
TORINO

METROPOLI 2025

Verso il terzo Piano Strategico Torinese

Documento intermedio. Luglio 2014

Questo documento è il risultato dei contributi delle centinaia di persone che hanno partecipato agli incontri delle due Commissioni, degli otto gruppi tematici, dei responsabili dei principi trasversali e dei tavoli di visione del Piano Strategico "Torino Metropoli 2025". Non è possibile citare tutti qui, ma ad ognuno va il più sentito ringraziamento. Possono però essere segnalate le persone che hanno guidato e coordinato il processo: i membri del Comitato Scientifico - Francesco Profumo, Mateu Hernández Maluquer, Greg Clark, Debra Mountford, Mike Emmerich, Stuart Patrick, Pietro Terna, Matteo Robiglio e Chiara Franzoni; i due coordinatori delle Commissioni, Roberto Montà e Davide Canavesio, e i coordinatori di gruppi e temi trasversali - Lorena Alessio, Paolo Bertolino, Barbara Chiaravino, Massimo Di Braccio, Francesco Fossati, Beppe Gamba, Emilio Martinotti, Donatella Mosso, Ippolito Ostellino, Emilio Paolucci, Stefano Papini, Luca Starico. Iolanda Romano (Avventura Urbana) ha curato l'accompagnamento tecnico del processo per i temi di sviluppo economico.

Il lavoro di redazione di questo documento è stato coordinato da Anna Prat, in collaborazione con Simone Mangili (Torino Internazionale/Strategica). Valentino Castellani ha svolto un ruolo fondamentale d'indirizzo. Gabriele Pasqui, Claudio Calvaresi e tutta la squadra del Politecnico di Milano (DAStU) e IRS hanno curato la parte sulla strategia "Costruire la governance Metropolitana" e i relativi progetti. Francesco Luccisano (MIUR) e Lorenzo Benussi (Consorzio Top-IX) hanno curato la strategia "Abilitare il sistema economico" e i relativi progetti. Erica Melloni (IRS) si è occupata della parte sull'internazionalizzazione; Patrizia Saroglia (LaPo - Università di Torino) ha seguito il capitolo sul processo. Roberta Balma Mion (Torino Internazionale/Strategica) ha curato la revisione dei testi e l'impaginazione grafica; Riccardo Saraco (Comune di Torino) ha assistito la ricerca e la redazione. Daniela Silvi, Francesca Roagna (Comune di Torino) e Ludovica Lella (in stage presso Torino Internazionale/Strategica) hanno supportato tutto il lavoro.

Sommario

SINTESI	4
PREMESSA	13
1. UN PROCESSO INCLUSIVO	15
2. LA TRASFORMAZIONE DI TORINO	17
3. ASSET, SFIDE E OPPORTUNITA'	21
3.1 ASSET.....	21
3.2 SFIDE GLOBALI E LOCALI	23
3.3 OPPORTUNITÀ.....	26
4. SCELTE DI CAMPO DEL PIANO	28
5. LA CITTA' DELLE OPPORTUNITA'	31
5.1 VISIONE E OBIETTIVI.....	31
5.2 LE STRATEGIE	31
5.3 LA GOVERNANCE METROPOLITANA PER UN TERRITORIO EFFICIENTE E ATTRAENTE.....	32
5.4 UN TERRITORIO METROPOLITANO MOTORE DI SVILUPPO ECONOMICO	33
5.5 I VALORI TRASVERSALI DEL PIANO	34
6. COSTRUIRE LA GOVERNANCE METROPOLITANA	36
6.1 SPAZI E LUOGHI PER NUOVE ECONOMIE	37
<i>Riqualificare i luoghi dell'economia metropolitana</i>	37
6.2 UN SISTEMA INTEGRATO DI MOBILITÀ METROPOLITANA.....	39
<i>L'Agenzia per la mobilità metropolitana</i>	39
<i>Una mobilità intelligente</i>	40
<i>Laboratori di mobilità sostenibile</i>	40
<i>Logistica per una città metropolitana intelligente</i>	41
6.3 INFRASTRUTTURA VERDE.....	41
<i>Corona Verde 2025</i>	42
6.4 VERSO LA SOSTENIBILITÀ.....	44
<i>Insieme per una metropoli sostenibile</i>	44
<i>Energia più sostenibile</i>	44
<i>Smart public procurement</i>	45
6.5 QUALITÀ DEGLI SPAZI PUBBLICI URBANI E RIGENERAZIONE URBANA	45
<i>Quindici progetti di qualità urbana</i>	46
<i>Nuova rigenerazione urbana</i>	46
7. ABILITARE IL SISTEMA ECONOMICO LOCALE	47

7.1	DESTINAZIONE TORINO	47
	<i>Destinazione Torino</i>	48
	<i>AcceleraTO: l'impresa che fa imprese</i>	49
	<i>Civic Tech: incubatore di tecnologie, progetti e imprese civiche</i>	49
7.2	CAPITALE TORINO	50
	<i>Scuola di alta formazione</i>	50
	<i>Laboratorio Torino</i>	51
	<i>Accesso AperTO</i>	52
7.3	SEMPLIFICATO	53
	<i>Portale Unico delle Imprese</i>	54
	<i>Programma metropolitano per la semplificazione: interfacce innovative</i>	54
	<i>Ecosistema digitale</i>	55
7.4	ATTRATTIVITÀ LOCALE	57
	<i>Esperienza Torino</i>	57
	<i>Torino bilingue</i>	58
8.	STRATEGIE COMPLEMENTARI IN COSTRUZIONE	59
8.1	TORINO CITTÀ UNIVERSITARIA	59
8.2	TORINO CITTÀ INTERNAZIONALE.....	62
8.3	TORINO CAPITALE DEL CIBO	63
9.	L'IMPLEMENTAZIONE DEL PIANO STRATEGICO	65
9.1	IL TEMA DELL'IMPLEMENTAZIONE DEL PIANO STRATEGICO	65
9.2	IL PIANO STRATEGICO E LE ZONE OMOGENEE DELLA CITTÀ METROPOLITANA. LA FASE 2.	66

Sintesi

Il Piano Strategico

“Torino Metropoli 2025”

Il Piano Strategico è al tempo stesso un processo e un prodotto. E' uno strumento fondato sull'attivazione delle risorse di leadership e di competenze di un sistema locale, in vista dell'individuazione e condivisione di una vision per lo sviluppo di medio-lungo periodo, che conduce alla definizione e attuazione di un'agenda di progetti prioritari.

Torino, sotto la leadership della Città di Torino e attraverso l'Associazione Torino Internazionale, ha elaborato due Piani Strategici, nel 2000 e nel 2006, secondo questa metodologia concertativa. Purtroppo la crisi scoppiata nel 2008 ha indebolito anche il sistema locale, rallentando il processo progettuale di cambiamento e rendendo più difficoltosa l'azione di governance della città e le motivazioni della coalizione urbana che l'aveva sostenuta nel decennio precedente. Nel giugno 2012, il Sindaco Piero Fassino ha deciso di riprendere la strada della pianificazione strategica, avviando il processo di elaborazione del terzo Piano Strategico. Dopo una prima fase di ascolto dei Soci dell'Associazione, degli attori locali e di una Task Force di giovani esperti, nel 2013 si è avviata un'ampia e articolata fase di consultazione degli attori ed esperti locali e di approfondimento dei temi proposti attraverso la produzione di ricerche a supporto, attività mobilitative e confronti con le best practice internazionali.

In particolare, il processo ha comportato la costituzione di due Commissioni: la

Commissione Sviluppo Economico locale e la Commissione Territoriale Metropolitana. Alla prima aderiscono 60 organizzazioni, tra soggetti pubblici e privati, alla seconda 40 Enti pubblici, tra cui i Comuni dell'area metropolitana. Un Comitato Scientifico, composto da 9 esperti locali e internazionali, guida e orienta i lavori delle Commissioni e dei gruppi, affiancate nel percorso di lavoro da due Team scientifico-professionali con la funzione di supporto tecnico-metodologico. Le Commissioni sono articolate a loro volta in 8 gruppi di lavoro, per approfondire i temi emersi: promozione e attrazione di investimenti, attrattività locale, capitale umano, pubblica amministrazione e impresa, qualità urbana, poli di sviluppo economico, mobilità metropolitana, infrastruttura verde. I gruppi di lavoro tematici sono stati chiamati a individuare le linee di lavoro e i progetti secondo tre valori trasversali: la sostenibilità, l'inclusione sociale e la smart city. In parallelo sono stati avviati anche tre tavoli “vocazionali strategici”: Università, Cibo e Internazionalizzazione.

