  
Presentazione all'Assemblea dei Soci (luglio) delle prime azioni e progetti strategici con identificazione degli obiettivi di lavoro per Torino Internazionale.

### **DA SETTEMBRE 2006**

Implementazione delle azioni e dei progetti.  
Mantenimento del processo di pianificazione, attraverso il confronto con gli attori e il monitoraggio dei risultati.



Torino Internazionale

**Associazione Torino Internazionale**  
[www.torino-internazionale.org](http://www.torino-internazionale.org)

# AREE TEMATICHE



## [TM] TERRITORIO METROPOLITANO

- Dal punto di vista del territorio, la visione di società metropolitana della conoscenza esposta dal 2° Piano Strategico indica in particolare due obiettivi di fondo: affermare una cultura metropolitana transcalare e sviluppare un approccio selettivo e più territorializzato delle progettualità strategiche. Come evoluzione del lavoro iniziato nel 2000, il 2° Piano Strategico si colloca a valle di una serie di risultati positivi indicati nel 1° Piano; anche se permangono ritardi, sono ancora possibili cambiamenti e il territorio risente della parziale incapacità di valorizzare e raccogliere completamente la sfida della complessità in certi progetti. Al tempo stesso il 2° Piano si muove entro scenari in parte nuovi, che si vanno definendo e mostrano interessanti sviluppi dal punto di vista del territorio. Basti pensare all'eredità olimpica, materiale e immateriale, con i suoi particolari bisogni di progettazione e gestione, in un sistema territoriale che si estende ben oltre i confini cittadini. Oppure alla profonda riforma dell'accessibilità rappresentata dal Corridoio V (est-ovest) e dal Corridoio dei Due Mari (nord-sud) dal momento che questi sistemi infrastrutturali – non solo ferroviari – consentono di aprire vaste relazioni territoriali ed economiche in particolare con Milano, Genova e Lione, dove Torino può giocare il ruolo di nodo strategico per l'accessibilità e la logistica innovativa. Ci sono poi le prospettive aperte dalla trasformazione della vocazione manifatturiera industriale che, insieme agli aspetti critici, può offrire risorse d'innovazione economica e territoriale.
- Il 2° Piano Strategico intende il territorio in senso ampio, come uno spazio policentrico a geometria variabile, dove si radicano progettualità e investimenti di diversa natura e ricchezza, all'intersezione fra aspetti materiali, simbolici, economici, sociali e ambientali. Il territorio non è dunque soltanto lo sfondo su cui collocare le trasformazioni, ma è esso stesso un attore collettivo di sviluppo che, valorizzando le proprie qualità paesistiche e ambientali, l'accessibilità e l'organizzazione e il capitale territoriale, può diventare una preziosa risorsa di competitività e coesione. In altre parole il territorio può avere un proprio ruolo e una capacità di comunicare il cambiamento di una società.  
La prospettiva di sviluppo delineata dalla società della conoscenza è strettamente collegata alla dimensione urbana o, per meglio dire, essa dipende dalla possibilità di disporre di un contesto urbano e territoriale eccellente in termini di connessioni internazionali e mobilità interna, di organizzazione dei servizi, di qualità del paesaggio, dell'ambiente e degli spazi verdi, della riqualificazione e della capacità di gestire la città all'interno del sistema insediativo metropolitano. Per queste ragioni, l'ottica del Piano è esplicitamente metropolitana nel senso che l'area metropolitana è il livello di riferimento (di *governance* e di *government*) necessario a definire le politiche pubbliche, in particolare quelle territoriali, che devono gestire i complessi servizi per lo sviluppo locale, sovralocale, macroregionale, interregionale. Per questo il 2° Piano Strategico propone una riflessione sull'area metropolitana a carattere sistemico e presenta l'idea di una "città di città", dà luogo a una intelaiatura territoriale del Piano corroborandola con un nuovo immaginario utile a sostenerla. Va anche ricordato che il Piano Strategico è una trama attraverso cui gli attori, pubblici e privati, possono condividere temi e individuare progetti, attraverso un percorso condiviso che consente di superare la visione frammentata o settoriale del sistema urbano e del territorio.
- Le linee guida di questo lavoro si possono individuare in tre criteri strategici, utili a identificare e verificare ipotesi e progettualità di trasformazione del territorio. Il primo criterio riguarda la localizzazione delle funzioni strategiche che permettono alla metropoli di svolgere un ruolo attivo a livello nazionale, europeo e mondiale. Esse si devono addensare intorno ai nodi eccellenti dell'intelaiatura territoriale, cioè i nodi che sono dotati del miglior posizionamento nella configurazione radiale-reticolare delle infrastrutture metropolitane.



Il secondo criterio riguarda la capacità dei progetti di migliorare o accrescere il tasso di qualità urbana, ambientale e paesaggistica totale. Il terzo criterio, infine, riguarda l'integrazione multisettoriale o capacità degli interventi di costruire parti di città e di territorio, con caratteri tali da esaltare la qualità dell'insediamento e valorizzare il sistema insediativo della città metropolitana e del suo paesaggio, in connessione con i grandi progetti infrastrutturali e gli interventi di tutela e rigenerazione ambientale.

## [QS] QUALITÀ SOCIALE

- La libertà di perseguire obiettivi dotati di valore è l'elemento sociale qualitativo fondamentale in un processo di sviluppo. Come spiega il Premio Nobel per l'Economia Amartya Sen, questo principio, lasciato in ombra dalle concezioni più protettive del welfare, si fonda su due ragioni: la *ragione valutativa* nel senso che, quando si giudica se c'è o non c'è progresso, ci si deve prima di tutto chiedere se vengono promosse le libertà di cui godono gli esseri umani; la *ragione strumentale* nel senso che la conquista dello sviluppo dipende, dalla libera azione degli esseri umani. In questa prospettiva, l'aspetto della qualità sociale forse più rilevante per lo sviluppo è la coesione sociale, poiché un tessuto locale che include le differenze culturali e valorizza le relazioni di solidarietà rende le persone libere di avere relazioni appaganti sul piano affettivo, ideologico, religioso ed economico. Inoltre, una società coesa e fiduciosa favorisce lo sviluppo in quanto rende le persone più libere di sfruttare opportunità altrimenti troppo rischiose o incerte. Infine la coesione sociale e le connesse libertà sono fattori importanti per attrarre risorse nuove, diverse, inattese e qualificate. Le interazioni fra libertà, qualità sociale e sviluppo possono avere forme diverse, secondo le concrete opportunità economiche e la specifica configurazione degli assetti sociali, giuridici, politici. Ponendosi nella prospettiva dell'economia e della società della conoscenza, il 2° Piano Strategico indica la formazione, il lavoro, l'abitazione e la salute come aree rilevanti per indagare tali interazioni, individuando obiettivi strategici per attivare sinergie fra qualità sociale, *empowerment* delle libertà, competitività economica in questi specifici campi.  
Il conseguimento di tali obiettivi risulta così connesso in modo cruciale all'introduzione del *Piano Regolatore Sociale*, strumento di programmazione e progettazione integrata di politiche e interventi che afferiscono all'area sociale. Armonizzando i fini di tali politiche e i criteri di valutazione delle loro priorità, opportunità e rischi, coordinando la mobilitazione delle risorse, il *Piano Regolatore Sociale* appare la piattaforma privilegiata per attivare e regolare le interazioni fra libertà, qualità sociale e sviluppo, perciò la sua attuazione ha valenza di obiettivo strategico trasversale.
- Gli obiettivi del 2° Piano Strategico sono stati selezionati considerando quattro diversi requisiti: l'impatto sulla coesione sociale e la libertà dei cittadini, l'impatto cognitivo, la robustezza, il radicamento territoriale. L'impatto sulla coesione sociale e la libertà di scelta dei cittadini comporta di staccare le politiche da una logica basata sull'emergenza e sul sostegno passivo; questo modello è paradossalmente più importante quando si affrontano criticità sociali come l'assistenza ai disabili, il problema abitativo per gli immigrati, la disoccupazione in età avanzata, la povertà nelle famiglie con bambini in cui è inevitabile applicare la logica del contenimento del disagio. L'impatto cognitivo considera le sinergie fra qualità sociale, *empowerment* dei cittadini ed economia della conoscenza, attraverso un cambio di prospettiva per superare equazioni semplificanti come quella tra flessibilità e precarietà del lavoro, per ridefinire i tradizionali modelli "curativi" della formazione professionale, per discutere il problema della casa non soltanto in termini di accesso alla proprietà. Al centro del ragionamento vi è l'adozione di una logica di lungo periodo per individuare i meccanismi viziosi che trasformano un disagio, magari temporaneo, in una stabile rigidità, come nel caso della povertà dei bambini che, da adulti, hanno più difficoltà a inserirsi nel mercato del lavoro. Con la stessa logica si può prevedere l'esaurimento di bacini di



risorse sociali importanti, come nel caso delle casalinghe, oggi principali erogatrici del *care* familiare, in seguito a nuovi modelli professionali. Prendendo in esame elementi come questi, il 2° Piano Strategico seleziona obiettivi perseguibili nel breve periodo e tuttavia in grado di allargare, in prospettiva, gli spazi discorsivi nel cui ambito vengono progettate le politiche, mettendo a frutto il potenziale innovativo delle esperienze maturate in aree istituzionali separate.

- Per la robustezza contano tre fattori in particolare: la convergenza di domande sociali dovute all'impatto delle trasformazioni demografiche, culturali ed economiche sull'area urbana; il giudizio di coerenza dato dagli attori pubblici fra queste domande e la disponibilità di risorse per offrire risposte operative; l'impatto delle azioni su settori strategici per la crescita economica e la possibilità di coinvolgere attori privati operanti per profitto. Sulla base di questi fattori è stato valutato l'effetto competitivo di costruire una "città dei saperi e delle professioni", di adeguare le politiche abitative, di mobilitare risorse finanziarie private nel campo delle politiche socio-sanitarie per la domiciliarità, di coinvolgere imprese impegnate in processi di innovazione responsabile e interessate a presidiare lo sviluppo delle capacità professionali del personale. Il radicamento territoriale porta a selezionare obiettivi con buona capacità di sviluppo endogeno, per valorizzare e mobilitare risorse e processi decisionali locali. Ne è presupposto la sensibilità mostrata dagli attori istituzionali per potenziare strumenti di programmazione e progettazione partecipata, anche attraverso meccanismi di regolazione interistituzionale e intersettoriale. Per calibrare i modelli di governance utili a implementare le azioni individuate si devono però definire alcune linee guida per garantire tre requisiti: il raccordo fra diversi livelli di governo, la scala metropolitana, il coinvolgimento di competenze e risorse della comunità locale.

## [PC] POTENZIALE CULTURALE

- Nel 2006 Torino ha raggiunto l'obiettivo strategico di farsi riconoscere come una città di cultura degna dell'attenzione degli operatori, dei cittadini, dei turisti e dei viaggiatori. Il 1° Piano Strategico aveva proposto la cultura come dimensione di sviluppo del territorio torinese, abbracciando l'ipotesi che la città, impegnata in una difficile transizione, dovesse emettere segnali convincenti di vitalità e che la cultura rappresentasse in questo senso un canale efficace. Il 1° Piano Strategico assumeva inoltre che la cultura poteva costituire una delle componenti del processo di diversificazione della base economica e delle attività urbane, e portava l'attenzione sull'imponente deposito di patrimonio e tradizioni culturali del territorio, risorsa strategica sottoutilizzata e dunque da valorizzare al servizio di un progetto urbano complessivo. La stagione progettuale che, in campo culturale, Torino ha vissuto in questi anni è stata la controprova di come quegli assunti fossero fondati, dimostrando che la città è in grado di programmare e gestire un ampio processo di riqualificazione e rilancio culturale, grazie soprattutto alla capacità progettuale e d'innovazione degli operatori, a una certa concordia istituzionale tra livelli di governo diversi e a una disponibilità congiunturale di risorse finanziarie inusualmente consistente, provenienti dalle istituzioni pubbliche e da fondazioni di origine bancaria sensibili ai progetti di sistema. La stessa candidatura olimpica ha molto beneficiato dello smalto culturale che Torino ha saputo includere tra i propri *atout*.
- Il 2° Piano Strategico si pone quindi a valle di una serie di realizzazioni positive e ne eredita la spinta propulsiva, insieme ad alcuni vincoli. L'idea generale della transizione di Torino verso la forma metropolitana della società della conoscenza richiede di prendere sul serio il ruolo della cultura: mettere a frutto gli sforzi compiuti non è infatti ordinaria amministrazione, al contrario è una scelta strategica. La cultura torinese deve pertanto impegnarsi per completare i progetti in corso, definire forme di gestione adeguate, ricostruire, stabilizzare e irraggiare le immagini culturali del territorio, metterle a sistema in un quadro di leggibilità metropolitana. Inoltre essa deve



potenziare la capacità di produrre contenuti creativi, favorire la formazione di ceti professionali preparati a gestire attività culturali, sostenere gli incroci e gli scambi con altri settori della vita sociale ed economica che promettono ricadute positive a scala locale, nazionale e internazionale. Infine, le esperienze internazionali insegnano che l'eredità olimpica può venire capitalizzata attraverso la vitalità e l'attrattiva culturale. In questa prospettiva, la scadenza del 2011, celebrazioni per i centocinquanta'anni dall'Unità d'Italia, rappresenta un'occasione chiave e un vettore di sviluppo per il settore culturale, di cui però beneficerà l'intero sistema territoriale.

- L'idea di società metropolitana della conoscenza che la cultura torinese può affermare si basa, in primo luogo, sulla possibilità di ampliare e facilitare l'accesso dei fruitori alle diverse forme di espressione culturale. Mettere sempre più persone nella condizione di capire di più è la prima responsabilità strategica delle istituzioni e degli operatori culturali, anche a fronte di una domanda di esperienza culturale che i cittadini segnalano continuamente nelle circostanze più diverse. D'altro canto il settore culturale, comprese le grandi istituzioni come i musei, le biblioteche, gli archivi, i teatri, il sistema formativo, scolastico e universitario, deve mostrarsi più consapevole rispetto alla crucialità per i destini urbani di un fattore tanto imponderabile quanto strategico come la creatività. La cultura per prima deve attrezzarsi a percepire le correnti di creatività locale, individuale, di gruppo o istituzionale, impegnandosi nel non facile sforzo di riproduzione e promozione senza assistenzialismo.
- In questo senso è strategico creare occasioni di scambio, di esperienza e di apertura, gli attori e le istituzioni culturali devono offrirsi al dialogo e alla sperimentazione congiunta con altri attori ed espressioni settoriali – imprenditori, designer d'impresa e professionisti, insegnanti, giornalisti – poiché la funzione creativa si nutre di intersezioni e mal si presta a congelamenti disciplinari. Inoltre, soltanto una città che dà segni di creatività, e di rispetto per la creatività, può sostenere la transizione verso una società e un'economia della conoscenza capace di attirare come sede di lavoro, temporanea o stabile, creativi affermati o in formazione. Leggibilità metropolitana, accesso, esperienza, creatività, apertura sono i cinque principi strategici intorno a cui si possono costruire politiche e pratiche per la cultura e della cultura, in un quadro di risorse economiche che non crescono.

## [SE] SVILUPPO ECONOMICO

- Le traiettorie di sviluppo del tessuto produttivo locale, individuate dal 2° Piano Strategico per rendere concreto il passaggio verso un'economia in cui la conoscenza sia un elemento integrante in tutte le fasi del processo di produzione del valore, si basano su tre criteri. Il primo criterio riguarda la vocazione della città e si basa sulla necessità di orientare il sistema economico verso produzioni ad alto contenuto di conoscenza, integrata nella produzione del valore. Ciò non significa che la città deve rinunciare alla sua storica vocazione industriale: l'industria resta la base della produzione, anche se si tratta di una industria diversa da quella tradizionale, che evolve verso una produzione con forti contenuti di studio, di ricerca e di servizio per la clientela. Da questo punto di vista, l'economia della conoscenza riguarda sia lo sviluppo di servizi avanzati e produzioni immateriali sia l'aumento del tasso di ricerca applicata ai processi della produzione materiale. Il secondo criterio riguarda la storia del territorio, poiché in un processo di trasformazione è importante fare leva sulle risorse accumulate, selezionando e coltivando quelle che possono essere investite per il futuro: nel caso torinese le risorse da riattivare sono numerose e di qualità, ma devono trovare orientamenti congruenti con progetti complessi. Il terzo criterio riguarda la necessità di compiere scelte che possono attivare effetti cumulativi e trasversali su punti diversi dell'economia, dal momento che, come la teoria economica dimostra, per assicurare vitalità e prospettive a un sistema economico territoriale è importante costruire piattaforme per



## Torino Internazionale

**Associazione Torino Internazionale**  
www.torino-internazionale.org

attivare reti, stimolare fenomeni di *cross fertilization* e ibridazione tecnologica. È questo il caso delle tecnologie informatiche a supporto dell'infrastruttura sanitaria e della logistica: politiche orientate a favorire l'emersione di trasversalità e sinergie rappresentano allora il modo economicamente più efficiente di capitalizzare la conoscenza innovativa già a disposizione del territorio locale. Il 2° Piano Strategico punta l'attenzione in modo particolare su alcuni settori interessanti per le potenzialità di crescita interna e la capacità di esercitare effetti propulsivi sull'intero sistema produttivo, senza trascurare, in un'ottica di cambiamento strutturale, il peso degli effetti di *path dependence* sul sistema economico locale.

- Con particolare riferimento a quest'ultimo fattore, uno dei settori strategici selezionati è l'automotive che, nell'area, propone risorse tali, soprattutto in termini di capacità e competenza, da convincere che il sistema possiede forti potenzialità dinamiche e può tornare ad essere, seppure in forma diversa dal passato, una delle forze trainanti per il territorio. La situazione attuale, soprattutto per quanto riguarda la capacità delle imprese della filiera di svincolarsi dalla dipendenza nei confronti di Fiat, mostra un sostanziale dualismo: da un lato ci sono ambiti in crisi, ancorati a vecchi modelli produttivi, dall'altro ci sono ambiti più dinamici, avviati verso soluzioni e strategie innovative per fronteggiare meglio l'aumentata pressione competitiva. In ogni caso è certo che, per definire misure di politica industriale a sostegno del comparto, non si può prescindere dalle dinamiche che coinvolgono il gruppo Fiat, su cui le istituzioni locali non possono avere un controllo diretto.
- Il settore delle tecnologie Ict che, in linea con quanto già espresso dal Piano del 2000, viene considerato strategico sia per le potenzialità di sviluppo interno sia per gli effetti di modernizzazione e trasformazione che può riverberare sull'intero sistema produttivo. Alla base del ragionamento vi è il ruolo particolare e ambivalente dell'Ict, con la sua capacità di essere sia un'industria autonoma sia un'industria di supporto ad altri settori, al punto che le politiche di sostegno allo sviluppo dell'Ict devono correttamente considerare entrambe le dimensioni, la diffusione nei settori tradizionali e la produzione di nuovi prodotti o servizi basati sulle Ict, come elementi che interagiscono sinergicamente nella creazione del valore economico. Per tradurre la naturale pervasività e trasversalità delle tecnologie Ict in un meccanismo di sviluppo virtuoso è però necessario adottare una visione in cui la dotazione di nuove tecnologie nelle imprese non venga più percepita come semplice commodity, ma come un elemento centrale nella catena di creazione del valore: le politiche devono dunque agire congiuntamente sia sul lato della domanda sia sul lato dell'offerta, orientando il sistema a produrre prodotti e servizi ad alto contenuto d'innovazione. L'impostazione deve essere diversa dal passato, nel senso che da un modello in cui la creazione di nuove imprese è trainata solo dalla grande ricerca e dalle eccellenze, si deve passare a un modello in cui viene sviluppata un'industria dei servizi ad alto valore aggiunto che può diventare un volano più efficace di nuova imprenditorialità.
- Il Piano considera strategico il settore dell'assistenza socio-sanitaria per le possibilità di sviluppo aperte dall'impiego della tecnologia e dei sistemi informativi. La domanda socio-sanitaria si sta orientando verso soluzioni in cui integrazione, interoperabilità e condivisione dei dati diventano sempre più importanti, insieme alla richiesta di soluzioni fruibili non soltanto nei tradizionali ambiti operativi, ma anche in un contesto più allargato in cui operano i medici di famiglia, le farmacie, gli operatori socio-sanitari e i pazienti stessi. Tutto ciò presuppone un cambiamento organizzativo rilevante in cui le tecnologie informatiche e delle telecomunicazioni possono giocare un ruolo fondamentale non soltanto economico: migliorare questo tipo di servizi, in termini di accessibilità e fruibilità, è una sfida che una società non può trascurare se si pone obiettivi sul miglioramento della qualità della vita e della coesione interna. Promuovere l'adozione di soluzioni tecnologicamente avanzate in ambito socio-sanitario risponde dunque al duplice scopo di migliorare la qualità dei servizi e valorizzare le competenze innovative del territorio, innescando dinamiche di sviluppo e nuova imprenditorialità.
- Anche il settore aerospaziale, che ha come input essenziale l'attività di ricerca scientifica e tecnologica più avanzata, è considerato strategico dal momento che, in questo campo, esiste in



## Torino Internazionale

**Associazione Torino Internazionale**  
www.torino-internazionale.org

Piemonte un insieme di competenze di eccellenza da mettere a sistema, magari attraverso un progetto comune per la promozione di un distretto tecnologico che esprima pienamente il potenziale del settore piemontese. In questa stessa chiave, ma in un'ottica di lungo periodo, si colloca la necessità di individuare nuovi ambiti tecnologici e produttivi da cui possono emergere in futuro importanti opportunità di crescita: è infatti molto importante garantire al territorio un sistema della ricerca e delle imprese in grado di presidiare le aree tecnologiche più innovative, anche se prive di immediate ricadute economiche, purché capaci di diventare un motore fondamentale d'innovazione degli anni a venire.

Un'area di sicuro interesse è quella delle biotecnologie, poiché in questo campo il sistema della ricerca piemontese, in particolare nell'area metropolitana torinese, è caratterizzato da un buon livello generale con alcuni aspetti di eccellenza. Numerosi sono i centri di ricerca nel campo medico e biotecnologico, con produttività sostanzialmente allineata agli standard internazionali e una propositività della ricerca testimoniata dall'elevato numero di progetti presentati alle autorità regionali e nazionali e dal riconoscimento di diversi centri di eccellenza. Ciò che sembra invece mancare è la capacità del sistema di trasformare i risultati della ricerca in vera innovazione, attraverso meccanismi di sfruttamento economico e industriale: la presenza di competenze d'eccellenza non rappresenta di per sé un fattore di sviluppo fino al momento in cui non viene accompagnata da una azione strutturata per trasformare i risultati della ricerca in innovazioni di prodotto e processo. Un altro ambito con buone possibilità di sviluppo è quello dell'energia, con particolare riferimento all'idrogeno e alle sue applicazioni: esistono in Piemonte interessanti competenze in questo campo e proprio in quest'ottica si inserisce il progetto Sistema Piemonte Idrogeno (SPH2) che intende sostenere la ricerca sulle tecnologie dell'idrogeno e promuoverne l'utilizzo come vettore pulito in alternativa ai combustibili fossili. L'obiettivo ultimo è definire una piattaforma europea per la filiera dell'idrogeno, dove sviluppare tutti i passaggi della catena, dall'insediamento degli impianti per la produzione del combustibile fino alla commercializzazione dei prodotti per l'applicazione dell'energia ottenuta dall'idrogeno, mettendo anche a punto piccoli veicoli a idrogeno a due e quattro ruote.

- Una riflessione specifica va infine dedicata al tema della finanza poiché è chiaro che il cambiamento strutturale del sistema produttivo deve essere accompagnato da una contestuale evoluzione delle modalità di interazione con la sfera della finanza privata. È peraltro già evidente come, nell'area torinese, si è costituito un distretto finanziario e assicurativo capace di rappresentare un importante motore autonomo di sviluppo e crescita per il territorio. Per altro verso, il settore finanziario può intervenire trasversalmente sulle altre dimensioni del Piano Strategico, lì dove le variabili finanziarie costituiscono importanti elementi per valutare la compatibilità e la solidità degli indirizzi d'intervento. In quest'ottica il tema della finanza diviene centrale nella fase operativa del Piano, quando gli obiettivi e le priorità si traducono in progetti concreti.



Torino Internazionale

**Associazione Torino Internazionale**  
[www.torino-internazionale.org](http://www.torino-internazionale.org)

# **DIREZIONI E OBIETTIVI**



## [FOR] FORMAZIONE

Il 2° Piano Strategico di Torino è incentrato sull'ipotesi che il rilancio del sistema locale passi attraverso lo sviluppo di una economia e di una società della conoscenza; l'assunto di base è che, facendo della conoscenza l'asse portante delle strategie di sviluppo dell'area torinese, È possibile realizzare congiuntamente sviluppo economico e qualità sociale. Con questi presupposti la formazione assume una valenza strategica: se qualità sociale significa avere più sicurezze e opportunità nel mercato del lavoro, vivere ambiti di disuguaglianze socialmente accettabili, intrecciare modelli culturali e stili di vita diversi, partecipare ai circuiti decisionali nei diversi spazi sociali, allora non vi è dubbio che la formazione concorre a definire l'insieme dei vincoli e delle opportunità con cui gli individui costruiscono corsi di vita a cui danno valore.

D'altro canto è chiaro che in un'economia avanzata, in cui il vantaggio competitivo è dovuto alle idee, all'innovazione e alla capacità di applicare nuovi saperi, e dove l'infrastruttura produttiva è essenzialmente costituita da flussi di informazioni, la formazione è una leva fondamentale per garantire uno sviluppo economico adeguato del territorio. Il sapere è dunque, al tempo stesso, la forza produttiva necessaria per sviluppare un'economia della conoscenza e la risorsa essenziale per costruire una nuova sicurezza sociale. In questa doppia prospettiva, l'attenzione del 2° Piano Strategico si è focalizzata su tre filiere interdipendenti: i percorsi formativi di base per i giovani, la formazione continua e permanente degli adulti, l'alta formazione. L'inclusione più ampia e profonda dei giovani nei percorsi di formazione iniziale appare una scelta obbligata perché la possibilità di dedicarsi consapevolmente a un progetto di vita e di lavoro dipende in larga misura dalla dotazione di saperi accumulati dalle prime fasi dell'itinerario formativo.

Tuttavia, se c'è largo accordo in merito al risultato, meno certa è la via con cui raggiungerlo, tenuto anche conto del fatto che le politiche locali nel campo della formazione e dell'educazione risentono di tutte le incertezze dovute a un quadro legislativo nazionale non ancora assestato. Oltre a ciò non è fondata l'idea che qualsiasi investimento aggiuntivo nella formazione dei giovani, per la fascia di età 14-19 anni, automaticamente migliori la loro preparazione; al contrario, per impiegare in modo efficiente le risorse bisogna avere ben chiare le criticità che si intendono affrontare, le caratteristiche delle istituzioni formative ed educative del territorio e il modo con cui esse dovrebbero essere riformate, fino al sistema di incentivi da mettere in campo a sostegno del cambiamento. Allo stesso modo non è provato che maggiori investimenti per la formazione di base dei giovani portino sempre ad aumentare l'equità sociale e l'inclusione culturale; il problema è piuttosto come differenziare e selezionare gli interventi per attenuare la selezione scolastica in base all'appartenenza sociale, favorendo per questa via l'inclusione di chi ha scarse dotazioni culturali di partenza nei processi di diffusione dei saperi.

Per quel che riguarda la formazione lungo il corso della vita, essa può svolgere un ruolo fondamentale per ridurre i rischi della discontinuità professionale, l'obsolescenza delle capacità soprattutto nei settori in cui il ciclo di vita delle competenze è particolarmente breve, la disoccupazione; può facilitare la mobilità tra le occupazioni e più in generale dotare le persone delle risorse conoscitive necessarie a determinare il proprio progetto di vita.



Per questo insieme di ragioni, la formazione continua e permanente è assai importante in un modello di sviluppo economico in cui i contenuti del lavoro cambiano rapidamente. Per finire, la spinta allo sviluppo economico e sociale non viene soltanto dallo stock di conoscenza disponibile, essa dipende piuttosto dal processo continuo di costruzione di saperi e competenze nuovi. In quest'ottica attenzione specifica deve essere posta all'alta formazione, investendo in quei percorsi formativi di alto livello che si trovano sempre più spesso alla base dei differenziali di competitività tra sistemi locali. Per definire un ambiente formativo e di ricerca ricco e stimolante, capace di alimentare i processi di innovazione e di crescita del sistema economico, un fattore decisivo è l'internazionalizzazione: l'attrazione e la circolazione dei talenti contribuisce infatti a creare un clima scientifico e culturale più dinamico e aperto al cambiamento.

## **1 [FOR]**

### **ALZARE IL LIVELLO D'ISTRUZIONE DI BASE DEI GIOVANI**

La selezione e la dispersione scolastica sono particolarmente alte nel primo biennio della scuola secondaria superiore, dove la media delle bocciature è del 18% con punte negli istituti tecnici e professionali, mentre poco meno della metà dei bocciati si iscrive a scuola. La percentuale di diplomati, rispetto alla classe di età corrispondente, arriva al 73% (dato lontano dall'obiettivo dell'85% posto dall'Agenda di Lisbona) e la selezione scolastica è ancora oggi correlata al contesto socio-culturale di appartenenza, dove la dotazione di risorse culturali della famiglia, più ancora di quelle strettamente economiche, pesa moltissimo.

È opinione consolidata fra gli addetti ai lavori che le difficoltà di apprendimento che si manifestano nei primi due anni della scuola superiore hanno radici nei processi formativi della scuola media inferiore, il segmento più critico dell'intera filiera formativa dei giovani tra 6 e 19 anni. Date queste premesse, una politica volta all'innalzamento del livello medio d'istruzione dei giovani, mantenendoli dentro i percorsi d'istruzione fino a 16 anni, darebbe luogo a due effetti: spingere più giovani a proseguire l'istruzione fino al diploma; consentire, in virtù di una formazione di base più solida, a chi decide di inserirsi nei percorsi di formazione professionale di acquisire una qualificazione più robusta, adatta a successive attività di formazione continua e permanente.

Questo obiettivo può essere raggiunto soltanto attraverso il miglioramento della qualità della formazione, tanto nella scuola secondaria di primo grado che in quella di secondo grado e con la progettazione di percorsi formativi nel biennio delle scuole superiori unitari negli esiti formativi ma differenziati nei contenuti e nelle modalità di apprendimento. Per quel che riguarda in particolare la scuola secondaria di primo grado, è necessario realizzare una comprensività verticale con la scuola primaria, in termini di bacini di utenza, progettazione didattica, valutazione dei risultati, puntando molto sulla diffusione della didattica di laboratorio come idea forte d'innovazione dei processi di apprendimento.

Si tratta di una scelta impegnativa, sia sotto il profilo dell'innovazione dei metodi didattici e della preparazione degli insegnanti sia sotto quello dei finanziamenti a sostegno del cambiamento. Un altro strumento essenziale per contrastare la dispersione scolastica è disporre di un sistema informativo integrato tra istituzioni scolastiche e ente provinciale, per consentire la tracciabilità dei percorsi formativi dei giovani.

## **2 [LAV]**

Possedere una solida formazione di base è una condizione necessaria per cogliere le opportunità di formazione continua e permanente che si presentano nel corso della vita professionale.

## **1 [IND]**

Una condizione necessaria per favorire l'internazionalizzazione delle imprese locali è la diffusione tra i giovani di conoscenze linguistiche e informatiche almeno di base.

## **3 [SAL]**



Le nuove politiche sociali, in particolare le azioni di prevenzione della salute, presuppongono cittadini attivi e consapevoli pertanto si coniugano strettamente alla crescita dell'istruzione.

## 2 [FOR]

### **RAFFORZARE IL SISTEMA REGIONALE DI FORMAZIONE PROFESSIONALE**

L'obiettivo di portare tutti i giovani a frequentare percorsi di istruzione fino a 16 anni comporta un corrispondente riposizionamento della formazione professionale di primo livello, nel segmento compreso tra 17 e 18 anni di età. Migliorare la preparazione di base degli iscritti ai percorsi di qualifica professionale, infatti, consente di preparare figure abbastanza flessibili e polivalenti da adattarsi con facilità a diverse posizioni lavorative, specializzate ma riconducibili alla stessa famiglia professionale, e sostenere processi di aggiornamento e adattamento delle competenze al mutare delle condizioni della produzione. La realizzazione di una politica di *life long learning* in grado di combinare la formazione continua – attivata dalle imprese nell'ambito delle politiche del personale e dalla concertazione tra le parti sociali – con la formazione permanente – dovuta all'iniziativa individuale – richiede di disporre di un sistema della formazione professionale qualificato, stabile, integrato con il sistema delle competenze locali, capace di rispondere in modo appropriato e tempestivo a domande differenziate e di presidiare, secondo vocazioni specializzate, diverse filiere.

Sul territorio metropolitano torinese sono presenti soggetti formativi, pubblici e privati, che propongono una formazione di qualità, se non eccellente, ma si tratta di un insieme poco integrato e specializzato, lungi dal formare un sistema. Restano nodi da sciogliere la frammentazione degli enti formativi, l'orientamento generalista nella progettazione formativa, lo squilibrio dimensionale dell'offerta per zone diverse del territorio, la debole integrazione tra funzioni e soggetti. In definitiva, per rafforzare il sistema regionale di formazione professionale, e rendere effettivo l'assolvimento dell'obbligo formativo fino a 18 anni, non si può prescindere dalla necessità di sviluppare azioni di sistema: rivedere la certificazione dei soggetti formativi, indirizzando investimenti su strutture e tecnologie innovative e premiando le competenze del personale docente; ridefinire il sistema di finanziamento delle agenzie per creare una situazione di maggiore stabilità e prevedibilità dei flussi finanziari, sostenendo processi di specializzazione e di accumulo delle competenze; favorire l'integrazione tra soggetti formativi (istituzioni scolastiche, agenzie, università, imprese, centri per l'impiego) rafforzando le specificità funzionali nei processi di apprendimento; integrare meglio l'analisi dei fabbisogni formativi di soggetti e imprese, con l'orientamento e l'attività formativa; realizzare un sistema pubblico di riconoscimento dei crediti formativi tra istruzione e formazione professionale e di certificazione delle competenze.

