

L'internazionalizzazione del sistema

GIUSEPPE DEMATTEIS – CRISTIANA ROSSIGNOLO

Queste note hanno lo scopo di presentare alcuni elementi di riflessione e di proposta sull'internazionalizzazione di Torino, obiettivo che il Primo Piano Strategico della città, firmato nel 2000, si è posto come principale, trasversale a tutte le linee in cui esso si articola.

Partendo da una delle tre immagini che compongono la visione strategica di Torino al 2010 «Torino metropoli europea» occorre chiedersi se la città in questi ultimi quattro anni è andata effettivamente in questa direzione. Ha saputo aprirsi agli scambi internazionali, fare “politica estera”, dotandosi di progetti di respiro internazionale, attraendo nuove energie e nuovi capitali, rafforzando la sua presenza nelle reti internazionali esistenti, dotandosi di mezzi e infrastrutture adeguate a questo scopo? Come ha giocato la carta dei suoi vantaggi competitivi per affermarsi sulla scena europea e mondiale?

Il testo si articola in quattro parti. La prima esamina la posizione di Torino rispetto alle altre città europee a partire dalle prime ricerche dei primi anni Novanta fino ai recenti studi (Eu-polis 2002, CRPM 2002, Cushman&Wakefield 2002-03, Datar 2003, ESPON 2004).

La seconda parte verifica lo stato di attuazione o di avanzamento di quelle azioni del Piano Strategico che direttamente (tavolo permanente di cooperazione per l'internazionalizzazione, piano di comunicazione per la promozione internazionale, ruolo internazionale dell'aeroporto di Caselle, alta capacità transpadana e transalpina) o indirettamente (università, formazione, ricerca e innovazione, imprenditoria, cultura, turismo, commercio, sport, le Olimpiadi Invernali) giocano un ruolo cruciale per l'internazionalizzazione della città.

La terza parte esamina gli elementi di forza e di debolezza di Torino per far emergere i fattori favorevoli e sfavorevoli alla sua apertura internazionale e confronta tre diverse situazioni di internazionalizzazione: allo stato attuale, secondo gli obiettivi del Piano Strategico e in un'ottica nuova di apertura macroregionale.

Nella parte conclusiva sono proposte sinteticamente le iniziative e le azioni di livello internazionale che Torino può proporre sia come singolo sistema urbano sia come nodo di una rete macroregionale. Infine vengono sottoposte alcune questioni che meritano un ulteriore approfondimento.

1. Torino nel sistema urbano europeo

Nelle prime analisi comparative sulle città europee, agli inizi degli anni Novanta, Torino non si classificava come una «metropoli europea» a pieno titolo, ma come una città intermedia «di importanza europea», con funzioni prevalentemente nazionali (Kunzmann e Wegener, 1991). Era però potenzialmente in grado di occupare un ruolo importante sulla scena internazionale soprattutto grazie alla posizione strategica tra la dorsale centrale europea e il nuovo asse di sviluppo dell'arco latino mediterraneo (Datar, 1989). In analisi più approfondite sulla struttura funzionale urbana, Torino si presentava come una città «in transizione, industriale e tecnologica, positiva», ma con funzioni direzionali economiche e amministrative limitate, rispetto alle sue competitrici europee (Conti e Spriano, 1990). Quest'ultimo tratto negativo veniva confermato dall'analisi dell'Équipe Paris del 1994, in cui Torino appariva come una città con scarsa dotazione di servizi terziari di livello metropolitano e con funzioni internazionali poco sviluppate.

Per quanto riguarda le classificazioni realizzate da società internazionali di consulenza aziendale sulle condizioni di attrattività economica della città europee, nello studio di Healey&Baker del 1997 Torino occupava la 27^a posizione tra le migliori città europee. Pochi anni dopo però, nel 2002 e nel 2003, Cushman&Wakefield pongono Torino nella 40^a posizione, cioè tra le città europee di secondaria importanza e poco attraenti per le imprese multinazionali, dopo città come Marsiglia, Rotterdam, Birmingham, Stoccarda, Basilea, Colonia. Viceversa in uno studio del 2003, la società americana KPMG, che classifica 98 città mondiali per vantaggi localizzativi, considera l'area metropolitana torinese come una delle migliori per avviare un'attività di ricerca e sviluppo, posizionandola sullo stesso rango di città come Amsterdam, Rotterdam e Francoforte.

L'incertezza sulla posizione effettiva di Torino nella competizione europea ha suggerito di effettuare un'analisi di *benchmarking* più approfondita, condotta nel 2002 dal centro Eu-polis del Politecnico di Torino per conto di Torino Internazionale. Partendo da un confronto con altre 69 città che in passato sono state paragonate a Torino a vario titolo, la ricerca ha individuato 20 città che possono essere assunte come concorrenti in ambiti diversi, rispetto a ciascuno dei quali sono stati valutati i punti di forza e di debolezza della nostra città. Si ottiene così un'immagine più articolata della posizione di Torino nel quadro della competizione europea. L'ambito in cui maggiormente la città si distingue è la ricerca tecnologica, anche se trova difficoltà nel trasformare la conoscenza e l'innovazione scientifica in vantaggio industriale competitivo. Nel settore delle telecomunicazioni, per esempio, a fronte di una struttura scientifica di alto livello si registra la quasi totale dismissione delle precedenti attività produttive in uno dei campi più strategici per il futuro industriale della città. In termini di direzionalità c'è un'evidente debolezza, data dal fatto che solo poche delle sue imprese hanno rilevanza europea. Se si considera

l'apertura internazionale la situazione è più sfumata. L'immagine che appare è quella di una città con potenzialità in parte inesprese. C'è ad esempio un buon apparato fieristico, dedito soprattutto a manifestazioni nazionali, mentre mancano quasi del tutto le fiere internazionali importanti. Nel sistema europeo dei trasporti Torino presenta buone condizioni di accessibilità che potrebbero essere meglio sfruttate.

Da questa ricerca risulta che il principale vantaggio competitivo della città consiste nel capitale cognitivo, organizzativo e sociale accumulato in più di un secolo di sviluppo industriale, dotazione che per essere valorizzata richiede diffusione delle capacità imprenditoriali, sempre maggior inserimento delle imprese nelle reti internazionali della ricerca e dell'innovazione tecnologica, sviluppo di servizi avanzati (finanza, marketing, ecc). Ciò non esclude ovviamente che la competitività internazionale di Torino debba anche far presa su importanti dotazioni presenti in altri settori e che occorra investire molto nelle condizioni di contesto – infrastrutturali, ambientali, sociali e culturali – come d'altronde è previsto dal Piano Strategico.