Complessivamente, gli enti coinvolti in attività di consultazione sono stati 230 e le persone direttamente ascoltate sono state fino ad oggi oltre 450.

Il documento intermedio

Il presente Documento intermedio raccoglie e riorganizza il lavoro finora svolto alla data di luglio 2014, proponendone i contenuti all'attenzione del sistema locale. Il processo continuerà nei prossimi mesi attraverso: il consolidamento e la condivisione della vision e delle

strategie proposte; il confronto e l'engagement degli attori sui progetti strategici; l'integrazione del Piano nel processo di costituzione della Città Metropolitana. La pubblicazione del documento finale del Piano Strategico "Torino Metropoli 2025" è prevista per marzo 2015. Al documento di Piano si affiancherà la pubblicazione di alcuni quaderni su tematiche più specifiche, e in particolare in lavoro "Verso la strategia territoriale metropolitana".

Scelte di campo del Piano Strategico

Ogni fase storica dello sviluppo urbano, e quindi ogni Piano Strategico, ha le sue caratteristiche e necessità. Il terzo Piano Strategico nasce per dare una risposta locale a sfide e opportunità di natura globale, e a una crisi economica europea che ormai si rileva strutturale in Italia e in Piemonte. Il Piano parte dalla diagnosi delle conseguenze della crisi sulla situazione socio-economica in cui l'area torinese si trova, ma anche dagli asset e dalle opportunità di cui il sistema è ricco.

Spicca in questa fase l'opportunità di dare forma a una leadership urbana più ampia rispetto al passato, che coinvolga: 1. i Comuni metropolitani per fare sistema attraverso la collaborazione e integrazione di politiche, servizi e funzioni; 2. gli attori privati (imprese profit e attori dell'economia sociale) nella costruzione dell'agenda economica; 3. il mondo dell'università, della ricerca e della formazione per garantire le migliori condizioni di creazione di capitale umano qualificato e di innovazione.

I confini territoriali dell'area metropolitana del Piano hanno incluso 38 Comuni,

riprendendo la definizione della Conferenza Regionale, sulla base di una serie di considerazioni del loro grado di interazione funzionale, coerenza morfologica e interesse dimostrato nella prima fase di coinvolgimento. Come in tutte le aree urbane dense, in quest'area si concentrano le maggiori potenzialità, le funzioni di sviluppo, capitale umano qualificato e capacità d'innovazione, ma anche notevoli sfide sociali e ambientali.

Anche gli attori privati, con la loro conoscenza del mercato locale, nazionale e internazionale, dovranno mettersi in gioco quali leader urbani attivi. Il processo di coinvolgimento e di empowerment di questi attori innesca rapporti, ambienti e meccanismi virtuosi d'innovazione, che sono necessari in questa fase di rilancio.

Il mondo delle Università, della formazione, dell'innovazione e della ricerca è il terzo insieme di attori che viene chiamato dal Piano Strategico a svolgere un ruolo attivo nel contribuire al processo di rilancio economico del territorio. La contaminazione tra le competenze, le capacità di innovazione e ricerca di questo mondo e il sistema economico locale è uno straordinario fattore di competitività.

Riconoscendo la minor disponibilità di finanziamenti pubblici e privati, la scelta del Piano è stata quella di concentrarsi sul "software", ossia sui fattori abilitanti che possono rinvigorire l'imprenditorialità e la produttività. L'uso delle risorse pubbliche potrà essere giustificato per la significativa "leva" di sviluppo che produce, per i processi di investimento e di crescita che innesca. Molte delle innovazioni dei prossimi anni passeranno invece dalle riforme della PA: in genere difficili, non

troppo costose (investimenti in tecnologia, ingegnerizzazione di processi, organizzazione, formazione), ma capaci di produrre importanti risparmi.

L'inclusione e la sostenibilità ambientale sono obiettivi primari alla missione del terzo Piano Strategico. Questi temi sono stati trattati in modo trasversale a ogni obiettivo e azione proposta. In particolare, nel Piano, l'inclusione sociale viene integrata interamente nella grande sfida di far ripartire il motore economico dell'area metropolitana, creando le basi per un sistema in grado di dare opportunità e sostegno a tutte le fasce sociali. I temi dell'inclusione sociale richiedono anche di continuare ad attivare il mondo del business e dell'economia sociale, in un'ottica di profondo rinnovamento e innovazione del sistema del welfare, che sia equo ma anche finanziariamente sostenibile.

Infine il terzo Piano Strategico è, per sua natura, fortemente selettivo, non omnicomprensivo. Si concentra sui temi, per i quali è più urgente l'innovazione di sistema. Inoltre, adottando un approccio concertato, rispecchia le priorità e le competenze degli attori coinvolti, che sono stati molti e diversi, ma necessariamente non tutti. Esistono quindi ovviamente altre strategie e azioni, e altri attori con risorse significative, ancora da coinvolgere nei prossimi mesi per rafforzare il quadro concettuale e operativo, in primis la Regione.

Visione: la città delle opportunità

Questo Piano prepara il terreno per una nuova fase di sviluppo: Torino Metropoli nel 2025 deve essere una capitale economica

d'Italia e d'Europa, con un modello di leadership e di valorizzazione delle risorse ed eccellenze più ampio e realmente aperto.

La Torino metropolitana del 2025 sarà una città vitale, aperta all'iniziativa delle persone e al cambiamento. Questo scenario si esprime nell'idea di una Città delle opportunità: un luogo del "poter fare" che incoraggia l'innovazione e lo sviluppo, un ambiente abilitante, produttivo, dove ognuno può trovare le condizioni favorevoli per il proprio progetto di vita e di impresa. Forte della sua tradizione economica e sociale, della sua identità in continua evoluzione e di una leadership ancora riconosciuta in diversi ambiti, dovrà essere una capitale della nuova manifattura, del terziario avanzato, della ricerca, dell'innovazione e del design; dovrà consolidare il suo ruolo di capitale del turismo, della cultura e dello sport; dovrà offrire un'altissima qualità della vita e dell'ambiente. Dovrà costruire l'agenda di sviluppo economico anche attraverso relazioni e forme di cooperazione strategiche con Milano, e Genova, in connessione con tutta la Pianura Padana.

Per essere Città delle opportunità, l'area torinese dovrà realizzare due principali obiettivi complementari, diventando: efficiente per le imprese, facilitando in tutti i modi la permanenza, la crescita e l'insediamento delle imprese e garantire la crescita dell'occupazione; attraente per le persone, consolidando e diffondendo un'altissima qualità della vita per tutti, residenti e nuovi abitanti, attirati dalle opportunità economiche e di sviluppo personale.

Il Piano "Torino Metropoli 2025" identifica inoltre due strategie di rilievo: la strategia

per la costruzione della governance metropolitana, innanzitutto territoriale, ma anche progressivamente dei servizi e delle funzioni amministrative; la strategia per l'abilitazione del sistema economico. Ogni strategia si articola poi in linee e progetti.

Strategia 1

Costruire la governance metropolitana

L'area torinese è già metropolitana, da un punto di vista delle relazioni economiche, sociali, della mobilità, delle funzioni, dell'accesso ai servizi, del verde e molto altro ancora. Il valore aggiunto di una governance metropolitana più lucida e strutturata in termini di politiche, pratiche, azioni, istituzioni e agenzie produce i seguenti benefici per le persone e le imprese: economie di scala e massa critica; coordinamento e integrazione delle azioni; prioritarizzazione d'investimenti strategici; efficienza gestionale e maggiore trasparenza nelle attività; condivisione e diffusione di competenze e buone pratiche; maggiore visibilità e rafforzamento complessivo del brand torinese.

Spazi e luoghi per nuove economie

> Conoscenza e valorizzazione delle aree e dei luoghi ex produttivi, in un'ottica di razionalizzazione, riqualificazione e sostegno al rilancio dell'economia: grandi aree produttive integrate; le aree e i luoghi diffusi per produzioni e attività consolidate (da recuperare o trasformare per altri usi); le aree e i luoghi per i nuovi modelli economici (come gli spazi per il co-working, FalLab). Il progetto prevede di mappare, valutare meccanismi di progettazione e

investimento, favorire e gestire l'incontro tra domanda e offerta.