Queste azioni diventano tanto più rilevanti se si considerano le nuove sfide poste dal crescente numero di stranieri che partecipa ad attività formative di carattere professionale. In questa prospettiva, è importante promuovere una collaborazione tra i diversi soggetti per modulare contenuti e organizzazione della formazione, affinché gli stranieri non vengano penalizzati incontrando maggiori difficoltà di accesso o vedendosi relegati nei settori formativi meno qualificanti. A questo scopo diventa utile promuovere un approccio didattico capace di confrontarsi con persone dotate di un bagaglio culturale e linguistico differente e intervenire sulle barriere organizzative che i lavoratori immigrati – spesso impegnati in attività precarie, atipiche e con orari variabili – incontrano, prevedendo corsi in giorni e orari di riposo e la strutturazione flessibile dell'offerta, basandola su moduli formativi brevi e garantendo ai partecipanti crediti cumulabili.

L'obiettivo principale rimane quello di non prevedere attività formative specifiche per gli immigrati, quanto di inserirli nei percorsi di formazione generali, prevedendo eventuali interventi di supporto. Questa scelta diventa particolarmente importante nel caso delle seconde generazioni, al fine di scongiurare fenomeni di riproduzione della marginalità. Per evitare una collocazione marginale degli immigrati nel sistema formativo è inoltre auspicabile rafforzare la collaborazione con le imprese incentivandole a concedere permessi formativi anche ai dipendenti stranieri, ancora poco presenti non solo nel sistema di specializzazione e di formazione superiore, ma anche nelle attività rivolte agli occupati su iniziativa aziendale (formazione sul lavoro). Tanto più che lo sfruttamento da parte delle aziende della larga disponibilità di forza lavoro immigrata scarsamente qualificata e



pronta ad accettare lavori *dirty, dangerous and demandino* può comportare conseguenze negative per lo sviluppo economico a medio-lungo termine, incentivando a proseguire in una crescita a basso profilo tecnologico e professionale, invece di posizionarsi su livelli più elevati che richiedono lavori ad alta qualificazione.

### 2 [LAV]

Un sistema di formazione professionale qualificato, stabile e diffuso sul territorio è una condizione per realizzare una politica di life long learning.

### 3 [FOR]

#### **AUMENTARE LA QUALITÀ DEI PROCESSI DI APPRENDIMENTO NELL'ISTRUZIONE E NELLA FORMAZIONE PROFESSIONALE**

Migliorare la qualità dell'offerta formativa è una condizione imprescindibile per alzare il livello della formazione di base dei giovani, aumentare la quota di diplomati, estendere la partecipazione degli adulti alla formazione continua e permanente. La presenza di una ampia quota di giovani usciti dalla scuola media inferiore con un debole livello di preparazione, la significativa dispersione scolastica nel primo biennio delle scuole superiori, la scarsa attrattività del sistema di formazione professionale nei confronti dei lavoratori adulti dequalificati sono fatti che portano in primo piano la questione della qualità dell'apprendimento. Una buona formazione realizza inclusione sociale, sviluppa conoscenze e capacità professionali robuste e aggiornate, trasmette valori e comportamenti che consentono di partecipare in modo attivo alla vita sociale e lavorativa. Più in generale, una buona formazione permette agli individui, indipendentemente dal contesto socio-culturale ed economico di appartenenza, di ridefinire continuamente la propria dotazione di saperi, informazioni e capacità per comprendere le trasformazioni del mondo e mettere in atto strategie d'azione consapevoli.

Le linee guida da seguire per una politica sulla qualità della formazione sono diverse: differenziare e integrare i contenuti disciplinari e gli approcci didattici; promuovere l'innovazione didattica; codificare e diffondere buone pratiche di insegnamento; strutturare i luoghi dell'apprendimento come spazi sociali amichevoli e accoglienti; aumentare il peso della didattica attiva e di laboratorio; sostenere la formazione continua e permanente degli insegnanti sotto il profilo disciplinare e didattico; verificare sistematicamente i risultati dell'azione formativa e attivare i conseguenti meccanismi di regolazione. In questa prospettiva, particolare attenzione deve essere dedicata ai servizi di supporto e di diffusione dell'innovazione didattica, sapendo che le istituzioni scolastiche e le agenzie formative hanno accumulato uno straordinario patrimonio d'innovazione tuttora disperso e frammentato, ma che è possibile valorizzare promuovendo sedi per lo scambio delle esperienze didattiche, per la ricerca di nuove metodologie d'insegnamento e per la riprogettazione dei percorsi modulari.

Come è evidente, anche il tema della formazione continua degli insegnanti ha molta importanza per aumentare la qualità del sistema d'istruzione e educazione. Tuttavia è importante che l'aggiornamento non risponda soltanto ai bisogni indicati dagli insegnanti ma anche a più generali esigenze di rinnovamento didattico, metodologico e disciplinare: si tratta in altre parole di allentare il vincolo per cui l'offerta formativa è guidata dallo stock di competenze depositate nel corpo docente, sostenendo invece un'esigenza di aggiornamento del sistema che tenga conto anche dei bisogni e delle caratteristiche degli utenti finali. In questo senso è essenziale aumentare la qualità e la proprietà dei processi di aggiornamento e sviluppo professionale degli insegnanti, magari avvalendosi di strumenti messi a disposizione da un rinnovato rapporto tra istituzioni scolastiche e università, attraverso l'esperienza della Scuola Interateneo di Specializzazione (Sis), e nel quadro auspicabile di una rinnovata disciplina contrattuale del rapporto di lavoro. È possibile sviluppare, a livello territoriale, un'azione interistituzionale e concertata di indirizzo nelle politiche di formazione degli insegnanti, per superare l'inevitabile frammentarietà delle iniziative promosse dalle singole autonomie scolastiche e agenzie formative.



#### 4 [FOR]

##### **PROMUOVERE L'INTEGRAZIONE DEGLI ALUNNI STRANIERI NELLA SCUOLA**

L'area torinese si è mostrata sempre particolarmente sensibile al tema dell'accesso all'istruzione da parte dei minori stranieri, diventando in questo campo luogo di sperimentazione per pratiche innovative e un punto di riferimento italiano. L'impatto dell'immigrazione sulle scuole continua a mostrare un doppio volto: da un lato è sempre presente il pericolo di disadattamento e di crisi, dall'altro esso mostra un forte potenziale di cambiamento e innovazione. Per scongiurare il primo esito, trasformando le seconde generazioni in una risorsa strategica per lo sviluppo economico e la qualità sociale, si possono intraprendere diverse azioni.

Il primo passo è capitalizzare le sperimentazioni monitorando gli interventi messi in atto nelle diverse scuole e facendo una ricognizione sistematica degli strumenti e dei materiali didattici adottati: su queste basi si può promuovere la diffusione di buone pratiche e puntare sulla creazione di un sistema didattico, con metodi, strumenti, materiali, modelli e competenze, esteso all'intero territorio metropolitano. È infatti estremamente importante che le capacità di gestire la multiculturalità siano sempre meno il risultato della sensibilità personale e della scelta volontaria dei singoli insegnanti o istituti, divenendo patrimonio comune di tutte le scuole, scongiurando il rischio che soltanto scuole con elevata presenza di alunni immigrati si dotino di strumenti appropriati: diventerebbero così le più attraenti, aggravando di conseguenza i problemi di concentrazione di minori stranieri in alcuni istituti.

Parallelamente, diventa indispensabile riflettere su possibili interventi equilibratori – di non facile attuazione ma di pressante necessità – rispetto alla presenza di allievi stranieri nelle scuole, che in alcuni istituti non supera il 2% mentre in altri sfiora l'80%, instaurando indispensabili sinergie con le politiche mirate all'inserimento abitativo degli immigrati e alla loro integrazione nel tessuto sociale. Una seconda linea di intervento è promuovere l'innovazione didattica. Prerequisito per costruire un'offerta formativa adeguata è avviare un sistema di monitoraggio per seguire il percorso formativo dei singoli studenti, acquisendo informazioni sui percorsi scolastici, sui risultati, sulla regolarità della frequenza e dell'itinerario scolastico comprensivo anche delle esperienze di formazione professionale.

Sul piano dei contenuti, l'offerta didattica si deve muovere verso una crescente differenziazione degli interventi e una personalizzazione dell'offerta formativa, adattandola ai singoli casi e diversificandola sulla base del bagaglio linguistico e di conoscenze degli studenti, e verso la promozione di un approccio didattico e organizzativo capace di comprendere e gestire la complessità e la conflittualità, per trattare la presenza di culture diverse all'interno della scuola come una risorsa e non come un aggravio per il sistema educativo. Tutto ciò richiede un investimento nella formazione del personale scolastico (insegnanti, dirigenti scolastici, operatori del territorio) e la creazione di un sistema trasversale di sostegno professionale agli insegnanti: la presenza di studenti stranieri deve diventare una spinta all'innovazione e un'opportunità di sviluppo professionale per gli insegnanti, garantendo un miglioramento dell'offerta educativa per tutti gli studenti, non solo stranieri.

A fronte della forte correlazione tra selezione scolastica e risorse culturali dell'ambiente di appartenenza, una terza linea di intervento concerne l'incremento delle opportunità relazionali-formative proprie del contesto socio-culturale in cui i minori stranieri vivono. In quest'ottica, promuovere la partecipazione alle attività di strutture socio-educative, centri aggregativi, associazioni etniche può contribuire ad ampliare il capitale culturale e sociale degli studenti stranieri, rafforzando il processo di integrazione scolastica, oltre a prevenire l'avvio di carriere devianti e a sviluppare un tessuto sociale coeso che includa e valorizzi le differenze culturali.



### 5 [FOR]

#### FAVORIRE L'INTERNAZIONALIZZAZIONE DEL SISTEMA UNIVERSITARIO E L'ATTRAZIONE DEI TALENTI

Condizioni necessarie per sviluppare la capacità di attrarre da altre regioni e paesi i talenti di cui il sistema torinese ha bisogno, nell'area tecnico-scientifica soprattutto, sono il livello di eccellenza della formazione e della ricerca che il territorio può esprimere e la presenza di docenti e ricercatori di indiscusso prestigio internazionale. Tale rafforzamento passa oggi anche attraverso le alleanze con istituzioni di alta formazione e ricerca dei territori vicini, siano esse italiane (in particolare le istituzioni lombarde e liguri come avvenuto con l'Alta Scuola Politecnica) o straniere (in particolare svizzere, francesi e spagnole). È poi evidente che attrarre talenti è soltanto il primo passo, perché questi debbono essere trattenuti con tutti gli strumenti offerti da un clima scientifico-culturale fervido e da una buona capacità ricettiva, condizioni non sempre facili da realizzare e armonizzare. L'attrattività di un territorio non può certamente dipendere dalle sole istituzioni formative e non può fare a meno di coinvolgere tutte le istituzioni locali, comprese quelle che determinano le politiche migratorie. Inoltre la complessità di queste azioni obbliga a ricorrere a strumenti d'attuazione differenziati, che comprendono quelli tradizionali di incentivazione finanziaria e fiscale – difficili da mettere in campo autonomamente a livello di area metropolitana – e si fanno forti di un insieme di fattori e condizioni di carattere localizzativo. Fra i punti di forza del territorio torinese a questo riguardo c'è la possibilità di utilizzare parte delle *facilities* abitative che le Olimpiadi lasciano in eredità, per garantire un'ospitalità di buona qualità ai nuovi arrivati; fra i punti di debolezza un clima culturale non ancora veramente accogliente e tollerante verso stili e concezioni di vita diversi e lontani; fra le necessità quella di adoperarsi per aumentare le possibilità, per gli studenti stranieri, di inserirsi in aree di lavoro di effettiva eccellenza.

Alla base delle politiche di attrazione dei talenti, in particolare provenienti da aree extracomunitarie, vi è la necessità di raggiungere un livello di internazionalizzazione della formazione adeguato, nel senso sia di offrire un numero crescente di corsi di lingua inglese (condizione basilare e imprescindibile) sia di estendere le pratiche di alleanza fra istituzioni formative e di ricerca, ad esempio attraverso doppi diplomi o corsi dottorali comuni, metodo collaudato per legare le istituzioni d'alta formazione piemontesi con quelle di altri paesi. In questo senso è importante rendere più solidi i rapporti con le due importanti istituzioni formative internazionali con sede a Torino (il Centro Internazionale di Formazione dell'International Labour Organization e la European Training Foundation) integrandole nell'offerta formativa locale e sfruttandole come un ponte verso la scena internazionale. Un'altra area da rafforzare è quella dei programmi di rientro dei cervelli, secondo il modello finanziato dal Ministero dell'Università e della Ricerca che può diventare un riferimento prezioso per attirare personale italiano basato in università e centri di ricerca esteri, in un'ottica collaborazione e complementarietà fra istituti di paesi diversi.

#### 1 [IND]

L'internazionalizzazione del sistema formativo è una condizione importante per favorire le dinamiche di attrazione di investimenti esteri e le iniziative imprenditoriali strategiche per lo sviluppo del tessuto produttivo locale.

#### 4 [TER]

L'internazionalizzazione del sistema formativo contribuisce a creare relazioni prioritarie, le cosiddette reti lunghe, in campi strategici e, più in generale, aumenta l'internazionalizzazione del sistema locale.

#### 1 [PRO]

Parte delle *facilities* abitative comprese nell'eredità olimpica, in particolare i villaggi media Italgas, Spina 2 e Itc-Ilo (a Torino) e Villa Claretta (a Grugliasco), sono destinate a migliorare la ricettività degli Atenei.



### 6 [FOR]

#### **RIPENSARE I PERCORSI UNIVERSITARI IN UN'OTTICA DI MEDIO E LUNGO PERIODO**

La consultazione, in un'ottica di medio-lungo periodo, fra sistema formativo, mondo dell'impresa e rappresentanze del lavoro è uno strumento importante per definire azioni di sostegno alla competitività e alla crescita del sistema locale. La progettazione didattica deve conferire al laureato anche una buona cultura di base e di dominio, rifuggendo dalla tentazione di basare il percorso di studio solo su competenze molto specialistiche: questa visione, anche se appare più vicina ai bisogni immediati delle imprese, si rivela in realtà miope rispetto a obiettivi di crescita di medio periodo e alla capacità di apprendimento continuo durante l'intero arco della vita professionale.

Per quel che riguarda in particolare la Laurea Specialistica, è sempre più chiara l'importanza di collegare i contenuti didattici sia con il mercato internazionale delle alte professioni, ricerca inclusa, sia con il contesto territoriale, consultando sistematicamente gli attori della formazione, della domanda di lavoro, delle istituzioni e delle parti sociali. L'obiettivo è infatti produrre tipologie formative capaci di inserirsi bene nel modo del lavoro rispondendo alle esigenze immediate delle imprese, ma anche di innescare dinamiche di sviluppo innovativo di medio-lungo periodo.

Il rapporto tra domanda e offerta di formazione è per sua natura molto dinamico e la sua evoluzione favorisce di per sé il coinvolgimento reciproco tra università, mondo della produzione e dei servizi, attività professionali. Tale coinvolgimento contribuisce a consolidare la collaborazione sul terreno della ricerca e del trasferimento tecnologico, rafforzando il processo complessivo di creazione, trasmissione e valorizzazione della conoscenza.

### 2 [LAV]

La prospettiva di life long learning presuppone che la formazione universitaria, in particolare di primo livello, abbia caratteri tali da consentire l'aggiornamento continuo delle competenze nelle professioni più qualificate.

### 7 [FOR]

#### **RAFFORZARE IL SISTEMA DELLE SCUOLE DI DOTTORATO**

Le strategie per rafforzare la formazione di terzo livello rispondono all'obiettivo di formare nuovo capitale umano per la R&S sostenendone il livello quantitativo e qualitativo. In quest'ambito particolare attenzione deve essere posta alla razionalizzazione delle iniziative e delle forme di sostegno. La prima necessità è la modifica e l'integrazione delle caratteristiche dei percorsi formativi, per favorire l'inserimento dei dottori di ricerca nel mondo delle imprese, dal momento che la formazione post-laurea attualmente impartita negli Atenei piemontesi è ancora molto sbilanciata verso le professioni accademiche e, per i pochi dottori inseriti nelle strutture produttive, è richiesto un lungo e costoso adattamento alle condizioni dell'impresa.

Il fatto è che l'inserimento in azienda comporta la necessità di maturare una forte integrazione fra competenze di ricerca, capacità gestionali e abilità finanziarie, in un contesto in continua evoluzione e soggetto a una pressante competizione internazionale. Per queste ragioni, occorre che le Scuole di Dottorato formino professionisti di altissima qualificazione, adeguando i profili formativi agli standard delle aree più dinamiche con cui Torino compete e destinandoli al sistema produttivo, dove devono essere capaci di interpretare, orientare e diffondere una domanda di conoscenza scientifica avanzata. Affinché queste figure rappresentino effettivamente una risorsa per il mondo produttivo locale è però necessario che le aziende garantiscano forme di riconoscimento adeguate alla preparazione e alla professionalità raggiunta dai Dottorati. In questa direzione, particolare attenzione deve essere posta a innovare, attraverso programmi congiunti tra gli Atenei, il portafoglio di iniziative di alta formazione, svincolandosi dai modelli monoculturali consolidati: l'approccio multidisciplinare e trasversale è infatti molto importante nella formazione di terzo livello, poiché a questo stadio si sviluppano le competenze per interpretare la complessità dei paradigmi scientifici e tecnologici emergenti.



### 8 [FOR]

#### **SOSTENERE LA VOCAZIONE LOCALE ALLA CULTURA TECNICO-SCIENTIFICA**

Sostenere la formazione tecnico-scientifica, aumentando il numero di laureati per evitare strozzature nell'offerta di professionalità strategiche (secondo l'indicazione della Dichiarazione di Lisbona che fissa al 15% l'obiettivo per il 2010), è un passaggio obbligato per una società della conoscenza, ma presuppone di indirizzare i giovani verso percorsi formativi di tipo tecnico-scientifico attraverso azioni promozionali attivate fino dalla scuola dell'obbligo e dalla scuola secondaria.

D'altronde mettere in campo iniziative per aumentare la consapevolezza dell'importanza sociale della scienza, della tecnologia e dell'innovazione può contribuire a connotare l'area metropolitana torinese come un luogo di tecnologia e innovazione. A questo scopo, un'azione diretta degli Atenei può rafforzare iniziative di divulgazione indirizzate al cosiddetto *public understanding of science* presentando al grande pubblico il contributo che la scienza offre per risolvere i problemi urbani e quotidiani; al tempo stesso, tale azione potrebbe convincere il settore più culturalmente avanzato del pubblico a prendere parte ai processi di finanziamento e realizzazione dell'attività di ricerca. Nell'area torinese, una simile attività potrebbe infine diventare il canale più idoneo per attirare l'attenzione della pubblica opinione verso la realizzazione del nuovo Centro per la Scienza.

Fra le motivazioni per spingere il decisore pubblico a rafforzare l'alta formazione vi è la necessità di promuovere l'innovazione a tutti i livelli, anche proponendo percorsi formativi trasversali con una forte integrazione fra cultura scientifica e cultura umanistica, e la capacità di tenere in giusto conto la complessità dei paradigmi scientifici e tecnologici emergenti, sempre più caratterizzati da multidisciplinarietà e commistione fra i saperi: soltanto questi ingredienti, infatti, possono orientare nella sostanza, e non nella forma, il sistema industriale verso l'innovazione e farlo crescere.

In questo senso è importante valutare le ragioni per cui, negli Atenei torinesi, saperi umanistici e saperi tecnico-scientifici si sono incontrati con difficoltà, con *curricula* formativi fino a pochi anni fa sostanzialmente settoriali e poco aperti a fonti di conoscenza diverse, legate ad esempio alla dimensione della creatività. In particolare la formazione tecnico-scientifica ha sistematicamente escluso elementi come la formazione umanistica, le scienze economiche, la cultura manageriale e gestionale che sono in realtà fondamentali per la creazione di modelli imprenditoriali di successo.

Un modello di formazione trasversale efficace, basato sulla commistione di elementi culturali diversi, è quello dell'Alta Scuola Politecnica, dove il *focus* dell'attività formativa è l'interdisciplinarietà e l'obiettivo è consegnare agli studenti tutti gli strumenti per comprendere l'innovazione, collocandola in un contesto più ampio del puro fatto tecnico, come un fenomeno da interpretare in relazione al contesto socio-culturale di riferimento. In altre parole l'Alta Scuola Politecnica ha introdotto nella didattica competenze non strettamente legate alla cultura ingegneristica e tuttavia necessarie per gestire processi complessi che coinvolgono soggetti con competenze e obiettivi diversificati.

### 9 [FOR]

#### **PROMUOVERE UN SISTEMA INTEGRATO DI GOVERNANCE DELLA FORMAZIONE**

Nella definizione e realizzazione delle politiche di istruzione e formazione intervengono, a diversi livelli e in differenti ambiti, numerosi soggetti collettivi pubblici e privati, ciascuno dei quali è portatore di competenze e risorse, a volte condivise, altre volte distinte ma interdipendenti. Il riconoscimento dell'autonomia scolastica, il consolidamento di quella universitaria e l'applicazione del principio di sussidiarietà richiedono di stabilire nuove relazioni tra questi soggetti e di strutturare nuove forme di partecipazione alle decisioni nel campo delle politiche formative.

Per attuare politiche e azioni efficaci, è necessario che tutti i soggetti abbiano una pronta capacità di cooperazione, sviluppata grazie alla disponibilità di sedi specifiche dove avviene la condivisione delle informazioni, si prendono decisioni per mezzo del confronto aperto, si verificano congiuntamente i risultati raggiunti. Queste sedi di confronto possono avere livelli e funzioni diverse ma, qualunque sia la scelta, è essenziale assegnare un ruolo centrale alla concertazione locale:



Torino Internazionale

**Associazione Torino Internazionale**

[www.torino-internazionale.org](http://www.torino-internazionale.org)

patti istituzionali o sociali tra gli attori locali, protocolli d'intesa e accordi possono utilmente definire quadri di riferimento per le politiche, ma ciò che rimane cruciale per costruire reti di cooperazione funzionanti è l'interazione nei processi decisionali e nell'implementazione delle politiche. Solo dall'interazione, infatti, nascono i processi di apprendimento condivisi e i saperi contestuali necessari a superare il tradizionale divario tra indirizzi politici e azioni attuative, a riprogettare gli indirizzi stessi, a produrre risorse di fiducia sufficienti per prendere decisioni cooperative in condizioni di incertezza e incompletezza informativa.

Inoltre questi soggetti, facendo parte di reti decisionali integrate e locali, sono spinti a ricondurre in un quadro coerente le decisioni connesse ad azioni negoziali, disposte su reti più lunghe di quelle locali o diverse da quelle proprie della concertazione multilaterale. In questo senso un lavoro di ingegneria istituzionale può, da lato, razionalizzare gli organismi e le prassi della governance e, dall'altro, esplorare l'ipotesi di introdurre nuove istanze di deliberazione concertata che rendono più strutturato e partecipato il processo decisionale.



## [CRE] CREATIVITÀ

Nell'economia della conoscenza, in particolare nella sua forma urbana, le modalità e i campi di applicazione della creatività culturale crescono considerevolmente. Creatività, innovazione e nuove idee sono al centro del progetto di crescita economica europea. Certo, la creatività è una variabile imponderabile e poco programmabile, radicata nell'individuo ma sensibile, come ci mostra l'esperienza, alle condizioni di contesto. Torino ha investito molte risorse nello sviluppo di queste attività avviando esperienze spesso all'avanguardia, però, nonostante i fermenti percepibili, un *milieu* culturale e condizioni generali per l'innovazione stentano ad integrarsi. In questo senso, il 2° Piano Strategico prevede tra i suoi obiettivi la produzione a scala metropolitana di quelle condizioni che favoriscono l'emergere della creatività prodotta localmente, la qualificazione del territorio torinese come destinazione interessante per i creativi, affermati o in formazione, e la promozione di quei settori produttivi che combinano abilità tecniche, efficienza, capacità artistiche e formali, come il design, l'industria creativa per eccellenza, o le attività promozionali, gestionali e legate ai nuovi media.

Secondo i più recenti studi internazionali sulle attività creative urbane, le condizioni che ne favoriscono l'emergere sono: il grado di partecipazione dei cittadini alla fruizione culturale e la vivacità del discorso pubblico sulla cultura; la propensione di chi gestisce il patrimonio culturale a impegnare risorse in operazioni di creatività e innovazione culturale; l'integrazione orizzontale delle filiere legate alla creatività, dove aspetti creativi rilevanti rischiano spesso di rimanere separati; il dialogo costante e sostenuto tra operatori culturali, artisti e creativi, imprenditori, attori del sistema formativo, dell'università e della società civile; la capacità delle istituzioni pubbliche, dei soggetti economici e finanziari, della società civile organizzata di produrre servizi adeguati alle attività creative, nella fase genetica e di sviluppo; la capacità di dare spazio a nuove idee e nuove pratiche di individui o aggregazioni sociali, anche informali e specialmente giovanili, offrendo opportunità a costo di qualche rischio. In questo senso, uno dei maggiori rischi è il finanziamento di iniziative che non sono in grado di produrre sviluppi interessanti: è importante sottolineare che la creatività ha bisogno, almeno inizialmente, di impulsi poco onerosi, purché consentano la formulazione di *business plan* e piani di fattibilità utili a strutturare e a sostenere i progetti nelle fasi di *start up*.

Finanziare con cifre modeste un numero elevato di progetti innovativi può diventare un investimento utile per costruire un ambiente ricettivo alla progettualità. Inoltre, in questo ambito la verifica e la valutazione dei risultati sono attività fondamentali per dirigere in modo efficace le forme di finanziamento. Queste condizioni e questi obiettivi implicano rispetto per i fatti creativi e per i creativi, oltre alla curiosità, all'attenzione e al sostegno in forme adeguate, poiché l'assistenzialismo, anche quando benintenzionato, non aiuta la creatività. In questo scenario, è centrale il sostegno alla produzione di nuova cultura e alla sua componente intangibile, legata ai saperi e alla conoscenza. Lo stesso patrimonio culturale, con i suoi beni, collezioni, siti, musei o teatri, può venire rivitalizzato dalla relazione con la produzione di nuovi fatti culturali, tra cui rientrano anche le nuove interpretazioni del patrimonio medesimo. Uno dei settori più fertili per lo sviluppo della creatività è lo spettacolo dal vivo, inteso anche come quel patrimonio di pratiche riflessive d'innovazione culturale e di professionalità complesse che ne costituiscono le premesse.



Le opportunità di sperimentazione offerte dal teatro, dalla musica e dalla danza, la versatilità delle loro applicazioni, la disponibilità al dialogo con gli altri ambiti e l'attenzione alla divulgazione della cultura a pubblici ampi fanno dello spettacolo una risorsa importante per la crescita della qualità e dell'immagine territoriale, anche come componente di altre forme di comunicazione come gli eventi o l'animazione di strutture. L'intero comparto dello spettacolo dal vivo, oltre alla propria produzione specifica è dunque una componente orizzontale forte che, nei *milieu* creativi, svolge la funzione di legante, mettendo in relazione le diverse filiere della produzione culturale, costituendosi anche come laboratorio di innovazione e ibridazione per arti e tecnologie differenti. Quanto più queste dinamiche si sviluppano, tanto più l'area che le ospita viene riconosciuta come un territorio stimolante per la produzione e la residenza di lavoratori legati alla produzione della conoscenza.

Nel modello di produzione di cultura auspicato dal 2° Piano Strategico, pubblico e privato devono ridefinire i compiti reciproci, gli sforzi e i terreni di collaborazione, in una logica che restituisce al mercato e all'iniziativa individuale responsabilità, autonomia e gusto per il rischio, mentre assegna alle politiche pubbliche una missione più chiara, per garantire la sopravvivenza delle espressioni originali della cultura nazionale, ma anche per fornire le infrastrutture della sua rinnovata produzione. Alle istituzioni locali spetta inoltre il compito di contribuire a creare un ambiente, normativo e amministrativo, che favorisca il lancio e il consolidamento sul mercato delle capacità artistiche e creative territoriali, assumendo impegni chiari sulla base di una strategia concreta per creare opportunità professionali nel settore. Questa azione passa attraverso l'integrazione della dimensione culturale con le altre politiche locali. In quest'ottica gli sforzi di Torino e della sua area metropolitana si devono concentrare, nei prossimi cinque anni, nel qualificare le risorse umane e le nuove professionalità creative, sostenere la nascita e l'accesso delle imprese culturali al mercato, favorire l'esperienzialità e la sperimentazione, promuovere il complesso delle industrie creative e legate all'innovazione tecnologica, consolidare professionalità gestionali espressamente dedicate al mondo della creatività, della cultura e dell'innovazione.

### 1 [CRE]

#### **QUALIFICARE LE RISORSE UMANE ATTRAVERSO I SISTEMI FORMATIVI, L'APPRENDISTATO E IL DISCEPOLATO**

La prima fase della catena di produzione del valore dei beni d'arte e di cultura riguarda la selezione degli attori della creatività. Le vie istituzionali, dal mecenatismo ai concorsi pubblici alle accademie, si rivelano spesso inadeguate e i giovani vedono precluso l'accesso al mercato prima ancora di potersi esprimere pienamente. In questa fase è naturalmente incluso il processo formativo e, a questo proposito, va sottolineata l'importanza di sostenere azioni di miglioramento continuo della qualità delle Accademie di Belle Arti, dei Conservatori, dei programmi pubblici e privati (borse e premi) che spesso sono affrontate in modo discontinuo da decisori politici e amministratori. L'offerta del sistema formativo, che sta attraversando una fase di profondo cambiamento, non corrisponde più a una domanda di professionalità posta dai "distretti culturali", complessa, mutevole e collegata a occasioni di occupazione spesso poco stabilizzate.

In un simile contesto il confronto tra istituzioni culturali e sistemi formativi, primo fra tutti quello universitario, diviene allora la base per qualificare l'offerta in chiave integrata, multisettoriale e multidisciplinare, anche attraverso il sostegno alla mobilità degli artisti, la promozione di programmi di scambio internazionale, l'offerta di borse di studio, premi e concorsi di alto profilo. Soltanto un



programma come questo può infatti rispondere alle esigenze di un sistema culturale sempre più diversificato, agevolando l'accesso dei creativi al mercato, senza contare che l'apertura delle istituzioni culturali e formative al territorio permetterebbe di promuovere sperimentazioni e attività di apprendistato finora poco esplorate.

Non tutto parte da zero. Alcuni settori del comparto culturale hanno sviluppato nuovi servizi e attività a partire dall'applicazione della *Legge Ronchey*. Le nuove professionalità riguardano numerosi ambiti: la progettazione e gestione di servizi per il pubblico, la didattica, la divulgazione, l'organizzazione di eventi, la vendita, la promozione e il marketing. Per quanto riguarda le professioni museali, cresciute in modo consistente negli ultimi dieci anni, l'esperienza della *Carta nazionale delle professioni museali* approvata nel 2005 dalle associazioni museali italiane è ricca di utili spunti: le amministrazioni locali e le istituzioni culturali di Torino e dell'area metropolitana dovrebbero adottare, recepire e adeguare le proprie norme alla *Carta* al fine di sostenere e regolamentare le professioni interne ai musei.

### 6 [FOR]

I percorsi di formazione universitaria devono essere progettati sulla base del confronto costante con le istituzioni culturali e il mondo della produzione culturale.

## 2 [CRE]

### **SOSTENERE LA NASCITA DELLE IMPRESE CULTURALI E L'ACCESSO AL MERCATO**

La fase della produzione è una complessa articolazione di attività coordinate. Costose strutture organizzative – si pensi a quelle teatrali, al sistema dell'arte visiva, all'industria musicale e cinematografica – sono lo strumento per realizzare le idee degli artisti. Tipica della produzione culturale è la dimensione di sistema che trova esempi di valore mondiale nei distretti culturali italiani, museali, urbani e della cultura artistica materiale.

Esiste a Torino e in Piemonte una industria dei contenuti che coinvolge imprese attive nella loro generazione, gestione e distribuzione, operanti nei campi dell'editoria, dell'audiovisivo, della musica, dell'animazione e delle produzioni multimediali anche per l'apprendimento (*edutainment*). Le istituzioni locali hanno investito molte risorse per lo sviluppo di queste attività, avviando esperienze spesso all'avanguardia che possono contare, nel contesto locale, su un bacino interessante di competenze teoriche e professionali. Nonostante i fermenti percepibili, un *milieu* culturale e condizioni generali per l'innovazione stentano a integrarsi, portando in primo piano criticità che riguardano diversi settori dell'industria culturale: il cinema, l'audiovisivo, la musica, lo spettacolo dal vivo e l'arte visiva. La necessità di definire forme specifiche di supporto all'ingresso delle nuove imprese culturali sul mercato è dunque una priorità a cui gli attori istituzionali possono rispondere attraverso diverse proposte operative.

Una prima possibilità è creare uno sportello al servizio delle imprese culturali orientato in particolare alla dimensione creditizia, gestionale, organizzativa, di promozione e comunicazione e per la tutela della proprietà intellettuale, dove uno specifico ruolo può essere svolto dal sistema camerale d'intesa con le università e le istituzioni culturali; un'altra possibilità è creare un incubatore d'impresе specializzato sul modello del Politecnico e dell'Università, e con essi strettamente integrato. Proposte di ordine economico possono essere quella di sensibilizzare il sistema creditizio ai fabbisogni specifici delle imprese culturali, con strumenti e soluzioni adeguati alla loro tipica fragilità, e di sostenere la domanda istituzionale e privata di creatività locale, attraverso la modulazione degli oneri fiscali di competenza degli enti locali.

Una condizione molto importante è fare crescere le competenze di gestione, comunicazione e distribuzione di prodotti e contenuti culturali da parte di enti pubblici e aziende, per sostenere una domanda locale articolata e qualificata; l'azione speculare è migliorare il mercato delle professionalità creative, favorendo forme di selezione trasparenti e competitive dei talenti. Sembra inoltre opportuno perseguire una politica di ricerca e applicazione delle Ict, al servizio della comunicazione culturale, della sicurezza e della conservazione del patrimonio, sviluppando una piattaforma tecnologica dedicata.



9 [IND]

Il sistema finanziario è un interlocutore indispensabile per individuare strumenti di sostegno e promozione delle imprese culturali.

3 [CRE]

### **FAVORIRE L'ESPERIENZIALITÀ, LA SPERIMENTAZIONE, LE TECNICHE E LE PRATICHE DI PROMOZIONE DELLA CREATIVITÀ**

La produzione culturale esprime un potenziale creativo diverso, ma non meno innovativo di quello del progresso tecnologico ed è fonte preziosa di nuovo pensiero. Perché tutto ciò avvenga non bisogna però piegare la cultura alle regole dello sfruttamento economico immediato: la produzione culturale ha bisogno di seguire strade sue, per esprimere forza innovativa. La produzione culturale è frutto di azioni largamente spontanee e imprevedibili, rispetto alle quali le politiche pubbliche devono muoversi su una linea sottile tra esigenze di coordinamento e consapevole astensione dal controllo. Programmare la creatività è impossibile, ma porre le condizioni affinché si sviluppi è un obiettivo che Torino può perseguire con determinazione.