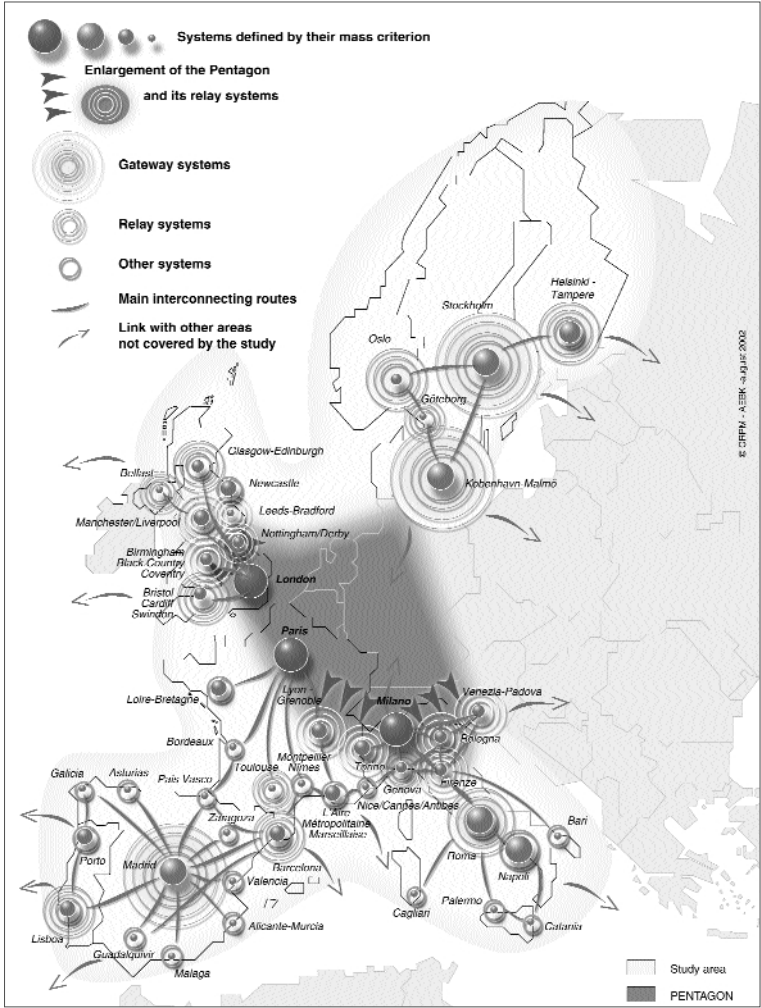
Una conferma delle potenzialità di Torino viene dallo studio che la Conferenza delle Regioni Periferiche Marittime europee (CRPM) ha pubblicato nel 2002, come proposta di applicazione concreta del policentrismo europeo, enunciato nello Schema di sviluppo dello spazio europeo (CE, 1999). In particolare lo studio si proponeva l'individuazione di più zone di «integrazione economica mondiale» all'interno di alcuni paesi (Regno Unito, Paesi Scandinavi, Portogallo, Spagna, Francia e Italia) come alternativa alla eccessiva concentrazione delle funzioni metropolitane di massimo livello nel «pentagono» centrale europeo. Lo studio, pur rimanendo entro i limiti di un esperimento ipotetico, permette di verificare il posizionamento e il ruolo di molte città, tra cui Torino, in una prospettiva di sviluppo policentrico europeo.

Va anzitutto rilevato che la massa dell'area metropolitana torinese (in termini demografici ed economici) le assicura l'ingresso nel ristretto numero dei sistemi urbani europei di integrazione economica mondiale. Nel confronto analitico il nostro sistema regionale si presenta forte in termini di connettività, soprattutto grazie alla sua posizione a contatto con il «pentagono» (a cui appartiene Milano). Presenta invece condizioni medie per quanto riguarda la competitività e le dinamiche di sviluppo in atto. Sulla competitività è superato solo da Helsinki, Stoccolma, Copenhagen-Malmo, Bordeaux, Lione-Grenoble, Paesi Baschi, Madrid, Barcellona e Roma. Per quanto riguarda le dinamiche di sviluppo in atto si collocano nella classe superiore al sistema torinese solo Nottingham-Derby, Galizia, Porto, Lisbona, Malaga, Madrid e Barcellona. Va notato che alcuni di questi sistemi urbani sono un po' artificialmente costruiti mettendo insieme più città di una stessa regione, nell'ipotesi che possano fare sistema tra loro, mentre Torino è già ora un'unica area metropolitana.

Lo studio si conclude con due scenari e in entrambi il sistema metropolitano torinese ha delle prospettive positive. Nello scenario *stright-line* (Fig.1), che estrapola le

tendenze in atto, Torino si presenta come un sistema-relais di quello milanese, destinato quindi ad essere integrato nel «pentagono» in seguito al progressivo allargamento di questo. Nello scenario volontarista (Fig. 2) – risultato di politiche nazionali ed europee rivolte a rafforzare il policentrismo – Torino farebbe anzitutto sistema con Milano e Genova e, a scala macroregionale, verrebbe ad occupare una posizione

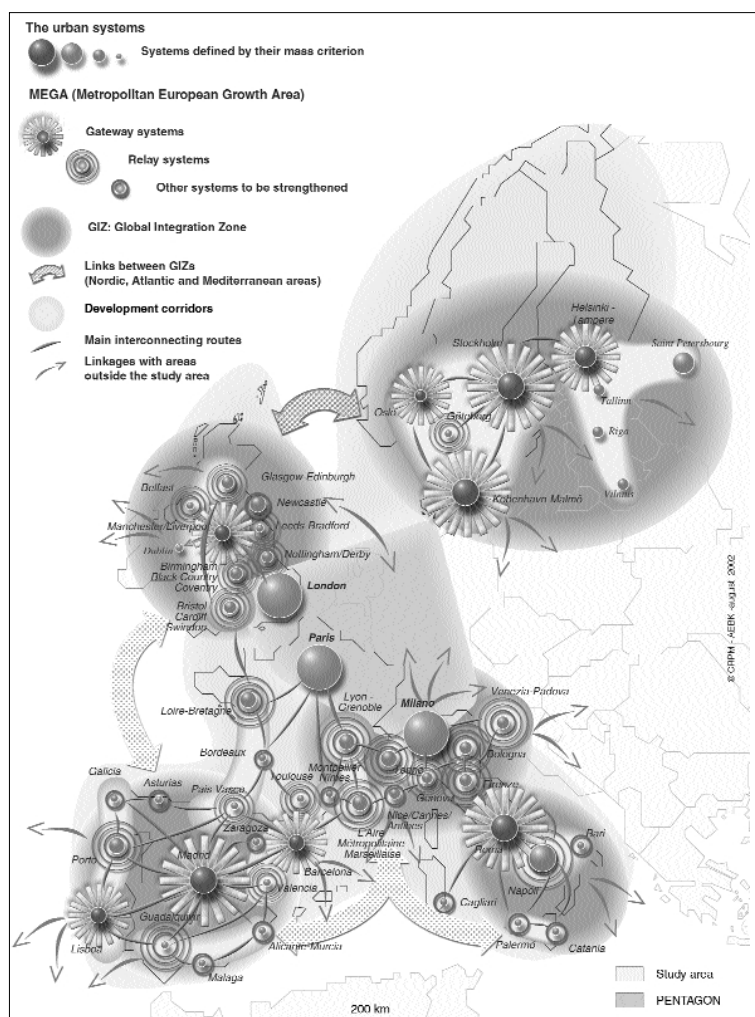
FIG.1 IL MODELLO POLICENTRICO TENDENZIALE



FONTE CRPM, 2002

centrale in una grande zona di integrazione dell'economia mondiale che va da Montpellier a Trieste. Va notato che questa grande zona corrisponde anche alla sezione mediana del Corridoio 5.

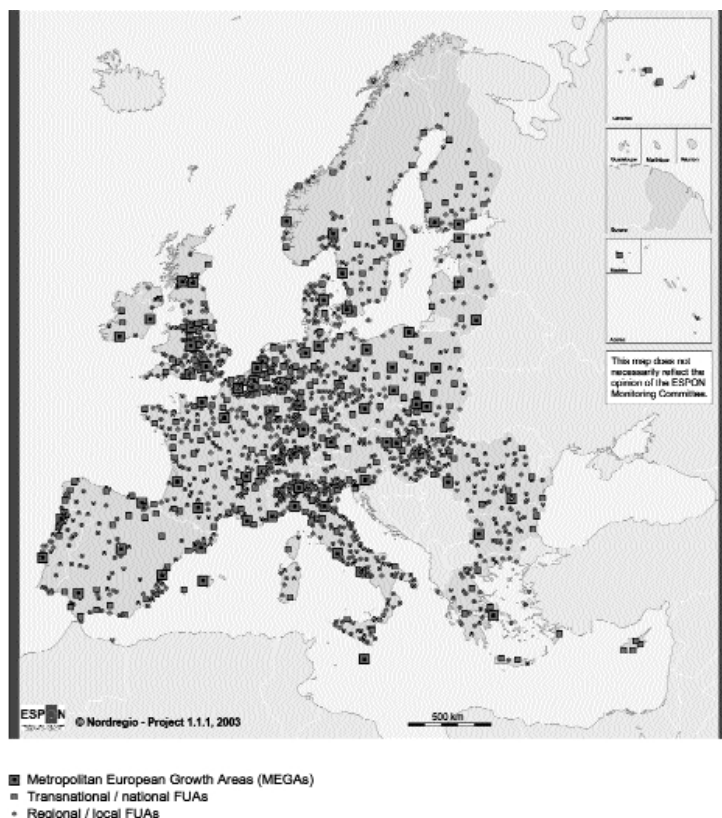
FIG.2 IL MODELLO POLICENTRICO VOLONTARISTICO