Un sistema integrato di mobilità metropolitana

- > Espansione dei compiti dell'Agenzia per la mobilità metropolitana, che attualmente si occupa soltanto di trasporto pubblico, all'intero settore delle modalità di trasporto, inclusi gli ambiti della mobilità privata e dei modi di trasporto alternativi. In questo modo, attraverso un referente unico, sarà possibile curare l'insieme dell'offerta e attività di regolazione, realizzare e attuare un Piano della mobilità sostenibile a scala metropolitana.
- > Realizzazione di un'unica piattaforma tecnologica dell'infomobilità metropolitana (inclusa la ciclabilità, il bike e car sharing, la sosta, ecc.), che permetta ai viaggiatori di individuare, a partire da informazioni aggiornate in tempo reale, e valutare le alternative di spostamento da un'origine a una destinazione, inclusi i relativi costi temporali, tariffari, energetici e ambientali. Si propone inoltre una sostanziale evoluzione smart del sistema di bigliettazione elettronica.
- > Sperimentazione in quattro ambiti metropolitani di una nuova organizzazione dell'offerta di trasporto, incentrata su modelli innovativi (auto elettriche, disincentivi all'utilizzo del trasporto a "carburanti tradizionali", potenziamento delle forme di trasporto alternative all'auto, azioni di sensibilizzazione ed educazione). La sperimentazione potrebbe poi essere estesa a tutti i nodi del SFM.

-
- > Estensione a scala metropolitana del progetto SMILE di Torino Smart City “Il trasporto pulito delle merci. Infrastruttura e servizi ITS per il trasporto merci e la catena logistica”, che prevede lo sviluppo di infrastrutture fisiche e informatiche per la distribuzione urbana delle merci nell'area metropolitana (hub logistici intermodali, centri di distribuzione urbana delle merci, aree di accesso controllato dei mezzi, sistema ITS per la gestione dell'intera supply chain).

Infrastruttura verde

- > Valorizzazione e potenziamento del progetto regionale Corona Verde, che ha costituito una straordinaria base di consolidamento, ampliamento e rafforzamento dell'“infrastruttura verde” metropolitana. La mission di Corona Verde può essere ampliata in termini di influenza sulla pianificazione urbanistica, ruolo attivo nella gestione e manutenzione del verde, promozione, comunicazione, sensibilizzazione, educazione e salute, coinvolgimento di altri attori (anche privati e non profit). L'ipotesi richiede di aggiornare la regia del progetto in un'ottica di cooperazione o passaggio alla Città metropolitana e coinvolgimento diretto dei Comuni.

Verso la sostenibilità

- > Coordinamento a livello metropolitano di una programmazione collettiva per una area metropolitana più sostenibile attraverso la creazione di una struttura apposta con compiti di indirizzo, assistenza e monitoraggio.

- > Diffusione della sperimentazione dei Piani d'azione per l'energia sostenibile a tutti i Comuni dell'area metropolitana e coordinamento degli obiettivi, allo scopo di migliorare le prestazioni energetiche degli edifici e degli impianti, favorire la mobilità sostenibile, l'efficientamento della rete di illuminazione pubblica e la riqualificazione dello spazio collettivo, della produzione di energia da biomasse agroforestali, della cura del paesaggio; dell'aumento della capacity e sensibilizzazione delle PA.
- > Coordinamento metropolitano e tra vari soggetti della PA delle iniziative nel campo della sostenibilità e degli acquisti verdi e innovativi, per aumentarne efficacia e impatto sul sistema economico.

Qualità degli spazi urbani e rigenerazione

- > Proposta di 15 progetti-pilota per la qualità urbana, veri e propri progetti di place-making in contesti periferici e suburbani dell'area torinese, incentrati su: qualità degli spazi pubblici, arredo urbano, mix di funzioni (anche sociali), mobilità pedonale e ciclabile, diminuzione dell'impatto di infrastrutture e architetture sconnesse, miglioramento del verde, modelli di manutenzione e gestione da parte della comunità locale.
- > Studio e lancio di modelli d'intervento per la rigenerazione in area metropolitana, basati su un ampio e qualificato coinvolgimento della comunità locale in una prospettiva multidimensionale e trasversale tra diversi settori di policy, partenariato

diversificato per sostenerne la fattibilità finanziaria.

Strategia 2 **Abilitare il sistema economico**

La strategia economica proposta dal Piano mira a mettere a punto progetti chiave che favoriscono lo sviluppo sostenibile dell'intero sistema economico e territoriale. Non comporta quindi l'identificazione di singoli investimenti infrastrutturali, né scelte di settori economici specifici sui quali investire, ma il potenziamento di fattori abilitanti per lo sviluppo economico locale. Questi progetti driver richiedono una riflessione che coinvolga nei prossimi mesi anche la Regione.

Nell'attuale contesto torinese i fattori abilitanti più impattanti sono la promozione del territorio, delle sue eccellenze, l'attrazione d'investimenti, lo snellimento della burocrazia locale e la qualificazione del capitale umano. Concentrandosi su questi fattori abilitanti si mette al centro l'imprenditore e il lavoratore per diventare veramente business-friendly, valorizzando al massimo le risorse e competenze disponibili.

In particolare il cambiamento dovrà essere misurabile in una significativa inversione di tendenza sui principali indicatori: crescita delle imprese e del PIL, incremento dei redditi, crescita dell'occupazione (qualificata e non), crescita del tasso di scolarizzazione e delle competenze qualificate, aumento della presenza di capitali e talenti nazionali e internazionali, miglioramento della qualità della vita.

Il Piano ha individuato una serie di progetti catalizzatori in grado di abilitare lo sviluppo economico locale.

Destinazione Torino

- > Agenzia Destinazione Torino: un punto di riferimento snello e competente per l'attrazione degli investimenti dell'area metropolitana torinese. I compiti dell'agenzia potrebbero essere: la mappatura delle opportunità d'investimento, la definizione di "pacchetti" di investimento anche attraverso la predisposizione di nuovi servizi di semplificazione e agevolazione, la redazione di una guida per investitori Doing Business in Turin, l'attivazione e il coordinamento di un team di ambasciatori di Torino e altre iniziative.
- > AcceleraTo: un acceleratore che, grazie a un management team competente, seleziona e investe su un certo numero di startup allo scopo di aiutarle a operare sul mercato e crescere rapidamente, soprattutto a livello internazionale. Lavora a valle del percorso d'incubazione e in stretta relazione con gli Atenei e gli incubatori, e la sua azione si concentra in periodi brevi.
- > Civic tech: un incubatore di social innovation che ha lo scopo di favorire lo sviluppo d'impresе innovative rivolte ai servizi alla persona, e che promuove la costruzione di un modello di welfare integrativo e o sostitutivo basato su una gestione imprenditoriale e sull'uso delle tecnologie.

Capitale Torino

- > Scuola di alta formazione nella gestione d'impresa, che parta dalla valorizzazione delle esperienze torinesi e risponda da un lato, alla domanda di formazione

-
- completa di figure con elevate competenze manageriali funzionali alle aziende locali (in relazione a: internazionalizzazione, innovazione, produttività, passaggi generazionali, ecc.), dall'altro, al potenziale di mercato internazionale per scuole di questo tipo.
- > Laboratorio Torino: partenariato tra un gruppo d'impresе manifatturiere che - in accordo con il MIUR - adottano e riqualificano i laboratori degli istituti tecnici locali, aprendoli anche oltre l'orario curricolare. Lo scopo della proposta è introdurre le nuove tecnologie avanzate e accessibili (es. stampanti 3D, macchine e processi di prototipazione rapida, hardware e software open source) e supportare lo sviluppo e l'inserimento lavorativo nell'ambito delle professioni tecniche tradizionali e nuove.
 - > Accesso AperTo: promozione di nuovi modelli di accesso, co-investimento e co-utilizzo delle infrastrutture di ricerca fra imprese, università e organizzazioni pubbliche, che garantiscano l'accesso a soggetti che potrebbero essere esclusi, allo scopo di massimizzarne l'uso e incrementare efficienza ed efficacia della ricerca.

SemplificaTO

- > Portale Unico delle Imprese: un ambiente informatico unico quale esclusivo strumento di gestione dei procedimenti tra PA e imprese, attraverso l'integrazione di tutte le altre piattaforme e database pubblici. Questo strumento e modello organizzativo potrà aggregare i servizi preesistenti e renderli omogenei e più efficienti,

attuando il principio di "inserimento unico" e promuovendo l'attuazione del fascicolo dell'impresa.