È noto che attività di socializzazione, incontro e scambio, specie se internazionale, giocano un ruolo importante, perciò si deve considerare un'azione prioritaria identificare luoghi capaci di accogliere le sollecitazioni di qualità provenienti dall'area metropolitana torinese. Occorre dunque prevedere luoghi aperti, metterli a disposizione degli operatori culturali locali e farne un porto di arrivo di altre esperienze, collegandoli alle istituzioni culturali della città (le fondazioni teatrali, la Gam, la Cittadella Politecnica) che possono anche attrezzarsi per ospitare iniziative orientate al supporto della creatività. Si tratta, in altre parole, di predisporre luoghi adatti a sostenere la produzione artistica, dotandoli di spazi di lavoro, attrezzature, competenze, secondo un modello molto praticato in Europa, non solo nei grandi centri urbani.

1 [TER]

Le risorse culturali e la produzione creativa sono una componente importante del progetto della Cittadella Politecnica.

4 [CRE]

### **PROMUOVERE IL DESIGN NELLA SUA DIMENSIONE ORIZZONTALE E PERVASIVA**

La crescita economica europea dipende sempre più dalla forza espressa in creatività, innovazione e idee. Individuare le vie che massimizzano le potenzialità di queste capacità significa investire sulla competitività e migliorare il posizionamento internazionale, ciò che vale soprattutto nelle città che, come Torino, sono impegnate nella difficile transizione verso una nuova identità economica e sociale. L'industria del design viene sempre più considerata dalle città europee come un'opzione strategica, a causa del suo potenziale economico e della sua capacità di permeare gli altri settori, dai sistemi formativi alla cultura alla forma urbana, offrendo continue opportunità.

Uno degli aspetti più interessanti del design è infatti il suo ruolo di ponte fra tecnologia e arte, idea e risultato, desideri e modi di vita, cultura e commercio; un ponte, da notare, dove i flussi si muovono nelle due direzioni. Dal punto di vista della cultura, è interessante osservare che la combinazione di abilità tecniche, efficienza, capacità artistiche e formali rende il design l'industria creativa per eccellenza: in questo senso, per Torino, il design può effettivamente diventare un utile ponte verso quella cultura del progetto e del lavoro che la città eredita dal suo passato fordista, per metterla a frutto in nuove chiavi.

Sono questi i motivi alla base della scelta di far crescere, sul territorio piemontese, azioni legate al tema del design che si sono concretizzate nella collaborazione con Icsid (International Council of Societies of Industrial Design) e nella designazione di Torino come prima World Design Capital nel 2008. Questo evento può diventare un'opportunità per le istituzioni culturali locali, per portare avanti una riflessione sul rapporto fra creatività e design e sulle basi culturali del design. Più in generale il 2008 si presenta come un'occasione d'apprendimento per il sistema culturale torinese: per sviluppare rapporti con la comunità dei designer insediati localmente, favorendo fenomeni di



## Torino Internazionale

**Associazione Torino Internazionale**

[www.torino-internazionale.org](http://www.torino-internazionale.org)

fertilizzazione incrociata e nuovi modelli per la formazione dei creativi; per porre il tema design tra le priorità di ogni progetto culturale caratterizzato da ricadute materiali, organizzative, territoriali; per confrontarsi con il livello più avanzato della riflessione internazionale sul design; per rivitalizzare le culture produttive di area metropolitana, facendole incontrare con le opportunità e le esigenze poste dal design.

Analogo discorso può essere fatto per il Congresso mondiale degli Architetti Uia organizzato a Torino nel 2008: come nel caso di Torino World Design Capital, non si tratta soltanto di un evento organizzativo e d'immagine, ma anche di una opportunità per innescare sensibilità e riflessioni sulla contemporaneità che la cultura metropolitana torinese deve sentirsi impegnata a coltivare.

### **AUTOMOTIVE [IND]**

Il design, eccellenza del comparto automotive torinese, coniuga progettualità creativa e tradizione industriale.

### **1 [PRO]**

Le designazione di Torino come prima World Design Capital nel 2008 rappresenta una importante occasione per valorizzare l'eredità olimpica.



## [IND] TRASFORMAZIONE INDUSTRIALE

Il 2° Piano Strategico interpreta il tema dello sviluppo economico in un'ottica dinamica e evolutiva, ponendo l'attenzione sulla necessità di individuare traiettorie di trasformazione del tessuto produttivo locale in grado di attivare dinamiche di sviluppo realmente basate sulla conoscenza. Affinché tale trasformazione sia efficace è però importante che la conoscenza assuma un ruolo centrale nella produzione del valore, non solo nei settori più evoluti e già chiaramente orientati verso produzioni ad alto contenuto cognitivo, ma anche in quelli più tradizionali. La trasformazione non va quindi intesa come una rinuncia alla vocazione industriale locale, ma come una reinterpretazione di tale vocazione, muovendosi verso una produzione con forti contenuti immateriali basati sulla ricerca e sull'innovazione. Sono in particolare quattro – automotive, Ict, aerospazio e finanza – i settori di trasformazione industriale su cui si concentra l'attenzione del 2° Piano Strategico, in ragione delle prospettive possibili per l'economia locale.

### **AUTOMOTIVE**

L'automotive è ancora oggi uno dei comparti più importanti dell'industria manifatturiera nazionale. In Piemonte il peso di questo settore è particolarmente rilevante e, nonostante la crisi Fiat e la generale flessione internazionale, questa industria può ancora essere, seppure in forma differente dal passato, uno degli elementi di forza del sistema economico regionale. La natura non solo locale della filiera porta a dire che non sempre il livello adeguato di governance è quello dell'area metropolitana o regionale, tuttavia ci sono alcuni fattori su cui è possibile intervenire già al livello del governo locale, per favorire una trasformazione del settore basata su dinamiche di crescita alternative, sulla promozione di fonti di innovazione e apprendimento differenti e, soprattutto, sulla spinta a instaurare rapporti di stretta collaborazione orizzontale e verticale.

Il settore automotive è caratterizzato da un sostanziale dualismo, con ambiti in crisi, ancorati a vecchi modelli produttivi e di dipendenza, e ambiti più dinamici, avviati verso soluzioni e strategie innovative e sostanzialmente in grado di fronteggiare l'aumentata pressione competitiva. Misure di intervento a sostegno del settore devono tenere conto di entrambe le direzioni: per la prima tipologia di imprese si deve prospettare la continuazione dei processi di ristrutturazione in corso, passando attraverso la concentrazione di imprese per adeguare la capacità produttiva alla realtà attuale di Fiat e, successivamente, rivolgersi a nuovi clienti; per la seconda tipologia di imprese occorre prevedere strumenti di sostegno alla competitività, soprattutto in tema di ricerca e internazionalizzazione. Gli aspetti di debolezza più evidenti del settore, su cui gli interventi devono particolarmente insistere, sono la difficoltà di competere sui mercati internazionali, la dimensione medio-piccola, la scarsa propensione alla collaborazione interaziendale, la carenza di capacità manageriali, l'innovazione insufficiente. Tutte debolezze che non riguardano il solo settore automotive, ma l'intero sistema produttivo locale – forse nazionale – anche se l'automotive ha risentito in modo più profondo di queste difficoltà e necessita quindi, più di altri comparti, di sostegni specifici: affinché tali interventi abbiano però carattere sistemico e coerente è necessario definire una struttura che sappia coordinare l'attuazione delle misure decise.

Nell'ambito del comparto automotive torinese è importante sottolineare la specificità del settore design, considerato uno dei punti di vera eccellenza del sistema locale. Culla del



*car design*, Torino rimane ancora oggi un punto di riferimento mondiale in ragione del prestigio di carrozzieri e designer la cui professionalità è evoluta fino a proporre una combinazione di creatività con le più avanzate tecnologie di progettazione e realizzazione industriale. Tuttavia, anche in quest'ambito emergono alcuni fattori di crisi legati ai cambiamenti strutturali del settore: da oltre un decennio, infatti, tutti i grandi costruttori hanno compreso l'importanza del design fino a considerarlo *core business* della marca, ampliando i *design center* interni; al tempo stesso il boom delle scuole di design ha prodotto un numero di creativi come mai in passato, al punto che l'offerta ha di gran lunga superato la domanda; infine, molti professionisti del settore *car design* (designer, modellatori, progettisti, prototipisti) hanno lasciato i centri stile che li avevano formati iniziando una propria attività imprenditoriale con aziende di dimensioni molto variabili. La somma di tutti questi fattori ha portato a un'esplosione nell'offerta di servizi, rendendo il mercato fortemente competitivo con una corrispondente riduzione della profittabilità. In ogni caso è bene ricordare che l'importanza del design torinese non è limitata al settore automotive, al contrario il design interagisce, a diversi livelli, con molti settori del sistema produttivo locale, facendo assumere alle attività e alle strutture collegate un ruolo sempre più centrale nello sviluppo economico e sociale del territorio. In quest'ottica, è necessario prestare attenzione alla presenza di un vero e proprio sistema del design regionale fatto di aziende, istituti di formazione, manifestazioni e strutture di promozione. La funzione di ponte fra tecnologia e arte, cultura e commercio, giocata dal design ne fa un settore davvero promettente su cui concentrare risorse. Su questo tema, del resto, le istituzioni pubbliche hanno già avviato importanti investimenti, gli istituti di formazione si sono rafforzati e le aziende private, già forti sui mercati internazionali, hanno saputo investire nella propria visibilità individuale e, in alcuni casi, presentarsi come un vero e proprio sistema.

### ICT

Il settore Ict presenta due caratteristiche peculiari nel territorio piemontese: l'esistenza di un nucleo di competenze specifiche diffuse e di alto livello e il radicamento di una istituzione pubblica, Torino Wireless, in grado di sviluppare politiche industriali e di sostegno all'innovazione su scala locale. Ciò premesso, è evidente che lo sviluppo del settore non può fondarsi né sull'ipotesi di un *cluster* autonomo di aziende produttrici di tecnologie Ict né sul solo traino del sistema della ricerca piemontese. Le risorse pubbliche disponibili a sostenere direttamente la ricerca, e la sua trasformazione in occasioni imprenditoriali e crescita delle imprese, sono infatti di un ordine di grandezza inferiore a quanto realisticamente necessario, anche se il sostegno all'Ict, per la natura delle tecnologie in oggetto, può beneficiare in modo indiretto di risorse pubbliche destinate a obiettivi di welfare e sviluppo locale che, se opportunamente indirizzate, possono migliorare i servizi ai cittadini sostenendo al tempo stesso l'attività innovativa delle imprese.

Sono in particolare due le aree tecnologiche promettenti per innestare percorsi di sviluppo virtuosi e sinergie efficaci: i servizi sanitari evoluti, con particolare riguardo alla domiciliarizzazione, e le applicazioni per la mobilità e la logistica intelligente. Si tratta di due soli esempi che mettono però in luce come le politiche di sviluppo devono basarsi sull'idea di trasformare l'Ict da *commodity* delle diverse filiere produttive a fattore di innesco di processi innovativi, generati dalla pervasività delle tecnologie nei settori tradizionali su cui il territorio possiede *asset* distintivi. In altre parole la sfida è ribaltare la dinamica negativa per cui l'adozione di tecnologie Ict nei settori tradizionali si è appiattita



su applicazioni a basso valore aggiunto, contribuendo all'implosione del settore su segmenti di mercato caratterizzati da bassa redditività e bassi tassi di crescita.

### **AEROSPAZIO**

Il settore aerospaziale è una componente significativa nell'economia piemontese, in termini sia di aziende coinvolte sia di ricchezza prodotta e risorse umane occupate. Tra gli elementi che qualificano questa l'industria vi è il fatto che essa incorpora un'ampia gamma di attività, presentandosi come una realtà articolata e dotata di competenze ed *expertise* differenziate nel campo della metallurgia, della meccanica, dell'elettromeccanica, dell'elettronica, delle produzioni e lavorazioni di materie plastiche, della gomma e di altri materiali che trovano applicazione nei complessi sistemi che rappresentano l'output finale del settore. Tale filiera produttiva trova dunque molte occasioni per integrarsi con le altre componenti del tessuto produttivo regionale e, in particolare nel caso delle Pmi, il settore presenta buone opportunità sia per le aziende con una marcata specializzazione sia per quelle che vedono nell'aerospaziale uno sbocco complementare a quello automotive.

### **FINANZA**

Un aspetto di primaria importanza per valutare le potenzialità di sviluppo economico di un territorio è legato alla capacità del sistema finanziario di sostenere e promuovere la nascita e la crescita dei soggetti economici. Fra le difficoltà che il mondo imprenditoriale dell'area torinese sta affrontando vi sono quelle legate alla disponibilità di strumenti finanziari evoluti a supporto della crescita, dell'internazionalizzazione e dell'accesso al capitale di rischio. Per rispondere a queste esigenze finanziarie, operando concretamente a sostegno delle imprese, è necessaria una strategia articolata in una pluralità di strumenti finanziari per accompagnare le diverse fasi del ciclo di vita dell'impresa, capitalizzando e sfruttando le risorse che il territorio detiene e dimostra di sapere continuare a generare. Dal punto di vista del 2° Piano Strategico, oltre ad essere un settore a se stante, la finanza interagisce con le direzioni d'intervento in cui le variabili finanziarie costituiscono importanti elementi per valutare la compatibilità e la solidità degli obiettivi individuati. La finanza è dunque un utile strumento per sviluppare opportunità di dialogo tra il settore pubblico e il mondo degli operatori privati e favorire la realizzazione dei progetti strategici selezionati.

### **1 [IND]**

#### **PERSEGUIRE UNA STRATEGIA DI INTERNAZIONALIZZAZIONE DEL TESSUTO PRODUTTIVO LOCALE**

Uno dei punti di debolezza del settore automotive è la difficoltà delle imprese, soprattutto piccole e medie, a rapportarsi con i mercati esteri. Tuttavia la concorrenza sempre più forte, anche da parte dei Paesi emergenti, dimostra che l'internazionalizzazione è un obiettivo imprescindibile per la sopravvivenza di molte aziende locali. Orientarsi all'internazionalizzazione è un modo per cogliere le opportunità offerte dai mercati di aree in forte espansione, come il Sud-Est Asiatico che può rappresentare una via di rilancio per diversi settori industriali, in particolare quello automobilistico. Senza contare il fatto che l'apertura internazionale del tessuto produttivo diventa un'importante occasione di sviluppo per il sistema locale non soltanto in termini economici, ma anche sociali e culturali. Per queste ragioni il tema dell'internazionalizzazione si trova al centro di un buon numero



di iniziative che dovrebbero però essere concentrate e razionalizzate con l'obiettivo di aumentarne la massa critica. Le strategie d'internazionalizzazione si possono analizzare da due punti di vista.

- **Internazionalizzazione delle attività delle imprese locali per esportazioni e investimenti diretti all'estero**

Agli strumenti tradizionali per sostenere l'impresa nella fase di internazionalizzazione commerciale, caratterizzata dall'attivazione di flussi di esportazione dei prodotti sui mercati esteri, si possono affiancare strumenti per sostenere l'internazionalizzazione produttiva, caratterizzata dal trasferimento all'estero di intere fasi della produzione in una logica di multilocalizzazione, utile a radicarsi in mercati diversi divenendo con questo più competitivi.

Nel caso del settore automotive le azioni di delocalizzazione produttiva sono spesso la condizione necessaria per acquisire commesse da altre case automobilistiche, ma le aziende coinvolte in questi processi incontrano molte difficoltà legate a diversi fattori: ostacoli a reperire informazioni sulla domanda emergente per determinati settori in specifiche regioni del mondo, complessità negli adempimenti legali e logistici, scarsità di risorse professionali interne da mobilitare per periodi medio-lunghi all'estero, problemi di accesso alle risorse finanziarie necessarie per sostenere la riorganizzazione interna e penetrare sui mercati internazionali.

Fino ad oggi l'attenzione degli attori locali a favorire l'internazionalizzazione del comparto automotive si è concentrata su azioni di sostegno alle esportazioni, attraverso un articolato programma di iniziative per le Pmi che hanno riguardato in particolare l'accompagnamento a fiere e convegni e l'attività di marketing territoriale: tra le azioni più significative vi è il progetto della Camera di Commercio di Torino *Dall'Idea all'Auto* che ha prodotto risultati positivi, soprattutto nei termini di aumentare presso gli attori locali la consapevolezza sulla necessità di proseguire anche con logiche di collaborazione tra imprese. In futuro le azioni degli attori pubblici devono però rispondere a requisiti diversi: avere un carattere di progetto, essere valutabili (*in itinere* ed *ex post*) in base ai risultati raggiunti, venire costantemente aggiornate, concentrare risorse, tenere conto che diverse caratteristiche degli attori in gioco richiedono interventi differenziati. Per rispondere all'esigenza posta da molte imprese di trasferire all'estero intere fasi della produzione, si devono in particolare prevedere servizi di tipo logistico e legale. È egualmente necessario prevedere interventi sul sistema della formazione per colmare la scarsità di risorse professionali interne da mobilitare per periodi all'estero, toccando non soltanto la formazione di alto livello, ma anche la formazione di base, ad esempio per quel che riguarda l'aggiornamento delle competenze linguistiche.

- **Internazionalizzazione del tessuto produttivo locale attraverso attrazione di investimenti diretti dall'estero**

Per favorire l'internazionalizzazione del tessuto produttivo locale, incentivando la localizzazione sul territorio di imprenditorialità estera, la leva principale a disposizione del territorio è il marketing territoriale, espressione con cui si intendono un insieme di strumenti di promozione e una strategia di comunicazione che fanno leva sulle potenzialità di sviluppo, gli aspetti socioeconomici e i caratteri ambientali locali. Come è noto in Piemonte, dove le azioni di marketing territoriale messe in atto giocano un ruolo strategico nelle politiche di sviluppo locale, ha operato in questo senso Itp, prima agenzia regionale italiana dedicata alla attrazione di investimenti diretti esteri.

Oltre a quelli economici tradizionali stanno assumendo peso crescente fattori come la dotazione di capitale umano, la conoscenza e le relazioni istituzionali: l'internazionalizzazione del sistema formativo, per esempio, gioca un ruolo fondamentale per favorire l'attrazione di investimenti esteri e la localizzazione di attività sul territorio. Un ruolo altrettanto importante è svolto dalle tecnologie Ict, poiché l'accesso ai servizi e alle opportunità offerte dalle reti è uno dei maggiori fattori di competitività dei sistemi territoriali. Per questo motivo è importante che gli attori pubblici locali definiscano una chiara strategia di sviluppo delle reti di comunicazione e dei nuovi servizi resi possibili dal loro potenziamento (*strategy*), requisito necessario per una città globalmente competitiva e attrattiva.

1 [LOG]

L'applicazione delle tecnologie informatiche alla gestione dei processi logistici può essere uno strumento efficace per promuovere il commercio internazionale.



#### 4 [TER]

Il marketing territoriale è uno strumento per inserirsi nelle reti lunghe della ricerca, della formazione e dell'impresa, che sono indice del livello di internazionalizzazione di un territorio.

#### 2 [IND]

##### **ADOTTARE LA PROSPETTIVA DELLA COLLABORAZIONE TRA IMPRESE E CON I SOGGETTI ESTERNI**

Un punto di debolezza del comparto automotive è la ridotta presenza di meccanismi e spazi per la cooperazione interaziendale. Adottare una prospettiva di cooperazione, eventualmente condividendo alcune risorse strategiche, oppure scegliere una strategia di concentrazione o di aggregazione fra micro e piccole imprese, può essere un'ottima leva per rafforzare il sistema locale, caratterizzato da imprese con dimensioni medio-piccole, facilitando l'entrata nei mercati internazionali. Il problema della ridotta dimensione media d'impresa, che in realtà caratterizza l'intero sistema produttivo nazionale, è stringente nel settore automotive, dove la rete dei fornitori è una catena complessa con una struttura a cascata formata da fornitori di primo, secondo, terzo livello e così via.

A questo si aggiunga il fatto che, negli ultimi anni, è cresciuta la diffusione di pratiche di *outsourcing* non solo da parte dei grandi produttori automobilistici, ma anche da parte dei grandi fornitori di moduli e sistemi, col risultato di aumentare l'importanza proprio delle piccole e piccolissime imprese di sub-fornitura. Questa modifica delle condizioni di lavoro ha però reso oltremodo necessario mettere in atto una rapida ed efficace azione di miglioramento gestionale e di razionalizzazione organizzativa all'interno delle imprese: in questo senso, la prospettiva cooperativa può favorire l'aggregazione fra imprese, magari su progetti specifici, oppure creare meccanismi e strutture per condividere risorse e investimenti in settori come la ricerca, la formazione *on the job* e il marketing.

#### 3 [IND]

##### **PROMUOVERE AZIONI DI FORMAZIONE MANAGERIALE**

Una richiesta espressa con forza dal mondo delle imprese è poter disporre di figure professionali con solide competenze manageriali. Nel sistema locale torinese, la generale carenza di capacità manageriale, soprattutto per le imprese più piccole, si traduce spesso nell'incapacità di analizzare gli scenari di mercato e definire efficaci strategie di sviluppo. In particolare, nel settore automotive si è evidenziata una profonda difficoltà da parte di molte imprese di reagire alla crisi Fiat, uscendo da una logica di sistema monocliente per aprirsi a nuovi mercati. Al di là dell'oggettiva situazione di debolezza determinata dalla riduzione drastica dei volumi produttivi da parte di Fiat, la crisi di molte imprese è stata acuita da errori manageriali, con ritardi ad avviare i necessari processi di ristrutturazione e definire strategie competitive.

È evidente dunque la necessità di rafforzare il sistema della formazione manageriale, in modo da valorizzare le esperienze e competenze già formate nell'area e adottando una chiara prospettiva internazionale. Il rafforzamento della formazione manageriale dovrebbe portare alla creazione di una Business School torinese, con l'obiettivo di formare nuove figure professionali, capaci in particolare di gestire la tecnologia e l'innovazione, di completare in senso manageriale la preparazione dei laureati delle discipline tecnico-scientifiche, attraverso Mba, e di sviluppare attività di formazione permanente attraverso Executive Programs.



## 4 [IND]

### FAVORIRE PROCESSI DI INNOVAZIONE NELLE IMPRESE

Le strategie per favorire processi di innovazione riguardano sia l'innovazione tecnologica, per orientare le imprese verso direzioni e soluzioni capaci di garantire la competitività dell'offerta produttiva, sia l'innovazione organizzativa e gestionale. Per quanto riguarda il primo aspetto – l'innovazione tecnologica – la più parte delle piccole e medie imprese non è in grado né di sostenere investimenti sufficienti in attività di ricerca *in house* né di porsi direttamente in relazione con le università e i centri di ricerca. Per questa ragione rimane fondamentale promuovere azioni di intermediazione tecnologica attraverso strutture in grado di aiutare le imprese a partecipare ai bandi di finanziamento di progetti di ricerca (attività di informazione, divulgazione e *networking*) e favorire la collaborazione delle Pmi con i centri di ricerca. In quest'ottica va considerato il ruolo svolto dal Centro Ricerche Fiat che, negli ultimi anni, ha mostrato sempre più propensione a collaborare con le Pmi locali; per questi scopi l'attore pubblico deve incentivare e sostenere collaborazioni che non si debbono trasformare in una delega in tema di R&S, dalle Pmi verso i centri di ricerca, ma diventare occasioni di collaborazione reale fra questi due mondi.

Dal punto di vista dell'intervento pubblico, il compito più importante in tema di innovazione tecnologica resta quello di orientare il sistema locale verso nuove direzioni e su aree di particolare interesse. Fra queste ci sono la mobilità sostenibile dove sviluppare iniziative, servizi, nuove attività e produzioni nel campo della mobilità pubblica e privata; l'energia e l'idrogeno dove promuovere sperimentazioni e prototipi per diffondere le energie rinnovabili e l'idrogeno nella filiera della mobilità; la micro co-generazione distribuita dove favorire lo sviluppo e l'installazione di sistemi basati su motori ecologici a metano o ibridi e garantire risparmi energetici elevati col minimo impatto ambientale.

Per quanto riguarda il secondo aspetto – innovazione organizzativa e gestionale – le Pmi si trovano spesso in difficoltà a valutare i propri punti di forza e debolezza, dunque a definire una valida strategia di sviluppo e le giuste azioni da intraprendere. Per questa ragione è importante che le politiche non si focalizzino esclusivamente sul sostegno alla ricerca tecnologica, ma mettano in campo interventi differenziati secondo le diverse caratteristiche degli attori in gioco, considerando che le piccole imprese hanno bisogno innanzitutto d'innovazione organizzativa e gestionale, perché spesso difettano delle competenze di base per accedere ai mercati internazionali.

## 7,8 [FOR]

La definizione di percorsi formativi multidisciplinari è uno strumento importante per orientare un sistema economico all'innovazione e alla crescita.

## 5 [IND]

### RIPENSARE IL RUOLO DEL SOSTEGNO PUBBLICO AL SETTORE ICT

Le politiche di sostegno al settore Ict si trovano oggi nella condizione di mettere in atto un radicale cambiamento di prospettiva, indirizzando le risorse pubbliche non tanto al sostegno dell'offerta tecnologica, che deve essere lasciata agli incentivi di mercato delle imprese, quanto alla domanda di prodotti e servizi evoluti. Corollario di questa posizione è che l'attore pubblico contribuisca attivamente a individuare piattaforme tecnologiche dove far convergere investimenti pubblici e privati, entro precisi meccanismi di governance e chiari scenari di sviluppo. In questa prospettiva, l'area metropolitana deve promuovere momenti di coordinamento fra le politiche attuate da enti, *utility* e agenzie diverse, prevenendo l'uso concorrenziale di risorse limitate e valorizzando adeguatamente le eccellenze presenti.

L'azione dell'attore pubblico deve prevedere tre momenti di intervento fra loro strettamente correlati: tracciare *road map* di interventi legislativi, amministrativi e infrastrutturali affidabili e di medio periodo, per consentire alle imprese di fare investimenti in attività innovative legate alla domanda pubblica entro un contesto di rischio ragionevole; contribuire alla creazione di *living lab* nell'area metropolitana conferendo asset amministrativi e infrastrutturali; contribuire direttamente



alla esportazione di beni e servizi innovativi sviluppati dalle imprese attraverso le piattaforme tecnologiche e grazie alle infrastrutture, tangibili e intangibili, messe a disposizione dal territorio metropolitano.

2 [SAL]

3 [MOB]

2 [LOG]

Le piattaforme tecnologiche su cui stimolare la domanda di Ict, anche per mezzo di investimenti del settore pubblico, sono i servizi socio-sanitari, la mobilità e la logistica.

### 6 [IND]

#### **CONSOLIDARE UNA COMUNITÀ OPEN SOURCE AL SERVIZIO DELLO SVILUPPO DELLE IMPRESE LOCALI**

Un problema rilevante per le imprese Ict locali è la difficoltà di agire in modo strategico e concertato, come risulta molto evidente nella gestione delle licenze legate all'adozione di software proprietari con costi molto elevati. Su questo tema, l'attore pubblico può intervenire sostenendo la costituzione di una comunità locale *open source* a vocazione imprenditoriale, attraverso una strategia che deve prioritariamente riguardare due aspetti: sostenere direttamente la creazione di competenze specifiche, anche attraverso il sistema formativo, nell'ambito della programmazione in ambiente *open source*; sostenere la nascita e il consolidamento di strutture in grado di garantire la disponibilità, l'affidabilità e la continuità di servizio alle imprese locali nel campo della manutenzione, dell'assistenza e dell'aggiornamento degli applicativi di origine *open source* adottati dalle imprese.

Un ulteriore aspetto su cui intervenire riguarda la protezione della proprietà intellettuale, tema di fondamentale importanza non soltanto nel campo delle tecnologie Ict, ma anche per gli aspetti legati all'attività innovativa di tutte le imprese. In questa prospettiva è necessario prevedere interventi per assistere le imprese nella protezione del valore dell'innovazione, attraverso strumenti di tutela della proprietà intellettuale adatti alla specifica tipologia di prodotti e servizi offerti.

### 7 [IND]

#### **FAVORIRE LA DINAMICA INDUSTRIALE NEL SETTORE ICT**

Molte debolezze del settore Ict locale sono legate alla ridotta dimensione media d'impresa e alla difficoltà di instaurare rapporti di cooperazione interaziendale efficaci. Una risposta a questo problema è stimolare una politica industriale che favorisca la creazione di filiere, integrando le potenzialità delle aziende più grandi nel ruolo di *prime contractor*, con la flessibilità di quelle più piccole.

Una scelta indispensabile per raggiungere livelli di competitività ottimali, nella produzione di software e servizi, è quella di attuare politiche di clusterizzazione delle competenze, promuovendo accordi tra imprese per la condivisione di *asset* intangibili come portafogli di proprietà intellettuale, *asset* complementari, mercati e risorse umane. Per favorire le dinamiche industriali nel settore Ict è inoltre importante sostenere, attraverso gli strumenti di finanza per l'innovazione disponibili localmente, *spin-in* e *spin-off*, finalizzati, nel primo caso, a internalizzare prodotti e servizi a valore aggiunto in settori tradizionali, nel secondo caso, a esternalizzare e creare imprenditorialità attorno a prodotti e servizi innovativi derivati dall'integrazione delle tecnologie Ict in prodotti e servizi tradizionali.



### 8 [IND]

#### **PROMUOVERE UN PROGETTO COMUNE DI DISTRETTO TECNOLOGICO NEL SETTORE AEROSPAZIALE**

Il settore aerospaziale è, più di altri, dipendente dalla domanda pubblica di infrastrutture e influenzato dalle scelte e dalle politiche industriali decise a livello nazionale. Questa peculiarità incide in misura importante sia sull'andamento delle imprese sia sulla definizione e strutturazione del loro mercato, rappresentato da una committenza in ultima istanza istituzionale. Analizzando le caratteristiche e il posizionamento competitivo del sistema produttivo aerospaziale locale, va dunque considerato che esso si inserisce in un contesto più ampio e complesso, di dimensioni almeno nazionali.

In questo scenario, ben si comprende come il futuro del comparto aerospaziale piemontese sia in buona misura legato alla capacità delle istituzioni locali di fare *lobby* presso il potere centrale e alla capacità di mettere in atto iniziative di coordinamento, per comporre gli interessi e raggiungere la massa critica indispensabile a intervenire su un mercato molto competitivo, con progetti complessi e articolati, e capace di mobilitare risorse economiche ingenti. Particolarmente interessante in questo senso è l'iniziativa intrapresa da cinque prestigiosi gruppi nel campo della progettazione aeronautica e spaziale presenti in Piemonte (Alenia Aeronautica, Alenia Spazio, Avio, Galileo Avionica, Microtecnica) insieme alle istituzioni locali, per manifestare la volontà di contribuire concretamente alla promozione in Piemonte di un distretto tecnologico nel settore.

### 9 [IND]

#### **ANALIZZARE IL SISTEMA LOCALE DELLA FINANZA E LE POSSIBILI INTERAZIONI FRA SETTORE PUBBLICO E OPERATORI PRIVATI**

Nell'area metropolitana torinese si è costituito un vero e proprio distretto finanziario e assicurativo, capace non solo di sostenere e favorire la trasformazione del tessuto produttivo locale, ma anche di presentarsi come un motore autonomo di sviluppo e crescita per il territorio. Sul lato del sostegno alle imprese, le strutture finanziarie private possono contribuire a colmare i gap strutturali, in particolare rispetto al raccordo fra domanda e offerta, identificati e fatti emergere dal decisore pubblico nella sua importante funzione di analisi e stimolo: un'attività come questa potrebbe efficacemente contribuire a delineare una strategia finanziaria a supporto del territorio con carattere organico e sistemico, capace di presidiare l'intero ciclo di vita di aziende e istituzioni.

È in ogni caso certo che, per affrontare il delicato processo di cambiamento e diversificazione del sistema produttivo locale, le priorità del sistema finanziario per il sostegno alle imprese si devono orientare su diversi fronti: sviluppare nuova imprenditorialità, con fondi di *venture capital* specializzati nel *seed* e *early stage*; supportare le strategie di crescita dimensionale, aggregazione e internazionalizzazione; supportare le strategie di ristrutturazione e trasformazione con fondi di *turn-around* e strumenti di *Merger&Acquisition*. D'altro canto, se la principale incognita per un sistema di investitori in capitale di rischio dinamico e efficiente è disporre di un flusso di imprese di buona qualità e con la cultura per far entrare un socio di capitali, uno degli strumenti più importanti in mano all'attore pubblico per intervenire in questo processo è istituire percorsi formativi orientati a creare cultura imprenditoriale.

Per quanto riguarda invece gli strumenti finanziari specifici per le fasi di ristrutturazione e di *turn-around* delle imprese, essi rivestono importanza strategica soprattutto in settori come l'automotive, bisognosi di mettere in atto un radicale processo di ristrutturazione: in questi casi l'attore pubblico può proporre sia azioni di interfaccia tra le imprese e gli operatori di *Merger&Acquisition* sia azioni di *networking* tra imprese per esplorare sinergie e volontà di aggregazione. Sul lato della finanza come settore autonomo, l'obiettivo deve essere di creare, o rafforzare, a Torino, alcuni poli finanziari specializzati. Gli ambiti di interesse sono: bancario, soprattutto per la presenza del terzo gruppo creditizio italiano per capitalizzazione di Borsa (San Paolo Imi) e di una delle tre banche in cui è articolato il gruppo Unicredit; assicurativo, per la presenza della direzione generale di otto compagnie indipendenti di cui quattro fra i maggiori gruppi italiani; *venture capital* e capitale per



## Torino Internazionale

**Associazione Torino Internazionale**

[www.torino-internazionale.org](http://www.torino-internazionale.org)

l'innovazione, grazie a esperienze come i fondi di *venture capital* Piemontech e Innogest, il fondo Sviluppo Nord-Ovest e la Sgr Strategia Italia; *Long Term Investment* inteso come filosofia di investimento che comporta l'ampliamento dell'universo investibile, l'adozione di definizioni non tradizionali del rischio e nuove tecniche di pianificazione e misurazione del rischio stesso, una prospettiva interessante se si considera che gli enti locali e gli investitori istituzionali, come i fondi pensione, le assicurazioni e le fondazioni, possono venire annoverati fra i potenziali investitori di lungo termine; confidi, per la presenza in Piemonte di 44 istituti, tra cui i primi due italiani per dimensioni e diversificazione geografica.