FONTE CRPM, 2002

Indicazioni analoghe derivano dai risultati preliminari delle analisi condotte dalla rete ESPON (2004). In una prima classificazione dei sistemi urbani europei per importanza funzionale, basata su sette indicatori¹ (Fig. 3), Torino risulta essere una MEGA (Metropolitan European Growth Area). Nella classificazione delle 76 aree che possono rappresentare in futuro un contrappeso al «pentagono» secondo quattro gruppi di indicatori² (Fig. 4) Torino risulta essere una Strong MEGA, cioè una città relativamente grande, competitiva e con forte capitale umano insieme a città

FIG.3 TIPOLOGIA DELLE FUNCTIONAL URBAN AREAS (FUAS)



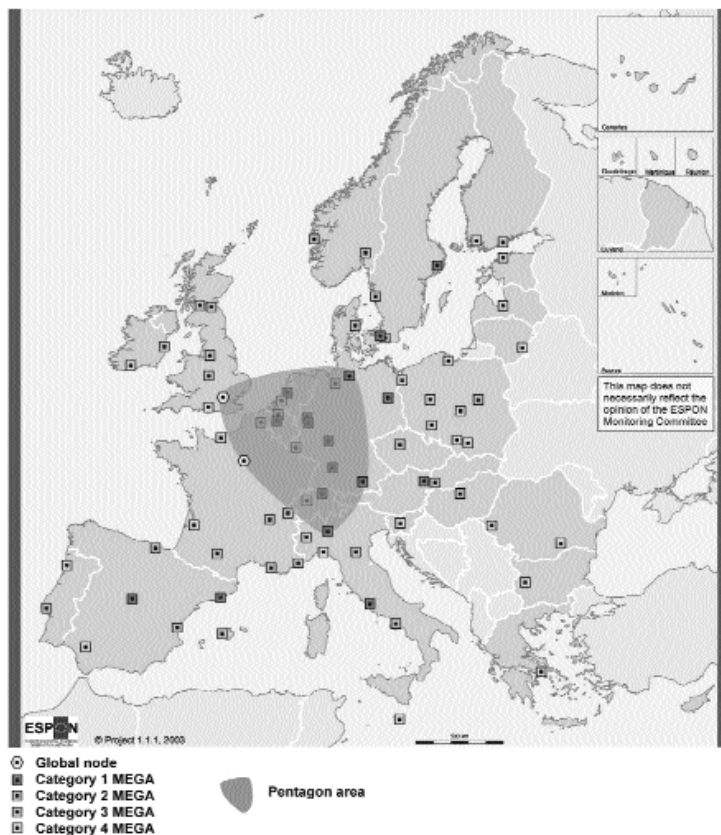
FONTE ESPON, 2004

1 Gli indicatori sono: popolazione > 50.000 ab; trasporti: aeroporto > 50.000 passeggeri in 2000 o porto con > 20.000 TEU traffico container 2001; turismo: numero letti in hotel o simili in 2001; industria: GVA in 2000; conoscenza: università e studenti; decision-making: numero di centri di comando di imprese europee top; amministrazione: sistemi amministrativi di diverso livello (capitali, capoluoghi di regione e di provincia).

2 I 4 gruppi di indicatori sono: la massa (popolazione e PIL); la competitività (PIL pro capite, centri di comando di imprese europee top); la connettività (trasporto aereo, accessibilità); la conoscenza (livello di educazione, personale impiegato in R&S su totale occupati).

come Helsinki, Manchester, Atene, Dublino, Goteborg, Ginevra, Oslo. Se gli studi che considerano le potenzialità di Torino sono generalmente – e a ragione – ottimisti, le cose cambiano quando si guarda alla capacità di Torino di mantenere le sue posizioni nella competizione con le altre città europee. Qui sembra che la città non solo non avanzi, ma non riesca neppure a correre abbastanza per restare allo stesso posto.

FIG.4 TIPOLOGIA DELLE MEGA



FONTE ESPON, 2004

In un aggiornamento al 2003 della precedente ricerca comparativa che la Datar aveva pubblicato nel 1989, Torino peggiora la sua posizione, in un'insieme di città rimasto pressappoco invariato, passando dalla 12^a alla 20^a posizione. Dal confronto basato su 15 indicatori Torino è superata da città come Firenze, Bologna, Lione, Ginevra, Marsiglia e Tolosa, che nel 1989 venivano dopo di lei in graduatoria. In particolare Torino risulta essere tra le città che, rispetto al rango e alla dimensione, ospitano un numero basso di manifestazioni fieristiche internazionali (insieme a Roma, Liverpool, Manchester, Marsiglia). Non è in posizione migliore neanche per quanto riguarda l'organizzazione di congressi internazionali. Inoltre, nel raffronto tra città a forte presenza industriale, Torino è, assieme a Birmingham, un'area che non ha saputo ancora sfruttare al meglio le proprie potenzialità legate all'industria e all'inserimento nelle reti internazionali per rafforzare adeguatamente il settore terziario. Positiva è invece la partecipazione ai programmi comunitari di ricerca (V Programma Quadro): Torino si piazza infatti nella terza classe insieme a Berlino, Vienna, Oslo, Dublino, Colonia, Stoccarda, Zurigo, Lione.

2. Il Piano Strategico e le azioni per l'internazionalizzazione

Il Piano Strategico ha proposto una visione di Torino al 2010 che si basa su tre immagini principali: «Torino metropoli europea»; «Torino ingegnosa, città del fare e del saper fare»; «Torino che sa scegliere: l'intelligenza del futuro e la qualità della vita». Nel documento leggiamo: «Torino metropoli europea è dunque il primo punto di una possibile visione per il futuro», che vede la città «collaborare e competere con le altre grandi città della nuova Europa, come capitale di una macroregione alpina». Nell'esposizione della prima linea strategica – *Integrare l'area metropolitana nel sistema internazionale* – vengono poi individuati «gli obiettivi e le azioni che mirano a rafforzare il sistema delle connessioni fisiche, delle reti informative e delle relazioni istituzionali, per consentire all'area torinese di aumentare la sua integrazione in Europa e nel mondo».

Dopo queste dichiarazioni di principio ci si poteva forse aspettare dal Piano qualcosa di più dei tre obiettivi in cui si articola questa linea strategica (il terzo dei quali – *Migliorare la mobilità interna* – è solo indirettamente collegato al tema) o almeno qualche indicazione sulla sua trasversalità, in quanto più che una linea si tratta di un piano (o una rete) che interseca e connette tutte le altre cinque linee.

Per la verità questa funzione connettiva è prevista nell'obiettivo 1 – *Sviluppare reti di cooperazione internazionale* – dove sono indicate azioni concertative tra soggetti pubblici e privati torinesi per un'efficace rappresentazione all'esterno degli interessi collettivi metropolitani. Il tavolo permanente di cooperazione per l'internazionalizzazione a tal scopo istituito incontra tuttavia alcune difficoltà nel coordinamento a causa della frammentarietà e della grande varietà delle azioni e degli attori coinvolti.