- > Programma metropolitano per la semplificazione: metodo e interfaccia efficace, efficiente e permanente di condivisione, di valorizzazione delle esperienze e competenze per la gestione del percorso di sburocratizzazione del territorio. Lo scopo di quest'azione è coinvolgere tutti i portatori d'interesse - PA, imprese, associazioni di categoria, professioni e Tribunale - e avviare la definizione di un patto basato sulla condivisione di strumenti e obiettivi.
- > Ecosistema digitale: creazione di un'agenda per la valorizzazione del patrimonio informativo pubblico e di alcuni progetti strategici che rispondano alle esigenze concrete del territorio. In particolare potranno essere sviluppati quattro progetti strategici open data per affrontare le sfide sociali rilevanti: salute, territorio, sostenibilità (ambiente ed energia), formazione e lavoro.

Attrattività locale

- > Esperienza Torino: proposta di costituzione di una struttura per identificare, organizzare e promuovere le esperienze da offrire ai target da attrarre nell'area metropolitana, quali turisti, studenti, talenti e manager, che comprendono le attività significative che il territorio può offrire: dalla vita all'aria aperta allo sport, dall'alimentazione all'abitare, dalla cultura al lavoro e ai servizi.
- > Torino bilingue: proposta di un piano d'azione condiviso tra tutti i principali attori locali, che coinvolga il mondo

della scuola e formazione a tutti i livelli, e miri a far diventare bilingue la città rispetto alle occasioni e modalità di interazione con i target stranieri che visitano o risiedono in città.

Strategie complementari in costruzione

Torino, Città universitaria

Le Università - e il sistema delle istituzioni di formazione e ricerca in generale - sono risorse fondamentali per lo sviluppo sociale ed economico di un territorio metropolitano, soprattutto in un contesto economico globale in cui la competizione si basa sempre più sull'economia della conoscenza.

I due Atenei torinesi sono attualmente attivi in una serie di attività di rilievo: il programma "Torino Città universitaria" promosso dalla Città di Torino, che valorizza le risorse universitarie in un'ottica di apertura e scambio con le realtà sociali del territorio; i piani relativi alle infrastrutture e agli spazi, anche in condivisione, dei due Atenei; il progetto di Campus universitario sostenibile; il Master Plan di residenze universitarie adottato dalla Città di Torino, che prevede la realizzazione di sette poli per 5.000 posti letto. I due Atenei torinesi hanno inoltre espresso interesse a esplorare modalità di cooperazione strategica comune nei campi della didattica e della ricerca, e trarrebbero significativi benefici da una maggiore integrazione, scambio o contaminazione reciproca nei seguenti ambiti: scienze della vita, tecnologia e creatività, cibo, territorio, discipline umane e sociali, impresa sociale e welfare.

Il Piano Strategico intende continuare a promuovere nei prossimi mesi una riflessione comune, tra i principali attori locali, sul ruolo e sull'impatto delle Università in termini di sviluppo locale, e sulle condizioni locali che possono rafforzare la competitività degli atenei (come le modalità di sostegno al diritto allo studio, alla ricerca e alla didattica di eccellenza da parte di attori locali, progetti di accoglienza, servizi, trasporti efficaci per gli studenti).

Torino, Città internazionale

Torino è già una città internazionale e vuole esserlo sempre più. La mobilità dei capitali e delle persone aumenta; in una prospettiva di sviluppo di lungo periodo il sistema locale deve interrogarsi su come catturare questi flussi e posizionare il proprio territorio e la propria identità nel mondo, tenendo conto dell'impegno notevole di visione, risorse umane e finanziarie che queste attività richiedono.

Quasi tutti i principali attori del territorio hanno una policy di internazionalizzazione, spesso intensi programmi di attività e forme di collaborazione stabile con altri enti. Per consolidare il mercato per i propri prodotti, i servizi di livello e le competenze che qui si sono formate, per attrarre finanziamenti, beni e talenti, per rispondere a una grande domanda di internazionalità, è necessario tuttavia passare da una pluralità di politiche e azioni a un quadro strategico che concordi e faccia sistema su alcuni pilastri essenziali. In particolare la strategia condivisa dovrà affrontare tre nodi principali: Torino verso l'estero (prodotti, servizi e competenze); attrazione (popolazioni, risorse e capitali); accoglienza, qualità e grado di

internazionalità del sistema locale, corrispondente alle aspettative di una comunità aperta e multiculturale.

Torino, Capitale del cibo

Torino Capitale del Cibo è la visione che mira a rendere l'area metropolitana torinese, collegata alla sua Regione, un territorio riconosciuto a livello mondiale per la straordinaria cultura, capacità di produzione e diffusione del cibo di qualità. Per questi motivi questo è l'unico settore specifico di sviluppo che si è scelto di approfondire.

Il Piano Strategico riunisce gli attori di un sistema così vario e dinamico allo scopo di individuare visioni e azioni condivise, a beneficio di tutti. Il lavoro di costruzione di una strategia per Torino capitale del Cibo dovrà illustrare come Torino mira ad assumere questo titolo nel mondo, differenziandosi dalle altre Città italiane e internazionali, che stanno promuovendosi in questo senso. E' una visione di brand territoriale, che si deve sostanziare nelle azioni, nelle politiche e nei comportamenti, deve radicarsi e promuovere la ricchezza, maturità e il livello di eccellenza.

Implementazione

Nei prossimi mesi si procederà, insieme agli attori locali, a valutare e approfondire i temi del Piano, verificando la fattibilità e il sostegno decisionale e finanziario ai progetti, con l'obiettivo di pubblicare il documento finale entro fine anno e procedere così all'adozione del Piano da parte degli enti e delle istituzioni.

L'Associazione intende anche contribuire ad approfondire la riorganizzazione delle competenze e delle modalità di azione di

enti e agenzie locali che svolgono, a diverso titolo, funzioni cruciali di *delivery* dei temi e progetti del Piano.

E' inoltre stato avviato il fondamentale lavoro di riflessione e confronto sulle modalità di integrazione del Piano Strategico nell'ambito della costituenda Città metropolitana, che verrà formalmente istituita nel gennaio 2015. L'istituzione di questa "Città di città" sollecita la riflessione su una pianificazione strategica capace di connettere le politiche di sviluppo dell'area metropolitana - Torino e la sua Corona - con le aree esterne (il Pinerolese, la Val di Susa, il Canavese, il Carmagnolese, l'Eporediese, il Chivassese) in una visione capace di offrire opportunità a tutti i territori. La "Fase 2" della pianificazione strategica, che verrà avviata a breve, intende lanciare in quest'ottica un processo di elaborazione di vocazioni strategiche dei diversi territori - zone omogenee della Città Metropolitana - secondo un modello di gestione tecnica decentrata. I Comuni capofila giocheranno una funzione importante di aggregatori e motori centrali dei loro territori, analogamente a quanto Torino svolge per l'area conurbata. Questo approccio riconoscerebbe e favorirebbe inoltre esplicitamente il contributo e pari dignità delle zone omogenee al progetto unico di Città metropolitana, valorizzandone caratteri e istanze specifiche, e la capacità di visione del proprio futuro.

Premessa

Questo documento raccoglie e riorganizza il lavoro di consultazione e approfondimento svolto dal 2013 dai gruppi tematici del Piano Strategico “Torino Metropoli 2025”. Non è dunque il testo finale del Piano, ma un “documento intermedio”, da proporre all’attenzione collettiva. Questa è quindi la prima tappa di un dialogo collettivo che continuerà nei prossimi mesi attraverso il consolidamento e la condivisione dei temi proposti; il confronto e l’*engagement* degli attori sui progetti strategici; l’integrazione del Piano nel processo di costituzione della Città Metropolitana. La pubblicazione del testo finale del Piano Strategico “Torino Metropoli 2025” è prevista per marzo 2015.

Il Piano Strategico è frutto di un lavoro collettivo, di concertazione e consultazione dei tanti attori locali. Il principio che lo guida è l’attivazione delle migliori risorse locali di leadership e di competenze, il confronto continuo con i dati socio-economici, i *trend* e le *best practice* internazionali. Il Piano non è uno strumento di pianificazione vincolante, legato a un singolo ente, in grado di programmare direttamente politiche, azioni e relative risorse. Il successo nell’implementazione dipende dall’aver ascoltato, raccolto e fatto convergere istanze e volontà degli attori intorno a una visione e ad alcuni progetti prioritari.