Sebbene il settore pubblico non possa né debba in alcun modo sostituirsi al settore privato nella definizione dei percorsi di sviluppo di questi poli, esso può tuttavia esplorare forme d'intervento attraverso cui creare le condizioni ottimali per favorire la crescita del settore privato e individuare progetti di sviluppo dell'economia territoriale su cui coinvolgere gli operatori del distretto finanziario, nell'ottica di una *partnership* mista.



Torino Internazionale

Associazione Torino Internazionale  
www.torino-internazionale.org

## [LAV] LAVORO

I processi di riaggiustamento industriale, di razionalizzazione organizzativa delle imprese e d'innovazione tecnologica avviati negli anni Ottanta e proseguiti nel decennio successivo, la contrazione progressiva del peso del settore industriale e della grande impresa, l'espansione dei processi di terziarizzazione nel sistema economico-produttivo, hanno generato in Piemonte, e nell'area metropolitana di Torino in particolare, cambiamenti nella composizione della forza lavoro, nei contenuti del lavoro e nel fabbisogno di competenze professionali, portando a un disallineamento fra domanda e offerta di lavoro acuito dalle differenti immagini e previsioni che i soggetti individuali e collettivi hanno sulle trasformazioni in corso.

La rapidità e la relativa imprevedibilità delle trasformazioni sui contenuti del lavoro conferiscono importanza crescente a fattori come la disponibilità di competenze di base e trasversali, l'adattabilità del patrimonio professionale a un contesto in continua evoluzione, l'autonomia del lavoratore e la capacità di assumersi responsabilità. Al tempo stesso, permangono aree di lavoro povero, dove non si ravvisano significative possibilità di carriera o di sviluppo professionale, e i cambiamenti in atto nel mercato del lavoro vengono segnati dalla crescente mobilità fra lavori diversi, spesso associata a periodi di disoccupazione: una condizione che diverrà sempre più comune in futuro, quando grandi numeri di persone dovranno gestire una vita professionale caratterizzata dalla mobilità, con passaggi dal lavoro dipendente al lavoro autonomo e viceversa. L'area del lavoro autonomo sembra richiedere profili di imprenditorialità disegnati non solo dal sapere tecnologico e di mestiere, ma anche e soprattutto da capacità di esplorazione dei mercati, di comunicazione, di tessitura delle relazioni economico-professionali, di calcolo economico in chiave strategica.

Anche in passato l'Italia ha vissuto un esteso processo di mobilità tra i lavori, soprattutto in alcune aree geografiche e realtà di piccole imprese, tuttavia il sistema di regolazione sociale dei rapporti di lavoro e del mercato del lavoro erano basati sull'ipotesi di una forte stabilità nella relazione tra lavoratore e impresa. Se il modello fordista era caratterizzato dal duraturo legame fra lavoratore e impresa, dalla relativa stabilità di impiego e reddito e dalla prospettiva di maturare la propria crescita all'interno della medesima famiglia professionale, la sua crisi, con l'emergere dei problemi della flessibilità e l'instabilità delle condizioni della produzione connesse ai nuovi concetti di razionalizzazione produttiva (outsourcing, impresa-rete, reti di impresa) e alla globalizzazione dell'economia, ha reso cruciale la questione di come governare il passaggio da traiettorie lavorative continue a traiettorie discontinue. Questi elementi di forte discontinuità si collocano fra l'altro in un quadro di progressivo invecchiamento della popolazione che, a livello locale, accentuerà fenomeni di shortage occupazionale soprattutto in alcuni ambiti d'attività, per cui sarà necessario ricorrere a politiche adeguate sia per l'invecchiamento attivo della popolazione sia per il governo dei flussi migratori. L'impatto di questi fattori avrà effetti differenziati sui diversi segmenti della forza lavoro, anche perché il mondo del lavoro appare percorso da vecchi e nuovi dualismi sociali – fra lavoro stabile o precario, lavoro professionalmente povero o ricco, lavoro con opportunità di crescita professionali o privo di opportunità, lavoro autonomo o eterodiretto, lavoratori anziani o giovani, lavoratori scolarizzati o non scolarizzati, lavoratori o lavoratrici, lavoratori autoctoni o immigrati – che tendono ad



aggregarsi secondo cluster e disegnano una mappa di rischi e opportunità piuttosto variegata.

Le aree a maggiore criticità sembrano quelle dei giovani alle prese con percorsi di precarietà di ingresso al lavoro, dei lavoratori anziani esposti al rischio di obsolescenza professionale e di marginalizzazione, dei lavoratori dequalificati inseriti in contesti produttivi a professionalità bloccata e a rischio di erosione per effetto di innovazioni tecnologiche e delocalizzazione, dei lavoratori immigrati alle prese con problemi di integrazione sociale. I lavoratori autonomi devono confrontarsi con contesti più dinamici, complessi ed evolutivi che richiedono strategie di micro-imprenditorialità più robuste e maggiormente sostenute dal territorio. La variabile di genere, infine, attraversa tutte queste aree critiche, accentuandone le componenti negative.

Su questi presupposti e a partire da questo punto di vista si basano le proposte del 2° Piano Strategico riguardanti la dimensione locale degli interventi, sapendo che se in alcune materie il livello locale di regolazione risulta formalmente appropriato e sostanzialmente incisivo ed efficace, in campi come le politiche di regolazione del mercato del lavoro esso è complementare e sussidiario del livello nazionale.

### 1 [LAV]

#### **EVITARE CHE LA FLESSIBILITÀ SI TRASFORMI IN PRECARIETÀ NEL LAVORO GIOVANILE**

Le politiche di flessibilizzazione, che si sono tradotte in un processo di deregolamentazione parzialmente coordinato del mercato del lavoro, principalmente dal lato degli accessi al lavoro, hanno prodotto importanti conseguenze sulla qualità della vita sociale dei singoli e del territorio.

La flessibilizzazione sotto il profilo sociale è stata proposta soprattutto come una via per diminuire la disoccupazione dei giovani, delle donne, di chi dispone di un modesto livello di formazione e, più in generale, per aumentare le possibilità di accesso al lavoro degli outsider. Anche se il contributo all'aumento occupazionale di queste politiche è stato reale, ma inferiore alle aspettative dei proponenti, i rapporti di lavoro sono diventati molto più instabili sotto il profilo della continuità, del reddito e della possibilità di disegnare biografie professionali cumulative. Uno degli effetti è la segmentazione nel mercato del lavoro, tra un settore relativamente garantito di neo-assunti e un settore di lavoratori impegnati in occupazioni atipiche in cui sono presenti forti elementi di precarietà e rischi di marginalizzazione lavorativa e sociale. Inoltre, la precarietà del lavoro tende a protrarsi per lunghi periodi, fino a toccare l'età adulta, con conseguenze sulle possibilità di costruire una vita familiare rispondente ad aspettative sociali diffuse. Infine, la configurazione della precarietà dei nuovi rapporti di lavoro restringe l'accesso alle tradizionali garanzie sociali del welfare (previdenza, cassa integrazione, ammortizzatori sociali) e si incominciano a vedere, nell'area dei lavori instabili, accanto a traiettorie di avvicinamento al lavoro stabile, un fascio di traiettorie di intrappolamento in lavori precari, dequalificati, modestamente retribuiti, alle volte punteggiati da fasi di disoccupazione prolungata che coinvolgono soprattutto i soggetti più deboli sotto il profilo formativo e sociale.

Il primo obiettivo delle azioni per favorire il lavoro giovanile è dunque quello di disaccoppiare flessibilità e precarietà del lavoro.

Una prima linea d'intervento può essere l'introduzione di una nuova normativa per regolamentare i contratti di apprendistato, irrobustendo e qualificando l'intreccio tra formazione formale e formazione on the job: così facendo, la formazione d'ingresso al lavoro si presenta effettivamente come il primo anello di una catena di azioni formative per accompagnare il lavoratore nel corso della vita professionale. Una seconda linea d'intervento consiste nel rendere disponibile un'offerta formativa specifica per i soggetti impegnati in percorsi lavorativi intermittenti, supportata da azioni



di accompagnamento e sostegno alla costruzione di strategie per lo sviluppo di identità professionali forti e riconoscibili nel mercato del lavoro. Una terza linea riguarda la predisposizione di incentivi, sotto profili diversi e non esclusivamente lavoristici, alle imprese che stabilizzano i rapporti di lavoro.

### 1 [RIG]

La precarietà nei rapporti di lavoro protratta nel tempo rende difficile accedere alla casa attraverso la proprietà. In casi come questi la locazione può rivelarsi una scelta lungimirante, anche nella prospettiva di una mobilità geografica legata alla ricerca del lavoro.

### 2 [LAV]

#### **RENDERE SICURE E VALORIZZARE LE TRAIETTORIE PROFESSIONALI IN UNA PROSPETTIVA DI LIFE LONG LEARNING**

La formazione lungo l'intero arco di vita appare, secondo un'opinione comune e istituzionalizzata in virtù degli orientamenti ufficiali della Unione Europea, come un'azione chiave per ridurre rischi come la discontinuità professionale a carattere non cumulativo, l'obsolescenza delle capacità professionali soprattutto nei settori in cui il ciclo di vita delle competenze è particolarmente breve, la disoccupazione, e per facilitare la mobilità tra le occupazioni.

Più in generale, in questa prospettiva la formazione serve a dotare le persone delle risorse conoscitive necessarie a realizzare i percorsi lavorativi desiderati, rendendole più libere di determinare il proprio progetto di vita sociale e professionale. La politica della life long learning è tuttavia minata da numerose contraddizioni: nella prassi corrente la formazione continua è rivolta quasi solo ai lavoratori che godono di maggior stabilità del rapporto di lavoro e, di solito, viene indirizzata dalle direzioni aziendali ai lavoratori più scolarizzati e qualificati, mentre è sostanzialmente assente tra i lavoratori anziani e tra quelli a part-time (dove è netta la presenza di donne), infine essa è governata da una logica di soddisfazione dei fabbisogni formativi aziendali di breve periodo.

Anche la formazione permanente, quella cioè attivata per iniziativa individuale, soffre di alcuni mali sotto certi aspetti analoghi: vi accedono prevalentemente le persone scolarizzate e coloro che soggiacciono a minori vincoli temporali (quindi risultano penalizzate le donne lavoratrici impegnate nel doppio ruolo), la coerenza tra offerta e domanda di formazione è debole, l'azione formativa è poco integrata con progetti di ridefinizione dell'identità professionale, dunque partecipano meno alla formazione proprio coloro che si muovono entro traiettorie sociali e lavorative più insicure.

Anche la formazione per i disoccupati è segnata da rigidità e limiti: l'offerta formativa segue più l'andamento ciclico dell'anno formativo che la variabilità dei problemi occupazionali, è strutturata secondo una logica di intervento curativo invece che preventivo ed è collegata in modo non sempre sistematico con i fabbisogni professionali del mercato del lavoro.

Per essere in grado di rispondere a queste criticità, le politiche per la formazione devono rispettare alcuni requisiti: ridurre le disuguaglianze sociali dovute a una distribuzione ineguale della risorsa conoscenza e capacità, rendere più sicure e autodeterminate le traiettorie lavorative collegando in maniera robusta lavoro e formazione, rendere più coerente l'attività formativa con i fabbisogni professionali di lavoratori e imprese, migliorare gli standard dell'offerta formativa aumentandone il rendimento, aumentare la flessibilità dell'offerta formativa, certificare i risultati dei processi di apprendimento professionale per aumentare la trasparenza delle caratteristiche professionali dei lavoratori nel mercato del lavoro.

Le azioni da intraprendere interessano ambiti d'intervento diversi. Un primo ambito riguarda lo sviluppo e l'implementazione di un sistema regionale pubblico di certificazione delle competenze professionali in esito dei percorsi formativi e lavorativi, diffuso sul territorio, che renda effettivamente fruibile il libretto formativo del cittadino. Un secondo ambito d'intervento riguarda il potenziamento e la qualificazione dei servizi per l'impiego, sviluppando una robusta ed estesa rete di soggetti accreditati, sorretta e coordinata dai centri per l'impiego, con l'obiettivo di favorire l'incontro tra domanda e offerta di formazione, far emergere e orientare la domanda potenziale di



formazione ponendo particolare attenzione ai soggetti deboli, realizzare bilanci di competenze a sostegno di progetti individuali e collettivi per la costruzione di traiettorie professionali.

In terzo luogo si può promuovere la costituzione di una “città dei saperi e delle professioni”, integrando in rete i soggetti accreditati, pubblici e privati, che offrono servizi di formazione, specializzandoli e aggregandoli in poli formativi. Al cuore di questa azione vi è l’idea di creare un soggetto plurimo che produca un servizio amichevole per accogliere e orientare gli utenti, proporre un’offerta formativa specializzata, eccellente e tempestiva, stabilire un rapporto strutturato con i sistemi socio-economici locali.

Infine si devono definire forme di sostegno al reddito per chi, avendo perso o terminato un lavoro ed essendo privo di ammortizzatori sociali, venga inserito in percorsi di formazione e ricollocazione professionale.

### 3 [LAV]

#### **SOSTENERE L’OCCUPAZIONE DELLE DONNE CON PARTICOLARE RIGUARDO ALLE FAMIGLIE POVERE CON BAMBINI**

Le politiche di attivazione dei disoccupati, in termini di partecipazione alle attività formative e di ricerca del lavoro, si dimostrano più efficaci con chi non ha avuto esperienze di povertà e deprivazione sociale nella prima fase della vita. Affrontare il problema della povertà nelle famiglie con figli piccoli è dunque una scelta lungimirante per ridurre disuguaglianze nell’accesso al lavoro in età adulta: esiste una correlazione negativa tra i rischi di povertà dei bambini e la condizione occupazionale della madre, mentre se questa lavora, i rischi si riducono considerevolmente. Si tratta di conciliare maternità e occupazione, spezzando il circolo vizioso per cui chi ha vissuto una condizione di povertà nell’infanzia, da adulto è destinato a ripetere l’esperienza in ragione della difficoltà a inserirsi nel mercato del lavoro.

Le azioni attivabili si possono ricondurre ai seguenti ambiti: politiche dei servizi per assicurare, a prezzi sostenibili, la cura e l’educazione dei figli delle madri lavoratrici; politiche di sostegno al lavoro per le madri che lo perdono o rischiano di perderlo, attraverso la presa in carico da parte dei servizi per l’impiego per un intero tratto del percorso di vita; politiche premiali per le imprese che favoriscono il rientro al lavoro dopo la maternità e stabilizzano, in presenza di contratti a tempo determinato, il rapporto di lavoro della madre, promuovendo orari flessibili per conciliare il tempo di lavoro con quello di cura e i contratti part-time.

### 3 [SAL]

Il sostegno al lavoro femminile, anche attraverso la promozione di orari flessibili, per conciliare il lavoro con le attività di cura familiare, è una condizione per realizzare un sistema di servizi sociali sostenibile.

### 4 [LAV]

#### **SOSTENERE LO SVILUPPO DI UN INVECCHIAMENTO ATTIVO**

Il progressivo invecchiamento della popolazione nel territorio regionale porterà in futuro tensioni nel mercato del lavoro, problemi di governo dei flussi migratori e, su scala nazionale, problemi di sostenibilità del sistema previdenziale. Le criticità collegate all’invecchiamento della popolazione attiva sono state gestite in Piemonte, a partire dai processi di riaggiustamento industriale degli anni Ottanta, principalmente con l’allontanamento prematuro dei lavoratori con più di 45 anni, attraverso prepensionamenti, mobilità lunga e licenziamenti.

Questa uscita precoce ha generato esiti contraddittori. Per un verso ha alimentando il lavoro nero e il sommerso, depauperando le imprese di competenze preziose e non facilmente sostituibili, rendendo più problematica la trasmissione di conoscenze fra le generazioni e producendo una fascia di lavoratori anziani disoccupati difficilmente ricollocabili, non coperti da ammortizzatori sociali e privi dei requisiti per l’accesso alla pensione. Per altro verso essa ha consentito alle imprese di ridurre il costo medio del lavoro, liberandosi di personale professionalmente inadeguato, realizzando più flessibilità numerica in ingresso e in uscita, attraverso la sostituzione di lavoratori



con contratti a tempo indeterminato con altri lavoratori giovani con contratti a termine. In alcuni casi le imprese hanno ristabilito rapporti di consulenza-lavoro col personale fuoriuscito sulla base di un impegno orario più corto di quello normale, tuttavia la tendenza all'aumento dell'età pensionabile, e la mancata riforma degli ammortizzatori sociali, possono aumentare il numero di lavoratori ultra quarantacinquenni a rischio di cadere in una situazione di disoccupazione stabile o di precaria alternanza tra lavoro e non lavoro. In definitiva, il problema che ci troviamo di fronte è di ridurre lo spreco di capitale umano, ma anche i rischi di anomia e allentamento della coesione sociale connessi all'aumento di una popolazione anziana, inattiva ma in buona salute e abile al lavoro.

Una politica di invecchiamento attivo della popolazione nella fascia di età 45-65 anni deve qualificarsi come un intervento pubblico a carattere più produttivo che assistenziale. I requisiti di tale politica possono essere l'integrazione degli interventi, la logica preventiva e di lungo periodo delle azioni di mantenimento dell'impiegabilità dei lavoratori anziani, la tempestività e la selettività degli interventi rivolti a coloro che perdono il posto di lavoro.

Le azioni da intraprendere riguardano aree diverse. Si può avviare un programma sistematico di impiegabilità rivolto alla forza lavoro a bassa qualificazione con età 40-45 anni, integrando il bilancio delle competenze, l'analisi del fabbisogno professionale, la formazione continua e la certificazione delle competenze. In secondo luogo, si possono sviluppare progetti tempestivi di formazione e ricollocazione professionale dei soggetti che perdono il lavoro e non dispongono di ammortizzatori sociali; a coloro che intendono partecipare ad attività formative ad iniziativa individuale, si possono inoltre offrire servizi di sostegno. Si tratta poi di sostenere soluzioni concordate tra le parti sociali, per affrontare i problemi occupazionali non basandosi esclusivamente sull'allontanamento dall'impresa dei lavoratori anziani più a rischio di cadere in una disoccupazione permanente.

### 3 [SAL]

L'invecchiamento progressivo della forza lavoro comporterà per le aziende il bisogno di tenere conto delle esigenze di lavoratori più anziani, per evitare conseguenze sulla produttività, l'assenteismo e l'aumento dei costi per l'assistenza sanitaria.

## 5 [LAV]

### **SOSTENERE L'INTEGRAZIONE DEGLI IMMIGRATI NEL LAVORO E NELLA SOCIETÀ**

La presenza di lavoratori immigrati in Piemonte, e nell'area metropolitana torinese in particolare, è in crescita dalla metà degli anni Ottanta, ma l'andamento si è accentuato nell'ultimo decennio ed è prevedibile che si svilupperà ancora in futuro. La forza lavoro immigrata presenta dunque connotati di stabilità rispetto al suo inserimento nel tessuto occupazionale ed è diventata un importante elemento di promozione del benessere locale.

Proprio in quanto la qualità sociale della realtà metropolitana è significativamente dipendente dal contributo della popolazione immigrata, e dal suo grado e tipo di integrazione sociale, si pone la questione di quali politiche pubbliche possono promuovere l'inserimento economico e sociale degli stranieri. Attualmente, infatti, la maggior parte degli stranieri, nonostante posseggano un livello di scolarizzazione mediamente più elevato rispetto ai lavoratori italiani, sono inseriti nel settore secondario del mercato del lavoro caratterizzato da occupazioni più insicure, instabili e faticose, generando un fenomeno di brain waste. Il riconoscimento dei titoli formativi e delle competenze nell'ambito del sistema regionale di certificazione delle competenze può limitare questo fenomeno e favorire l'accesso a lavori più qualificati.

Altre possibili azioni in questa direzione riguardano la tutela dei diritti dei lavoratori stranieri e il potenziamento dell'offerta formativa. Rispetto al primo punto, bisogna infatti considerare che la fragilità della condizione lavorativa degli immigrati è accentuata dalla debole presenza di un sistema di protezione sociale – nelle piccole imprese non esistono ammortizzatori sociali – da un welfare familiare che, nei fatti, non sempre copre chi arriva dall'estero, dal rigido rapporto fra permesso di soggiorno e stato di occupazione.

Pertanto, le linee guida per una politica locale del lavoro degli immigrati devono disegnare uno spazio di integrazione sociale delimitato da politiche di cittadinanza economica intesa come



possibilità di accesso al lavoro e al reddito, e politiche di cittadinanza socio-politica intesa come inserimento nel sistema di protezione sociale e nei circuiti delle decisioni pubbliche. Per quel che concerne invece la formazione, la previsione di un sistema di incentivi, che comprenda anche opportuni sostegni economici a partecipare a percorsi di formazione in settori caratterizzati da una tensione tra domanda e offerta di lavoro, può favorire processi di mobilità sociale.

L'andamento demografico della popolazione e la struttura del sistema di aspettative sul lavoro della popolazione locale stanno facendo emergere fenomeni di deficit occupazionale in alcune famiglie professionali. Per esempio, il progressivo invecchiamento della popolazione, la maggiore partecipazione delle donne al lavoro, le insufficienze nei servizi pubblici di welfare, la persistenza di una divisione ineguale del lavoro domestico tra uomini e donne stanno generando una domanda di lavoro retribuito di cura e assistenza fronteggiabile solo con il ricorso a forza lavoro femminile proveniente da altri paesi. Emerge dunque sempre più pressante l'esigenza di istituzionalizzare questa risorsa e investire nella formazione e nella costruzione di percorsi professionali per ottenere la qualifica professionale.

Si possono inoltre prevedere attività di mediazione al lavoro che tutelino sia le assistenti domestiche che gli stessi assistiti, offrendo formazione e diritti alle prime e garantendo un servizio di qualità ai secondi. Accanto a queste iniziative, va sostenuta e incentivata l'imprenditorialità delle stesse assistenti familiari, attraverso la creazione di imprese di servizi di cura in grado, da un lato, di fornire alle famiglie un servizio qualificato e di rispondere tempestivamente a domande di cura temporanee o intermittenti, dall'altro, di offrire alle aderenti la possibilità di organizzare il lavoro di assistenza in turni così da renderlo meno logorante e di essere sostituite per accedere alla formazione o tornare temporaneamente in patria, dove spesso vivono i figli.

Per le donne impegnate in lunghi orari del lavoro di cura e assistenza domiciliare che già vivono con i figli, invece, il potenziamento di servizi per l'infanzia è una misura importante per garantire condizioni di vita accettabili e venire incontro alle esigenze di educazione dei minori: tra gli alunni stranieri inseriti nelle scuole paritarie più dell'82% è iscritto alla scuola dell'infanzia, non trovando posto in quelle pubbliche. Infine, stipulare accordi, nel campo della formazione professionale e linguistica e dell'incontro tra domanda e offerta di lavoro, fra Comuni e associazioni dell'area metropolitana e le corrispondenti realtà delle zone di provenienza degli immigrati può favorire l'ingresso di manodopera qualificata e introdurre un elemento di governo dei flussi migratori.

## 6 [LAV]

### **SVILUPPARE LA RESPONSABILITÀ SOCIALE DELL'IMPRESA**

La nozione di Responsabilità Sociale dell'Impresa (Rsi) ha un carattere intrinsecamente polisemico, non solo perché rinvia alle molte dimensioni sociali influenzate dall'agire dell'impresa, ma anche perché il suo contenuto si specifica e chiarisce in funzione degli interessi di cui sono portatrici le parti in causa.

Tra gli attori locali esistono differenti sensibilità e gradi di fiducia sulle potenzialità di questo strumento, in ogni caso in Piemonte è presente un robusto tessuto di medie e grandi imprese fortemente impegnate in processi di innovazione e interessate a presidiare lo sviluppo delle capacità professionali dei dipendenti, a evitare fenomeni di obsolescenza e spiazzamento professionale del personale, ad attrarre e conservare lavoratori qualificati, a tutelare la salute e la sicurezza dei lavoratori che potrebbero effettivamente essere interessate ad assumere alcune linee di indirizzo di una politica di responsabilità sociale.

Tale politica può essere promossa lungo tre direttrici. La prima è la possibilità di sperimentare forme di organizzazione qualificante del lavoro, ripensando le organizzazioni produttive in relazione alle competenze possedute dai lavoratori e alla possibilità che queste si sviluppino in modo continuo. La seconda è la realizzazione di sistemi di regolazione negoziata dei processi di sviluppo delle competenze professionali che garantiscano soluzioni soddisfacenti sotto il profilo dell'efficienza e dell'equità sociale: la negoziazione collettiva, se sostenuta da dispositivi promozionali, può diventare un vettore di cambiamento per raggiungere un compromesso in grado di fondare un consenso durevole sulle soluzioni adottate. La terza è rendere pubbliche le



Torino Internazionale

**Associazione Torino Internazionale**  
[www.torino-internazionale.org](http://www.torino-internazionale.org)

informazioni sociali sugli indicatori riguardanti i rapporti e le condizioni di lavoro presenti nell'impresa. Per le imprese che intendono impegnarsi in progetti di Rsi è possibile prevedere l'istituzione di politiche premiali, ispirate a una logica di piani di azioni integrate e sostenute dall'attore pubblico.



## [URB] TRASFORMAZIONI URBANE E TERRITORIALI

La riflessione di carattere sistemico sull'area torinese, che sostiene il 2° Piano Strategico, mette a fuoco una nuova idea di città, proponendo un sistema di immagini (e immaginari) territoriali dello spazio metropolitano che sappia essere lo sfondo per le trasformazioni. Alla base vi è il bisogno di superare una dimensione frammentata e torinocentrica del sistema urbano, guardando a quella metropolitana come la nuova dimensione della città, poiché solo a questa scala gli interventi di trasformazione assumono piena valenza funzionale e qualitativa. In assenza di questo orizzonte di riferimento, il rischio è che le grandi progettualità infrastrutturali e insediative che continueranno a investire l'area torinese nei prossimi anni rimangano episodi isolati, incapaci di generare valenze positive in termini di funzionalità e di qualificazione alla scala complessiva del sistema. Al contrario, la portata delle trasformazioni, in atto e *in fieri*, richiede un linguaggio diverso e, al tempo stesso, consente di mettere a punto concettualizzazioni e strutturazioni dello spazio metropolitano inedite e capaci di cogliere le opportunità e i fattori di novità determinati dalla modificazione.

Sono almeno quattro le immagini che emergono da questo cambio di prospettiva. La prima fa riferimento all'intelaiatura territoriale del Piano Strategico, la quale persegue una configurazione reticolare e policentrica dell'area metropolitana che si ottiene sovrapponendo due figure differenti: da un lato la struttura storica a matrice radiocentrica, successivamente integrata da connessioni tangenziali; dall'altro una riorganizzazione di tipo reticolare della viabilità metropolitana che metta in risalto le potenzialità derivanti da una multicentralità distribuita nell'intera area.

Si può ottenere in questo modo una "città di città" dalla struttura policentrica, che sorge intorno ai nodi di tale reticolo serviti dal trasporto pubblico su ferro, capace di ridurre i fattori di congestione e offrire opportunità diffuse di sviluppo, riqualificazione e relazione fra le città dell'area e Torino, in una logica di sostenibilità ambientale, riorganizzazione funzionale, contenimento nel consumo dei suoli.

La seconda immagine riguarda i grandi progetti infrastrutturali insediativi che devono coniugare obiettivi di riorganizzazione funzionale, competitività e qualificazione ambientale. In particolare i progetti per corso Marche, per l'ambito di Mirafiori o per l'area nord fra Torino, Settimo e Borgaro-Caselle possono diventare importanti laboratori dove avviare progetti integrati e transcalari, mettere a punto azioni di governance metropolitana, declinare in maniera puntuale e operativa la costruzione di parti della città policentrica, mettendo a punto un rapporto innovativo tra insediamento e infrastruttura, ambiente e paesaggio, densità e morfologie urbane.

La terza immagine concerne un nuovo rapporto fra spazio costruito e spazio periurbano aperto e naturale. Fino a oggi, questa relazione è stata spesso pensata in termini di tutela e salvaguardia delle risorse ambientali dell'area metropolitana, ma la dimensione e la portata delle trasformazioni in atto fa considerare un'idea dello spazio metropolitano dove costruito e ambiente possono diventare elementi intrecciati e complementari di un medesimo progetto di riqualificazione e valorizzazione. Nella "città di città" l'intelaiatura territoriale costituita dalle matrici radiocentrica e reticolare delle infrastrutture viene



dunque a sua volta attraversata dai fiumi e dai grandi parchi urbani e metropolitani, dagli spazi agricoli periurbani che si insinuano nel costruito.

La quarta e ultima immagine è relativa al tema della qualità del costruito e del paesaggio urbano, che non va ridotto a un problema di estetica della città o di parti fin troppo puntuali di essa. Si tratta invece di mettere a punto un concetto più allargato di qualità, praticandolo nelle progettualità fisiche d'eccellenza come in quelle ordinarie, soprattutto riferendolo a una molteplicità di aspetti: una progettazione integrata capace di andare oltre le settorialità tecniche, la costruzione per parti separate della città e del territorio metropolitano, la ricerca di una qualità formale, l'introduzione di innovazioni anche tecnologiche collegate ai temi della sostenibilità ambientale, accessibilità e mobilità, la qualità dello spazio pubblico e collettivo.

Speculare alla riflessione sul progetto di trasformazione urbana vi è il tema del posizionamento del sistema metropolitano torinese nel contesto macro-regionale, nazionale e internazionale. Tale posizionamento dipende notoriamente da fattori di diversa natura, sia di tipo materiale che immateriale: l'infrastrutturazione del territorio (dai trasporti all'accessibilità alla banda larga), lo sviluppo e l'efficienza delle relazioni, la presenza di agglomerazioni di funzioni innovative (per la conoscenza, la formazione o la ricerca), la capacità del territorio stesso di promuoversi come sistema integrato e visibile. Tenere viva l'attenzione sull'implementazione di relazioni internazionali territoriali, lavorando sulla costruzione di reti lunghe, è uno dei temi sollecitati dalla stessa eredità olimpica, chiamata a valorizzare un sistema territoriale basato sulla bipolarità, fra Torino e le alte valli Susa e Chisone. A saper guardare, il periodo post-olimpico torinese apre prospettive differenziate, per trasformarne l'eredità in un patrimonio territoriale in grado di alimentare dinamiche e processi di trasformazione condivisi e coerenti: la bipolarità infatti porta a considerare che la messa in valore dell'eredità olimpica non deve limitarsi a considerare il riuso degli spazi e dei contenitori, al contrario essa è chiamata a ridefinire più profondamente il complesso dei rapporti città-montagna. In quest'ottica anche le "terre di mezzo", fondamentale anello di interazione fra i due poli del sistema olimpico, possono svolgere un ruolo attivo come elemento complesso di un sistema culturale-ambientale socio-economico e territoriale.

### 1 [TER]

#### **IDENTIFICARE I NODI DELLA TRASFORMAZIONE INNOVATIVA NELL'AREA METROPOLITANA**

Identificare una struttura territoriale dell'area metropolitana di tipo reticolare, integrata al sistema radiale del trasporto su ferro, può consentire di selezionare, in sintonia con la pianificazione della Provincia di Torino e con gli indirizzi del nuovo Piano Territoriale della Regione Piemonte, gli ambiti di localizzazione delle attività innovative e le aree di trasformazione strategica, interagendo con la progettualità dei territori e dei Comuni metropolitani e privilegiando il collegamento con i nodi del sistema di trasporto pubblico su ferro. È tuttavia auspicabile, per le principali aree strategiche investite da interventi intersettoriali, costituire tavoli di indirizzo e concertazione – con l'ausilio di strutture come l'Urban Center Metropolitano – capaci di produrre scenari alternativi, politiche di compensazione ambientale e urbanistica, meccanismi di controllo e accompagnamento dei progetti, per cogliere tutte le opportunità messe in gioco dalla trasformazione.

- **Aree per funzioni produttive e di terziario avanzato**

L'area metropolitana dispone ancora di aree – industriali e non – dismesse e da trasformare o di aree in trasformazione, già disponibili per l'insediamento di funzioni produttive e di terziario avanzato coerenti con la visione di sviluppo della società della conoscenza. Fra queste aree, la



principale è l'ambito di Mirafiori, dove le ipotesi di trasformazione propendono per valorizzare la sua vocazione produttiva attraverso l'insediamento di imprese e attività di ricerca e formazione nei campi dell'automotive (sia di produzione che di servizio), del design (a partire dal Centro del design e dalla Facoltà di Ingegneria dell'Auto), dell'aerospazio, dell'idrogeno. In questo senso opererà Torino Nuova Economia, la società creata dagli enti locali per gestire la trasformazione dell'area.

Dal punto di vista territoriale, la trasformazione nel medio-lungo periodo è sostenuta dal completamento del nodo ferroviario di Torino, in particolare con la realizzazione del progetto multimodale e plurifunzionale di corso Marche. Mirafiori può rappresentare una grande opportunità di qualificazione e valorizzazione per l'intera area metropolitana torinese rispetto al nord-ovest italiano, purché la sua trasformazione sia sostenuta da una prefigurazione progettuale complessiva che orienti le scelte localizzative in rapporto anche a obiettivi di qualità urbana e ambientale. Mirafiori può dunque diventare un importante laboratorio per praticare modalità innovative di progettazione, visione del territorio, sostenibilità e innovazione tecnologica, ricostruendo i legami dell'area con i tessuti urbani circostanti e col territorio sud-ovest metropolitano.

Altre aree con caratteristiche e potenzialità strategiche per la trasformazione metropolitana si trovano nel quadrante nord e sono in particolare il nuovo polo produttivo e per attività innovative (programmato con Urban da Borgaro e Settimo Torinese) gli ambiti territoriali di trasformazione dell'Aeroporto e di Settimo, l'area delle Basse di Stura. Quest'ultima area è già oggetto di una prospettiva progettuale, legata alla prossima chiusura della discarica, che prevede un intervento paesaggistico per la copertura del deposito, la valorizzazione dell'area rurale e l'organizzazione di un'area per sperimentare soluzioni tecnologiche basate sull'idrogeno (costituendo, con Mirafiori, una piattaforma per le hy-technologies); su quest'area è inoltre possibile il passaggio della nuova linea ferroviaria Ciriè-Aeroporto-Passante di Torino.