Andrebbero in futuro previste maggiori legature e più frequenti verifiche, orientate ad indirizzare le molte azioni del Piano verso l'obiettivo dell'internazionalizzazione. Il piano di comunicazione sta ottenendo risultati positivi per quanto riguarda la crescente attenzione della stampa nazionale e internazionale sui temi della trasformazione urbana in corso. Tuttavia la costruzione e la diffusione a livello internazionale di una nuova immagine di Torino, meno città fabbrica (*one company town*) e più caratterizzata dalle sue notevoli dotazioni artistiche, culturali e ambientali si rivela un compito molto difficile, anche se di vitale importanza. E non solo per attrarre turisti (cosa già di per sé non facile) ma perché da esso dipendono le scelte e le decisioni che ci riguardano, prese negli ambienti politici, imprenditoriali e professionali internazionali. Tale compito sarà sicuramente aiutato dall'evento olimpico e dal grappolo di altre manifestazioni internazionali che esso si tira dietro. Ma resta ancora da fare un vero salto di scala (Torino come Barcellona) per il quale sarebbe necessario mobilitare maggiori risorse umane e finanziarie e studiare meglio le sinergie con certi settori della comunicazione e dello spettacolo (Tv, Film Commission, ecc).

Per ciò che concerne la promozione dell'immagine di Torino, è da ricordare il ruolo importante dell'agenzia ITP nell'attrazione di iniziative di investimento estero che, oltre ad aver favorito l'insediamento di imprese manifatturiere, ha anche promosso l'arrivo di imprese di piccola dimensione attive nei servizi avanzati.

Riguardo all'obiettivo 2 – *Favorire l'accesso a Torino* – molte delle azioni sono in avanzata fase di realizzazione. Tuttavia rimangono ancora alcuni problemi aperti. L'aumento del traffico di Caselle è un buon segno, ma è difficile che il nostro aeroporto possa sviluppare appieno il suo ruolo internazionale senza una precisa collocazione nel sistema aeroportuale del Nord-Ovest, in particolare per quanto riguarda il rapporto funzionale e i collegamenti via terra con Malpensa. Avviato a soluzione, ma ancora lontano da essere risolto, specie per quanto riguarda le risorse finanziarie e i tempi, è il problema del collegamento ad alta velocità/capacità con Lione e quello connesso delle infrastrutture logistiche in relazione al ruolo della città nel Corridoio 5.

Inoltre nella revisione del Piano occorrerà considerare di più la posizione di Torino nel sistema delle grandi linee e *hub* telematici europei. Tra i 20 obiettivi delle altre cinque linee strategiche che riguardano più da vicino il problema dell'internazionalizzazione sono da ricordare: *Potenziare un polo universitario di livello e attrattività internazionale* sviluppando una politica di collaborazioni internazionali, consentendo standard di eccellenza internazionale per le attività di ricerca e di insegnamento, migliorando il potenziale residenziale universitario (3.1); *Favorire lo sviluppo della ricerca in connessione con le iniziative economiche* sfruttando le competenze scientifiche inserite in reti internazionali, consolidando centri scientifici di prestigio internazionale nei settori dell'oncologia, delle biotecnologie, della bioingegneria, delle neuroscienze, valorizzando il polo sanitario di eccellenza internazionale (3.2);

Promuovere la formazione professionale e l'integrazione formazione-lavoro creando un centro formativo nel settore industriale di riferimento internazionale, rilanciando il progetto di internazionalizzazione della formazione (3.3); *Sviluppare il potenziale innovativo dell'apparato produttivo* consolidando la vocazione aerospaziale a livello internazionale, rafforzando i collegamenti tra centri di ricerca internazionali, favorendo lo sviluppo della cooperazione tecnica industriale verso i mercati internazionali, realizzando l'Internet Exchange del Nord Ovest (4.1); *Creare condizioni favorevoli allo sviluppo di una nuova imprenditoria* attraendo IDE, favorendo la localizzazione di imprese estere attraverso sgravi per acquisto/affitto di terreni e fabbricati (4.2); *Valorizzare e sviluppare il patrimonio culturale* promuovendo sedi espositive di livello internazionale, costruendo un Parco della Scienza (5.1); *Coordinare le attività culturali e programmare eventi di carattere internazionale* valorizzando il sistema dell'arte contemporanea, aumentando la capacità di attrazione del sistema musica (5.2); *Sviluppare l'industria turistica* ampliando l'offerta ricettiva, favorendo l'insediamento di alberghi di livello internazionale, individuando nuovi precisi ambiti di intervento fieristico di livello internazionale, promuovendo il turismo congressuale a livello mondiale (5.3); *Posizionare la destinazione Torino/Piemonte nel mercato turistico internazionale* definendo itinerari turistici specifici, diffondendo internazionalmente la cultura enogastronomia della città e del suo territorio (5.4); *Sostenere la crescita e l'innovazione commerciale dell'area* promuovendo internazionalmente Torino come Città per fare acquisti (5.5); *Promuovere lo sport* favorendo l'internazionalizzazione dello sport torinese (5.6); *Utilizzare le Olimpiadi Invernali come motore di sviluppo e promozione internazionale* (5.7); *Nuove centralità, rinnovo urbano e integrazione sociale* promuovendo Torino come luogo di eccellenza del Terzo Settore (6.1). Un primo bilancio svolto sul periodo 2000-2004 rivela uno stato di avanzamento di azioni nel complesso soddisfacente.³ In prospettiva occorrerebbe aggiungere a questi obiettivi e/o alle azioni in cui si specificano anche qualcosa di più esplicito relativo alle reti internazionali della ricerca e del trasferimento di tecnologie, alle attività finanziarie e ai servizi di livello internazionale, ai rapporti internazionali delle imprese, al posizionamento internazionale dei settori innovativi, all'immigrazione extra-comunitaria.

Relativamente all'obiettivo 5.7 – *Utilizzare le Olimpiadi Invernali come motore di sviluppo e promozione internazionale* – va notato che nel Piano Strategico le ricadute internazionali nelle tre azioni previste – villaggio olimpico su Spina 3, nuovi impianti e adeguamento strutture esistenti, villaggi media – non sono precisate, mentre l'attenzione è rivolta solo ai temi di trasformazione e rigenerazione urbana (per approfondimenti vedere il rapporto di settore sulle eredità olimpiche).

Va infine notato che nel Piano Strategico si poneva come obiettivo primario non

³ Per approfondimenti sulle singole azioni si rimanda ai rapporti sullo stato di avanzamento dei diversi obiettivi e delle relative azioni del Piano Strategico.

solo l'internazionalizzazione, ma anche «l'affermazione di Torino in un ambito macroregionale transfrontaliero». Questo obiettivo è in effetti coerente con l'operazione olimpica, i cui effetti territoriali vanno ben oltre il semplice territorio provinciale e rafforzano la posizione internazionale di Torino nella regione alpina. Tuttavia nel Piano non esistono azioni o riferimenti a politiche relative al ruolo macroregionale della città.

Occorre riconoscere che alcune iniziative che negli anni Novanta sembravano andare in questa direzione, come la COTRAO e il Diamante Alpino, hanno perso il loro slancio iniziale. Queste esperienze potrebbero però essere valorizzate come base su cui costruire le nuove strategie di sviluppo policentrico e macroregionale proposte in questi ultimi anni sotto diverse forme dall'Unione Europea (dallo SSSE al terzo rapporto di coesione).

In questa direzione va a collocarsi il recente lavoro promosso dalle Camere di commercio di Milano e di Torino (Russo, 2004) sullo sviluppo policentrico di Torino con Milano allo scopo di creare alleanza di interessi, istituzionali e economici. Ripartendo dal «triangolo industriale» (Torino, Milano, Genova) questo studio propone un nuovo asse tra Torino e Milano per la strutturazione di poli complementari grazie anche all'infrastrutturazione dell'alta capacità. Nonostante l'attenzione posta sull'asse Torino-Milano, sta emergendo tuttavia una visione policentrica che non esclude Genova dallo sviluppo della macroregione del Nord-Ovest italiano.