Torino ha elaborato, nel 2000 e nel 2006, due Piani Strategici, che hanno accompagnato e sostenuto un rilevante - e per nulla ovvio e scontato - processo di trasformazione urbana nella fase più acuta di transizione post-industriale. La capacità di riattivare ciclicamente un meccanismo di riflessione condivisa sul futuro urbano, mobilitando tutti gli attori, istituzionali, economici, sociali, culturali, è quindi una grande risorsa di questo territorio, che ha permesso a Torino di essere all’avanguardia nell’attività di pianificazione strategica. Questa capacità e fiducia nell’affrontare percorsi di progettazione dello sviluppo locale contrasta con il diffuso pessimismo che ritiene i contesti locali incapaci di contrastare *trend* macroeconomici nazionali. Eppure, tutti i casi positivi di trasformazioni urbane nel mondo dimostrano la possibilità per i contesti locali di determinare significative differenze nella traiettoria tendenziale di sviluppo, cogliendo al meglio i benefici delle opportunità globali e di ripresa nazionale.

Ogni fase storica dello sviluppo urbano, e quindi ogni Piano Strategico, ha perciò le sue caratteristiche e necessità. Per Torino, in questa fase di crisi socio-economica, risulta fondamentale consolidare e dare continuità ai notevoli successi raggiunti, capitalizzare i processi avviati, e confrontarsi con le sfide nuove poste dalla crisi e dalla mutata dimensione globale.

In quest’ottica, il Piano “Torino Metropoli 2025” identifica alcuni temi di rilievo principale: la necessità di un forte sostegno allo sviluppo economico e il rafforzamento della costruzione della governance metropolitana, tanto più nel momento in cui essa viene riconosciuta istituzionalmente con la nascita della “Città metropolitana”. Altresì, questo Piano mette a fuoco la necessità per il sistema torinese di favorire il più ampio pluralismo sulla scena dei protagonisti del cambiamento, mobilitando in particolare tre gruppi di attori: il mondo delle imprese private; quello della Pubblica Amministrazione nelle sue diverse forme; quello dell’Università, della formazione e della

ricerca. Per il primo si prevede un ruolo sempre più attivo, propositivo e strategico. Per il secondo si auspica un percorso di cambiamento al passo con i tempi e le esigenze di sviluppo, che porti la PA ad essere molto più *business-friendly*, efficace ed efficiente, per contribuire a creare le condizioni per l'attrattività di capitali e talenti. L'università, la ricerca e la formazione devono a loro volta contribuire in modo sostanziale allo sviluppo economico locale e anch'esse alla qualificazione e attrazione del capitale umano. A ciò si affiancano obiettivi di sostenibilità ambientale e sociale.

Questo Piano prepara il terreno per una nuova fase di sviluppo. Torino deve essere una capitale economica d'Italia e d'Europa, con un modello di leadership e di valorizzazione delle risorse ed eccellenze più ampio e realmente aperto. Inoltre, questo Piano indica che l'unica vera dimensione per partecipare alla sfida della competitività è quella della selezione condivisa dei progetti prioritari, in grado di produrre reali cambiamenti positivi, e della capacità di portarli a termine, compito in cui tutti si devono impegnare attivando le migliori competenze in un'ottica di squadra.

1. UN PROCESSO INCLUSIVO

La nuova stagione di pianificazione strategica è stata rilanciata dal Sindaco Piero Fassino nel giugno del 2012 a partire da un'intensa attività di ascolto dei Soci di Torino Internazionale/Strategica, degli stakeholder locali e di una *Task Force* di giovani esperti, chiamati a riflettere sul futuro della città.

I contenuti di questa prima fase, sviluppata in 68 incontri e terminata nel giugno del 2013, sono stati raccolti in due pubblicazioni¹ e un video. La domanda di cambiamento emersa è sintetizzata nell'obiettivo di rendere Torino una "Città delle opportunità: efficiente per le imprese, attraente per le persone", attraverso la promozione dei fattori in grado di attivare le potenzialità di sviluppo nel quadro di una nuova agenda di sviluppo economico e un sistema di governance a scala metropolitana.

A seguito del lavoro di ascolto e di studio del territorio, sono state individuate due principali direzioni strategiche che costituiscono la struttura fondamentale di "Torino Metropoli 2025", intorno alle quali sono state costituite due Commissioni: la Commissione Sviluppo Economico locale e la Commissione Territoriale Metropolitana. Alla prima aderiscono 60 organizzazioni, tra soggetti pubblici e privati, alla seconda 40 Enti pubblici, tra cui i Comuni dell'area metropolitana. Un Comitato Scientifico, composto da 9 esperti locali e internazionali, guida e orienta i lavori delle Commissioni e dei gruppi, affiancate nel percorso di lavoro da due *Team* scientifico-professionali con la funzione di supporto tecnico-metodologico.

Le Commissioni si articolano a loro volta in 8 gruppi di lavoro, per approfondire i temi emersi: promozione e attrazione di investimenti, attrattività locale, capitale umano, pubblica amministrazione e impresa, qualità urbana, poli di sviluppo economico, mobilità metropolitana, infrastruttura verde. Ai gruppi di lavoro tematici si affiancano tre assistenze con il compito di connettere i temi trattati con tre questioni di carattere generale: la sostenibilità, l'inclusione sociale e la smart city. Le Commissioni e i rispettivi gruppi hanno iniziato i lavori a luglio del 2013 con l'obiettivo di individuare entro un anno i temi prioritari che definiranno l'agenda del Piano Strategico "Torino Metropoli 2025", la cui redazione finale è prevista per marzo 2015.

In parallelo sono stati avviati tavoli "vocazionali strategici", ritenuti tali per la maturità e la rilevanza dei temi trattati (Università, Cibo e Internazionalizzazione); momenti di confronto e scambio di buone pratiche con contesti nazionali e internazionali, quali ad esempio la partecipazione al progetto europeo *City Regions*; una serie di attività mobilitative, che proseguiranno per tutto il 2014, per dare voce a nuove intelligenze creative e arricchire il Piano Strategico di queste energie.

Inoltre, sono state realizzate ricerche ("*Mappatura delle trasformazioni urbane*"; "*Business friendliness. Il clima d'impresa a Torino*"; una sull'*internazionalizzazione del sistema locale torinese* in fase di realizzazione) con lo scopo di promuovere il dibattito e qualificare le riflessioni in corso.

¹ Torino. *Fare sistema per superare la crisi; Torino. La città delle opportunità*, Associazione Torino Internazionale, 2013

La cabina di regia dell'intero processo è formata dai 9 membri del comitato scientifico, 13 coordinatori (tra commissioni e gruppi) e 7 persone in staff (di cui 4 dipendenti del Comune di Torino). I soggetti pubblici e privati che compongono le Commissioni e i gruppi sono stati individuati garantendo un'elevata diversificazione di profili e competenze. Il processo di consultazione avviato nel luglio del 2013 ha coinvolto circa 230 enti, 450 persone per un totale di oltre 40 incontri.

L'approccio concertativo ha inteso favorire:

- > l'incontro e l'ascolto di portatori di interessi e risorse (conoscenze, competenze, relazioni) che, pur appartenendo ad ambiti diversi, possono individuare interessi comuni;
- > la circolazione delle informazioni e delle idee in un ambito informale, ma metodologicamente strutturato;
- > l'emersione di risorse esistenti, a disposizione o mobilitabili, che possono essere valorizzate e potenziate collettivamente;
- > l'individuazione di traiettorie convergenti e la costituzione di coalizioni di sviluppo interessate a perseguirne lo sviluppo.

Il metodo di lavoro è stato adattato alle esigenze di contesto incontrate durante il processo di elaborazione del Piano: ha infatti alternato momenti di interviste individuali a riunioni di gruppo e momenti di confronto in plenaria, avvenuti in diverse sedi messe a disposizione dall'Associazione o dalle rappresentanze economiche e istituzionali coinvolte, dislocate sul territorio del capoluogo e in altri comuni dell'area metropolitana.

2. LA TRASFORMAZIONE DI TORINO

All'inizio degli anni '90 Torino ha dovuto prendere coscienza della natura strutturale della crisi della sua industria manifatturiera e misurarsi con la sfida di un futuro da reinventare. La crisi era in realtà latente da più di un decennio, eppure gran parte degli ottimisti degli anni '90, quelli che non erano disposti ad accettare il declino, immaginavano una via d'uscita che riportasse al modello di sviluppo del passato, sia pure con i necessari adattamenti. Cioè pensavano che il ciclo virtuoso dell'economia, che prima o poi sarebbe tornato, avrebbe riportato la città al modello manifatturiero che era invece la causa profonda della crisi. In altre parole, la presa di coscienza della portata strutturale della crisi è stata un processo lento e faticoso.