- **Sistema degli insediamenti universitari**

Gli insediamenti universitari sono elementi strutturanti e caratterizzanti del territorio metropolitano per i loro effetti sulla riqualificazione urbana, sul mercato abitativo e sui flussi di mobilità; sono nodi di reti internazionali che rappresentano fisicamente e funzionalmente la centralità delle attività di formazione e ricerca nei processi di sviluppo e innovazione. Negli ultimi decenni, l'organizzazione degli Atenei torinesi si è sempre più orientata a richiedere spazi di grandi dimensioni, identificando poli di aggregazione edilizia e funzionale contraddistinti da coerenza scientifico-disciplinare. Del resto la presenza di università con standard qualitativi elevati e adeguate strutture complementari, come spazi attrezzati di relazione e residenza, è un fattore importante per l'attrattività del territorio nella competizione internazionale ed è proprio attraverso il circolo virtuoso tra università, ricerca, formazione, industria, società, territorio e città che è possibile sostenere lo sviluppo locale.

Questa interpretazione spaziale e funzionale trova una dimensione fisica e una visione progettuale nella Cittadella Politecnica, nel futuro polo di Mirafiori e nei poli decentrati regionali che articolano un modello di Ateneo a rete fortemente interconnesso con le realtà urbane ed economiche del territorio. Il polo di Torino, ampliato dalla sede storica verso l'area delle ex Ogr nella Spina centrale, nasce con l'obiettivo di affiancare agli sforzi di natura edilizia sostenuti dall'Ateneo elementi qualificanti in grado di connotare il Politecnico non soltanto come luogo di apprendimento e ricerca accademica, ma anche come attrattore di investimenti da parte di multinazionali, di trasferimento tecnologico verso le Pmi, di servizi al territorio, di aggregazione sociale e studentesca, di riqualificazione urbana. Dal punto di vista spaziale, la Cittadella diviene un luogo aperto all'esterno, collegato con le funzioni urbane progettate per l'intorno (la biblioteca, le residenze universitarie, il Centro per la Scienza, luoghi di intrattenimento e socialità) in cui si prevedono spazi, collegati alla ricerca e alla didattica, per attività produttive, direzionali e di servizio alle imprese, all'università e ai cittadini.

Per altro verso, il progetto di decentramento urbano messo in atto dall'Università degli Studi di Torino ha portato una configurazione insediativa dell'Ateneo come Università Metropolitana che trae forza al radicamento dei poli sul territorio. Più nel dettaglio, il polo delle Facoltà Scientifiche a Grugliasco è destinato ad aumentare il numero di studenti e gli spazi disponibili, trasformandosi in un vero e proprio campus collegato al nuovo grande parco verde di Grugliasco e dotato di spazi per la ricerca e la didattica, laboratori e residenze universitarie ereditate dei Giochi Olimpici. Per quel che riguarda il polo delle Facoltà Umanistiche, suddiviso tra la nuova area Italgas e il centro di



Torino, l'investimento sul tessuto connettivo tra le diverse sedi porterà a costituire un campus urbano ad arcipelago. Infine la trasformazione della Facoltà di Economia, nel complesso monumentale degli ex Poveri Vecchi e nell'area dello Stadio Olimpico, è stata quasi completata. Entrano inoltre a far parte del sistema gli insediamenti metropolitani esistenti, progettati o di cui è già previsto il potenziamento, a Collegno (ex Certosa), Orbassano (Ospedale San Luigi), Candiolo (Centro Ricerche sul Cancro), Venaria Reale (Reggia), Rivoli e Moncalieri (ex Real Collegio).

- **Nodi del sistema sanitario**

L'organizzazione della rete ospedaliera dell'area metropolitana riveste una chiara importanza strategica dal punto di vista territoriale, in particolare se messa in relazione a modelli di distribuzione dei servizi socio-sanitari capaci di offrire in modo integrato tecnologie, ricerca scientifica, prodotti e servizi di supporto al sistema socio-economico. In questo quadro, assume rilievo sia l'ipotesi di costruire un nuovo presidio ospedaliero per ricollocare l'attività delle Molinettesia il più complesso progetto del Parcodella Salute e della Scienza. Dal punto di vista territoriale, è necessario sottolineare quanto sia importate che la scelta della localizzazione resti legata alla riflessione sul sistema insediativo dell'area metropolitana e venga dunque indirizzata verso uno dei nodi dell'organizzazione territoriale basata sulla configurazione radiale-reticolare della mobilità e accessibilità. Fra questi nodi presenta indubbi requisiti dimensionali, localizzativi e di operabilità la grande area del Campo Volo di Collegno nel quadrante ovest metropolitano.

### 2 [MOB]

Il progetto di corso Marche è un'occasione per considerare le relazioni fra diverse opportunità di insediamento (Campo Volo, il polo universitario di Grugliasco e quello ospedaliero di Orbassano, Sito, Mirafiori) non soltanto dal punto di vista dell'accessibilità, ma anche da quello del sistema metropolitano.

### 2 [TER]

#### **RAFFORZARE IL SISTEMA DEL VERDE E PAESAGGISTICO-AMBIENTALE IN RAPPORTO CON LA CITTÀ E LE TRASFORMAZIONI**

Le trasformazioni degli ultimi decenni hanno lasciato nell'area torinese una serie di spazi aperti e agricoli, spazi di risulta e di margine circondati dal costruito, che rischiano di essere considerati soltanto per il loro potenziale insediativo. Al contrario è importante che questi spazi, insieme all'intelaiatura ambientale costituita dai corridoi fluviali, dai grandi parchi urbani e dalla Corona delle Delizie, vengano intesi come una risorsa, una rete verde metropolitana al punto d'incontro fra città, natura e agricoltura che rende il sistema della "città di città" più equilibrato, sostenibile e attrattivo. A questo scopo è necessario riconoscere un nuovo valore ai territori periurbani e sviluppare specifiche progettualità e tutele, anche riprendendo scelte già compiute dalla Provincia di Torino e da alcuni Comuni e enti territoriali (il Parco Tangenziale Verde del Prusst di Settimo Torinese, Borgaro e Torino, le indicazioni dei Piani Urbanistici di Collegno e Grugliasco sul sistema Dora-Sangone, il Parco del Po) nell'ottica di realizzare e potenziare le immagini proposte dal progetto Corona Verde della Regione Piemonte.

Assegnare un valore strategico alle aree periurbane determina effetti diretti e indiretti, misurabili sia nei processi di trasformazione sia nello sviluppo della governance metropolitana: proprio a partire da questa assunzione di valore deve essere ripensato il progetto insediativo dell'area metropolitana, rendendo compatibili la domanda di modificazione (infrastrutture e grandi progetti) con la necessità di avere collegamenti ambientali di valore ecologico, paesistico e fruitivo, greenways che strutturano lo spazio costruito, valorizzano le trame dei fiumi e dei corridoi ecologici o, ancora, conservano e riqualificano gli spazi di una agricoltura non più soltanto *food oriented*.

È certo che il tema richiede un nuovo approccio, a partire dalla valutazione sui materiali ambientali del territorio metropolitano che vanno osservati non soltanto con parametri di tipo quantitativo (standard di verde, inquinamento) ma anche per le valenze paesaggistiche e formali, con questo intendendo la capacità della rete idrografica e ambientale di strutturare e caratterizzare lo spazio costruito, il rapporto con le Alpi, il sistema collinare, le basse valli e il pedemonte. Da qui la necessità di salvaguardare assi e visuali paesaggistiche, e lavorare sull'accessibilità dei sistemi



ambientali da parte degli utenti, requisiti fondamentali in un'ottica di qualificazione e valorizzazione dell'area metropolitana.

Per conseguire questi obiettivi, il primo nodo da sciogliere è maturare la consapevolezza che un progetto di sistema fra tutte le componenti ambientali dell'area torinese possiede un valore strategico. È poi importante che questo progetto sia esplicitato per mezzo di un disegno e di una immagine riconoscibile, che essa abbia un largo consenso, che il progetto sia capace di definire i meccanismi per trasferire gli indirizzi complessivi alla scala locale e che gli attori individuino le giuste forme di finanziamento e gestione.

Progettare gli spazi e i paesaggi periurbani significa anche utilizzare meccanismi di compensazione ambientale collegati a trasformazioni e infrastrutturazioni molto impattanti – si veda il programma di gestione dei rifiuti e del Termovalorizzatore che destina il 10% del valore dell'opera alle compensazioni ambientali – supportando progetti di territorio, non riferiti cioè alla singola opera. Per quel che riguarda le politiche di tutela dell'agricoltura periurbana, buone possibilità sono offerte dalle Politiche Agricole Comunitarie e dai documenti di programmazione strategica redatti dal Governo e dalla Regione Piemonte che promuovono programmi di sostegno alle attività agricole e contribuiti per la riconversione culturale e produttiva, dal *food oriented* alla riqualificazione ambientale. Altre opportunità vengono dalla normativa sull'agricoltura multifunzionale che consente di destinare aree agricole a territori a valenza fruitiva (parchi agrari).

Non da ultimo, la valorizzazione delle risorse ambientali deve incrociarsi con la sostenibilità e l'innovazione tecnologica, sia attraverso sperimentazioni puntuali – si pensi alla piattaforma dell'idrogeno a Basse di Stura e Mirafiori – sia per mezzo dell'applicazione di *best practice* nelle modalità ordinarie di trasformazione del territorio, riguardanti la raccolta delle acque, il contenimento del consumo dei suoli, i terreni permeabili, la messa a dimora di verde, l'impiego di fonti energetiche rinnovabili. Su tutti questi temi Torino può costruire una propria specificità competitiva e una riconoscibilità, anche internazionale in termini di ricerca applicata.

### 3 [RIC]

Il progetto Corona delle Delizie può rafforzare il sistema paesaggistico in rapporto alla valorizzazione del patrimonio culturale.

### 3 [TER]

#### **VALORIZZARE I SISTEMI LOCALI METROPOLITANI NELLA PROSPETTIVA POLICENTRICA**

La localizzazione delle funzioni di livello strategico entro l'area metropolitana non deriva soltanto dalla costruzione di un'intelaiatura per nodi e assi, ma anche dal riconoscimento delle potenzialità locali che la stessa forma dell'insediamento e il suo sviluppo integrato possono offrire, a partire da luoghi e vocazioni specifiche.

La possibilità di riproporre, al livello delle politiche di trasformazione, l'immagine del sistema metropolitano come "città di città" è intimamente collegata al fatto di riconoscere il valore che i progetti insediativi locali possono apportare nella definizione di una struttura territoriale di tipo policentrico. È tuttavia certo che un programma di questo tipo si può attuare soltanto legittimando specifici tavoli di coordinamento tra i governi locali, promuovendo la discussione e la definizione della forma dell'insediamento, discutendo i tracciati delle nuove infrastrutture, le aree residuali, le fasce di rispetto e gli altri consumi del suolo, la forma dei nuovi margini, dei nodi, degli spazi pubblici e collettivi, il disegno del verde urbano e delle più vaste aree verdi esterne. In sostanza si tratta di governare i processi di trasformazione entro quadri di indirizzo integrati che lavorano in parallelo con le progettualità di settore e sono capaci di istruire le immagini del territorio e il loro carattere insediativo.

Questo approccio è necessario soprattutto ai Comuni metropolitani, dove è positivamente cresciuta negli ultimi anni molta progettualità. L'obiettivo è che i Comuni contribuiscano a costruire i nodi dell'integrazione tra il sistema di trasporto su ferro e il sistema della viabilità, attraverso pratiche di governance e scelte progettuali che possono prevedere anche l'aggregazione volontaria in sub-sistemi metropolitani per cercare sinergie più reciproche e consapevoli con Torino. Come si vede, l'integrazione dei sistemi insediativi della città metropolitana si presenta come un'esigenza di



## Torino Internazionale

**Associazione Torino Internazionale**

[www.torino-internazionale.org](http://www.torino-internazionale.org)

coordinamento all'interno di un quadro sistemico, ma al tempo stesso si offre come un processo inclusivo delle progettualità locali e delle loro ragioni contingenti.

Fra le opportunità che il territorio metropolitano offre, qui articolate in quattro grandi ambiti, alcune sono dotate di potenzialità e risorse tali che sarebbe un errore considerarle semplici occasioni di decentramento e ampliamento del polo principale.

L'ambito est – Chierese – è caratterizzato da qualità del paesaggio, eccellente abitabilità, investimenti sulla cultura, qualità enogastronomiche, dalla presenza di imprese significative e dalla possibilità, sviluppando la tangenziale est, di concorrere a un'intelaiatura più reticolare dell'accessibilità torinese.

L'ambito nord – Venaria Reale, Ciriè, Caselle, Borgaro, bacino della Stura, Settimo Torinese, San Mauro – è caratterizzato dalla presenza della Reggia e della Mandria, dispone di aree come la Bor.Set.To utile a insediare funzioni produttive innovative, l'Ata presso l'aeroporto di Caselle, le Basse di Stura e il nuovo parco pubblico Tangenziale Verde di 7 kmq che fa parte della Corona Verde regionale, senza contare i rilevanti interventi infrastrutturali previsti e le aree che restano da bonificare.

L'ambito ovest – da Collegno a Orbassano – comprende il progetto per corso Marche, vede la presenza di poli universitari a Collegno, Grugliasco, Rivoli e Orbassano con ulteriori previsioni di sviluppo, del Termovalorizzatore con le relative compensazioni ambientali e può contare sulla parziale disponibilità della grande area industriale Fiat Rivalta da valutare alla luce dei progetti per Mirafiori e Sito.

L'ambito sud – Moncalieri, Trofarello, Stupinigi, Nichelino, Vinovo e Candiolo – comprende il polo produttivo-terziario nella zona di Moncalieri e Trofarello e quello commerciale-sportivo a Vinovo, la valorizzazione del complesso ambientale e monumentale di Stupinigi e il Centro di Ricerca sul Cancro di Candiolo.

Ciascuno di questi ambiti costituisce una dimensione geografica e territoriale di vasta portata, con occasioni di trasformazione e sviluppo più o meno strutturate all'interno di progettualità complesse. Tuttavia, se si intende volgere in opportunità i nodi e le criticità che costituiscono i diversi fronti della trasformazione, è necessaria una pianificazione che sappia incidere sulle scelte infrastrutturali a partire dai sistemi locali. Per fare un solo esempio – ma lo stesso schema si può applicare a tutti gli ambiti dell'area metropolitana – si può citare il progetto per corso Marche nell'ambito ovest, che mostra tutti i caratteri della grande intelaiatura territoriale e si presenta come una vera occasione per ripensare complessivamente funzioni e relazioni tra corridoi, poli, reti e città, per considerare obiettivi infrastrutturali, riflessioni sulle forme edilizie e scenari urbani, e progettare dunque non un'asta o un'opera pubblica, ma una trama integrata fra insediamenti, infrastrutture e paesaggio.

Il progetto di corso Marche deve approfondire, con un'ottica fortemente intercomunale, almeno tre dimensioni. La prima dimensione riguarda le intersezioni con le infrastrutture esistenti, per cui va considerato il rischio di consumo dei suoli e il possibile degrado di aree altrimenti ricche di potenzialità; citiamo qui in particolare l'intersezione con la tangenziale nord; la congiunzione fra l'asse ferroviario e gli assi stradali presso il carcere delle Vallette; l'intersezione con corso Francia; la sovrapposizione con l'asse ferroviario Torino-Modane e il raccordo con la linea verso lo scalo merci di Orbassano; l'attestamento su corso Orbassano dell'asse stradale a nord del Drosso. La seconda dimensione riguarda le opportunità per nuovi insediamenti, dove particolare interesse rivestono lo sviluppo dell'area di Campo Volo, gli insediamenti di Alenia, le aree di trasformazione su corso Francia, le zone universitarie del Comune di Grugliasco, l'Ospedale San Luigi, il nodo logistico costituito da Sito, Caat e dallo Scalo merci di Orbassano, il Termovalorizzatore, l'ambito di Mirafiori. La terza dimensione riguarda i valori di natura storico-ambientale che costituiscono le identità locali del territorio intercettato dall'asse, coinvolgono ambiti estesi e sono una risorsa insostituibile per la qualità del sistema insediativo metropolitano; ci si riferisce in particolare agli spazi agricoli a nord della Dora tra Venaria Reale e Collegno, ai parchi della Dora e della Pellerina, all'area della Certosa di Collegno, agli ambiti agricoli lungo le aree industriali e commerciali di corso Allamanotra Rivoli e Torino, ai parchi di Grugliasco e del Sangone.



## 4 [TER]

### ORGANIZZARE IL TERRITORIO COME NODO DI RETI PER GENERARE CONOSCENZA, SVILUPPO E QUALITÀ URBANA

Il problema della collocazione del nodo metropolitano torinese rispetto ai principali sistemi territoriali europei è uno degli elementi di maggior debolezza nell'ambito delle relazioni internazionali. Il tema della visibilità e riconoscibilità di Torino all'interno delle reti lunghe richiama questioni come l'immagine esterna, le funzioni esercitate, le specializzazioni settoriali, le strategie territoriali nei confronti della domanda esterna. Un altro punto debole del sistema locale è la difficoltà a cooperare fra i diversi soggetti impegnati nelle relazioni internazionali: questi hanno ormai acquisito un importante patrimonio cognitivo, ma al tempo stesso hanno fino ad oggi teso a realizzare numerose azioni e iniziative individuali, non sempre coordinate fra loro e talvolta orientate a obiettivi territoriali di tipo diverso. L'aumento della capacità di concertazione e governance tra i diversi livelli istituzionali è però una condizione fondamentale per realizzare e gestire le sinergie ottenibili dalle reti lunghe funzionali che attraversano l'area metropolitana.

Le azioni da mettere in atto per organizzare fattivamente l'area metropolitana torinese come nodo di reti riguardano tre aspetti principali:

- **Torino nella macroregione policentrica del Nord Ovest**  
Si tratta in primo luogo di fare crescere l'alleanza strategica Torino-Milano- Genova, già attiva nei settori dei brevetti, dell'alta formazione, della promozione estera, delle multiutility, della logistica e delle infrastrutture. Entro questa relazione si devono certamente individuare settori e funzioni di eccellenza specifici per Torino, mettendo in atto una divisione del lavoro all'interno della rete, attraverso un progetto strategico condiviso a livello macroregionale. Un altro punto importante è rafforzare le relazioni di Torino con l'area mediterranea (e nuovamente assume particolare importanza il legame con Genova, per le attività portuali e la logistica) e l'Est europeo. In terzo luogo occorre articolare le strategie di corridoio nel territorio, superando l'idea della concentrazione delle risorse come semplici infrastrutture fisiche.
- **Torino nella rete delle capitali della euroregione alpina occidentale In questo contesto si tratta di** mettere a frutto il capitale sociale e d'immagine ottenuto grazie alle Olimpiadi, pianificando gli spazi e le infrastrutture di comune interesse della euroregione e gestendo, in accordo con questa rete policentrica, lo sviluppo sostenibile e la valorizzazione qualitativa di un patrimonio storico, ambientale, culturale e turistico di enorme valore. È poi possibile inserire Torino in network di centri di ricerca ( come Trento e Innsbruck) della euroregione alpina, in tema di ambiente e tecnologie per lo sviluppo sostenibile delle aree montane, in campi come la biodiversità, la prevenzione dei rischi ambientali, lo sport e la medicina specializzata.
- **Torino nelle reti internazionali**  
Il primo passo è creare una cabina di regia dotata di autorità, leve e mezzifinanziari adeguati a inventariare, coordinare e monitorare i principali nodi di relazioni internazionali già operanti nell'area metropolitana e attestati all'interno degli enti territoriali, della Camera di Commercio, degli Atenei, delle istituzioni culturali e dei centri di ricerca. In secondo luogo si deve proseguire la politica di investimenti per migliorare l'immagine di Torino, inserendola nei circuiti macroregionali – padani, transalpini e dell'arco mediterraneo – e nazionali, attestando Torino come città del loisir, ma anche della formazione d'eccellenza, valorizzando alcune funzioni di attrazione connesse alle risorse materiali (ne sono un esempio le Residenze Sabaude) e immateriali (i saloni tematici), definendo infine isocrone e bacini di domanda potenziale. Le stesse diversità etniche, di cui l'area si sta progressivamente arricchendo, possono diventare un veicolo di scambi internazionali, culturali e commerciali.

## 8 [FOR]

Il primo atto del rafforzamento dell'alleanza Torino-Milano-Genova è stata la creazione dell'Alta Scuola Politecnica Torino-Milano che rappresenta un passo rilevante nella direzione di favorire l'internazionalizzazione del sistema universitario e l'attrazione dei talenti.

## 1 [LOG]

La relazione col porto e il retroporto di Genova è cruciale per l'organizzazione del polo logistico di Torino, il cui ruolo deve essere definito all'interno del quadro complessivo del sistema logistico regionale e macroregionale.



## [RIC] RISORSE CULTURALI

Il passaggio che l'area di Torino sta compiendo da società strutturata sulla produzione manifatturiera a società che si apre alla produzione dell'immateriale, idea centrale del 2° Piano Strategico, implica relazioni e forme fortemente caratterizzate in senso culturale. Non è infatti possibile immaginare una transizione verso la società della conoscenza senza una scommessa sulla cultura, perché non si può diversificare e ampliare il ventaglio di opportunità offerto ai cittadini, senza ipotizzare un forte ruolo della cultura intesa sia come produzione di nuova cultura sia come tutela, conservazione, gestione e fruizione dei depositi culturali accumulati. In questo senso, la funzione della cultura nel processo di cambiamento e nelle dinamiche generali della città, la cui importanza era già stata sottolineata nel Piano del 2000, deve essere riconfermata dal 2° Piano Strategico, adeguandola a condizioni profondamente mutate.

Un primo punto di cambiamento riguarda la disponibilità di risorse economiche dedicate di cui il territorio ha avuto, negli ultimi anni, un'insolita magnitudine, che ha consentito di avviare progetti di grande entità e durata, in gran parte non ancora conclusi e con una forte incidenza di progetti riguardanti i musei e il patrimonio storico e architettonico.

La possibilità di portare avanti il potenziamento culturale dell'area nei prossimi anni sembra invece legata alla capacità di coinvolgere di più gli attori privati, mobilizzando una fetta di risorse potenziali che vanno dal mecenatismo all'imprenditorialità culturale. Per perseguire questo disegno ottimizzando l'impiego delle risorse, sarà tuttavia necessario individuare con precisione i tasselli strategici che consentono un processo razionale di completamento degli investimenti già intrapresi e una graduale restituzione al pubblico e all'uso dei molti cantieri in corso. La fase di start-up gestionale deve disegnare le modalità sostenibili per completare l'infrastrutturazione culturale intrapresa e contemporaneamente valorizzarne l'uso attraverso progetti di fruizione di carattere anche molto innovativo, rapportato alle dimensioni dei complessi di riferimento e in particolar modo alle Residenze Sabaude.

È tuttavia essenziale che la gestione attiva e creativa del patrimonio, programmata secondo un modello in parte diverso dal passato, mantenga al centro la funzione educativa e sociale delle istituzioni culturali. Migliorare l'accesso e l'uso della cultura è dunque un obiettivo strategico irrinunciabile che implica livelli di investimento significativi e protratti, sia negli strumenti di educazione sia nella divulgazione.

Grande attenzione deve poi essere posta alla risorsa cultura nei suoi molteplici aspetti (dalle arti visive allo spettacolo dal vivo, dal paesaggio storico ai festival, dall'architettura al design) come fattore di rigenerazione urbana e territoriale. Sul territorio torinese le opportunità di intervento in questa direzione sono numerose e vanno colte nell'ottica di contribuire a migliorare la qualità territoriale configurando un'offerta estesa di opportunità culturali tanto per la produzione che per la fruizione, condizione indispensabile per raggiungere una massa critica sufficiente a sostenere un ruolo centrale nella produzione e nella diffusione di conoscenza.

Contemporaneamente deve prendere forma una nuova relazione con l'industria turistica che tenga conto dei suoi particolari bisogni, delle opportunità che apre e delle ambivalenze che genera. È evidente che i due ambiti devono individuare le giuste modalità per costruire una relazione in cui la cultura, pur mantenendo fede alle funzioni



che le sono proprie, riesca a proporre prodotti adatti al mercato dell'attrattività locale e internazionale. È soprattutto quest'ultimo livello quello a cui l'area metropolitana torinese dovrebbe rivolgersi, mettendo a frutto l'effetto olimpico e ricordando che l'apprezzata gestione dei Giochi non ha soltanto contribuito a consolidare la reputazione, la capacità organizzativa e la creatività del sistema torinese, ma costituisce un fenomenale plus comunicativo, da affiancare e integrare ai numerosi altri settori culturali e ricreazionali di cui l'area metropolitana dispone. Come le esperienze internazionali insegnano, proprio attraverso l'offerta culturale si capitalizza e proietta nel tempo l'effetto positivo di un grande evento come le Olimpiadi.

### 1 [RIC]

#### **VALORIZZARE LE ISTITUZIONI CULTURALI A SERVIZIO DELLA SOCIETÀ DELLA CONOSCENZA**

L'insieme composto dal patrimonio, dalle specifiche competenze e dalla produzione culturale dell'area torinese, che prende forma nelle sue istituzioni culturali (musei, teatri, biblioteche o archivi), rappresenta un'essenziale condizione di civiltà e di qualità culturale e democratica. La disponibilità di questa ricchezza conferisce però a ciascuna istituzione culturale la responsabilità di salvaguardarla e valorizzarla, rimodulando la propria attività intorno a tre funzioni – patrimoniale, di ricerca e di fruizione culturale – interpretandole secondo il profilo e le vocazioni che le sono proprie.

La funzione patrimoniale riguarda la gestione e l'ampliamento delle collezioni e dell'edificio contenitore, la conservazione e l'esposizione secondo gli standard culturali più aggiornati della museografia e museologia, nonché le moderne opportunità offerte dalla tecnologia, aspetto quest'ultimo su cui i luoghi della conservazione torinesi dovrebbero ambire a diventare veri e propri modelli internazionali di qualità.

La seconda funzione è la ricerca, lo studio e la sperimentazione, nel senso che un tratto distintivo delle istituzioni culturali torinesi dovrebbe essere la capacità di creare nuova conoscenza, di diventare luoghi attrezzati di studio, di connettersi con le comunità di ricerca più qualificate in Italia e all'estero. Un risultato che si può ottenere sviluppando le prassi di cooperazione con l'Università e il Politecnico, e ponendo particolare attenzione all'organizzazione degli archivi, delle biblioteche e dei luoghi fisici dell'accoglienza dei ricercatori: se vorremo avere a disposizione teatri e musei più capaci di produrre, documentare, favorire e scambiare contenuti culturali, sia di profilo scientifico sia di tenore divulgativo, la strada da seguire non può essere che quella di investire risorse in questa direzione.

La terza missione è produrre occasioni di fruizione culturale per il tempo libero. Il processo di riorganizzazione intrapreso negli ultimi anni per migliorare la qualità dell'offerta, attivare nuovi servizi, incrementare i consumi culturali e razionalizzare le risorse, deve essere portato a compimento qualificando e diversificando i servizi per educare, facilitare la fruizione e la godibilità culturale da parte di tutti i cittadini. È importante in questo senso immaginare progetti di fruizione leisure delle risorse e delle specifiche stratificazioni culturali che Torino può vantare, predisponendo i giusti strumenti per far comprendere a tutte le fasce di pubblico le diverse offerte artistiche e culturali che il territorio può esprimere. A questo scopo possono essere progettati percorsi e itinerari, distinti ma collegati spazialmente o simbolicamente, tra collezioni museali e centri di apprendimento e leisure, col risultato di potenziare l'attrattività del territorio anche a favore dell'industria turistica. Pur salvaguardando la vocazione culturale dei musei, si può in questo modo favorire l'emergere di parchi culturali urbani messi in condizione di sfruttare l'usuale sovrabbondanza italiana delle collezioni.

### 8 [FOR]

La realizzazione del Centro per la Scienza ha lo scopo di sostenere la vocazione locale alla cultura tecnico-scientifica e di valorizzare quelle istituzioni culturali a servizio della conoscenza.



## 2 [RIC]

### MIGLIORARE L'ACCESSIBILITÀ DELL'OFFERTA CULTURALE

Nella società della conoscenza, migliorare l'accesso e l'uso della cultura, dunque delle competenze dei cittadini, è un obiettivo irrinunciabile, anche perché accedere alla cultura è un diritto di cittadinanza e l'espressione di un legame integrativo.

Per Torino migliorare l'accesso alla cultura significa contribuire a colmare il deficit di risorse culturali di base della popolazione, esito della sua storia fordista, e qualificare le competenze delle nuove generazioni e degli immigrati a cui la scuola non può più bastare. Il problema di fondo è che, se si esclude l'industria culturale, il bacino d'utenza della cultura è piuttosto ristretto e, per quanto in crescita, la fruizione culturale resta un fenomeno elitario per fasce sociali e di reddito ancora limitate. Ma promuovere uno sviluppo basato sulla conoscenza vuole anche dire ridurre il divario tra consumi alti e bassi, rendere più accessibile la cultura alta nelle forme e nei contenuti, investire sugli strumenti della divulgazione e dell'educazione permanente: tutti compiti che non riguardano soltanto il sistema formativo, ma anche le istituzioni culturali.

Fra gli strumenti da impiegare a questo scopo vale la pena citare le nuove tecnologie, che potrebbero effettivamente migliorare l'accessibilità e la comprensione dei contenuti culturali da parte di gruppi più vasti e segmentati, soprattutto agendo sulle modalità con cui i contenuti culturali sono trasferiti dai luoghi della produzione ai luoghi della fruizione. Uno degli strumenti più importanti è la rete delle biblioteche civiche, che deve però essere ripensata secondo criteri moderni, per trasformare la biblioteca in un centro di accesso all'informazione, alla creatività, alla socializzazione. Attenzione particolare deve essere posta alle esigenze della popolazione immigrata, alla progettazione di un sistema bibliotecario avanzato e diffuso su tutto il territorio metropolitano e alla realizzazione di un centro a servizio dell'intero sistema, proporzionato alle esigenze reali, per ospitare la Biblioteca Civica Centrale, oggi in condizioni insostenibili.

Si potrebbe inoltre realizzare un portale *ongoing* torinese dei beni culturali per presentare al meglio il patrimonio cittadino, offrendo al pubblico la possibilità di approfondire in modo interattivo i contenuti proposti dalle diverse istituzioni, oppure sostenere uno sforzo di progettazione per arrivare a un coordinamento dei tempi e degli orari dell'offerta culturale di più alto profilo. Non da ultimo rimane importante sostenere i progetti integrati di offerta culturale (Abbonamento Musei Torino Piemonte, Torino Card) che non hanno esaurito la loro spinta innovativa e si dimostrano ancora strumenti efficaci per sostenere la domanda interna ed esterna, mettere in pratica forme di coordinamento e sinergie. Queste azioni avrebbero ricadute positive anche sull'immagine e sulla capacità attrattiva della città.

## 3 [RIC]

### PROMUOVERE LA CULTURA COME FATTORE DI TRASFORMAZIONE URBANA E TERRITORIALE

La cultura è un propellente capace di innescare processi complessi di rigenerazione urbana e processi virtuosi di sviluppo. In questo senso essa può diventare uno dei modi di leggere, far leggere e rappresentare un territorio, consolidandone le identità tradizionali e disegnandone di innovative. Una delle questioni strategiche che si aprono per l'area torinese è come leggere la ricaduta territoriale delle trasformazioni culturali – il potenziamento di un sito, il trasferimento di una sede o di una funzione – a scale diverse, inclusa quella metropolitana. Difficoltà, vincoli, problematiche specifiche che interessano le singole istituzioni sembrano fino ad oggi aver prevalso, portando a cercare soluzioni caso per caso, al di fuori di una visione generale e di un disegno urbano competitivo anche dal punto di vista internazionale. Alcuni ambiti e opportunità d'intervento rilevanti per valorizzare il patrimonio culturale dell'area torinese premiano invece la scelta di adottare un'ottica di coordinamento e sinergia:

- **Le Residenze Sabaude e il territorio periurbano**



Il compito, ancora non concluso, di recuperare la Reggia di Venaria, individuandone le opportune destinazioni d'uso, deve associarsi al tema di costruire un sistema delle Residenze da proporre al mercato culturale e turistico. L'organizzazione del territorio e il disegno del paesaggio, che all'epoca dello Stato Assolutista (XVII-XVIII sec.) hanno portato a realizzare la Corona delle Delizie, sono stati sommersi dal debordare dell'urbanizzazione fuori dalle cinte daziali e risultano oggi pressoché illeggibili nella frammentarietà delle testimonianze residue. Un obiettivo strategico è far riemergere (o inventare) un tessuto connettivo, una percorribilità comprensibile per saldare le Residenze in un quadro unitario, funzionale e comunicabile, da promuovere attraverso soluzioni organizzative la cui forma assume importanza cruciale. L'obiettivo richiama uno sguardo d'insieme sul territorio periurbano, dove la collina e l'area est, con le loro risorse paesaggistiche e storico-insediative, sono pienamente parte di un bacino di qualità territoriale unitario.

- **L'asse museale del Po**

I recenti sviluppi in predicato – il trasferimento della Gam, il riuso post-olimpico del Palavela – riconoscono all'ingresso sud di Torino la costituzione di un asse dei musei di straordinaria forza e funzionalità che, seguendo il corso del Po in un continuum verde quasi completo, si collega al distretto culturale centrale. In quest'area si trovano il Palavela che può diventare uno spazio espositivo per grandi mostre a servizio dei musei della città, il nuovo Museo dell'Automobile, il Lingotto un po' decentrato, il complesso di Torino Esposizioni con Gam e Teatro Stabile, il Borgo Medievale, i Musei delle Scienze Positive di fronte a Torino Esposizioni, la Promotrice di Belle Arti, il Castello del Valentino, l'Orto Botanico e, sulla sponda opposta, il Monte dei Cappuccini con il rinnovato Museo della Montagna. Pensare questo spazio come un sistema consentirebbe di dotarlo di una immagine abbastanza potente da trasformarlo in una vera novità sulla scena europea.

- **Il distretto culturale centrale**

Torino è nella singolare condizione di disporre, di fatto, di un distretto culturale centrale (per cui sarebbe necessario dare una definizione spaziale non generica) ma di non utilizzarlo come strumento per comunicare un'immagine di capitale culturale. Al contrario, ciascun museo del distretto dovrebbe cogliere l'occasione per interagire con le altre istituzioni culturali e con il sistema commerciale creando una continuità simbolica e spaziale. Lo spostamento della Galleria Sabauda e l'ipotesi del Polo Reale rappresentano condizioni uniche per mobilitare risorse e ripensare alla costruzione di un distretto integrato; nella stessa ottica va inteso il progetto del borgo del cinema, nell'area intorno al Museo Nazionale del Cinema, che assolverebbe al duplice obiettivo di promuovere il sistema cinema torinese e rinnovare l'identità di un'importante porzione del centro storico.