3. L'apertura internazionale di Torino.

Punti di forza e di debolezza, opportunità e rischi

Seguendo lo schema di analisi SWOT (Tab.1) riguardo l'internazionalizzazione di Torino, si può vedere che fra i punti di forza e di debolezza compaiono soprattutto le caratteristiche interne e le componenti endogene, mentre sotto le voci opportunità e minacce si tiene conto soprattutto del loro rapporto con le forze e i fattori esogeni. A partire dalle analisi descritte in precedenza e sulla base della sintesi delle variabili interne – sulle quali è possibile intervenire per perseguire gli obiettivi di politica estera – e di quelle esterne – per prevenire gli effetti negativi e sfruttare quelli positivi – il problema dell'apertura internazionale è stato affrontato confrontando tre diverse situazioni: l'apertura internazionale allo stato attuale (2004); lo stato di internazionalizzazione della città indicato dal Piano Strategico al 2010; le possibili azioni di "politica estera" di Torino in un'ottica policentrica e macroregionale.

TAB.1 SINTESI DEI PRINCIPALI PUNTI DI FORZA, DEBOLEZZA, OPPORTUNITÀ E MINACCE

Punti di forza	Punti di debolezza
<ul style="list-style-type: none"> • Capoluogo di una regione con indicatori di sviluppo superiori alla media europea • Comparto credito-assicurazioni forte a livello nazionale e presente a livello internazionale • R&S: milieu tecnologico innovativo con buoni collegamenti internazionali • Cluster automotive di rilevanza mondiale • Presenza di settori avanzati (elettronica, robotica, aerospazio, design, biomedicina, ecc) • Hub telematico europeo • Ampia offerta formativa a tutti i livelli e offerta di lavoro qualificato • Know-how manifatturiero diffuso • Milieu culturale di livello europeo • Editoria e media, sistema cinema • Musei internazionali (Museo Egizio, sistema cinema, GAM, Castello di Rivoli, Reggia di Venaria Reale), patrimonio storico-architettonico di eccellenza, grandi manifestazioni culturali • Turismo culturale in crescita • Qualità ambientale della città e del sito • Capacità istituzionale (networking, utilizzo fondi comunitari, ecc) • Cultura progettuale urbana (rigenerazione urbana, pianificazione negoziata, Agenda 21, Piano Strategico, ecc) 	<ul style="list-style-type: none"> • Realizzazioni infrastrutturali ancora insufficienti per sfruttare pienamente la posizione geografica semicentrale (rispetto al core europeo, al Mediterraneo, ai paesi dell'allargamento), relativa perifericità aerea, debole integrazione logistica con i porti dell'Alto Tirreno, alta capacità ferroviaria ancora in costruzione • Riconversione industriale difficile • Costi dell'eredità fordista (ipertrofia demografica, esuberi, problemi sociali, riconversione urbanistica) • Attitudini e capacità imprenditoriali / dirigenziali non abbastanza sviluppate • Processo di terziarizzazione della base economica troppo lento • Invecchiamento della popolazione • Immagine poco attraente, al di sotto delle qualità e delle potenzialità della città • Mancanza di strumenti efficaci di governo metropolitano (stallo della Conferenza Metropolitana) • Difficile take-off del turismo (attrezzature ricettive, cultura dell'accoglienza, ecc) • Debole presenza nel settore fieristico e congressuale di livello internazionale • Scarso collegamento e poche sinergie tra gli attori torinesi che operano a livello internazionale
Opportunità	Rischi / Minacce
<ul style="list-style-type: none"> • Posizione geografica vicina al «pentagono» e al Mediterraneo (trafori alpini, aeroporto internazionale, alta capacità ferroviaria in arrivo) • Vantaggi competitivi offerti dal milieu innovativo tecnologico • Possibilità di realizzare una area di integrazione mondiale in rete con Milan e Genova (Corridoio 5, nuova direttrice Sempione, polo fieristico Rho-Però, sistema aeroportuale integrato con Malpensa, sistema logistico integrato con i porti liguri, ecc) • Capitale alpina con Grenoble, Lione, Ginevra, Losanna, Aosta • Olimpiadi 2006 	<ul style="list-style-type: none"> • Perdita di competitività nel sistema europeo a causa dell'insufficiente sviluppo di settori industriali e terziari ad alto contenuto di conoscenza • Mondializzazione del settore automotive • Deindustrializzazione accelerata • Ritardi TAV Torino/Lione • Isolamento, mancata sinergia con altre metropoli a livello macroregionale (Nord-Ovest italiano, macroregione alpina) • Effetto tunnel del Corridoio 5 • Riduzione a semplice periferia di Milano • Insufficiente utilizzo dell'eredità olimpica

Questa analisi (Tab.2) è stata condotta raggruppando i diversi aspetti dell'internazionalizzazione del sistema urbano in sei dimensioni significative: 1) la posizione rispetto all'Italia e all'Europa; 2) il sistema infrastrutturale, trasporti e telecomunicazioni; 3) la competitività economica; 4) la cultura e la ricerca; 5) il comparto turistico, espositivo e sportivo, con una particolare attenzione alle Olimpiadi Invernali e all'immagine esterna della città; 6) la capacità di *networking* attivo a scala europea.

TAB. 2 APERTURA INTERNAZIONALE DI TORINO. POSIZIONE

I. POSIZIONE	A Situazione attuale (2004)	B Scenario del Piano Strategico (2010)	OLTRE B Scenario con Torino nodo di una rete macroregionale (2010)
Rispetto all'Italia	<ul style="list-style-type: none"> • Capoluogo regionale, forte presenza nel sistema nazionale, ma tendenza a indebolimento della sua posizione in ambito regionale e nazionale 	<ul style="list-style-type: none"> • Efficiente metropoli regionale 	<ul style="list-style-type: none"> • Cooperazione e integrazione con Milano e con Genova («triangolo industriale») come MEGA Nord-Ovest
Rispetto all'Europa dei 15 e al «pentagono»	<ul style="list-style-type: none"> • Impiego prevalentemente passivo degli effetti di prossimità 	<ul style="list-style-type: none"> • Torino metropoli europea 	<ul style="list-style-type: none"> • Avvicinamento a Milano (effetto-ponte) • Avvicinamento a Parigi-Londra asse del Reno attraverso l'alta velocità Torino-Lione e asta Genova-Novara Sempione
Rispetto all'Est Europa	<ul style="list-style-type: none"> • Relativa lontananza, nonostante nuove connessioni aeree 	<ul style="list-style-type: none"> • Torino metropoli europea 	<ul style="list-style-type: none"> • Buone connessioni e nuove integrazioni attraverso il Corridoio 5
Rispetto al Mediterraneo	<ul style="list-style-type: none"> • Presidenza di Euromed (Eurocities) • Vantaggi di prossimità solo in parte sfruttati 		<ul style="list-style-type: none"> • Ruolo attivo nelle politiche di scambi e cooperazione mediterranea