Greg Clark, esperto internazionale di strategie urbane e membro del Comitato Scientifico di Torino Strategica, studiando i percorsi di recupero di molte città europee alle prese con la fine della loro vocazione manifatturiera, ha individuato tre cicli caratteristici nei processi di rinascita². Un primo ciclo caratterizzato dalla rigenerazione del tessuto urbano, un secondo centrato su azioni strategiche di ridefinizione del ruolo della città e infine un ciclo finalizzato alla costruzione di un'agenda per lo sviluppo economico locale. Ciascuno di questi cicli raggiunge risultati significativi se è sostenuto da una forte coalizione urbana composta da tutti i soggetti interessati (stakeholder) sotto la guida di una leadership efficace, solitamente in mano pubblica, e con la necessaria dotazione di risorse finanziarie che nelle prime fasi conta sul settore pubblico, ma che poi gradualmente deve coinvolgere in maniera significativa anche il mercato e i privati.

Torino ha dato avvio alla propria trasformazione partendo dalla riqualificazione della struttura urbana della città con l'adozione del nuovo Piano Regolatore Generale (1995). La costruzione del "Passante Ferroviario sotterraneo" ha ridisegnato la Spina Centrale che ha riconnesso parti di città e consentito il recupero funzionale di grandi aree abbandonate. La riqualificazione delle grandi piazze storiche, del quadrilatero romano insieme al Progetto Periferie, hanno ridato un nuovo volto alla città. E, infine, con le Olimpiadi del 2006 la città ha riacquisito la sua bellezza fisica, per decenni oscurata dallo stereotipo della città industriale, grigia e priva di fascino. Questo processo, che ha potuto far leva su dieci milioni di metri quadri di aree industriali dismesse, di cui sei ad oggi trasformate, non è ancora completato. Tuttavia il primo ciclo di trasformazioni ha dato una spinta propulsiva al cambiamento ed ha innescato il secondo, quello della pianificazione strategica, che ha avuto inizio alla fine degli anni '90.

E' in questo contesto culturale che i primi timidi tentativi sviluppati dal Forum per lo Sviluppo, insediato nel 1997, hanno dato avvio alla predisposizione del primo Piano Strategico della città, definitivamente lanciato all'inizio del 2000. Il Piano si poneva l'obiettivo ambizioso di avviare un nuovo modello di sviluppo che, pur inglobando e valorizzando la grande eredità del passato, la potesse superare in una vocazione plurale di obiettivi e in una nuova identità della città, per la quale formazione, cultura e turismo potessero diventare fattori di sviluppo.

² Presentazione di Greg Clark in occasione di un seminario di avvio dei lavori del Piano Strategico, il 20 novembre 2012.

Come è stato scritto³ a metà degli anni 2000 in prossimità dell'avvio del secondo Piano Strategico “[...] una ricerca comparata mette in luce con una certa chiarezza come Torino sia stata la città che nel corso degli anni '90 ha conosciuto uno dei maggiori tassi di innovazione delle politiche urbane. [...] la metropoli piemontese si distingue per aver iniziato subito la ricerca di nuove occasioni di sviluppo, la identificazione di progetti potenzialmente di rottura rispetto alle tradizioni precedenti, l'innescio di percorsi originali sia a livello nazionale che internazionale. [...] Le azioni previste dal Piano Strategico sono in buona misura state implementate, nuovi progetti di intervento sono stati elaborati, l'attenzione alla modifica dell'immagine interna ed esterna della città è proseguita [...]”. La combinazione virtuosa di una leadership comunale forte e progettuale con una situazione economica favorevole ha avviato gradualmente un processo sostitutivo del declino manifatturiero con settori nuovi, come la ricerca e formazione, la cultura, il turismo e altri servizi, o come gli investimenti infrastrutturali che, con i Giochi Olimpici invernali del 2006, hanno sostenuto il ciclo economico.

Non mancano naturalmente le ombre. Infatti “il più vistoso fallimento del primo Piano Strategico è stato costituito dall'incapacità di trattare la dimensione istituzionale del governo metropolitano”⁴. Appare in tutta evidenza la difficoltà di dar vita alla dimensione metropolitana con un processo tutto dal basso, senza cioè un valido supporto normativo che ne definisce obiettivi, tempi e risorse.

Realizzato con un soddisfacente successo anche il secondo ciclo di trasformazione, l'Associazione Torino Internazionale, sotto la Presidenza del Sindaco Sergio Chiamparino, ha affrontato il tema dello sviluppo economico locale (il terzo ciclo) mettendo in cantiere e licenziando il secondo Piano Strategico⁵ le cui ambizioni sono bene evidenziate dalle parole dell'introduzione: “Oggi Torino si trova al passaggio centrale del suo cambiamento, [...]. 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 [...] 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 [...]”.

Purtroppo la crisi che scoppiò nel 2008 – quando il secondo Piano avrebbe dovuto decollare - non era una crisi locale, ma aveva i connotati globali che hanno indebolito anche l'area torinese, rallentando in qualche modo il processo progettuale del cambiamento e soprattutto rendendo più difficoltosa l'azione di *governance* della città e le motivazioni della coalizione urbana che l'aveva sostenuta nel decennio precedente. Dopo aver affrontato le situazioni di emergenza e le difficoltà create dai difficili equilibri finanziari dell'amministrazione, il Sindaco Piero Fassino ha deciso di riprendere la strada già sperimentata della pianificazione strategica per dare attuazione a quel terzo

³ Bruno Dente, Erica Melloni “Il Piano Strategico come strumento di *governance* locale”, in “Scenari per il sistema locale. Valutazioni sul Piano Strategico di Torino e sulle prospettive di sviluppo nell'area metropolitana”, Torino Internazionale, 2005.

⁴ Bruno Dente, Erica Melloni, *ibidem*

⁵ Piano strategico dell'area metropolitana di Torino. Direzioni e obiettivi, Torino Internazionale, luglio 2006.

ciclo che è rimasto incompiuto e che è considerato fondamentale per attivare lo sviluppo delle comunità locali⁶. Questa terza fase della pianificazione strategica parte dal “*dunque, dove eravamo rimasti?*”, cercando di ribadire tutto quanto di efficace è stato fatto, ma anche adattando le proposte alla situazione attuale che, come sempre accade, non presenta soltanto difficoltà e problemi, ma anche alcune singolari opportunità.

Il paradigma fondamentale che è emerso sin dalla fase di consultazione iniziale dei Soci dell'Associazione Torino Internazionale e degli altri attori locali è quello della *dimensione metropolitana di Torino*. E' questo il quadro inequivocabile nel quale vanno oggi collocati i più importanti progetti territoriali, nonché la capacità competitiva dell'area torinese sul versante dello sviluppo economico. E' una prova a posteriori che il primo Piano aveva centrato in pieno una linea strategica, di cui si rende oggi urgente l'attuazione.

In questi mesi si presenta al sistema torinese l'opportunità irripetibile di dare a questa dimensione metropolitana anche strumenti di governo attraverso l'attuazione della recente Legge istitutiva delle Città metropolitane. Come è noto, la Legge interessa l'ambito territoriale dell'intera Provincia di Torino, che diventa la nuova Città metropolitana, comprendente ben 315 Comuni. L'occasione da non perdere è di usare lo Statuto – previsto dalla Legge - per dotarlo degli strumenti necessari a governare l'intero territorio della Città metropolitana, come “Città di città”. Un'area metropolitana forte e competitiva può essere il motore di sviluppo di tutta la più ampia città metropolitana, e sarebbe davvero un'occasione perduta se si innescassero logiche di tipo conflittuale, non cooperativo, tra la Città di Torino e gli altri Comuni della Città metropolitana.

Un'altra caratteristica significativa di questo Piano è che esso assume, e dunque non riprende, obiettivi già individuati come strategici nei due Piani precedenti perché essi tali rimangono, specie se la loro attuazione non è stata completata. Ci si limita a un richiamo per completare il quadro. Così ad esempio le grandi trasformazioni urbane che hanno caratterizzato il primo ciclo non sono più richiamate perché esse fanno già parte delle strategie in atto e non costituiscono quindi un elemento di novità; ciò naturalmente non significa sottovalutazione dell'importanza dei nuovi progetti. Né tantomeno si torna sulle strategie che connotano la nuova identità della Grande Torino (come la cultura, gli eventi, il turismo) perché esse sono state definite e in buona misura con un'efficacia e risultati provati dai fatti.