- **La rete scientifica**

L'Osservatorio Astronomico e il Museo Apriti cielo, il Museo di Scienze Naturali, il progetto del Centro per la Scienza ed Experimenta, insieme ai Musei delle Scienze Positive rappresentano, se pensati come un sistema invece che come sedi e istituzioni singole, un'opportunità per dare visibilità a una città con una storia importante nella ricerca e nella divulgazione scientifica e tecnologica. In questa visione, il Centro per la Scienza nelle ex Ogr potrebbe diventare lo snodo dell'intero sistema.

- **Il Museo Egizio**

Le decisioni su come rinnovare la sede del Museo Egizio sono molto di più che un processo di adeguamento del Collegio dei Nobili alle esigenze di un museo moderno e importante. Oltre a ridefinire uno dei nodi chiave del distretto centrale, la processualità e i modi con cui realizzare la nuova sede diventano l'opportunità per la città di sperimentare, magari nella sede distaccata del Palavela, narrative nuove e diversi assetti tra loisir, rigore scientifico, conservazione e apertura al grande pubblico. Un'area meno definita delle precedenti, ma in cui una forte iniezione culturale produrrebbe benefici indiretti sulla qualità complessiva della vita, è quella dell'arte contemporanea e del disegno urbano. Non essendo concentrate in una specifica area della città, le istituzioni di arte contemporanea, l'arte pubblica e la nuova architettura sono risorse diffuse di riqualificazione del territorio urbano e metropolitano, utili per migliorare gli spazi periferici e suturare un policentrismo insediativo di area vasta che risulta spesso sfrangiato. Il patrimonio di arte contemporanea è sottoposto a una doppia tensione: da un lato fa sentire la necessità di tenere



sotto controllo la proliferazione dispersiva di segni artistici sul territorio, soprattutto quando di dubbio livello, dall'altro il territorio urbano è uno spazio importante di sperimentazione, disponibile ad accogliere esperienze d'arte pubblica, specie quando frutto di progetti di coinvolgimento e partecipazione dal basso. In questo senso l'arte contemporanea si offre come uno strumento per interpretare porzioni dell'area metropolitana che hanno identità sfuggenti, fragili o più semplicemente in trasformazione: l'arte pubblica e la riprogettazione degli spazi comuni possono aiutare in questa direzione.

Un esempio di progetto innovativo è la Città della Politecnica che, attraverso la valorizzazione di un luogo della memoria della città industriale, ha costruito uno spazio universitario aperto alle transumanze urbane e generoso di servizi per la città. Tra questi servizi molti sono culturali, quasi a sottolineare che la Cittadella si trova proprio al punto di incontro fra il centro storico e quel quartiere San Paolo in cui operano alcune fondazioni specializzate in arte contemporanea ed è insediata una delle esperienze più importanti di arte pubblica. Il caso della Cittadella Politecnica mette fra l'altro in luce quanto sia importante che le istituzioni culturali si responsabilizzino in merito al contesto urbano in cui hanno sede, nel tentativo di ricucire la problematica separazione tra organizzazione urbana e gestione interna dei musei, i quali dovrebbero essere più coinvolti nella progettazione e gestione degli spazi urbani, per quanto riguarda sia la qualità fisica (manutenzione, pulizia e sicurezza) sia la loro simbolicità.

Un altro aspetto di questa carenza è la necessità che il sistema dei trasporti e della viabilità sia reso più funzionale all'offerta culturale, specializzando, anche simbolicamente, alcune linee del servizio pubblico oppure introducendo risorse aggiuntive come piste ciclabili e percorsi fluviali; la stessa seconda linea della Metropolitana dovrebbe assumere il tema culturale fra gli elementi determinanti del progetto.

#### 2 [MOB]

L'accessibilità ai grandi attrattori culturali deve essere garantita dal completamento dei grandi progetti di trasporto e mobilità.

#### 1 [TER]

La localizzazione del Centro per la Scienza e di importanti servizi culturali nella Cittadella Politecnica è un fattore di integrazione multifunzionale fra obiettivi formativi, sociali, scientifici, tecnologici e culturali.

#### 4 [RIC]

### **INCENTIVARE IL CONTRIBUTO DEI PRIVATI ALLE POLITICHE E ALLE RISORSE PER LA CULTURA**

Aumentare il coinvolgimento dei privati nelle attività culturali in qualità di committenti, donatori, sponsor, finanziatori o investitori è un obiettivo da perseguire non soltanto per l'oggettiva limitazione delle risorse pubbliche che saranno disponibili negli anni futuri. Aver privilegiato il confronto all'interno di singole comunità di esperti, o di singoli settori di intervento, come fino a oggi è avvenuto, ha infatti accentuato il distacco fra mondo imprenditoriale, mondo della cultura e società civile, riducendo i benefici di una azione di sistema. Tra le conseguenze di questo stato vi è la quota molto modesta di investimenti privati alla cultura – situazione peraltro non dissimile dal resto d'Italia – al di fuori dell'apporto fondamentale delle fondazioni di origine bancaria, che richiede di mettere a fuoco modelli nuovi e più efficaci.

Si tratta soprattutto di coordinare l'impegno verso iniziative o programmi specifici e mobilitare risorse economiche private che altrimenti restano inespresse per la mancanza di incentivi e canali adeguati: in questo scenario, sono prospettive d'azione importanti creare un tavolo intersettoriale sulla creatività tra operatori pubblici e privati di area metropolitana e testare la fattibilità di una fondazione di comunità per la cultura (sul modello delle *Community Foundation*) che raccolga capitali privati per progetti culturali e di formazione a scala metropolitana.



### 5 [RIC]

#### VALORIZZARE LA CULTURA COME STRUMENTO DI ATTRATTIVITÀ E INTERNAZIONALIZZAZIONE

Stabilizzare immagini riconoscibili, comunicabili ed efficaci è un obiettivo prioritario per l'area torinese, perché uno dei rischi d'essere un territorio fortemente creativo e immerso in una transizione prolungata è quello di non risultare immediatamente riconoscibile per nessuna delle caratterizzazioni che lo qualificano. La creatività si deve invece accompagnare alla precisione fisionomica, per evitare che riemergano sul mercato delle immagini vecchi stereotipi urbani. Fissare le proprie immagini significa anche lavorare sulla corrispondenza fra immagine esterna e identità interna, costruendo le condizioni per aumentare la consapevolezza e il riconoscimento da parte dei cittadini verso i valori culturali della città. Infine si tratta di collegare strettamente l'immagine di Torino, che rimane centrale e anche culturalmente baricentrica, al suo intorno metropolitano, dotato di identità plurime e ricco di atout culturali e paesaggistici.

Un vettore strategico è un sistema formato da un nucleo tematico e da un insieme di azioni politiche, interventi e coerenze operati da soggetti istituzionali di natura diversa che insistono tutti su una medesima risorsa con l'intento di valorizzarla o assumono una linea interpretativa comune di risorse diverse. Per esempio, la civiltà egizia non si riferisce soltanto al Museo Egizio, ma si parla dell'esistenza, a Torino, di una sensibilità e di una dotazione storica, di un giacimento di collezioni che possono essere oggetto di azioni espositive diversificate e rispondenti a linee di indirizzo diverse: attività di studio scientifico, informazione per l'entertainment (o infotainment), edutainment, attività di natura commerciale, campagne di attrazione turistica. I vettori strategici che possono generare immagini attrattive su Torino, selezionati in base alle risorse del territorio, alle dinamiche in corso e al valore competitivo, in grado inoltre di generare progettualità di sistema, sono:

- **Torino, un'esperienza contemporanea**

L'esperienza, concetto associato a quello di conoscenza, e la lettura della contemporaneità creativa devono permeare e caratterizzare in senso orizzontale l'offerta di cultura a Torino, non soltanto per gli aspetti intrinsecamente contemporanei (l'arte visiva, il cinema, la musica, l'interpretazione culturale della scienza e della tecnologia, le performing art, il design) ma anche per l'insieme del patrimonio nelle funzioni di conservazione, fruizione, e comunicazione. Le azioni da promuovere non riguardano esclusivamente le attività delle istituzioni culturali, ma anche i progetti di rigenerazione urbana (Urban, arte pubblica e partecipata) dove l'arte, l'architettura, il disegno urbano e la creatività di base giocano un ruolo centrale.

- **Torino, il fascino di una città di storia**

La sensibilità contemporanea va ospitata nel fascino e nella *douceur de vivre* di una città reale barocca e ottocentesca che non rinnega la sua storia novecentesca, ma la reinterpreta verso il futuro con una gamma di temi molto ampia: dalla corte alla storia politica nazionale, dalla tradizione religiosa alle diverse dimensioni della qualità urbana, dove fattori come gli spazi pubblici, l'arredo urbano e il commercio concorrono al tenore complessivo.

- **Torino, una città singolare**

Le singolarità di Torino, storiche, artistiche, vocazionali, debbono essere ricomposte in una narrativa capace di suscitare curiosità in pubblici diversi. In questo senso, la centralità delle collezioni egizie è un fatto di tutta evidenza, ma la forma urbana e l'architettura, la storia e i suoi depositi, la stessa identità olimpica sono altrettante risorse da ricongegnare in un disegno che non punti tanto alla primazia, quanto alla singolarità intrigante di una normale, unica città europea.

La città olimpica non viene considerata invece come un'immagine a se stante poiché sembra più fruttuoso utilizzarla come un carattere da integrare in ogni profilo comunicativo della città e del suo rapporto col territorio metropolitano e alpino. Per alcuni anni la Medaglia Olimpica torinese resterà vitale e attiva nell'immaginario internazionale in quanto garanzia di talento organizzativo e creativo: resta però da capire come trasformare questo importante capitale in una chiave d'accesso all'interesse delle diverse tipologie di pubblico. I Giochi Olimpici sono stati la prova che Torino può



Torino Internazionale

**Associazione Torino Internazionale**  
[www.torino-internazionale.org](http://www.torino-internazionale.org)

fare proposte interessanti; in una città così, anche i grandi eventi devono trovare una collocazione coerente e funzionale, sapendo che le risorse culturali interne sono sufficienti a proporre almeno una grande mostra di tenore europeo a scadenza annuale. Punto focale di una simile impostazione è utilizzare le risorse di vaglia del sistema locale, dalle collezioni egizie a quelle scientifico-tecnologiche, come un ponte per creare reti di cooperazione e convogliare verso Torino contributi importanti da partner urbani e istituzioni culturali di rilievo: la produzione di mostre circolabili nei circuiti internazionali può diventare un obiettivo stimolante per attori e imprenditori del settore interessati a lavorare con i torinesi e a beneficiare dell'expertise locale. In questo quadro, manifestazioni e festival, dal cinema all'arte contemporanea, debbono proseguire nello sforzo di aumentare taglia e rilevanza su bacini di pubblico sempre più ampi, puntando su specializzazioni e esperienze inedite.



## [PRO] PROMOZIONE E TURISMO

L'eredità olimpica di una *host city* non riguarda soltanto gli elementi materiali (infrastrutture di trasporto, programmi di accoglienza, *venue*, progetti di rigenerazione urbana) ma riguarda anche quelli immateriali come la visibilità sulla scena internazionale, lo sviluppo di una forte competenza organizzativa in tema di grandi eventi, la consapevolezza e la partecipazione della cittadinanza. Nella tensione a emergere che spinge le città contemporanee a misurarsi con il mercato sempre più competitivo dell'attrattività urbana, l'evento Olimpico ha rappresentato per il territorio torinese un'occasione formidabile: il successo ottenuto rende pertanto prioritario stabilizzare l'immagine positiva e sorprendente comunicata dalla città, alimentando il circolo virtuoso alla base delle politiche di promozione. Valorizzare l'eredità dei Giochi significa attingere alle risorse e promuovere le attività utili a fare avanzare la posizione dell'area torinese nel quadro internazionale in quanto città a più vocazioni, che sa richiamare attività economiche e investimenti, sviluppare il potenziale turistico, culturale, fieristico, congressuale e come sede adatta a ospitare e organizzare grandi eventi. In questo, un'occasione importante è rappresentata dalle celebrazioni per i centocinquanta anni dall'Unità d'Italia nel 2011, che possono diventare motore e banco di prova per la realizzazione di alcuni obiettivi della città, nella direzione di investimento per la società della conoscenza.

In particolare, se è vero che il turismo è un comparto economico in grado di integrare l'economia piemontese, è opportuno per gli enti locali e gli attori del territorio sviluppare azioni specifiche di sostegno in diversi ambiti: da quello normativo e disciplinare alla qualificazione dell'offerta, dal sostegno agli investimenti infrastrutturali al miglioramento del sistema dell'informazione turistica, dal design dei prodotti turistici alla promozione di partnership pubblico-private. Infine, come sostiene il Piano Strategico del Turismo Regionale, è bene che il contributo del turismo all'economia avvenga secondo logiche che premiano la sostenibilità dello sviluppo, la responsabilità sociale delle imprese, lo scambio di buone pratiche all'interno delle strategie e delle attività imprenditoriali, per migliorare le prestazioni e la competitività nel mercato globale.

L'industria turistica torinese è organizzata in tre grandi settori, dove operano organi di promozione specializzati: gli eventi speciali, il turismo *loisir* di *short-break*, il settore fieristico e congressuale. I dati economici sul settore mostrano, dall'anno della candidatura olimpica (1998) a oggi, i segni di un interessante cambiamento nella composizione dei flussi turistici, frutto degli investimenti promozionali motivati dalle Olimpiadi e sostenuti da una vigorosa strategia di comunicazione del territorio. Con un dato di partenza sul turismo d'affari pari all'80% del totale, grazie alle Olimpiadi Torino ha spostato il rapporto tra affari e *loisir* rispettivamente al 60% e 40% e oggi si può porre l'obiettivo di superare 4 milioni di presenze nel 2010, raggiungendo l'utilizzo soddisfacente delle strutture del comparto.

Definito già dal 1° Piano Strategico come un punto forte della trasformazione del territorio, lo sviluppo del settore turistico è stato possibile grazie alle numerose azioni di riqualificazione urbana, al recupero e al restauro del patrimonio culturale e storico (si pensi a Palazzo Madama, al Museo del Cinema, a Palazzo Reale, a Palazzo Carignano, al riallestimento del Museo Egizio), all'infrastrutturazione compiuta e agli investimenti sulla ricettività alberghiera cresciuta, fra il 2004 e il 2006, del 15% circa, dotando l'area



metropolitana di tutte le categorie alberghiere, anche se si può ritenere strategico potenziare lo strumento del *bed&breakfast*, particolarmente amato dal pubblico straniero. Resta invece da risolvere la fondamentale debolezza delle infrastrutture per l'accessibilità: il collegamento veloce con l'aeroporto internazionale di Malpensa, il collegamento del Passante ferroviario con l'aeroporto di Torino Caselle e il potenziamento dei voli *low cost*. Su quest'ultimo punto, i primi accordi conclusi e la definizione di uno specifico progetto fra la Regione Piemonte e gli enti locali sono segnali della sensibilità dimostrata dagli attori pubblici verso azioni notoriamente molto onerose, ma egualmente necessarie: lo sviluppo delle compagnie aeree *low cost*, infatti, è strettamente correlato ai viaggi di *city break* e al turismo *tailor made*, dove l'offerta di condizioni di viaggio vantaggiose ha un peso determinante sulla scelta della destinazione.

Infine vanno citati due aspetti importanti dell'offerta turistica locale, sia perché danno origine a un prodotto a sé sia perché rafforzano l'offerta più generale del comparto: il circuito delle Residenze Sabaude e l'enogastronomia. Per quel che riguarda il primo aspetto, la prevalente concentrazione di castelli, regge, palazzine e ville reali nell'area torinese con estensione al canavese e al cuneese, la cosiddetta Corona delle Delizie, costituisce un patrimonio con enormi potenzialità anche dal punto di vista del recupero del territorio. Per quel che riguarda il secondo aspetto, la cui componente principale di offerta è rappresentata dal sistema della ristorazione, della produzione vinicola di qualità, delle produzioni agricole, casearie e dolciarie tipiche, non va dimenticato che sul nostro territorio risiedono organizzazioni di respiro internazionale per la tutela e la salvaguardia delle identità culturali legate alle tradizioni alimentari e gastronomiche (Slow Food, il Paniere dei prodotti tipici della Provincia di Torino) e vi hanno sede eventi annuali di grande richiamo come il Salone del Gusto e Terra Madre.

### 1 [PRO]

#### **PROMUOVERE L'IMMAGINE DEL TERRITORIO E ATTRARRE GRANDI EVENTI**

Negli ultimi cinque anni Torino ha sviluppato un programma di comunicazione e promozione, nazionale e internazionale, e un programma di accoglienza che hanno accompagnato la preparazione dei Giochi Olimpici, con l'obiettivo di migliorare la percezione e la notorietà della città. La portata mediatica, non solo di carattere sportivo, delle Olimpiadi ha presentato Torino come una città dai molteplici interessi, recuperando le sue potenzialità storico-artistiche e le sue diverse identità culturali. Promuovere l'immagine del territorio significa dotarlo di un capitale da spendere in tutti gli ambiti dello sviluppo economico e sociale, dall'attrazione di investimenti esteri all'internazionalizzazione del sistema formativo, dalla crescita dell'industria turistica all'aumento della qualità urbana. Il patrimonio di notorietà consegnato dalle Olimpiadi Invernali si deve considerare un anello importante del progetto di promozione internazionale della città, che deve affinare la propria capacità di attrarre eventi speciali. L'implementazione di un sistema di candidature internazionali per ospitare e organizzare grandi eventi è strettamente collegata alla capacità del territorio di elaborare immagini comunicabili, attraverso un progetto identitario e di promozione. La preparazione alle Olimpiadi è stata in questo senso soltanto il primo passo per Torino, rispetto all'impegno di proporre un'immagine alternativa a quella univocamente industriale. Pertanto, se il *brand* della trasformazione in atto ha sorretto le attività di promozione nel quinquennio trascorso, è oggi necessario elaborare nuove immagini, adatte a comunicare le possibilità di un territorio maturo per prendere posto fra le città europee importanti.

Sono molte le ragioni che rendono auspicabile una strategia di attrazione di eventi speciali, accompagnati anche al riuso delle infrastrutture olimpiche, considerando che essi sono funzionali al rafforzamento dell'attrattività dell'area e sono capaci di sostenere lo sviluppo di aspetti



ambientali, sociali, culturali e produttivi. Non a caso i grandi eventi sono progressivamente diventati una delle componenti più complesse, ma promettenti, della politica di sviluppo delle città, e devono essere selezionati, attratti e organizzati tenendo conto della funzione assunta nel quadro più complesso dello sviluppo sostenibile del territorio, implicando una convergenza fra strategia economica e strategia urbanistica e realizzando il coinvolgimento di tutti gli attori operanti nel contesto territoriale ospitante: in questo senso un evento speciale può diventare – come avvenuto durante le Olimpiadi – anche uno strumento per favorire l'inclusione. È infine molto importante che le realizzazioni collegate all'evento siano fonte di creazione di valore economico, perché l'evento deve in ultima istanza diventare una leva per attrarre risorse finanziarie private a favore della realizzazione di opere che rispondono a un interesse pubblico.

La correlazione strategica tra industria, cultura e grandi eventi, asset fondamentale nella promozione di Torino durante l'evento olimpico, è uno degli ambiti d'investimento più promettenti per il futuro, a partire dalle occasioni già in calendario – Capitale Mondiale del Libro con Roma (2006), Universiadi Invernali (2007), Congresso mondiale degli Architetti Uia e Capitale Mondiale del Design (2008) – ma soprattutto dall'appuntamento del Centocinquantesimo dall'Unità d'Italia (2011). Quest'ultimo in particolare deve essere considerato non solamente un evento, ma un insieme integrato di progetti e occasioni di sviluppo, in grado di testare la visione della società della conoscenza e mettere in gioco aspetti diversi e complessi della trasformazione dell'area torinese.

Complementare a questa politica è alimentare il calendario annuale di festival (come il Torino Film Festival, Settembre Musica, Novembre Contemporanea) e saloni (come il Salone del Gusto) di forte richiamo, anche se rivolti a un pubblico di amatori e specialisti. Questi eventi, dal punto di vista turistico, rappresentano infatti una risorsa straordinaria perché danno visibilità alla città e catturano l'attenzione dei media internazionali. Il principale obiettivo dei prossimi anni è dunque elaborare un programma complessivo, capace di orientare le modalità di organizzazione e, soprattutto, la strategia di promozione e massimizzazione dei benefici previsti, evitando il rischio di disperdere risorse.

Gli eventi speciali sono anche una delle vie principali per garantire un efficiente riuso degli impianti olimpici sportivi e mettere a frutto l'ingente patrimonio di Torino 2006. Il compito della gestione del patrimonio olimpico, affidato a una apposita fondazione partecipata da Comune, Provincia di Torino e Regione Piemonte, comprende: la gestione, attraverso concessioni ai privati o società miste, del patrimonio olimpico nel suo complesso (gli impianti sul territorio comunale e provinciale, parte del villaggio Moi); la costruzione, in accordo con l'Atl, del prodotto turistico montagna, attraverso un'attività di composizione degli interessi che coinvolga i diversi territori e operatori, puntando sulla comunicazione e l'accoglienza, che restano importanti punti di debolezza del sistema. Il Comitato Sport Commission, a cui partecipano Regione Piemonte, Città e Provincia di Torino, Coni, Comitato Italiano Paralimpico e Sviluppo Italia Piemonte, fondato con il mandato di attrarre eventi sportivi di alto livello, è soltanto il primo passo in questa direzione.

### 5 [RIC]

La cultura è una delle principali risorse su cui fare leva per costruire immagini della città riconoscibili, comunicabili, efficaci. Compito degli attori locali è insistere su quei vettori strategici che possono generare immagini attrattive su Torino.

## 2 [PRO]

### **SFRUTTARE I GRANDI ATTRATTORI E I PUNTI DI FORZA LOCALI PER SOSTENERE IL TURISMO DI SHORT-BREAK**

Attrarre turismo significa generare valore per il territorio e innescare scambi e relazioni con mondi e mercati a tutte le scale, da quella locale fino a quella internazionale. Incrementare la capacità attrattiva di Torino significa dunque costruire un prodotto complesso, vendibile, comunicabile, sostenibile sui mercati del turismo nelle sue diverse accezioni. Per inserirsi ulteriormente nei grandi itinerari, Torino e la sua area metropolitana devono proseguire la campagna di promozione verso il mercato turistico nazionale e internazionale, diversificando le strategie di comunicazione, per valorizzare la nuova offerta ricettiva, le infrastrutture ereditate dai Giochi e un prestigioso calendario di eventi culturali, sportivi, congressuali e fieristici.



## Torino Internazionale

Associazione Torino Internazionale  
www.torino-internazionale.org

Dal punto di vista del mercato globale, Torino si può ragionevolmente posizionare come meta per un turismo di *short-break*, avendo la città i caratteri per suggerire viaggi brevi di turismo urbano, dove soggiornare mediamente tre giorni abbinando arte, cultura, divertimento, shopping, enogastronomia. Ciò che resta da costruire è una politica comune fra turismi diversi, capace di attrarre pubblici interessati a una vacanza su più fronti: è del resto questo il senso della strategia messa in campo dagli enti locali che hanno condiviso la necessità di promuovere congiuntamente Torino e il Piemonte, valorizzando l'abbinamento tra il contesto metropolitano e il resto della regione, dai territori montani ai laghi alle Langhe.

Fra i punti di forza dell'industria turistica di *loisir* vi è la disponibilità, nell'area metropolitana torinese, di un patrimonio culturale straordinario che consente di comporre pacchetti tematizzati (dal barocco all'arte contemporanea, dal turismo industriale al cinema) rispondenti sia alla tendenza attuale del pubblico di costruire soggiorni *tailor made*, auto organizzati grazie soprattutto all'ausilio di Internet, sia all'esigenza di destagionalizzare il più possibile i flussi. Non va dimenticato infatti che il presupposto per sostenere l'industria turistica è la disponibilità sul territorio di strutture permanenti, come i grandi musei, intrecciata alla capacità di organizzare mostre tematiche di forte richiamo, capaci di tenere alta l'attenzione a lungo, tipicamente un trimestre, e dunque adatte a imbastire un'offerta di lungo periodo.

Per ciò che riguarda il primo punto, il patrimonio storico, museale e artistico è un fattore che, più di altri, ha la capacità di attrarre visitatori e risorse che interessano il turismo di *loisir*. Per questa ragione è prioritario mettere in campo un programma alimentato dai vettori culturali, ma comprendente anche attività di qualità, produttive, commerciali (su questo punto è attesa una seria sperimentazione in tema di liberalizzazione degli orari dei negozi) o sportive. Al cuore del programma vi sono i grandi attrattori del turismo culturale su cui il territorio intende puntare – il sistema delle Residenze Sabaude, il rinnovato Museo Egizio, il Museo Nazionale del Cinema, il distretto culturale centrale, l'asse museale del Po – rispetto ai quali occorre chiedersi se sono già organizzati secondo le modalità della moderna fruizione (dall'accessibilità all'esposizione, dalla gradevolezza dei locali ai servizi), in cosa si differenziano rispetto alla concorrenza internazionale, se le criticità individuate hanno o meno carattere strutturale.

Per ciò che riguarda invece il secondo punto, la necessità di destagionalizzare i flussi è strettamente collegata a un importante punto critico del sistema dell'offerta: la permanenza media dei turisti e l'utilizzo medio delle strutture che sono ancora molto bassi. Questa debolezza, se non superata, rischia di compromettere seriamente lo sviluppo e il rinnovamento dell'offerta ricettiva, in particolare alberghiera: bassi fatturati e insufficienza nei profitti si ripercuotono inevitabilmente sulla capacità degli operatori di reinvestire in termini di manutenzione e potenziamento dei servizi complementari, minando uno degli elementi strutturali del prodotto turistico.

Per ciò che riguarda i mercati di riferimento, i dati confermano l'utilità di canalizzare gli investimenti sui mercati di prossimità, primo fra tutti quello italiano (Piemonte, Lombardia, Veneto), seguito in Europa da Francia, Germania, Svizzera, Gran Bretagna, Spagna, Paesi Bassi e, a livello intercontinentale, da Usa, Canada e Giappone. Su tali bacini occorre dunque proseguire le azioni promozionali agendo su diversi livelli: presenza su guide specializzate, *roadshow*, *educational tour* rivolti alla stampa straniera, fiere di settore, accordi con i *tour operator* (per i mercati in cui la loro funzione è tuttora strategica e cruciale) e informazione via Internet, sempre più importante per attrarre turisti stranieri.

Una riflessione a parte merita la possibilità di indirizzare specifici investimenti verso i paesi dell'Est Europa (in particolare Russia e Lettonia) da dove provengono flussi consistenti di un turismo che ama abbinare viaggio culturale, shopping, enogastronomia e divertimento, laddove l'area torinese presenta appunto le caratteristiche iniziali necessarie a sviluppare una industria di questo tipo. Fra le necessità aperte dal periodo post-olimpico sul fronte degli attori pubblici, vi è quella di rafforzare e concentrare i diversi strumenti a disposizione del territorio, per svolgere la doppia attività di promozione e accoglienza del turismo, costituendo una Atl unica della Provincia di Torino, attraverso il raggiungimento di un accordo fra Città di Torino, Provincia di Torino e Regione Piemonte. Sul fronte degli attori privati, invece, è auspicabile puntare ancora sul coinvolgimento e l'aggiornamento degli operatori, attraverso corsi di accoglienza e formazione.



### 1 [RIC]

La cultura deve individuare le giuste modalità per costruire una relazione con l'industria turistica, mantenendo fede alle funzioni che le sono proprie, ma proponendo prodotti adatti al mercato dell'attrattività locale e internazionale. A questo proposito le istituzioni culturali devono immaginare progetti di fruizione leisure delle risorse culturali dell'area torinese.

### 3 [PRO]

#### **RAFFORZARE LE POLITICHE PER IL TURISMO FIERISTICO E CONGRESSUALE**

I settori congressuale e fieristico rappresentano un comparto di attività in continua crescita, sia a livello nazionale sia a livello locale. Con particolare riferimento al territorio torinese, l'eredità olimpica costituisce anche in questo caso un'occasione fondamentale, non soltanto per il possibile riutilizzo delle infrastrutture, ma anche per la dotazione alberghiera e, dal punto di vista più immateriale, per l'aumentata notorietà internazionale. Nell'ambito delle politiche di sviluppo, il principale compito di Torino è elaborare una propria identità forte e specifica, a partire dalle eccellenze del territorio: la città storica, la tecnologia, l'automotive, le nuove tecnologie, il design, l'enogastronomia e la cultura. Su quest'ultimo punto è bene in particolare ricordare che congressi e fiere si orientano soprattutto verso città che presentano il vantaggio di unire la funzionalità di un contesto metropolitano con un'offerta culturale e un tessuto urbano vivaci, pertanto il sistema culturale diventa una risorsa importante per Torino anche in questo campo.

Fondamentale per lo sviluppo del sistema congressuale torinese è l'acquisizione da parte degli enti locali, in particolare della Città di Torino, del Centro Congressi Lingotto arricchito dal Padiglione Oval, da gestire attraverso un ente in collaborazione con Torino Convention Bureau, a cui va comunque demandata la funzione di promuovere e elaborare candidature, come avviene per i più importanti convention bureau europei. Il controllo sugli spazi espositivi, infatti, è una leva importantissima per avviare politiche attrattive capaci di offrire spazi eccellenti a costi competitivi, controllando cioè direttamente le politiche tariffarie, la disponibilità di servizi, la scelta di eventi adatti a valorizzare le specificità locali e dunque, in ultima istanza, investendo nell'ottica di uno sviluppo sostenibile.

Dal punto di vista degli strumenti, l'attività di Torino Convention Bureau, fino ad ora realizzata a scala torinese e metropolitana, potrebbe essere ampliata all'intero territorio regionale, attivando una collaborazione più stretta con la Regione Piemonte, a cominciare dalla mappatura delle strutture regionali adatte a ospitare convegni e eventi e dalla realizzazione di un osservatorio per monitorare lo sviluppo del settore.

Per quanto riguarda il sistema fieristico, persiste la volontà degli enti locali di sostenere l'ingresso diretto degli attori pubblici, in modo da partecipare alla definizione delle politiche nel settore. La disponibilità del Padiglione Oval è un primo passo in questa direzione, anche per attivare una fattiva politica di collaborazione con il Centro Fiere del Lingotto. Poiché all'interno del panorama nazionale il maggior *competitor* di Torino è il polo milanese, diviene necessario, in un'ottica di crescita della macroregione del nord-ovest, cercare forme di collaborazione e competizione capaci di portare valore aggiunto a entrambi i sistemi urbani. In un'ottica di *benchmarking* internazionale, una delle specificità dell'area torinese è proprio la localizzazione del Centro Espositivo e Congressuale del Lingotto che si trova inserito nel tessuto cittadino e può dunque beneficiare della tendenza, da parte di questo tipo di turismo, a preferire le città d'arte.

Nel contesto internazionale, soprattutto in campo fieristico è opportuno giungere a forme di collaborazione con città come Lione, Barcellona e Colonia. È tuttavia bene sottolineare che, per lo sviluppo del settore fieristico e congressuale, l'intervento pubblico è una leva importante di promozione, *lobbying*, attrazione di eventi, ma è altresì imprescindibile sviluppare la competitività del settore privato (operatori alberghieri, turistici, congressuali) facendo crescere la cultura dell'accoglienza e la qualità del servizio.

### 4 [TER]

Il tema delle fiere, vista la localizzazione della nuova Fiera di Milano a Rho-Però, rappresenta una delle aree più importanti e difficili della competizione fra Torino e Milano, come dimostrato dagli studi condotti dalla Camera di Commercio nell'ambito del progetto MI-TO.



Torino Internazionale

Associazione Torino Internazionale  
www.torino-internazionale.org

## [IMM] IMMIGRAZIONE

La popolazione straniera è da tempo divenuta parte integrante della società locale. L'impatto dell'immigrazione sulla qualità sociale e lo sviluppo del territorio rimane però ambivalente: se pure vi è un certo consenso ad affermare che essa costituisce una risorsa culturale, sociale ed economica di estrema rilevanza, è tuttavia sempre presente il rischio che l'immigrazione si trasformi in un problema e in un fattore di crisi per la coesione sociale. Per evitare il prevalere del secondo aspetto – il fattore di crisi per la coesione sociale – è necessario mettere in atto politiche per favorire l'integrazione di questi nuovi cittadini, integrazione che si fonda in primo luogo sulla possibilità di accedere, a parità degli altri cittadini, a determinate condizioni sociali e opportunità di mobilità socio-economica.

La promozione dell'eguaglianza, per essere implementata con successo, deve accompagnarsi al riconoscimento delle peculiarità culturali e sociali di cui gli immigrati sono portatori. La consapevolezza di tali differenze non deve condurre all'avvio di interventi speciali e di carattere emergenziale, questi devono al contrario essere progressivamente ridotti e diventare parte integrante di ogni politica sociale e di sviluppo del territorio: soluzioni ad hoc e interventi dedicati rischiano infatti di trasformarsi in veri e propri ostacoli all'integrazione, rafforzando la segmentazione sociale e codificando forme di discriminazione. Questo rischio diventa tanto più importante quando si guarda alle seconde generazioni che sentono di appartenere a pieno titolo alla società locale, ma rischiano di vedersi classificate come soggetti svantaggiati, indipendentemente dalla condizione economica, lavorativa e culturale. Se gli immigrati, e in particolare le giovani generazioni, devono diventare una risorsa strategica per lo sviluppo economico e la qualità sociale, si impone dunque un cambio di prospettiva.

Il livello di integrazione degli immigrati è fortemente influenzato dalle politiche messe in atto a livello locale. L'inserimento sociale subalterno di una quota rilevante della popolazione straniera affonda le radici nel contesto socio-economico e trova la sua manifestazione più visibile nel fenomeno della concentrazione: troviamo immigrati concentrati nel settore secondario del mercato del lavoro, in alcune aree urbane, in alcuni istituti scolastici e nelle attività formative meno qualificanti. In realtà, da tempo si sta assistendo a una differenziazione spontanea nella collocazione degli stranieri entro il sistema economico e sul territorio, tale fenomeno va però incentivato e sostenuto, coinvolgendo tutti gli attori del territorio, poiché la ghettizzazione è forse il primo impedimento alla libertà di perseguire attivamente obiettivi dotati di valore, e rischia di divenire il principale fattore di riproduzione della marginalità sociale, economica e culturale tra le generazioni. Il processo d'integrazione va incoraggiato e accompagnato da iniziative per rendere fruibili da parte degli immigrati i servizi, gli spazi, le attrezzature pubbliche e collettive su tutto il territorio metropolitano, sviluppando ed estendendo le esperienze e le competenze accumulate in questi anni, ora concentrate nelle zone in cui sono più presenti gli stranieri. L'inserimento positivo degli immigrati nel tessuto urbano non costituisce solo un elemento fondante per una integrazione non subalterna, ma è anche condizione essenziale per promuovere una società coesa e fiduciosa che include le differenze culturali e valorizza le relazioni di solidarietà, dove gli immigrati non vengono percepiti come (e non diventano di fatto) una minaccia alla qualità sociale.