TAB. 2 APERTURA INTERNAZIONALE DI TORINO. INFRASTRUTTURE

2. INFRASTRUTTURE	A Situazione attuale (2004)	B Scenario del Piano Strategico (2010)	OLTRE B Scenario con Torino nodo di una rete macroregionale (2010)
Sistema aereo	<ul style="list-style-type: none"> • Limitata capacità aerea di Caselle • Difficili collegamenti Torino-Malpensa 	<ul style="list-style-type: none"> • Potenziamento aeroporto Caselle • Migliore accessibilità a Malpensa grazie alla bretella Novara-Malpensa 	<ul style="list-style-type: none"> • Specializzazione dell'aeroporto di Caselle nel sistema aeroportuale del Nord-Ovest centrato sull'hub di Malpensa
Sistema marittimo	<ul style="list-style-type: none"> • Deboli connessioni con i porti di Genova e Savona 		<ul style="list-style-type: none"> • Sistema di trasporti integrato con i porti di Genova e Savona, accesso alle autostrade del mare
Alta velocità/alta capacità	<ul style="list-style-type: none"> • Lavori in corso sulla tratta Torino-Milano 	<ul style="list-style-type: none"> • Completamento alta capacità Torino-Milano con dimezzamento dei tempi di percorrenza • Rafforzamento di un segmento del Corridoio 5 	<ul style="list-style-type: none"> • Lavori alta capacità Torino-Lione in avanzata realizzazione • Attivazione del Corridoio 5
Telecomunicazioni	<ul style="list-style-type: none"> • Hub-city europea • Rete distribuita regionale (RUPAR) • Perdita sede direzionale Telecom 	<ul style="list-style-type: none"> • Progetto Torino Wireless 	<ul style="list-style-type: none"> • Sviluppo banda larga e forte integrazione con Milano e Genova

TAB. 2 APERTURA INTERNAZIONALE DI TORINO. COMPETITIVITÀ ECONOMICA

3. COMPETITIVITÀ ECONOMICA	A Situazione attuale (2004)	B Scenario del Piano Strategico (2010)	OLTRE B Scenario con Torino nodo di una rete macroregionale (2010)
Sistema produttivo e marketing territoriale	<ul style="list-style-type: none"> • Imprese innovative inserite in reti internazionali • ITP attrazione di imprese multinazionali • Sostegno internazionalizzazione PMI (Docup 2000-2006) • Sportello Unico per l'internazionalizzazione • Centro Estero Camere di commercio a Bruxelles 	<ul style="list-style-type: none"> • Attrazione Investimenti Diretti Esteri (IDE) e iniziative di investimento provenienti dall'esterno • Attrazione di imprese estere attraverso sgravi per acquisto / affitto di terreni e fabbricati 	<ul style="list-style-type: none"> • Sistema Torino-Milano-Genova come area di integrazione nell'economia mondiale con rafforzamento nella produzione ed esportazione di servizi • Maggiore attrazione di imprese multinazionali e di investimenti diretti • Creazione di un equivalente macroregionale di ITP
Import / export di merci e attrattività di capitali esteri	<ul style="list-style-type: none"> • Apertura ai mercati internazionali con crescita rallentata negli ultimi anni • Import e export di servizi in crescita limitata, ma superiore alla media nazionale • Bilancia tecnologica positiva (mentre quella nazionale è negativa) • ITP attrazione investimenti diretti superiori alla media nazionale 		
Formazione e mercato del lavoro	<ul style="list-style-type: none"> • Ampia gamma di offerta formativa • Immigrazione extracomunitaria in larga misura occupata nei grandi cantieri • Sede del Bureau International du Travail OIL e di altri organizzazioni internazionali per la formazione 	<ul style="list-style-type: none"> • Creazione di istituzione pilota per formazione professionale nel settore industriale come modello di riferimento internazionale • Azioni per attrattività e visibilità delle offerte di formazione anche con riferimento alla presenza di organizzazioni internazionali (progetto IPSET, ITC, ETF) 	<ul style="list-style-type: none"> • Fare di Torino un centro mondiale di formazione di tecnici e quadri per paesi in via di sviluppo • Formazione d'eccellenza in settori innovativi (telecomunicazione, biomedicina, design, ecc) • Formazione manageriale

TAB. 2 APERTURA INTERNAZIONALE DI TORINO. CULTURA E RICERCA

4. CULTURA E RICERCA	A Situazione attuale (2004)	B Scenario del Piano Strategico (2010)	OLTRE B Scenario con Torino nodo di una rete macroregionale (2010)
	<ul style="list-style-type: none"> • Università e Politecnico inseriti in reti internazionali con centri di ricerca d'eccellenza in discipline culturali e tecnologiche • Partecipazione diffusa ai programmi comunitari • Istituzioni culturali di livello europeo • Centri di ricerca scientifica e tecnologica di livello internazionale (TILAB, Istituto Galileo Ferraris, Istituto Superiore Mario Boella, SiTi, ecc) • Richiesta di brevetti superiore alla media nazionale • Crescita di settori a tecnologia media e alta macchine utensili, robotica, metalmeccanica, biomedica, design, aerospazio, ecc. • Environment Park • Virtual Reality & Multimedia Park • Presenza di associazioni di volontariato internazionale 	<ul style="list-style-type: none"> • Potenziamento polo universitario di livello e di attrattività internazionale • Potenziamento Università Italo-Francese • Creazione di una rete di alta formazione e ricerca • Distretti tecnologici e nuovi incubatori, sistema integrato centri di ricerca, parchi tecnologici e sistema universitario • Valorizzazione come polo sanitario di eccellenza internazionale • Luogo di eccellenza internazionale del Terzo Settore 	<ul style="list-style-type: none"> • Integrazione poli universitari del Nord-Ovest • Polo universitario con particolari relazioni transfrontaliere (Grenoble, Lione, Losanna, Ginevra) • Consolidamento di network e progetti comunitari non solo come esperienze pilota • Consolidamento di network di ricerca d'eccellenza (a livello comunitario) • Integrazione ricerca pubblico / privata (distretti e parchi) a scala regionale e macroregionale • R&S cooperazione transfrontaliera con Lione, Ginevra, Grenoble • Polo hi-tech con Milano e Genova • Sviluppo delle risorse multiculturali • Torino polo per l'integrazione del volontariato internazionale

TAB. 2 APERTURA INTERNAZIONALE DI TORINO. TURISMO, MEDIA, SPORT E IMMAGINE

5. TURISMO, MEDIA SPORT E IMMAGINE	A Situazione attuale (2004)	B Scenario del Piano Strategico (2010)	OLTRE B Scenario con Torino nodo di una rete macroregionale (2010)
Strutture ricettive	<ul style="list-style-type: none"> • Consolidamento di Turismo Torino • Debole dotazione alberghiera di livello superiore • Bassa disponibilità di posti letto 	<ul style="list-style-type: none"> • Sistema alberghiero ampio e differenziato • Sfruttamento villaggi media dopo Olimpiadi • Progetto residenze universitarie 	<ul style="list-style-type: none"> • Integrazione nel sistema ricettivo regionale e transalpino
Turismo, manifestazioni culturali, mostre, congressi, fiere	<ul style="list-style-type: none"> • Fondazione Torino Musei e carta dei musei • Mostre e manifestazioni culturali di livello internazionale • Polo fieristico e congressuale debole a livello internazionale • Convention Bureau 	<ul style="list-style-type: none"> • Creazione di unico museo urbano e valorizzazione tessuto connettivo del centro storico • Parco della Scienza e della Tecnica • A come ambiente • Intervento fieristico di livello internazionale, turismo congressuale a livello internazionale e consolidamento attività del Convention Bureau 	<ul style="list-style-type: none"> • Promozione del sistema museale (musei di Torino e Residenze Sabaude) a livelli mondiali d'eccellenza • Integrazione sistema museale a scala regionale • Rafforzamento come città di mostre e manifestazioni internazionali • Polo fieristico macroregionale (Rho-Pero) • Polo congressuale internazionale
Polo del cinema e della produzione multimediale	<ul style="list-style-type: none"> • Museo del cinema • Film Commission • Virtual Reality & Multimedia Park • Rai-Tv, editoria 	<ul style="list-style-type: none"> • Integrazione del sistema cinema, Città del cinema 	<ul style="list-style-type: none"> • Integrazione con Milano e rafforzamento della produzione multimediale. Suo contributo a creare una nuova immagine internazionale della città
Patrimonio architettonico	<ul style="list-style-type: none"> • Riqualificazione centro storico • Cantiere evento (Olimpiadi 2006) 	<ul style="list-style-type: none"> • Recupero e valorizzazione sistema delle residenze sabaude • Rifunionalizzazione Reggia di Venaria Reale 	<ul style="list-style-type: none"> • Torino barocca, Residenze Sabaude e Torino Liberty come patrimonio europeo d'eccellenza
Eventi sportivi e Olimpiadi 2006	<ul style="list-style-type: none"> • Programmazione di eventi internazionali (giochi olimpici, paraolimpiadi, ecc) 	<ul style="list-style-type: none"> • Ritorno di immagine delle Olimpiadi • Nuovi impianti e sfruttamento villaggi olimpici 	<ul style="list-style-type: none"> • Sfruttamento del dopo Olimpiadi (immagine, impianti, infrastrutture, ecc)
Immagine	<ul style="list-style-type: none"> • Immagine della città industriale in lenta transizione verso un'immagine culturale e ambientale d'eccellenza (guide turistiche recenti) 	<ul style="list-style-type: none"> • Piano di comunicazione • Nuova immagine, metropoli europea, città del saper fare 	<ul style="list-style-type: none"> • Nuova immagine a livello internazionale come città della cultura e della conoscenza, dell'innovazione • Metropoli europea, nodo d'eccellenza di una rete policentrica (del Nord-Ovest e macroregione alpina)