Dopo oltre un decennio dal varo del primo Piano Strategico, dare attuazione al terzo ciclo della trasformazione del quale parla Greg Clark - quello dello sviluppo economico locale - obbliga a tenere conto anche del mutato contesto spaziale nel quale Torino è inserita. I collegamenti ferroviari ad alta velocità con Milano e, in futuro, con Lione e Parigi certamente modificano la “geografia” del nord-ovest e creano nuove opportunità, mentre può essere ancora migliorata la connettività di Torino attraverso gli aeroporti. Il rapporto con Milano e Genova assume rilievo sempre più strategico.

⁶ Greg Clark, Joe Huxley, Debra Mountford, “*Organising Local Economic Development. The Role of Development Agencies and Companies*”, OECD 2010.

L'economia locale torinese vive sempre di più una proiezione nella realtà globale e con essa nuove sfide per le quali anche la città deve saper mettere in cantiere gli strumenti adeguati. Infatti la creazione di Fiat Chrysler ridisegna il profilo manifatturiero che aveva caratterizzato il modello di sviluppo del secolo scorso. Ora Torino ospita il polo europeo di FCA (Fiat Chrysler Automobiles), una multinazionale con profonde radici storiche in questo territorio, ma con una collocazione globale che obbliga a ridefinire anche i rapporti con Torino. Peraltro, questi anni di crisi sono stati anche anni di ristrutturazione e specializzazione dell'intero sistema produttivo, che non a caso manifesta alta capacità di esportazione e di proiezione sui mercati internazionali.

3. ASSET, SFIDE E OPPORTUNITA'

La lunga tradizione di leadership economica e culturale coniugata con un forte spirito imprenditoriale e istituzionale ha permesso a Torino di reinventarsi costantemente nel corso dei secoli, e in particolare di affrontare con successo le sfide dei recenti anni della post-industrializzazione. Questa resilienza è al centro dell'identità di Torino tanto oggi come lo è stata in passato.

Il Piano Strategico intende aiutare a ridefinire il posto di Torino nel mondo. Per fare ciò occorre innanzitutto ripartire dagli *asset* chiave del territorio, dal proprio DNA, affrontare anche alcune "verità scomode" della situazione in cui ci troviamo, le criticità e le sfide in parte di carattere locale e in parte derivanti dalla crisi globale, e promuovere con forza una visione fondata su nuovi *driver* e opportunità di sviluppo.

3.1 Asset

Leadership economica

Il sistema produttivo torinese, sostenuto da una solida base di competenze locali e di *know-how* industriale, malgrado i duri impatti della crisi, continua a realizzare buone *performance* in numerosi settori economici ad alto contenuto tecnologico. Dal settore automobilistico, che si è evoluto per sfruttare le nuove opportunità globali, diventando fornitore dell'intero sistema dei produttori finali, ai settori dell'ingegneria, *biotech*, mecatronica, nanotecnologie, *green economy*, design industriale, industrie creative, eccellenze enogastronomiche. Torino e il Piemonte sperimentano con successo modelli di produzione, commercializzazione e servizi innovativi in ogni campo. Grandi, medie e piccole aziende rimangono sul territorio e continuano a investire. Le acquisizioni da parte d'investitori stranieri di aziende locali hanno significato il loro rilancio e opportunità di crescita. Alcune start-up progrediscono con successo nel settore dell'innovazione e operatori di nicchia nei settori della tecnologia applicata, del design e dei media raggiungono standard di qualità riconosciuti a livello internazionale.

Qualità del sistema universitario, ricerca e sviluppo e innovazione

L'Università e il Politecnico di Torino sono protagonisti di un sistema di ricerca e sviluppo che fa strada nel mondo in vari campi. I due atenei continuano a tenere il passo con i *trend* internazionali, ampliando le opportunità accademiche, di ricerca e trasferimento tecnologico e di *know-how* attraverso partnership strategiche locali e internazionali, diversificando l'offerta formativa e attirando sempre più studenti e studiosi internazionali.

Torino vanta inoltre una solida tradizione di ricerca e innovazione e presenta un terreno fertile per lo sviluppo futuro di queste attività fondamentali per la crescita economica. Nei secoli XVIII e XIX, la città è stata una capitale scientifica in Europa, la città di Lagrange e Avogadro, e per tutto il XX secolo ha svolto un ruolo primario nell'industrializzazione, a scala nazionale e non solo. La

presenza dell'Università, del Politecnico, degli istituti scientifici – dal Boella all'ISI –, dei centri di ricerca privati – ad esempio Telecom, General Motors, FIAT – e di un articolato ecosistema di giovani imprese innovative che fa di Torino la terza Provincia metropolitana per numero di start-up innovative, ha permesso di promuovere una buona presenza di capitale umano qualificato; la vocazione tecnica e imprenditoriale del sistema ha prodotto una solida tradizione di *spin-off* e *spin-out* accademici ed industriali.

La capacità d'innovazione non si limita però all'economia. Torino è stata anche una capitale e un laboratorio d'innovazione nelle politiche pubbliche, in relazione all'internazionalizzazione, all'educazione, all'assistenza sociale e sanitaria, all'*housing*, alle trasformazioni e rigenerazione urbana.

Localizzazione, connettività locale e internazionale

La vicinanza strategica di Torino ad altri grandi centri metropolitani italiani e *hub* economici - anche grazie ai treni ad alta velocità per Milano e il resto dell'Italia - aumenta l'accessibilità e l'attrattività del territorio. I collegamenti con l'Europa, attraverso Svizzera e Francia, ma anche via mare attraverso il porto di Genova e per via aerea (Caselle e Malpensa), assicurano un accesso adeguato sia ai mercati europei e internazionali, sia a centri amministrativi e culturali di importanza strategica. Questa posizione sarà ulteriormente rafforzata dal completamento del collegamento ad alta velocità (Lisbona-Kiev) che metterà Torino al centro dell'Europa meridionale attraverso un asse strategico di trasporto est-ovest. La programmazione dell'asse verticale del terzo valico che incrocia l'alta velocità a Novara delinea la creazione di un polo logistico di rilievo europeo di cui Torino non potrà non beneficiarne.

Il sistema di trasporto metropolitano si è adattato al cambiamento della domanda di mobilità e alla metropolitannizzazione, in particolare rispetto alle modalità di trasporto più sostenibili (bici e pedoni), attraverso la prima linea di metropolitana automatizzata e un lungimirante Servizio Ferroviario Metropolitano, che dovrà continuare a potenziarsi nei prossimi anni.

Cultura e attrattività turistica

Nella globalizzazione la competizione non è solo tra imprese, ma anche tra territori. Conoscono più alto sviluppo i territori che si offrono densi di sapere, conoscenza, formazione e cultura. Competere per ritenere e attrarre popolazione, talenti e visitatori e garantire un'alta qualità della vita per tutti significa anche offrire una vita culturale ricca e diversificata per residenti, visitatori e turisti. Torino ha sviluppato con successo una nuova identità culturale che si radica nella riscoperta e valorizzazione del patrimonio storico e urbano, in un investimento culturale ampio e continuo, nello spirito di innovazione, proposte culturali contemporanee e vita notturna che la rendono una realtà particolarmente vivace in Italia. Decine di eventi culturali annuali attirano residenti e visitatori da tutto il mondo e stimolano ulteriormente la crescita delle discipline e attività economiche legate all'arte, cinema, letteratura, gastronomia, musica e molto altro ancora. Tra questi segnaliamo il Salone del Gusto, Terra Madre, Fiera del Libro, Artissima, Torino Film Festival, MITO Settembre Musica, Torino Jazz Festival.

L'economia turistica, che secondo i dati dell'Osservatorio Turistico Regionale, è in costante crescita malgrado la controtendenza negativa nazionale, ha modificato la percezione collettiva del valore del nostro patrimonio storico, artistico, architettonico e archeologico, e ha contribuito a riposizionare Torino nella geografia europea delle città del turismo culturale.

Patrimonio storico e qualità del paesaggio

L'area metropolitana di Torino peraltro è situata all'interno di un paesaggio unico, incorniciato da un lato dall'arco delle Alpi a sud-ovest, nord ovest e, a sud e ad est, dalla costa ligure, dalle aree vinicole delle Langhe e Monferrato e dalla Valle Padana. Il territorio è ricco di esperienze uniche: lo dimostra l'entrata delle Langhe-Roero e Monferrato nel *World Heritage List* dell'Unesco nel 2014, aggiungendosi alle Residenze Sabaude, iscritte in questa prestigiosa lista già dal 1997. In meno di due ore di auto si raggiungono importanti mete degli sport invernali, quelle delle Olimpiadi del 2006, la Valle d'Aosta, nonché le spiagge del Mar Ligure e della Costa Azzurra. Insieme a quattro corridoi fluviali circondati dal verde e due colline panoramiche, questo paesaggio dell'area metropolitana presenta caratteristiche impareggiabili e offre una moltitudine di risorse e attività per un'altissima qualità della vita. Il centro storico di Torino è stato completamente riqualificato così come quello di molte città dell'area metropolitana, riscoprendo il valore paesaggistico e ambientale della regione sabauda. Questi asset, veri e propri fattori di attrattività, manifestano potenzialità solo in parte colte e su cui continuare a investire.