## 1 [IMM]

### PROMUOVERE LA PARTECIPAZIONE DEI CITTADINI STRANIERI

Il passaggio da interventi speciali, rivolti specificamente agli immigrati, a politiche strutturali e di carattere ordinario, che tengano conto anche delle esigenze della popolazione straniera, presuppone un maggior coinvolgimento degli immigrati, sia nelle fasi di elaborazione delle politiche sia in quella della progettazione dei servizi. Torino si è da sempre impegnata in questa direzione, ammettendo gli immigrati residenti ai referendum consultivi locali già nella prima metà degli anni Novanta e istituendo, nel 1995, la prima consulta degli stranieri in Italia. Ancora oggi la città si distingue per il suo impegno nell'estendere il diritto di voto degli immigrati a livello locale, mentre a livello regionale si sta lavorando per dar vita a una nuova consulta. Tuttavia, le soluzioni finora sperimentate a livello comunale e provinciale, al pari di quanto accaduto in altri contesti locali, non si sono mostrate sempre così efficaci. Questo dipende dal fatto che il buon funzionamento degli strumenti istituzionali di partecipazione alle decisioni pubbliche in larga parte dipende dalla vivacità e dal grado di organizzazione della società civile, chiamata ad esprimere propri interessi e preferenze. Se questa vivacità è assente o insufficiente si rischia che prevalgano leader poco rappresentativi delle istanze dei cittadini immigrati.

Nella progettazione delle politiche e dei servizi è importante dunque non soltanto predisporre i necessari strumenti istituzionali, ma anche agire per rafforzare la partecipazione dal basso, affinché gli immigrati divengano parte integrante e attiva della società civile nel suo complesso, capaci di articolare ed esprimere i propri interessi, siano quelli di una comunità nazionale o religiosa o coincidenti con quelli del territorio in cui agiscono. Le molte azioni che si possono intraprendere in questa direzione richiedono la collaborazione di tutti gli attori del territorio: si può per esempio investire sulla formazione, a partire da quella linguistica, dotando gli immigrati degli strumenti necessari per comprendere le dinamiche della società locale; si può garantire agli stranieri un'informazione adeguata, instaurando eventualmente collaborazioni con mezzi di comunicazione (siti web, giornali, radio) che hanno come target di riferimento le collettività straniere; si può rafforzare l'associazionismo immigrato, attraverso interventi di supporto per limitarne la forte volatilità in favore della creazione di organismi apicali per ridurre il numero di interlocutori, in genere eccessivamente numerosi e frammentati; si può infine sostenere la partecipazione degli stranieri alle organizzazioni della società civile come associazioni o sindacati. Intraprendendo simili iniziative, particolare attenzione deve essere posta alle seconde generazioni, destinate a far parte a pieno titolo della società locale che rischia invece di escluderle dai propri circuiti decisionali, non disponendo esse dei mezzi necessari per esprimere i propri interessi in modo adeguato. Rispetto ai migranti di prima generazione è invece necessario tener presente che la provenienza da paesi dove la società civile è debole, come nel caso degli stati ex sovietici, e i lunghi orari di lavoro possono ostacolare la partecipazione alle attività di associazioni e organizzazioni di varia natura.

In questo senso diventa opportuno intervenire sulle barriere all'accesso e prevedere incentivi alla partecipazione, almeno in una prima fase. L'integrazione a pieno titolo dei cittadini stranieri nella società civile locale rappresenta un passo importante nel percorso verso la cittadinanza, e risulta essenziale per evitare che l'ottenimento dello status di cittadino si traduca in un riconoscimento giuridico formale, ma privo di contenuti concreti e dunque inefficace nel rimuovere, nei fatti, la marginalità dei migranti rispetto ai processi decisionali. L'impegno verso la reale integrazione degli stranieri nella società civile locale e la maggiore partecipazione alle organizzazioni di cui questa si compone può produrre effetti collaterali positivi, prevenendo fenomeni di devianza tra i giovani stranieri, arricchendo il contesto socio-culturale di appartenenza, estendendo e differenziando la dotazione di capitale sociale degli immigrati così da favorire processi di mobilità sociale, incrementando la conoscenza reciproca tra culture differenti, in modo da limitare episodi di discriminazione, promuovere la coesione sociale e favorire lo sviluppo del dialogo inter-culturale e inter-religioso.

## 2 [RIC]

La cultura è una grande risorsa per l'integrazione degli stranieri, pertanto è importante fare investimenti nei programmi educativi e di divulgazione culturale, per migliorarne l'accessibilità.



## 2 [IMM]

### TRASFORMARE GLI INTERVENTI SPERIMENTALI RIVOLTI AGLI IMMIGRATI IN POLITICHE STRUTTURALI E ORDINARIE

La presenza consistente e radicata degli immigrati nella società locale e la crescente differenziazione delle domande sociali di cui questi si fanno portatori impongono un salto di qualità nelle politiche di integrazione, capitalizzando il potenziale innovativo delle esperienze maturate sul territorio: nei settori della formazione, del lavoro, dell'abitazione e della salute è necessario passare da azioni mirate e sperimentali, quando non emergenziali, a interventi strutturali e di carattere ordinario, limitando i programmi ad hoc a quelle situazioni che presentano difficoltà specifiche.

Questo cambiamento richiede un impegno per colmare la duplice asimmetria informativa che caratterizza il rapporto tra società locale di accoglienza e immigrati: la prima conosce poco e ha difficoltà a relazionarsi con questi nuovi cittadini, i secondi hanno una cognizione limitata delle opportunità e dei vincoli presenti nei diversi spazi sociali in cui si specifica la vita quotidiana. Nasce dunque l'esigenza di intervenire sia sul piano dell'offerta di servizi sia sul piano della domanda, investendo sull'informazione e sulla formazione.

Sul lato dell'offerta, bisogna agire affinché la sensibilità verso le tematiche relative alla multiculturalità informi qualsiasi politica sociale e di sviluppo del territorio, e il bagaglio di competenze relazionali per instaurare interazioni proficue con persone provenienti da altri contesti sociali, politici e culturali diventi patrimonio comune di tutti gli attori che operano nell'area metropolitana. In questo sforzo devono essere impegnati oltre ai servizi pubblici (istituti scolastici e di formazione, strutture ospedaliere) anche tutti i soggetti del territorio, compresi quelli privati che operano per profitto (istituti di credito, agenzie immobiliari, proprietari di immobili, aziende) che controllano l'accesso a risorse cruciali per gli immigrati al fine di integrarsi positivamente nella società locale e che, in quanto attori forti, possono diventare centri diffusori importanti di buone pratiche. Il risultato di questo impegno deve portare, nel medio periodo, al contenimento della spesa pubblica destinata agli immigrati, all'innalzamento della qualità dei servizi e alla costruzione di una città più accogliente e fruibile per tutti, stranieri e non.

Gli immigrati non sono oggetti passivi di questo cambiamento, al contrario devono essere fra i principali promotori, contribuendo a migliorare l'offerta di servizi: le competenze linguistiche e di mediazione del personale straniero presente nelle strutture pubbliche e private devono essere valorizzate e organizzate a questo scopo; allo stesso modo, tra i soggetti privati da coinvolgere vanno incluse imprese di servizi gestite dagli stessi immigrati per fornire, ad esempio, servizi di interpretariato o prestazioni socio-assistenziali (di cura, infermieristiche) e che concorrano alla costruzione di un welfare aperto alla multiculturalità.

Sul lato della domanda, diventa indispensabile potenziare le risorse di cui gli immigrati dispongono per cogliere le opportunità offerte dalle società locali. Da un lato è necessario approntare efficaci politiche informative attraverso un'apertura dei servizi pubblici e privati verso il territorio, raggiungendo il potenziale utente immigrato, dove vive e lavora, e cooperando con tutte le strutture del territorio, compresi i centri aggregativi o le associazioni etniche e sportive; dall'altro lato va prestata particolare attenzione alla formazione a tutti i livelli, dalla formazione di accoglienza (corsi di lingua, di orientamento al territorio) alla formazione di base per i giovani, fino alla formazione continua e permanente. Lo sviluppo di un adeguato bagaglio di competenze linguistiche e culturali, infatti, costituisce il presupposto per un inserimento non subalterno nel mercato del lavoro e per l'avvio di percorsi di mobilità ascendente intra e inter-generazionale, ma rappresenta anche un requisito importante per utilizzare adeguatamente i servizi e le strutture del territorio, prevenendo fenomeni di esclusione e marginalizzazione.

2,4 [FOR]

4 [SAL]

Fra le politiche che devono assumere carattere ordinario vi sono quelle relative alla formazione e alla salute, il cui accesso è strettamente legato all'attuazione di un diritto fondamentale.



## [MOB] ACCESSIBILITÀ, TRASPORTI E MOBILITÀ

L'integrazione fra investimenti settoriali e politiche territoriali, alla base della prospettiva delle trasformazioni strategiche, implica che le infrastrutture dell'accessibilità, dei trasporti e della mobilità vengano considerate, a tutti gli effetti, componenti del sistema in grado di influire, direttamente o indirettamente, sullo sviluppo e sul funzionamento efficiente ed efficace del territorio, anche nel senso che esse possono trasformarsi in un'occasione per creare paesaggio e attuare politiche ambientali. In quest'ottica rivestono particolare valore le scelte per uno sviluppo dell'infrastrutturazione e dell'accessibilità è molto coerente con il sistema insediativo policentrico metropolitano, ciò che avviene quando il rafforzamento a rete dei trasporti e della mobilità è collegato al governo dei processi localizzativi e di trasformazione.

Il tema dell'accessibilità coinvolge numerosi fattori e comporta riferimenti a infrastrutture di natura e dimensione diverse. La sua caratteristica, infatti, è quella di intrecciare esigenze transcalari, da quella locale che concerne la mobilità entro l'area metropolitana – si pensi al Servizio Ferroviario Metropolitano, a corso Marche o alla tangenziale est – a quella globale che fa entrare il territorio torinese in relazione con le grandi infrastrutture transeuropee come il Corridoio V.

Uno dei nodi strategici del sistema dell'accessibilità è l'Aeroporto di Caselle Sandro Pertini, che ha recentemente affrontato una riorganizzazione dell'assetto societario, con la privatizzazione e il consolidamento delle componenti istituzionali, finanziarie e industriali della società di gestione, e un programma di ampliamenti nella struttura aeroportuale e nei servizi e funzioni connessi, realizzato in occasione delle Olimpiadi. Le scelte compiute hanno posto le condizioni essenziali perché l'Aeroporto possa farsi promotore della costruzione di un network di scali nazionali e internazionali, integrati da connessioni a rete, aumentando la mobilità (point-to-point), l'accessibilità e la competitività del sistema economico e del territorio torinese e piemontese (anche avvalendosi dell'Aeroporto di Cuneo-Levaldigi).

### 1 [MOB] SOSTENERE L'INSERIMENTO E IL RUOLO DI TORINO NEL CORRIDOIO V DELL'UNIONE EUROPEA

La realizzazione della nuova linea Torino-Lione come tratta fondamentale del Corridoio V delle reti Ten (Trans European Networks), già indicata come azione strategica nel Piano del 2000, è oggi essenziale per ragioni riguardanti lo scenario economico generale di competizione e coesione del territorio europeo, i modelli di sviluppo industriale, il posizionamento internazionale, nazionale e interregionale di Torino, l'energetica e l'innovazione tecnologica, le politiche nazionali e regionali a carattere regolatorio-tariffario, per garantire reali alternative al trasporto stradale. Su questo argomento è bene considerare le conseguenze che ricadrebbero su alcune importanti progettualità dell'area torinese in assenza della linea ad Alta Capacità Lione-Torino.



Una prima conseguenza è l'impossibilità di attuare il Servizio Ferroviario Metropolitano come alternativa al trasporto automobilistico, poiché le tracce sul Passante ferroviario dovrebbero essere occupate in buona parte dal traffico merci, comunque da potenziare, traffico che passerebbe soltanto sulla linea storica della valle Susa. Una seconda conseguenza è che il progetto di corso Marche a carattere integrato e plurimodale perderebbe significato e si ridurrebbe a un attraversamento viabile, portando molte conseguenze per l'ambito ovest e per la trasformazione di Mirafiori. Una terza conseguenza è che l'area logistica di Orbassano – Sito, terminali per container e intermodali, smistamento ferroviario – dovrebbe essere dedicata prevalentemente al trasporto stradale, a causa della dismissione dello scalo già prevista dalle Ferrovie.

Non da ultimo bisogna ricordare che, senza l'Alta Capacità, la posizione geografica e funzionale dell'area di Torino ne risulterebbe ulteriormente indebolita, perdendo terreno proprio su uno dei fattori più importanti per la competitività internazionale e riducendo la tratta Torino-Milano, già eseguita fino a Novara, a un semplice collegamento fra città.

## **2 [MOB]**

### **COMPLETARE GLI INTERVENTI SUL SISTEMA DELL'ACCESSIBILITÀ E DELLA MOBILITÀ POTENZIANDO LA RETICOLARITÀ**

Nel corso degli ultimi anni sono stati avviati, nell'area torinese, molti grandi progetti infrastrutturali, con ampie ricadute sulla riqualificazione urbana e sul disegno della mobilità. Gli effetti delle trasformazioni sono già in molti casi visibili sul territorio e sulla riqualificazione urbana – basti pensare al Passante ferroviario, alla Spina centrale, alla Metropolitana – e lo saranno presto anche per quanto riguarda la mobilità. Tuttavia alcuni interventi sono ancora necessari perché al completamento del Passante, nel 2010, sia definita una nuova strategia di mobilità urbana ed extraurbana, di accessibilità e articolazione dei servizi, condizione importante anche ai fini della competitività e attrattività economica dell'area.

Alcune decisioni che riguardano le interazioni del Passante con le altre infrastrutture di trasporto sono urgenti e prioritarie. Si tratta di valutare il collegamento ferroviario del Passante con l'Aeroporto, per cui occorre scegliere il tracciato più efficace della linea Torino-Aeroporto-Ciriè, nel tratto da Borgaro a Torino e per l'innesto nel Passante, fra quelli allo studio (attraverso Basse di Stura, via Paolo Veronese o corso Grosseto) integrandolo sul sistema ferroviario a nord di Torino. C'è poi la necessità di completare il Passante ferroviario e realizzare il Servizio Ferroviario Metropolitano, come fondamentale dorsale di un sistema di trasporto collettivo dell'area vasta alternativo al trasporto individuale. Il completamento del Servizio non porta a intervenire soltanto sulla mobilità, ma può diventare un criterio di orientamento urbanistico e territoriale per i Comuni dell'area metropolitana, utile a pianificare la localizzazione di funzioni attorno ai nodi del sistema di trasporto pubblico e a riorganizzare il sistema insediativo, infrastrutturale e dei servizi.

Altre decisioni da prendere riguardano progetti infrastrutturali nuovi a forte valenza strategica. Primo per importanza è l'intervento plurimodale di corso Marche, comprendente la ferrovia passeggeri e merci, un collegamento di tipo autostradale e un boulevard urbano; si tratta di un intervento necessario sia per collegare la Gronda ferroviaria ad Alta Capacità con il Passante e con l'area logistica a sud di Torino sia per scaricare, come una corda sottesa all'arco ovest della Tangenziale, una parte del traffico aumentando l'accessibilità urbana. Ma è anche bene ricordare che la realizzazione di corso Marche è strettamente legata a tre questioni vitali per l'area torinese: l'impiego di Porta Susa come stazione per l'Alta Capacità, il futuro del centro ferroviario di Orbassano e il destino di Mirafiori.

Un secondo progetto strategico riguarda l'anello viabilistico intorno all'area torinese costituito dalla Gronda esterna comprendente la tangenziale est, previsto dal Piano Territoriale di Coordinamento per intercettare la viabilità proveniente dalle "stazioni porta" del Sistema Ferroviario Metropolitano (a Chivasso, Chieri, Carmagnola, Pinerolo, Avigliana, Ciriè e Ivrea) e ridurre il traffico verso la Tangenziale torinese. Un terzo progetto è l'impiego dei sedimi ferroviari liberati (o liberabili) come il tratto Torino-Venaria Reale della linea Ciriè-Lanzo e lo scalo Vanchiglia, per costruire la seconda lineadella Metropolitana, servendo i grandi attrattori (in particolare la Reggia di Venaria e il parco



della Mandria) e i quartieri ad alta densità abitativa come i Comuni dell'area nord San Mauro e Settimo Torinese, il centro di Torino e l'area sud-ovest verso Mirafiori.

### 3 [TER]

Alcuni progetti infrastrutturali, in particolare corso Marche e la tangenziale est, diventano occasioni per sperimentare il legame fra trasformazioni territoriali, infrastrutture e sistema insediativo, e costruire modalità di governance innovative per gestire gli interventi e le relazioni fra gli attori.

### 3 [MOB]

#### **AUMENTARE L'APPLICAZIONE DELLE TECNOLOGIE INNOVATIVE AI TRASPORTI E ALLA MOBILITÀ**

Per fronteggiare l'evoluzione e l'aumento della mobilità è indispensabile programmare interventi strategici non solo per le infrastrutture di trasporto, ma anche nel settore dei servizi all'utenza, primo fra tutti quello dell'informazione per il traffico e la mobilità. Occorre in altre parole pensare ai trasporti in modo nuovo, come a un sistema integrato dove informazione, gestione e controllo operano in sinergia. L'applicazione ai trasporti dei metodi e delle tecnologie dell'informatica e delle comunicazioni ha permesso di sviluppare i Sistemi di Trasporto Intelligenti (Its). I principali servizi degli Its riguardano la gestione del traffico, della mobilità, del trasporto pubblico, delle flotte e del trasporto merci, l'informazione all'utenza, il pagamento automatico, il controllo del veicolo e della navigazione, la gestione di emergenze.

Le applicazioni fino a oggi realizzate hanno permesso di valutare in modo tangibile i benefici apportati da tali tecnologie a fronte di investimenti relativamente modesti e comunque molto inferiori a quelli necessari a costruire nuove infrastrutture. Oltre a essere uno strumento indispensabile per attuare politiche della mobilità orientate a trasporti più efficienti, competitivi e sicuri, questi sistemi costituiscono anche un'interessante opportunità di sviluppo competitivo: gli studi di settore li presentano infatti come un mercato in crescita, capace di stimolare la creazione di nuove imprese e generare occupazione. L'area torinese gode in questo campo di un buon posizionamento, potendo contare su competenze di eccellenza e sulla presenza di imprese con un know-how specifico consolidato, a partire dal quale gli Its potrebbero diventare una buona occasione di sviluppo in termini economici, sociali e ambientali.

Fra gli elementi di difficoltà su cui gli attori pubblici locali possono intervenire vi è quello che, nel mercato della mobilità, i servizi a valore aggiunto e a pagamento devono coesistere con servizi pubblici a basso costo, se non addirittura gratuiti, rendendo difficoltoso adottare criteri imprenditoriali puri. Lo sviluppo di queste applicazioni deve allora prevedere forme mirate di collaborazione pubblico-privata fra istituzioni, aziende e mondo della ricerca, con standard predefiniti e un piano d'azione condiviso. In questo scenario, è compito del settore pubblico, anche attraverso le sue diverse istituzioni e agenzie come l'Anas, l'Ares e l'Agenzia Metropolitana della Mobilità, individuare scenari di sviluppo per i prossimi 5-10 anni, in ordine al rapporto fra obiettivi e prestazioni e al rapporto fra attese, tempi e risorse per l'applicazione delle tecnologie innovative alla mobilità. È invece compito del mercato formare una rete organizzata di relazioni organica fra chi, aziende e centri di ricerca, detiene il know-ow per operare nel settore, lavorando secondo un'unica *road map* e presentandosi al mercato internazionale come un soggetto coeso. Una strategia come questa porterebbe il vantaggio di indirizzare gli investimenti in un quadro di maggiore certezza, stimolando la crescita del mercato e tenendo anche conto delle sfide poste dalle esigenze di interoperabilità dei sistemi e dall'entrata in esercizio di Galileo nel 2008.



Torino Internazionale

Associazione Torino Internazionale  
www.torino-internazionale.org

## [LOG] LOGISTICA

Nei sistemi socio-economici e territoriali sviluppati la logistica comprende un insieme di attività in forte espansione, al punto d'incontro fra produzione, servizi e consumo. Obiettivo di questi sistemi è assicurare il trasferimento efficiente dei prodotti finiti, dalla linea di produzione al consumatore finale, oppure il trasferimento delle materie prime, dalle fonti di approvvigionamento all'ingresso della linea di produzione.

La logistica è dunque un settore integrato, dove funzioni diverse di trasporto e intermodalità sono affiancate a servizi alla produzione, al trattamento delle merci, alla rete di distribuzione e vendita, alla *business organization*. In questo senso, la logistica crea valore non soltanto per l'efficienza della relazione trasporti-localizzazioni, ma anche per il complesso di fattori riferibili all'intera catena origine-destinazione, alla sua estensione e capillarità sul territorio, alla regolarità e frequenza dei servizi, all'ottimizzazione nei tempi di transito e alla presenza di servizi personalizzati di connessione ai nodi internazionali.

Un'efficiente gestione logistica rappresenta un'importante leva competitiva di un sistema economico e di un territorio, e gli investimenti tecnologici per il miglioramento del flusso di merci e dati in azienda, specialmente se applicati nelle realtà medio-piccole, migliorano l'efficienza e riducono i costi. Il ruolo di un'efficiente gestione logistica è ancora più rilevante nel contesto industriale contemporaneo, dove il modello basato su concetti come l'economia di scala e la produzione di massa è stato sostituito da un nuovo modello organizzativo, basato sull'integrazione e la cooperazione tra imprese, e dalla produzione personalizzata di massa, con prodotti pensati per i grandi numeri ma caratterizzati sulle esigenze del singolo cliente.

Per seguire le continue variazioni della domanda di mercato, spostando sempre più avanti lungo il processo produttivo la realizzazione dello specifico prodotto richiesto, i sistemi devono diventare molto agili e snelli. Per le aziende questo aspetto si traduce appunto nella necessità di ottimizzare i processi logistici, ridurre i tempi e la qualità delle spedizioni, identificare e gestire in tempo reale i prodotti lungo tutta la catena del valore, facendo svolgere gran parte di queste funzioni in *outsourcing* a strutture specializzate in servizi di logistica snella, in grado cioè di gestire anche bassi volumi, e in servizi logistici a valore aggiunto che vanno oltre il semplice trasporto.

### 1 [LOG]

#### **CREARE LE CONDIZIONI PER LO SVILUPPO DI UN POLO LOGISTICO AVANZATO NELL'AREA SUD DI TORINO**

La logistica è un campo ad alta valenza strategica per l'area piemontese, in ragione della sua posizione centrale rispetto ai porti del Mediterraneo e del sistema europeo. L'organizzazione del polo logistico dell'area metropolitana di Torino deve però tenere conto di alcuni vincoli di carattere infrastrutturale e delle relazioni con il sistema della logistica regionale.

Dal punto di vista della localizzazione, è opportuno potenziare il polo sud-ovest, dove l'interporto Sito e lo scalo ferroviario merci di Orbassano si trovano in prossimità di altri grandi insediamenti dedicati alla distribuzione, come il Centro Agroalimentare, e di aree industriali in trasformazione, come Mirafiori e Fiat Rivalta. Per quanto riguarda le connessioni infrastrutturali, sono condizioni



imprescindibili sia realizzare la linea Torino-Lione, per aumentare il trasporto merci da e per la Francia e l'ovest europeo, sia realizzare la Gronda ferroviaria dell'Alta Capacità di Torino, in particolare l'interconnessione di corso Marche, per connettere la linea ad Alta Capacità col Passante ferroviario e il polo logistico sud-ovest. Va inoltre detto che lo sviluppo di operatività intermodali (container, semirimorchi, casse mobili, autostrada viaggiante) a Orbassano, deve intrecciare il progetto infrastrutturale e lo sviluppo di servizi dedicati con politiche normativo-tariffrarie volte a creare, nella futura Torino-Lione, le condizioni per il trasferimento concreto delle merci dalla strada alla ferrovia.

Infine il rafforzamento delle funzioni logistiche deve avvenire per tutta l'area piemontese in modo sistemico, attraverso un progetto di riorganizzazione complessiva delle relazioni fra i poli logistici di Novara, del cuneese e dell'alessandrino, il porto e il retroporto di Genova, e con Milano, integrando i diversi progetti locali nell'ottica di costruire una strategia comune di proposte e interventi.

Per organizzare il polo logistico nell'area metropolitana si possono avanzare tre proposte specifiche. La prima è potenziare la *city logistic*, intervenendo sulla razionalizzazione del sistema di distribuzione delle merci in merito a tempi e orari, depositi e modalità di consegna. Coinvolti tutti gli attori interessati (operatori della distribuzione merci, soggetti associativi, di categoria o della cooperazione, enti locali e soggetti promotori) e negoziate le ipotesi di intervento, comprese risorse finanziarie, modelli gestionali, modi e tempi della transizione, incentivi, vincoli e divieti, accesso, scarico e inquinamento, eventuali ammortizzatori sociali e campagne di informazione, si può avviare la sperimentazione di ipotesi diverse. Tale sperimentazione può coinvolgere alcune zone dell'area metropolitana particolarmente critiche, come il centro storico o quelle ad alta concentrazione commerciale e di traffico, oppure può insistere su particolari categorie di utenze individuate per dimensioni della superficie di vendita, per tipologia merceologica o altro ancora.

La seconda proposta è attivare progetti di *reverse logistic* per ridurre l'impatto ambientale dei flussi di ritorno, attraverso la gestione dei materiali, degli imballaggi, dei prodotti e il trasporto verso i centri di trattamento dei rifiuti. La terza proposta è creare le condizioni affinché le imprese, sfruttando le tecnologie informatiche, effettuino transazioni commerciali utilizzando procedure e applicazioni informatiche standard secondo accordi commerciali condivisi. Questa impostazione può risultare molto funzionale alle esigenze delle Pmi: l'introduzione della *e-logistic* promuove infatti il commercio internazionale grazie all'interoperabilità dei sistemi Ict, riduce costi e tempi nei flussi di comunicazione e nello scambio di dati e informazioni, limita il divario tecnologico tra piccole imprese e operatori leader del mercato.

### 1 [IND]

Favorire il processo di internazionalizzazione commerciale delle imprese è una misura che il sistema locale può adottare per rafforzare la posizione dell'industria torinese nei mercati esteri.

### 2 [LOG]

#### **SOSTENERE L'IMPIEGO DELLE TECNOLOGIE ICT NEL POLO LOGISTICO**

Per polo logistico avanzato s'intende un sistema di aziende e strutture logistiche in rete che utilizzano la comunicazione telematica per coordinare e rendere efficienti le proprie attività. In quest'ottica, l'apporto delle Ict è importante non soltanto per il valore delle tecnologie in sé, ma anche perché costringe le aziende a operare in una logica di sistema più competitiva. La base per realizzare un progetto di questo tipo è il coordinamento tra attori locali pubblici e investitori privati, che devono impegnarsi a trovare un accordo in cui l'interesse pubblico a investire coincida con quello privato a sviluppare soluzioni e prodotti. In quest'ottica gli attori pubblici locali dovrebbero promuovere momenti di coordinamento per aumentare le sinergie fra le politiche attuate dai diversi enti, *utility* e agenzie, prevenendo l'uso concorrenziale di risorse limitate e valorizzando adeguatamente le eccellenze locali. Punto d'inizio fondamentale è definire precisi scenari di sviluppo di medio-lungo periodo che consentono di ridurre il rischio dell'investimento rendendo plausibili alcune traiettorie innovative e favorendo l'adozione di soluzioni standard e interoperabili.

Una sperimentazione interessante in questo campo può riguardare la gestione dei flussi veicolari in entrata e in uscita dal polo logistico, coordinati per mezzo di applicativi collegati a tutte le sorgenti



## Torino Internazionale

**Associazione Torino Internazionale**

[www.torino-internazionale.org](http://www.torino-internazionale.org)

d'informazione disponibili sul traffico: la rete telematica civica, la società autostradale per i flussi ai caselli, gli operatori logistici che usufruiscono del polo, fino al satellite per mantenere traccia dei veicoli in arrivo. Il vantaggio di un sistema come questo è di evitare i colli di bottiglia, sia governando l'impatto del polo logistico sulla mobilità esterna verso la città sia garantendo l'efficienza della mobilità interna al polo, e di offrire una valida soluzione in caso di emergenze, incidenti o rischi connessi al trasporto e stoccaggio di merci pericolose.

Un secondo progetto può riguardare la tracciabilità dei prodotti, attraverso tecnologie per l'identificazione a radiofrequenza (RFid) particolarmente opportune nel settore della sanità. Alcuni casi di successo dimostrano che tali tecnologie sono efficaci per attività come la tracciatura dei prodotti farmaceutici ed ematici, l'inventario della farmacia e delle apparecchiature medicali, la riduzione delle falsificazioni e la tutela dei marchi, l'identificazione della posologia farmaceutica del paziente e la riduzione di errori nella somministrazione, l'ottimizzazione dei processi di logistica e l'accesso semplice e veloce alle informazioni. Nel panorama italiano, questa problematica riveste una importanza anche normativa poiché, secondo l'attuale legislazione, le confezioni dei medicinali ad uso umano erogabili dal Servizio Sanitario Nazionale devono essere dotate di bollini di riconoscimento apposti su tutte le confezioni, per essere rilevati facilmente e in qualunque momento.



Torino Internazionale

Associazione Torino Internazionale  
www.torino-internazionale.org

## [SAL] SALUTE E CURA

Le azioni volte alla tutela della salute, in quanto dirette a garantire un diritto fondamentale, hanno valore intrinseco. Nondimeno esse hanno anche una valenza strategica connessa alla promozione di condizioni locali favorevoli alla crescita del reddito, all'efficienza, alla flessibilità, all'innovazione, al potenziamento delle capacità dei cittadini, alla coesione sociale, in breve allo sviluppo locale.

Nel panorama dell'economia torinese, la sanità costituisce un importante settore economico la cui rilevanza è messa in evidenza da diversi indicatori: basti pensare che gli addetti del comparto sono 30 mila nella sola Torino, un dato in linea con quelli internazionali che segnalano come, nei prossimi anni, i settori legati alla salvaguardia della salute toccheranno una percentuale sempre più importante del Pil. Tuttavia gli aspetti quantitativi presentano solo un lato della questione: le linee emergenti dal Progetto Città Sane, a cui la Città di Torino ha aderito, consentono di cogliere come sia strategicamente rilevante collocare il rapporto fra sanità e crescita della città entro il più ampio nesso fra salute e sviluppo.

Al tempo stesso il progetto del Parco torinese della Salute e della Scienza apre prospettive molto ricche dal punto di vista qualitativo, poiché la contiguità fra ricerca scientifica e ospedale è un volano per l'affermazione della società della conoscenza. Più in generale, l'azione preventiva sui determinanti della salute ben si coniuga a fattori che conducono a migliorare la qualità della vita, come la crescita generalizzata dell'istruzione e dell'occupazione, il risanamento urbano, la soddisfazione dei bisogni abitativi, una mobilità fluida, poco inquinante e sicura, la compensazione degli svantaggi sociali che generano disuguaglianze nell'accesso ai servizi e alle cure, il sostegno alle famiglie, la rimozione delle cause degli infortuni sul lavoro, la diffusione di modelli di comportamento salubre. Tutti fattori che accrescono anche la qualità delle infrastrutture e del tessuto sociale metropolitano, rendendolo attrattivo nei confronti di insediamenti stabili qualificati, dei giovani – anche stranieri – in formazione universitaria e post-universitaria, di attività imprenditoriali innovative con i connessi investimenti, portandoci ad avere positive anche sul versante della competitività economica.

Sono molte le tensioni che le politiche della salute devono affrontare, poiché l'altra faccia del miglioramento delle tecniche diagnostiche e di cura è la cronicizzazione di patologie un tempo mortali. La speranza di vita è cresciuta da alcuni anni a Torino (nel triennio 2000-2002 è arrivata a 77,5 anni per gli uomini e 83,1 anni per le donne) ma, come dimostrano le analisi epidemiologiche, le patologie correlate al disagio sociale, all'ambiente, alle abitudini dannose non diminuiscono in modo evidente e si trasformano da mortali a croniche. La compresenza di questi due fattori concorre a elevare l'incidenza delle disabilità e delle non autosufficienze: nel 2000 sono stati stimati in Piemonte 180 mila disabili, di cui circa 34 mila a Torino, equivalente al 4% della popolazione della città.

I cambiamenti nei profili demografici e nelle consuetudini sociali che riguardano l'invecchiamento, uniti ai bassi tassi di natalità, alla presenza di nuclei familiari meno numerosi e alla maggiore occupazione femminile, rendono dunque molto pressante l'esigenza di garantire un'assistenza appropriata agli anziani. In un quadro come questo la sfida è, da un lato, generalizzare modelli di assistenza integrata sempre più personalizzati per coniugare continuità delle cure con deospedalizzazione, sostegni domiciliari,



potenziamento del self-care, semplificazione e flessibilità di accesso ai servizi; dall'altro lato, occorre mettere in atto strategie di controllo dei costi, per assicurare la sostenibilità economica dell'assistenza e la tutela dei diritti sociali ad essa collegati.

La rilevanza economica dell'assistenza integrata risulta evidente quando si considera che i costi del servizio sanitario riguardano, per due terzi, malati con più di 65 anni, mentre le malattie croniche assorbono oltre la metà delle risorse del sistema sanitario regionale. È dunque evidente che, nel medio periodo, la sostenibilità economica dei servizi per la tutela della salute dipenderà sempre di più dalle azioni preventive e dall'integrazione di politiche sanitarie, ambientali, urbanistiche, abitative, familiari, lavorative e sociali. Nel caso della disabilità, questo mix di politiche orientate alla salute può agevolare forme alternative di abilità e il recupero dell'autosufficienza; nel caso dell'invecchiamento della popolazione, esso può aumentare la speranza di vita in buona salute, contenendo il rischio di malattie croniche.