TAB. 2 APERTURA INTERNAZIONALE DI TORINO. NETWORKING

6. NETWORKING	A Situazione attuale (2004)	B Scenario del Piano Strategico (2010)	OLTRE B Scenario con Torino nodo di una rete macroregionale (2010)
	<ul style="list-style-type: none"> • Buona partecipazione a Eurocities, Metropolis, Quartiers en Crise, Urbact • Presidenza di Euromed • Progetto di corridoio euromediterraneo Barcellona-Lione-Torino • Accordo con Vancouver (Olimpiadi Invernali 2010) • Presenza consolidata di euroinfocentre e altre strutture comunitarie 	<ul style="list-style-type: none"> • Apertura reti verso Est Europa e Mediterraneo • Rete di città con Piani strategici 	<ul style="list-style-type: none"> • Consolidamento e rafforzamento reti e nuovi progetti in cooperazione con Milano e Genova (MEGA) • Rafforzamento reti transfrontaliere • Azioni mirate di networking attivo nel bacino del Mediterraneo, con i paesi dell'Est e con l'Europa centrale

4. Conclusioni e raccomandazioni

Occorre anzitutto prendere atto che la posizione di Torino, nel contesto europeo e nella nuova economia della conoscenza, si è recentemente indebolita. La città si è infatti progressivamente internazionalizzata in vari settori, ma la molteplicità di iniziative e azioni sono state portate avanti in modo frammentario e non sempre visibile. Di fatto la maggior parte dei sistemi urbani del suo livello e delle sue dimensioni (come Colonia, Stoccarda, Lione, Marsiglia, ecc) e molti anche del livello immediatamente inferiore (come Valenza, Tolosa, Bologna, Anversa, ecc) stanno avanzando più rapidamente.

Il primo obiettivo che Torino si deve dare nel medio periodo è dunque quello di migliorare la sua posizione nel *benchmarking* delle città europee, in modo da mantenere almeno quella posizione di 3^a fila (dopo le «città globali» Londra e Parigi e le «metropoli europee» come Francoforte, Amsterdam o Milano), che aveva in passato, quando derivava la sua forza soprattutto dall'essere una capitale regionale e un grande centro industriale.

Ma su che cosa si può puntare oggi per migliorare la posizione internazionale di Torino?

Una risposta a questa domanda deve tener conto che esistono oggi due livelli principali della competizione urbana internazionale: quello dei singoli sistemi metropolitani e quello dei sistemi macroregionali. Torino deve giocare le sue carte su entrambi questi livelli. Deve comportarsi come un sistema metropolitano con una

forte identità e autonoma capacità di azione, così come sta già facendo con il Piano Strategico. Ma deve anche prendere atto che le economie di scala e di agglomerazione, le sinergie realizzabili al suo interno, non sono sufficienti in un'arena competitiva fatta di sistemi policentrici ben più grandi e più forti, come quelli già presenti nel «pentagono» europeo e altri che si vanno formando anche al di fuori di esso. Questa duplice scelta non sembra avere alternative. Isolarsi, rinunciare al ruolo di metropoli, scegliere la strada dei sistemi minori che si specializzano in uno o pochi beni e servizi di nicchia, è una prospettiva in evidente contrasto con la dimensione e con le potenzialità di Torino.

Per competere a livello globale, Torino può quindi operare in proprio come attore collettivo metropolitano per quanto riguarda un certo numero di iniziative, mentre per altre deve fare alleanze, entrare in una rete di sinergie e di complementarietà a scala macroregionale, sfruttando la vicinanza e la comunanza di interessi territoriali con altre metropoli sia del Nord-Ovest italiano, sia dell'area transfrontaliera alpina. Si tratta quindi di essere parte attiva in un sistema che non si limita né all'area metropolitana né a quella regionale: è un'area a geometria variabile che si adatta, a seconda delle strategie e delle azioni da perseguire, fino a comprendere anzitutto Milano e Genova e, per alcuni programmi, anche Nizza, Grenoble, Lione, Ginevra e Losanna. Tenendo presente che chi opera a scala globale – per esempio una multinazionale che voglia creare un nuovo impianto in questa parte d'Europa – in prima istanza non vede la singola città, ma la macroregione di cui essa fa parte. Dalle tabelle che precedono (Tab.1,2) è tuttavia già possibile fin d'ora proporre al dibattito alcune indicazioni e identificare due gruppi di iniziative a scala internazionale: nel primo caso si tratta di azioni che Torino può gestire da sola (o principalmente da sola); nel secondo caso di azioni che richiedono di operare in rete con altre metropoli, a scala macroregionale.

Si riferiscono al primo gruppo – azioni che Torino può gestire da sola – le iniziative di “politica estera” da intraprendere e gestire in partenariato tra gli enti pubblici e le associazioni rappresentative di interessi economici, sociali e culturali. In particolare si intende fare riferimento alle alleanze strategiche con altre metropoli, la cooperazione e gli scambi con l'area mediterranea e i paesi dell'Est europeo.

Si tratta poi di garantire un maggiore coordinamento intersettoriale e più sinergia tra gli attori internazionali pubblici e privati della città.

Occorre fissare obiettivi misurabili per ogni azione del Piano strategico e monitorarli in itinere, valutando periodicamente la posizione di Torino nel sistema europeo relativamente ai diversi obiettivi strategici e ai corrispondenti sistemi urbani suoi potenziali competitori.

È importante gestire l'evento olimpico in funzione della riqualificazione internazionale della città, operando su infrastrutture, servizi, qualità architettonica, ambiente, immagine.

Per il turismo di *loisir*, resta aperta la via di valorizzare il patrimonio artistico e

storico-culturale puntando sui elementi di eccellenza come il Museo Egizio e la Reggia di Venaria Reale (considerandoli sedi per centri di ricerca e formazione, esposizioni e manifestazioni internazionale) e inserendo la città in circuiti turistici di eccellenza del Piemonte rurale (Langhe, ecc) e della regione alpina. È importante in questo contesto, porre obiettivi facilmente misurabili e quantificabili, come il numero annuo di visitatori.

Per il turismo professionale, è centrale investire per promuovere l'organizzazione di congressi e convegni internazionali (azione questa facilmente misurabile), mentre in tutti i casi è indispensabile migliorare la dotazione alberghiera di livello superiore (anch'essa facilmente misurabile).

Per ciò che attiene all'immagine da "ricostruire", per una Torino metropoli europea si può puntare sia sui caratteri culturali e ambientali di eccellenza sia sulle grandi realizzazioni, già in corso, legate alle Olimpiadi. Altro elemento da non trascurare è l'immagine legata al saper fare tecnologico, associato alla ricerca. Si tratta di obiettivi difficili da misurare, a meno di ricorrere a una campagna come nella Ruhr, ma in ogni caso sono necessari maggiori investimenti.

Dal punto di vista dell'internazionalizzazione degli Atenei, occorre proporsi obiettivi specifici come il numero di studenti stranieri iscritti, il numero di pubblicazioni su riviste internazionali di prestigio, il numero di convegni e seminari internazionali. Nel campo della ricerca, occorre rafforzare, all'interno delle reti internazionali di eccellenza, i centri di ricerca applicata e i parchi tecnologici.

Essenziale infine puntare sull'arricchimento degli investimenti diretti di provenienza estera come secondo livello di un marketing territoriale da sviluppare anche a livello di Nord-Ovest.

Si riferisce al secondo gruppo – azioni che richiedono di operare in rete con altre metropoli – l'elaborazione di un Piano Strategico del Nord-Ovest, orientato a realizzare una delle «zone policentriche di integrazione nell'economia globale» previste dallo SSSE, e in particolare la messa in rete di ITP e di altre analoghe agenzie del Nord-Ovest per concertare azioni comuni a scala macroregionale, la divisione del lavoro all'interno della macroregione per favorire la creazione di sinergie di rete e di complementarità tra i settori a maggior apertura internazionale (università, formazione, ricerca, servizi finanziari, servizi qualificati per le imprese, produzioni hi-tech, disegno industriale, media, ecc).

Rientra in questo secondo gruppo il completamento del Corridoio 5, il collegamento della rete TAV/AC italiana con quella europea, e in particolare la tratta Torino-Lione, la realizzazione di un sistema di trasporto aereo integrato del Nord-Ovest centrato su Malpensa, l'integrazione dei trasporti terrestri con il sistema dei porti liguri e con la rete delle autostrade del mare.

Dal punto di vista dell'identità, si può lavorare intorno al progetto di una nuova immagine del «triangolo industriale», ma anche valorizzare il patrimonio alpino e le capitali delle Alpi transalpine puntando sullo sviluppo sostenibile, le tecnologie

ambientali, la pianificazione del territorio, l'immagine, l'università e la ricerca. Si tratta poi di sfruttare meglio le opportunità derivanti da network specifici come Euromed-Eurocities, Quartiers en crise, Urbact, Interact, città con Piani Strategici. Nonostante le grosse potenzialità del sistema torinese, le azioni previste dal Piano Strategico, i progetti, le iniziative e le reti di livello internazionale attivate, emergono da questa ricerca due sostanziali debolezze – specchio forse della stessa medaglia – cioè un'immagine esterna ancora poco chiara e una politica estera nel complesso poco efficace: migliorare una per migliorare l'altra vorrebbe dire migliorare l'efficacia della politica estera valorizzandone i vantaggi competitivi ed esaltando i vantaggi competitivi del sistema urbano torinese in un'ottica flessibile, dinamica, strategica, non solo *inward looking*.

Nel complesso panorama che emerge da questa ricerca rimangono diverse questioni cruciali che potranno essere meglio esaminate alla luce delle analisi settoriali in corso: la definizione più precisa delle città con cui è possibile stabilire accordi e alleanze e quelle con cui competere; l'individuazione degli elementi su cui far leva per un salto di qualità dell'immagine internazionale della città; l'individuazione di settori della produzione e dei servizi su cui puntare per lo sviluppo competitivo di Torino a scala europea e globale, nel quadro di una divisione del lavoro tra grandi città a scala macroregionale; l'analisi approfondita delle opportunità derivanti dall'apertura al Mediterraneo e all'Europa dell'Est; la programmazione del Corridoio 5 in termini di opportunità di sviluppo del territorio; lo studio di un piano-programma dell'eredità olimpica; l'avvio di un programma per il monitoraggio del *benchmarking* delle città in Europa e dello stato di attuazione del Piano Strategico sulla base di obiettivi misurabili.

Testi citati

- Brunet, R. (a cura di), *Les villes européennes*, Datar, La Documentation Française, Paris 1989
- CE, *SSSE Schema di sviluppo dello spazio europeo*, Ufficio delle pubblicazioni ufficiali della Ce, Luxembourg 1999
- CE, *Un nuovo partenariato per la coesione. Terza relazione sulla coesione economica e sociale*, Ufficio delle pubblicazioni ufficiali della CE, Luxembourg 2004
- Conti S. – Spriano G. (a cura di), *Effetto città I. Sistemi urbani e innovazione: prospettive per l'Europa degli anni novanta*, Fondazione Agnelli, Torino 1990
- CRPM, *Study on the construction of a polycentric and balanced development model for the European territory*, CD-rom 2002
- Cushman&Wakefield Healey&Baker, *European Cities Monitor 2002*, 2002
- Cushman&Wakefield Healey&Baker, *European Cities Monitor 2003*, 2003
- Equipe Paris, *Les Systèmes des Villes européennes*, Anthropos, Paris 1994
- ESPON GROUP, *ESPON in progress. Preliminary results by autumn 2003*, 2004
- Eu-polis, *Torino nella competizione europea*, Rosenberg&Sellier, Torino 2002
- Kunzmann, K.R. – Wegener, M., *The pattern of urbanization in Western Europe*, Ekistics, 1991, vol. 58, n. 350-351, pp. 282-291
- Rozenblat C. – Cicille P., *Les villes européennes. Analyse comparative*, DATAR, Paris 2003
- Russo, G. (a cura di), *TorinoMilano2010*, Otto Editore, Torino 2004
- Torino Internazionale, *Il Piano Strategico della città*, Torino 2000
- Torino internazionale, *I dati fondamentali*, Torino 1998
- Torino internazionale, *Verso il Piano*, Torino 1998
- Unioncamere Piemonte, IRES Piemonte, ITP, Centro Esteri Camera di commercio del Piemonte, *Rapporto sull'internazionalizzazione del Piemonte*, Torino 2003

Siti web

- Aeroporto Caselle (www.aeroporto.torino.it)
- CAFI (www.cafiweb.net)
- Camera di commercio di Torino (www.to.camcom.it)
- CIE (www.ciepiemonte.it)
- Comune di Torino (www.comune.torino.it)
- Corridoio 5 (www.corridoio5.it)
- CRPM (www.crpm.org)
- Cushman & Wakefield Healey & Baker (www.cushmanwakefield.com/globhome)
- ESPON (www.espon.lu)
- Eu-polis (www.eu-polis.polito.it)
- Eurocities (www.eurocities.org)
- Fondazione Agnelli (www.fga.it)
- Interact (www.interact-eu.net)
- ITP (www.itp-agency.org)
- IRES (www.ires.piemonte.it)
- IUSE (www.iuse.it)
- KPMG (www.kpmg.com - www.competitivealternatives.com)
- Politecnico di Torino (www.polito.it)
- Provincia di Torino (www.provincia.torino.it)
- Quartiers en crise (www.qec-eran.org)
- Regione Piemonte (www.regione.piemonte.it)
- TAV (www.tav.it)
- Torino Incontra (www.torinoincontra.org)
- Torino Internazionale (www.torino-internazionale.org)
- TOROC (www.torino2006.org)
- Turismo Torino (www.turismotorino.org)
- Unioncamere Piemonte (www.pie.camcom.it)
- Unione Industriale Torino (www.ui.torino.it)
- Università degli Studi di Torino (www.unito.it)
- Urbact (www.urbact.org)

Il contributo *L'internazionalizzazione del sistema* è frutto di un lavoro congiunto degli autori, tuttavia i paragrafi 1,2,3 sono da attribuire a Cristiana Rossignolo, il paragrafo 4 a Giuseppe Dematteis.