Il successo della sfida all'assistenza integrata dipende però anche dalla capacità di concepirla fin d'ora come una parte attiva del complesso delle politiche per la salute in grado di promuovere sinergie positive con lo sviluppo del contesto locale. A tale riguardo, occorre valorizzare gli effetti diretti di un appropriato care system, per contrastare la solitudine, l'isolamento e lo sradicamento di disabili e anziani: da questo punto di vista le condizioni che rendono un contesto sociale attrattivo, in quanto socialmente coeso e intriso di relazioni ricche, risultano correlate in modo cruciale con l'istituzionalizzazione di adeguati modelli di care. In secondo luogo, occorre considerare che alla sofferenza del disabile o dell'anziano spesso si somma quella di un parente care-giver, perciò le lacune nel sistema di assistenza socio-sanitaria possono comportare un peggioramento delle generali condizioni di salute sociale per i soggetti coinvolti in attività di cura. La coesione di un tessuto sociale può allora venire intaccata dall'iniquità nella divisione dei compiti secondo il genere, dalle disuguaglianze economiche o dal logoramento delle risorse di solidarietà, portando effetti complessivi di irrigidimento e chiusura nella società locale.

Per contro, l'implementazione di forme di assistenza personalizzata, deospedalizzante, capace di valorizzare il self-care, porta a riconoscere e tutelare i familiari care-giver, il loro benessere psico-fisico, la protezione dall'auto-sfruttamento, il rafforzamento della capacità di conciliare le diverse esigenze della vita personale: un care familiare più sostenibile, protetto e istituzionalizzato può quindi risultare anche più equamente ripartito e diffuso. È questo un fattore strategicamente cruciale anche sotto il profilo socio-economico, se si considera che il bacino di popolazione che attualmente fornisce le risorse di cura familiare, donne principalmente, potrebbe non riprodursi data la diffusione del lavoro femminile.

Infine, il successo dei modelli di assistenza integrata e la loro sostenibilità finanziaria dipende anche dalla capacità di mettere in relazione le politiche socio-sanitarie di deospedalizzazione e tecnologie dei sistemi informativi: l'impiego di Ict e tecnologie wireless nell'ambito di modelli di assistenza personalizzati può rappresentare un elemento strategico per una sanità compatibile con le risorse economiche disponibili e di maggiore qualità. Tale impiego costituisce anche un volano per il decollo di centri di ricerca in cui si integrano competenze nell'ambito delle tecnologie, della epidemiologia, del management pubblico e dell'analisi socio-economica, di cui gli Atenei già oggi si fanno promotori. L'incorporamento nell'assistenza di tecnologie avanzate può diventare un fattore di attrazione per filiere di imprese innovative ad alto contenuto tecnologico.



## 1 [SAL]

### **INTEGRARE LA COMPONENTE OSPEDALIERA NELLA RETE TERRITORIALE DEI SERVIZI SOCIALI E SANITARI**

Affrontare il rapido aumento delle malattie croniche e l'invecchiamento della popolazione richiede di potenziare la strategia del sistema sanitario regionale e le politiche sociali degli enti locali. Poiché in sanità l'offerta crea la domanda, un modello distributivo dei servizi fortemente incentrato sul ricovero crea una domanda distorta, specie nell'ottica di bilanciare controllo dei costi e qualità dei servizi.

La distorsione riguarda i ricoveri impropri, particolarmente costosi e poco efficaci dal punto di vista della cura e della qualità della vita del paziente. Una risposta a questa tendenza è lo sviluppo di nuove forme di presenza sul territorio a supporto di mancate ospedalizzazioni, de-ospedalizzazioni anticipate e assistenza domiciliare integrata, per tenere insieme assistenza sanitaria e assistenza sociale sulla base di una visione unitaria del portatore del bisogno. Se consideriamo il caso degli anziani, vediamo che, fino a certi livelli di fragilità, è più efficace ed efficiente che rimangano nel loro domicilio, inseriti in una rete per soddisfare i bisogni assistenziali, sociali e sanitari senza venire sradicati dal loro contesto sociale.

Spostare l'attenzione dal centro di ricovero al domicilio significa organizzare modelli di servizio a geometria variabile e personalizzati, coinvolgendo, a diverso titolo, ospedali, strutture sanitarie territoriali, Rsa, centri diagnostici e riabilitativi, specialisti, medici di medicina generale, infermieri, assistenti sociali, operatori di assistenza domiciliare. Il passaggio a questo modello processuale e a rete richiede di adottare una logica di gestione del disagio socio-sanitario basata su veri e propri protocolli validati di cura. In particolare si tratta di accordarsi su linee guida fondate scientificamente e comprovate empiricamente, orientate da concezioni condivise dei bisogni e da risposte appropriate, ma si tratta anche di intensificare i flussi comunicativi fra unità operative e unità di valutazione, coordinare l'attività degli osservatori del disagio, collegando e armonizzando i sistemi informativi. Sotto il profilo della governance, questo modello richiede di potenziare gli organismi di raccordo e coordinamento interistituzionale e interaziendale.

Il carattere consensuale dei protocolli di cura implica l'integrazione almeno di tre istanze: i saperi tecnici degli specialisti, gli orientamenti delle istituzioni che hanno la responsabilità della funzione pubblica e della tutela dei livelli essenziali, le visioni della comunità locale in cui opera il terzo settore, le organizzazioni del volontariato, le associazioni dei cittadini per la tutela dei diritti, le associazioni sindacali. Fulcro operativo del modello è la costituzione di team in grado di intervenire in modo proattivo, mobilitandosi autonomamente nelle diverse situazioni o fasi del disagio, siano esse leggere e a supporto dell'autogestione della malattia oppure complesse perché caratterizzate da patologie complicate o pluripatologie, ad alto rischio di ricovero non pianificato o di istituzionalizzazione, oppure ancora delicate e confuse perché di transizione fra diversi momenti.

Fattore centrale della capacità operativa di questi team è sapersi coordinare con le risorse di auto-aiuto e autogestione messe a disposizione dal volontariato e dal care-giver familiare che deve essere protetto dal rischio di logoramento con periodi di riposo e avere la possibilità di conciliare l'impegno di cura con le altre attività. Generalizzare questo modello di assistenza comporta una riflessione sui contratti con le imprese sociali coinvolte nella fornitura dei servizi. Nel quadro di protocolli di cura condivisi si devono valutare modalità di aggiudicazione coerenti con la complessità delle relazioni di agenzia, col carattere proattivo e il forte contenuto relazionale delle prestazioni richieste. Inoltre, il processo deve confrontarsi col complesso problema di regolare il mercato delle badanti, istituzionalizzando una risorsa in crescita e introducendo per questa via basilari profili di cittadinanza, civismo e coesione sociale nella società locale. Il modello proposto richiede infine di potenziare la capacità di partecipazione, controllo e valutazione dello stesso soggetto fruitore dei servizi, agendo su diversi piani: informazione, libertà di scelta e conferimento di un concreto potere di contrattazione e protesta.

L'integrazione socio-sanitaria, il potenziamento dell'assistenza domiciliare integrata e l'integrazione della rete dei servizi socio-assistenziali sul territorio sono aree d'intervento strategico che raccolgono un forte interesse da parte di enti finanziatori privati, disponibili a impegnare risorse in interventi credibili, volti a una ridefinizione del modello di distribuzione dei servizi nell'area



metropolitana. Un tavolo di confronto sulle linee di intervento e su specifici progetti operativi potrebbe attivare partnership pubblico-private e strumenti di finanza di progetto, non tanto per progettare nuove infrastrutture, quanto per integrare e razionalizzare le infrastrutture tecnologiche e organizzative esistenti, nel contesto di una riorganizzazione dell'offerta di prestazioni.

### 2 [SAL]

#### **SVILUPPARE TECNOLOGIE PER LA DOMICILIARITÀ DEI SERVIZI SOCIO-SANITARI E DISPOSITIVI DI TELEMEDICINA**

I vantaggi nell'impiego di strumentazioni di telemedicina, teleassistenza e telesoccorso sono essenzialmente dovuti al fatto che il paziente può accedere più facilmente alla medicina specialistica, grazie alla riduzione dei tempi di diagnosi e alla identificazione della terapia corretta. La riduzione degli spostamenti implica non solo un risparmio di risorse, ma, nel caso di pazienti anziani o con difficoltà motorie, porta anche a un miglioramento alla qualità della vita.

Per gli operatori e le strutture sanitarie, la diffusione della telemedicina è invece un'opportunità per beneficiare di un aggiornamento rapido e qualificato, poiché essa implica l'accesso tempestivo a consulenze specialistiche di qualità, mentre la riduzione delle visite a domicilio e degli spostamenti permette, anche a seguito di una riorganizzazione delle metodiche di lavoro, di aumentare il numero di pazienti trattati, alzandola produttività. Con questo sistema, il *follow up* dei pazienti migliora dal punto di vista quantitativo e qualitativo, mentre la riduzione del numero di ricoveri e delle giornate di degenza totali, sommata alla maggiore appropriatezza degli interventi e alla riorganizzazione dei servizi offerti, porta a ridurre i costi, alzando al tempo stesso il livello della prestazione.

Per affermare la telemedicina come un mercato industriale e tecnologico di primaria importanza si deve intervenire a diversi livelli. Tra i fattori cruciali da un punto di vista prettamente tecnico vi è quello legato all'impiego di standard per la memorizzazione dei dati e protocolli di comunicazione, oggi ancora assenti e dunque da sviluppare per il mercato secondo linee guida definite attraverso il coinvolgimento di tutti i soggetti del sistema: utilizzatori, autorità sanitaria e produttori. Tali protocolli devono garantire l'interoperabilità (possibilità di scambiare dati fra strutture, indipendentemente dal tipo di apparecchiatura utilizzata per la registrazione), l'affidabilità (minimo rischio di interruzione delle comunicazioni), la qualità (dati perfettamente intelligibili e interpretabili clinicamente) e la sicurezza (accesso consentito solo a persone autorizzate).

La necessità di definire standard tecnici condivisi è soltanto l'aspetto più visibile del più ampio problema del coordinamento fra gli attori: in questo senso è importante che, prima di ogni altra cosa, gli attori pubblici locali individuino scenari di riferimento per guidare lo sviluppo nei prossimi 5-10 anni, in ordine al rapporto fra obiettivi e prestazioni e fra attese, tempi e risorse per le applicazioni delle tecnologie innovative alla sanità. Egualmente, poiché ci troviamo di fronte a un grosso ostacolo legato alla scarsa penetrazione delle nuove tecnologie di comunicazione (in particolare quelle ad alta velocità come Isdn, e banda larga) all'interno della popolazione e delle strutture sanitarie, una politica più ambiziosa di investimenti per le infrastrutture di telecomunicazione diventa basilare anche per lo sviluppo di applicazioni di telemedicina.

### 3 [SAL]

#### **COORDINARE L'AZIONE SOCIO-SANITARIA COL COMPLESSO DELLE POLITICHE PER LA SALUTE**

Un modello integrato di assistenza socio-sanitaria e sociale a rete, orientato alla qualità della vita e alla domiciliarietà, deve essere a pieno titolo incluso nel sistema delle azioni per la tutela della salute, in ragione degli effetti diretti che produce per contrastare l'isolamento delle persone non autosufficienti, proteggere i care-giver e, più in generale, conservare e valorizzare le risorse della solidarietà, della riproduzione di un tessuto sociale ricco, della coesione sociale, della conciliazione fra cura e lavoro.



Il buon funzionamento di un modello a rete di integrazione socio-sanitaria si giova delle stesse azioni che favoriscono la diffusione della salute, agendo in modo favorevole e preventivo sui suoi determinanti. Tale modello richiede, per esempio, una buona qualità abitativa, quartieri risanati, cittadini informati e istruiti, care-giver in grado di conciliare cura, lavoro e riposo e, inoltre, data la sua natura reticolare, implica fluidità di spostamenti e accessibilità universale ai servizi, compresi quelli ospedalieri. Del resto la mancanza di azioni preventive sulla salute espone i servizi di assistenza integrata al rischio costante di sovraccarico e all'insostenibilità dei costi.

Sono dunque strette le sinergie potenziali e le interdipendenze fra sistema della assistenza socio-sanitaria, organizzazione del sistema ospedaliero e azioni non sanitarie rilevanti per i determinanti la salute, ma è evidente che lo sfruttamento di queste sinergie richiede uno stretto coordinamento orizzontale e verticale fra i diversi settori di policy locali, i relativi comparti amministrativi e i corrispondenti servizi, tenendo in debito conto che il riferimento più corretto è quello della dimensione metropolitana. Tale coordinamento è indispensabile anche per evitare che queste interdipendenze operino in direzioni sfavorevoli, producendo effetti perversi: in questa prospettiva assume rilevanza strategica la scelta di istituzionalizzare e potenziare uno strumento di programmazione interistituzionale e intersettoriale come il Piano Regolatore Sociale, per saldare le attività programmatiche dei servizi sociali con quelle di tutti i settori sanitari e non sanitari rilevanti per la salute e il benessere della società locale. A questo fine il Piano Regolatore Sociale dovrebbe anche includere e generalizzare i processi di programmazione partecipata previsti dai Piani di Zona, conciliando le istanze di partecipazione con l'efficacia dei processi decisionali.

#### **4 [SAL]**

##### **GARANTIRE AI CITTADINI STRANIERI L'EFFETTIVO ESERCIZIO DEL DIRITTO ALLA SALUTE**

La possibilità per gli immigrati di tutelare la propria salute costituisce un aspetto rilevante del processo di integrazione ed è parte integrante di una strategia di valorizzazione del capitale umano presente sul territorio. L'esercizio di tale diritto implica che gli stranieri abbiano la possibilità di accedere e di fruire dei servizi sanitari al pari degli altri cittadini, vedendo però riconosciute e rispettate le peculiarità culturali e sociali di cui sono portatori. A tale scopo, Torino ha investito fin dall'inizio degli anni Novanta sull'inserimento di mediatori culturali e sull'apertura di sportelli presso le strutture sanitarie, oltre che sull'istituzione di strutture ad hoc come le Isi (Informazione Salute Immigrati) caratterizzate da forte flessibilità e riduzione ai minimi termini della burocrazia.

A fronte della consistenza e del grado di stabilizzazione della popolazione immigrata, è però giunto il momento di compiere un passo ulteriore e capitalizzare queste esperienze, facendole diventare parte integrante degli interventi ordinari in campo sanitario, in particolare passando gradualmente dal ricorso a prestazioni individuali di mediazione linguistica-culturale alla costruzione di un sistema di mediazione culturale e di accoglienza. Premessa di questo cambiamento è proprio la distinzione tra mediazione linguistica e mediazione culturale.

Per quanto concerne la mediazione culturale, si deve puntare a costruire un sistema, dove ogni operatore di salute e l'intera struttura sanitaria sono in grado di interagire proficuamente con gli utenti stranieri per garantire un ordinario e diffuso accesso alla salute.

Le azioni possibili vanno dal potenziamento dei programmi di informazione sulla normativa e sulle caratteristiche della presenza straniera (provenienze, percorsi migratori) all'offerta di una formazione relazionale mirata ad acquisire strategie di comunicazione appropriate per instaurare interazioni proficue con persone provenienti da altri contesti sociali, politici e culturali. In quest'ottica va promosso un approccio multidisciplinare per affrontare le problematiche collegate alla salute, integrando competenze comunicative, psicologiche, sociologiche e antropologiche: la presenza di utenti stranieri può divenire uno stimolo a sviluppare capacità di ascolto del paziente e recuperare un approccio olistico utile anche a trattare con pazienti italiani, in un'ottica di generale fruibilità e qualità dei servizi.

Per quanto concerne invece la mediazione linguistica, in prima battuta si possono valorizzare le conoscenze linguistiche del personale interno italiano e straniero, prevedendone l'impiego nei



servizi maggiormente utilizzati da utenti immigrati senza aggravii di spesa per i servizi stessi. Si possono inoltre promuovere servizi di interpretariato su richiesta, anche telefonici, attivati da cooperative e imprese promosse da immigrati per capitalizzare le competenze esistenti tra i mediatori e tra gli stranieri di più vecchia immigrazione. Queste iniziative possono essere inizialmente testate nelle strutture territoriali e ospedaliere che si occupano di ambiti di salute particolarmente vulnerabili come il pronto soccorso, l'area materno-infantile o l'area traumatologica. Un'altra linea d'intervento riguarda il potenziamento delle risorse possedute dagli immigrati per controllare e migliorare la propria salute. In questo senso va aumentata fra la popolazione immigrata la consapevolezza di un diritto alla salute e la conoscenza delle modalità d'accesso ai servizi, in primo luogo attraverso un'informazione organizzata, chiara e capillare, diffusa non soltanto presso le strutture sanitarie, ma anche nei luoghi di aggregazione sociale degli stranieri sfruttando l'ormai collaudata collaborazione con le organizzazioni del privato sociale. In questa linea rientrano però anche gli interventi tesi a rispondere alle precarie condizioni di inserimento sociale di molti immigrati che ne deteriorano la salute, riducendo il cosiddetto "effetto migrante sano", tutelando in primo luogo le condizioni abitative e lavorative degli stranieri. L'impatto dell'immigrazione sul sistema sanitario nel medio periodo, dunque, dipenderà anche dalla capacità degli attori locali di integrare politiche sanitarie, ambientali, urbanistiche, lavorative e sociali.

### 5 [SAL]

#### **DEFINIRE IL PROGETTO PARCO TORINESE DELLA SALUTE E DELLA SCIENZA**

L'organizzazione della rete ospedaliera compete alla Regione Piemonte; essa viene compiuta in base alla valutazione dei fabbisogni di attività e di ricoveri e allo stato delle strutture ospedaliere, nell'ambito del Piano Sanitario Regionale. In merito al tema, si è fatta strada a livello locale l'ipotesi di progettare un nuovo presidio ospedaliero dove rilocalizzare l'attività delle Molinette: si tratta di una prospettiva strategica a livello metropolitano sia per le sue connessioni con le scelte territoriali, insediative e infrastrutturali sia per i rapporti che interesserebbe col sistema della formazione, della ricerca e dell'innovazione.

Il progetto, valutato da una commissione costituita dalla Regione Piemonte di cui fanno parte la Città e la Provincia di Torino, il Politecnico e l'Università, è complesso perché si trova a un punto di snodo fra diverse esigenze: migliorare l'accesso alle prestazioni da parte dei residenti, riorganizzare la rete ospedaliera dell'area metropolitana, attuare un collegamento stretto fra attività sanitaria e ricerca di base e applicata e, infine, per ragioni finanziarie.

Il profilo delle nuove Molinette potrebbe essere quello di un grande ospedale di insegnamento con capacità di attrarre investimenti per l'innovazione in campo sanitario. In questo senso è importante che il progetto preveda, almeno in prospettiva, spazi per la sperimentazione di nuove tecnologie e la costruzione di imprese legate a queste sperimentazioni: aree interessanti per attuare investimenti, in ragione della posizione di assoluta eccellenza di Torino, sono le tecnologie Ict, le tecnologie robotiche, le nanoscienze e biotecnologie. Dal punto di vista territoriale, le scelte sulla localizzazione devono considerare il sistema insediativo complessivo dell'area metropolitana, premiando uno di quei nodi eccellenti dell'organizzazione territoriale risultanti dalla configurazione radiale-reticolare del sistema di trasporto.

### 1 [TER]

Il Parco della Salute e della Scienza si presta, una volta definito dal punto di vista dell'organizzazione della rete ospedaliera, a diventare una delle aree di trasformazione innovativa dell'area metropolitana.



## [RIG] CASA E RIGENERAZIONE URBANA

Il tema dell'abitare occupa una posizione centrale tra i filoni strategici che raccordano sviluppo economico e qualità sociale. Va ricordato, infatti, che l'assenza di una politica adeguata sulla condizione abitativa determina situazioni sociali che incidono negativamente sulle stesse politiche di sviluppo, poiché la qualità abitativa, come elemento di benessere collettivo e come risorsa di coesione sociale, fa parte di quell'insieme di condizioni localizzate che conferiscono a un'area un vantaggio competitivo.

La politica a favore della proprietà della casa, per anni convergente con le esigenze di risparmio e investimento sicuri delle famiglie e dei proprietari di immobili e terreni, favorita anche dalla depressione dei titoli e dalla appetibilità dei mutui, ha prodotto una continua erosione nella quota di abitazioni in locazione. In Piemonte, dal 1991 al 2002, secondo le stime del Cresme (Indagine sulle famiglie 2002) tale quota è scesa dal 37 al 25% e ancora più forte è stata la diminuzione nei Comuni capoluogo della regione (dal 38 al 23%), con un record negativo per Torino che porta il patrimonio in affitto dal 46 al 27% sul totale delle abitazioni. La politica della proprietà della casa risponde però sempre meno alla crescente necessità, comune a molti individui e famiglie, di adattamento flessibile alle discontinuità legate all'organizzazione del mercato del lavoro e ai nuovi modelli di convivenza. Un numero sempre più ampio e diversificato di categorie sociali è esposto, non soltanto nei grandi centri urbani, ma anche nei piccoli comuni, al problema della casa, senza avere tuttavia la disponibilità delle risorse economiche che la soluzione attraverso il mercato oggi richiede.

Infatti, le azioni tradizionali a favore della proprietà della casa presuppongono una solvibilità duratura e capace di resistere all'aumento delle spese di manutenzione degli immobili, per cui ampie frazioni della popolazione, pur essendo proprietarie, corrono forti rischi di impoverimento.

I dati indicano che, negli ultimi anni, la ripresa del mercato immobiliare dopo una lunga stasi ha ulteriormente aumentato la quantità di alloggi disponibili per l'acquisto, restringendo il mercato dell'affitto e rendendo, anche a causa del costante incremento dei canoni di locazione, più costoso l'accesso alla casa per fasce basse di reddito. Sul fronte opposto, l'edilizia residenziale pubblica con risorse progressivamente decrescenti riesce oggi a soddisfare i bisogni abitativi di una parte residuale della popolazione, tamponando solo disagi molto gravi e tenendo fuori un numero crescente di famiglie sotto stress abitativo. La politica di edilizia sociale mostra inoltre una bassa capacità nel recupero dei capitali e, sostanzialmente, manca di iniziativa economica. Erosione della locazione e stagnazione dell'edilizia pubblica paiono particolarmente gravi nella situazione in cui si trova l'area metropolitana di Torino, dove l'intensa attività di trasformazione urbana e il flusso degli investimenti sono destinati a creare non solo tensioni nei prezzi, ma anche importanti mutamenti nella composizione sociale dei residenti e nelle destinazioni d'uso. Una nuova pressione sul mercato abitativo, ad esempio, è esercitata dalla crescita di una domanda atipica (immigrati, studenti non residenti, turisti) che alimenta comportamenti speculativi e sottrae una ulteriore fetta di spazi abitativi alla domanda tradizionale di alloggi in affitto.



Il tema della qualità dell'abitare si intreccia con quello della rigenerazione urbana, ambito in cui l'area metropolitana di Torino è stata, negli ultimi dieci anni, luogo di sperimentazione di interventi innovativi che hanno prodotto esiti positivi, anche se mostrano alcuni elementi di fragilità. Nel bilancio di questa esperienza due aspetti sono particolarmente rilevanti. Il primo aspetto è la consapevolezza della centralità dello sviluppo locale nei processi di rigenerazione urbana. Promuovere lo sviluppo locale significa affrontare il problema della qualità della vita urbana in un'ottica d'integrazione fra interventi di tipo fisico (urbanistico e edilizio), sociale ed economico, fare perno sulle potenzialità e le risorse degli ambiti territoriali coinvolti, rafforzare elementi di centralità in aree periferiche in un'ottica di città policentrica, aumentare la qualità degli spazi e delle attrezzature pubbliche e collettive e la loro fruibilità, in particolare da parte dei settori più deboli della società. Su questo punto va detto che il tema della città policentrica non è ancora riuscito a confrontarsi con quello della città metropolitana e, dunque, con la necessità di pensare interventi che vanno oltre i confini amministrativi. Il secondo aspetto è che il metodo di lavoro della pubblica amministrazione, basato sull'intersectorialità e la cooperazione entro progetti territorialmente localizzati, ha portato risultati complessivamente positivi, nonostante le difficoltà di dialogo e di coordinamento tra settori, professioni e logiche d'intervento, oltre ai rischi di deperimento, in caso di lunghe sospensioni o interruzioni del flusso degli interventi, delle reti di cooperazione e di fiducia cresciute attraverso e all'interno di queste esperienze.

### **1 [RIG]**

#### **AUMENTARE E DIVERSIFICARE L'OFFERTA E L'ACCESSIBILITÀ DEGLI ALLOGGI IN LOCAZIONE**

La diversificazione di fabbisogni e aspettative relativi alla qualità dell'abitare richiede oggi alle politiche di perseguire obiettivi differenziati e mirati. Alla questione della locazione va sicuramente dedicata maggiore attenzione e maggiori risorse economiche e energie organizzative vanno investite allo scopo di accrescere la disponibilità di alloggi in affitto. Questa priorità deve essere sostenuta attraverso interventi finalizzati non solo alla maggiore accessibilità all'alloggio in termini economici, ma anche a una più efficace intercettazione e gestione della domanda di crescente flessibilità e temporaneità dell'abitare.

Le politiche abitative di seconda generazione (regolazione del mercato attraverso gli affitti concordati, sostegno alle fasce deboli, fondi di garanzia) hanno mostrato l'importanza di affiancare alle tradizionali politiche distributive, anche politiche regolative e politiche attive per potenziare la lotta al disagio e allo stress abitativo e costruire, attraverso un'attività di mediazione (promozione, partnerariato) fra gli interessi dei soggetti coinvolti (inquilini, ente locale, proprietari di alloggi) un tessuto di fiducia che dovrebbe ridurre la distanza tra le condizioni dell'offerta e le disponibilità economiche delle fasce più deboli. Politiche come queste, pur avendo una visibilità e un riconoscimento ancora bassi, e malgrado siano minacciate da una disponibilità economica degli enti pubblici soggetta a erosione, sono le sole che paiono in grado di intercettare una fascia di disagio abitativo che, pur consistente, non presenta indici di gravità sufficienti a meritare l'assegnazione di un alloggio di edilizia pubblica. Si deve tenere anche presente che la liberalizzazione di canoni di locazione e sfratti (L.431/98) non è stata compensata dagli effetti dei canoni concordati istituiti dalla stessa legge, i cui vantaggi per gli stessi proprietari non sembrano ancora interamente percepiti.

Nel caso della popolazione immigrata, il problema abitativo va considerato un'area di policy con particolari implicazioni sociali, poiché disporre della casa è una condizione indispensabile per una



piena integrazione sociale, laddove essa passa attraverso la possibilità di ottenere il permesso di soggiorno, stipulare un regolare contratto di lavoro e accedere al ricongiungimento familiare.

In rapporto all'immigrazione, il bisogno abitativo non va affrontato soltanto nei termini della gestione dell'emergenza, dunque in termini di straordinarietà, ma, più correttamente, deve rispondere a una domanda diversificata e articolata, spesso proveniente da persone stabilmente insediate sul territorio. Queste ultime, oltre a condividere le difficoltà del resto delle famiglie italiane, scontano sovente atteggiamenti discriminatori non solo nell'accesso al mercato della locazione, ma anche a quello della compravendita a cui sempre più stranieri ricorrono: la percentuale di acquirenti extra-UE è superiore alla percentuale di residenti stranieri. Infatti, se nel mercato della locazione a discriminare sono i proprietari di immobili e di conseguenza le agenzie immobiliari, in quello della compravendita sono gli istituti di credito, spesso diffidenti e non sempre attrezzati a trattare con l'utenza straniera.

Una buona pratica della Città di Torino, da potenziare e estendere nei Comuni dell'area metropolitana, è quella di Lo.ca.re che può evolvere in una rete informativa istituzionalizzata oppure anche in una vera e propria agenzia metropolitana per l'affitto. Iniziative di intermediazione di questo tipo devono però coinvolgere sempre più i soggetti privati che operano per profitto (istituti di credito, datori di lavoro, imprese di costruzione) così da mobilitare risorse finanziarie private contenendo la spesa pubblica, avviare azioni di recupero del patrimonio edilizio da cui questi stessi attori possono trarre profitto almeno per un certo periodo, sensibilizzare gli attori forti sulle tematiche relative alla multiculturalità, facendone centri di diffusione di buone pratiche e di atteggiamenti di apertura verso gli stranieri, sviluppare vere e proprie politiche di governance della questione casa sul territorio.

Inoltre, sono diverse le soluzioni complementari che, in merito a questo tipo di interventi, si possono mettere in campo per arrivare a una politica concordata con gli operatori del settore tesa ad aumentare la quota di alloggi in affitto nei luoghi della trasformazione o riqualificazione urbana.

Si può per esempio estendere all'area metropolitana la norma del Piano Regolatore Generale di Torino che prevede un diritto di prelazione da parte del Comune sul 10% della superficie di pavimento a destinazione residenziale di nuova costruzione (eccedente i 4000 mq) oppure, in alternativa, l'obbligo di destinare tale percentuale all'affitto. Egualmente, con la collaborazione della Regione Piemonte, si può pensare di rilanciare il fondo di sostegno alla locazione e costituire una finanziaria a livello metropolitano per raccogliere e remunerare risorse indirizzate a progetti di trasformazione e riqualificazione urbana che garantiscono quote di alloggi in affitto. Infine si può aumentare la disponibilità di alloggi per rispondere a esigenze abitative specifiche come quelle dei residenti in via temporanea – studenti, professionisti – che cresce anche in rapporto alla maggiore attrattività della città. Le popolazioni provvisorie, del resto, costituiscono un efficace volano per le politiche di mix sociale, perché l'insediamento è svincolato da considerazioni sulla rendita dell'investimento; scelte di questo tipo consentirebbero anche di avviare sperimentazioni edilizie, sia nell'organizzazione degli spazi interni sia nella connessione tra servizi abitativi e servizi per il quartiere, coinvolgendo anche soggetti del terzo settore.

## **2 [RIG]** **VALORIZZARE LE PRATICHE E I RISULTATI DELLE ESPERIENZE DI RIGENERAZIONE URBANA**

La continuazione delle esperienze di rigenerazione urbana è resa incerta dalla progressiva riduzione delle risorse pubbliche. D'altra parte, alcuni elementi di fragilità relativi soprattutto alla distanza tra la scala in cui si generano i problemi e la scala operativa – se gli effetti sono localizzati non è detto che anche le cause lo siano – hanno talvolta reso questo modello d'intervento inadeguato ad affrontare un insieme diversificato, e non sempre facilmente decifrabile, di situazioni di disagio. Il fatto è che questo metodo non è stato testato in situazioni più estese territorialmente e meno marcate socialmente: la debolezza deriva in questo caso dal fatto che situazioni di disagio come le condizioni transitorie di difficoltà economica, la presenza di etnie diverse con diverso



grado d'integrazione, i rischi di etnicizzazione di parti di città, sono in crescita e si stanno diffondendo anche in aree caratterizzate da un tessuto abitativo normale.

Quest'ultimo dato porta a considerare la presenza di stranieri come un elemento costitutivo e integrante di ogni politica di rigenerazione urbana, trasfondendo nelle politiche ordinarie e straordinarie le conoscenze acquisite nel corso delle esperienze mirate alle aree con elevata concentrazione di immigrati. D'altra parte, sarebbe opportuno che le politiche non si limitassero a prendere atto della crescente presenza immigrata, ma ne sostenessero e incentivassero la diffusione sull'intero territorio metropolitano, contrastando processi di ghettizzazione.

La forte concentrazione urbana degli immigrati può infatti dare avvio a meccanismi di riproduzione della marginalità sociale che minano le possibilità di integrazione positiva delle giovani generazioni e che risultano già evidenti se si guarda alla distribuzione degli allievi stranieri tra gli istituti scolastici, senza contare che l'elevata incidenza di cittadini stranieri in alcune aree può suscitare sentimenti di allarme sociale, minando la coesione sociale.

Queste considerazioni non devono però far passare in secondo piano il fatto che l'eredità più importante di questa stagione di programmi complessi sta nella consapevolezza che gli interventi di trasformazione urbana, si tratti di interventi sul tessuto esistente o di radicali trasformazioni, devono risultare fortemente integrati dal punto di vista fisico, sociale e economico, e indirizzati a sollecitare processi di sviluppo locale basati sulla mobilitazione e valorizzazione delle risorse endogene del territorio. Si tratta per il futuro di estendere questo metodo, calibrando interventi di riqualificazione ordinaria e straordinaria: un punto fermo è la necessità di superare la logica del singolo progetto e del finanziamento straordinario.

Per quanto riguarda le reti di soggetti locali e le forme di partnership sedimentate da queste esperienze, occorre ben valutare il rischio che si corre istituzionalizzando processi che puntano a riconoscere il valore della rappresentatività dal basso, anche se il riconoscimento formale può favorire la continuità e la trasmissione delle esperienze.

In ogni caso, è necessaria una chiarificazione dei ruoli e dei rapporti fra i soggetti istituzionali – Comune, Circoscrizioni – e gli organismi nati dalle esperienze di questi anni. Per quel che riguarda il metodo della partecipazione e dell'accompagnamento sociale agli interventi di riqualificazione e rigenerazione urbana, questa opzione si basa sul duplice assunto che la partecipazione dal basso possa diventare uno strumento di definizione e controllo della qualità degli spazi pubblici, dei servizi, dei manufatti edilizi, in una parola dell'immagine stessa delle trasformazioni urbane, e che appartenere a una comunità di residenti sia un requisito di cittadinanza sociale. Molte politiche dei servizi sociali presuppongono un tessuto di solidarietà diffuso, per supportare individui e famiglie nei momenti di difficoltà e anche l'accompagnamento sociale può essere un buon metodo, per combattere condizioni di esclusione sociale e prevenire situazioni di conflitto attraverso interventi indirizzati a incrementare il mix sociale. Per queste ragioni, le amministrazioni locali potrebbero impegnare parte degli oneri derivanti dalle trasformazioni urbane per l'accompagnamento sociale delle trasformazioni stesse.

Occorre ribadire l'obiettivo caratterizzante di molte esperienze di rigenerazione urbana: aumentare la coesione sociale. Per questo sono importanti politiche indirizzate ad incrementare il mix sociale, politiche che possono passare sia attraverso accordi con gli operatori privati, sia attraverso una gestione attenta delle operazioni di vendita del patrimonio abitativo pubblico, che non devono costituire pure operazioni di privatizzazione, bensì avviare processi di sostituzione programmata, indirizzati, appunto, al sostegno di una politica di mix sociale nel territorio.

#### 4 [FOR]

La ghettizzazione degli immigrati si contrasta anche attraverso l'attuazione di politiche che impediscono la concentrazione degli alunni stranieri in alcuni istituti di formazione, promuovendo invece una presenza più capillare sul territorio.