3.2 Sfide globali e locali

L'impatto della crisi globale

Il contesto economico all'interno del quale si sviluppa il terzo Piano Strategico si misura ancora con le conseguenze della pesante crisi finanziaria globale iniziata nel 2008. L'impatto della crisi produttiva, dell'occupazione, degli investimenti, dei consumi e delle finanze pubbliche continua a gravare profondamente sugli Stati europei. Anche se negli ultimi tempi l'Unione Europea è tornata moderatamente a crescere, l'Italia, insieme ad altre economie dell'Europa meridionale, vive ancora una prolungata flessione economica da cui risulta difficile emergere. Per le città che affrontano la progettazione di programmi di sviluppo strategico questo ha significative implicazioni.

In Piemonte e a Torino, la capacità economica del sistema locale, pubblico e privato, che ha accompagnato grandi processi di trasformazione, in termini sia di investimenti infrastrutturali e di riqualificazione urbana, sia di diversificazione economica del tessuto produttivo, ha conosciuto una recessione il cui impatto non cessa tuttora di gravare. I positivi segnali di ripresa delle esportazioni nel primo semestre 2014 confermano tuttavia le potenzialità del sistema produttivo piemontese e torinese.

Capital market e business in difficoltà

Come in gran parte del resto d'Europa, il ridimensionamento dei mercati dei capitali privati continua a frenare la crescita. L'economia italiana paga le conseguenze di problemi strutturali e di

fattori politico-amministrativi che tendono a scoraggiare gli investimenti domestici e stranieri nel nostro Paese e a non impedire la fuga dei capitali nazionali verso mercati stranieri.

In particolare in termini di attività di business, il rapporto della Banca Mondiale *Doing Business 2014* classifica l'Italia al 65° posto a livello mondiale in termini di facilità di fare business e al 90° in relazione alla facilità di avviare una nuova impresa. Come è noto, la burocrazia, l'elevata tassazione e il costo del lavoro gravano pesantemente sulle imprese. Inoltre il *Corruption Perception Index* (2013) di *Transparency International* assegna all'Italia il 69° posto su 177 nazioni.

Anche nell'area metropolitana torinese molte imprese – anche di successo - devono misurarsi con un limitato accesso al credito e altre forme d'investimento, cui si aggiungono tempi molto lunghi di pagamento da parte del settore pubblico e di quello privato. La stessa mancanza di capitali di investimento affatica la creazione di nuove start-up anche in settori promettenti in cui l'area metropolitana di Torino ha un forte vantaggio competitivo, e, soprattutto limita l'accelerazione delle imprese esistenti al di là della fase di start-up (Banca D'Italia, *Rapporto annuale sull'economia del Piemonte*, Capitolo 3).

L'impatto sull'occupazione

La recessione ha prodotto perdite significative di posti di lavoro negli ultimi anni nei settori dell'industria, delle costruzioni e in quello dei servizi. I tassi di mortalità annui delle imprese piemontesi sono cresciuti costantemente dal 2008, anche se i dati della Camera di commercio di Torino per il 2013 mostrano alcuni segni di rallentamento, che potrebbero indicare l'avvicinamento al termine della fase più acuta della ristrutturazione economica. Secondo il Rapporto Rota 2014, l'area metropolitana di Torino, che ha continuato prima della recessione a riportare risultati significativi nella produzione industriale e manifatturiera (rappresenta tutt'ora il 26% del relativo PIL regionale), è stata particolarmente colpita nella manifattura, nei trasporti, nell'automotive e nel settore tessile. Il decremento delle imprese industriali, è stato solo in parte compensato dai settori terziari che avevano, in precedenti momenti di recessione, assorbito le perdite di posti di lavoro.

Il combinato di questi elementi ha portato a un aumento del tasso di disoccupazione, soprattutto giovanile, che ha raggiunto livelli allarmanti: nel 2013 in Provincia di Torino il tasso di disoccupazione è stato dell'11,4%, quasi raddoppiando in dieci anni, mentre tra i giovani tra i 15 e i 24 anni, il tasso di disoccupazione supera il 46% in Piemonte, ben sei punti percentuali in più rispetto alla media italiana (Istat, 2014). Anche in Piemonte è in crescita quella porzione di giovani tra i 15 e i 29 anni che non studiano e non lavorano (NEET), quantificati nel 2012 nel 18% della popolazione con un aumento di quasi 6 punti percentuali negli ultimi 5 anni (Istat, *Noi Italia*).

La riduzione delle finanze pubbliche

La crisi del 2008 ha determinato l'avvio di misure di austerità in tutta Europa conseguenti alla firma per il Patto di Stabilità dell'Unione Europea. Tali meccanismi a loro volta hanno prosciugato i finanziamenti pubblici nazionali e regionali, nonché imposto stretti vincoli di spesa e limiti finanziari a livello locale. Infatti, i trasferimenti netti verso il Comune di Torino sono diminuiti di

oltre il 40% dal 2009 al 2013 ⁷. Nell'area metropolitana di Torino questi elementi nazionali ed europei si sono combinati con un indebitamento locale derivante dai precedenti cicli d'investimenti in infrastrutture e riqualificazione, che hanno comportato misure di rigida austerità e di rientro finanziario.

Demografia e qualità della vita

Le dinamiche demografiche di Torino confermano ulteriormente la caratteristica metropolitana dell'area torinese. La Città (quarta in Italia per popolazione), dopo aver subito un drastico calo di circa 250.000 abitanti negli anni '80 e '90 del secolo scorso, si è stabilizzata intorno alle 900 mila unità (Ufficio Statistica Comune di Torino e ISTAT). Diversa è invece la situazione in alcuni Comuni dell'area metropolitana in cui si registra ultimamente un moderato aumento di abitanti. Anche grazie all'immigrazione extra comunitaria e straniera, nell'area torinese il peso percentuale dei giovani è cresciuto negli ultimi anni, anche se rimane comunque decisamente inferiore rispetto a quello che si registrava vent'anni fa. Al contrario, la rilevanza degli anziani è aumentata, arrivando a essere quasi un quarto della popolazione⁸.

Contesto sociale

Oltre ai noti mutamenti demografici, anche la crisi ha avuto negli ultimi anni notevoli impatti sul contesto sociale nell'area torinese. La crescita della disoccupazione in combinazione alla riduzione del reddito medio hanno fatto registrare anche a Torino l'aumento della quota di minori, adulti e stranieri che necessitano di interventi di sostegno al reddito da parte del Comune; in alcuni quartieri (specie periferici) il disagio economico sta assumendo una rilevanza inedita negli anni scorsi. L'utenza dei servizi sociali cresce in tutta l'area torinese; il capoluogo mantiene un livello d'incidenza (assistiti sulla popolazione) superiore rispetto ai consorzi della Provincia. Nonostante ciò, e aggravando la situazione, il sistema sanitario pubblico provinciale - in ragione delle politiche adottate in sede regionale - ha subito un ridimensionamento significativo, riducendo, rispetto ad altre metropoli italiane, l'offerta di servizi, compresa l'assistenza domiciliare agli anziani, che come noto costituiscono una fascia sempre maggiore della popolazione. In questo contesto, una risorsa fondamentale è il volontariato: in Provincia di Torino l'incidenza di volontari in associazioni assistenziali (rispetto al totale dei residenti) è quasi la più alta d'Italia e tali organismi risultano sempre più strategici nell'integrare la risposta pubblica rispetto alla crescente domanda di aiuto.

⁷ Città di Torino – Rendiconto per l'esercizio 2013.

⁸ www.rapporto-rota.it (demografia).

3.3 Opportunità

Centralità metropolitana

I sistemi locali hanno un fortissimo ruolo nel sostegno delle economie locali. Il primo e più importante dei fattori di opportunità locale è il riconoscimento e potenziamento del ruolo dei sistemi urbani coesi in termini di governo e governance che favoriscono lo sviluppo, la coesione e la sostenibilità. La “rivoluzione metropolitana” del XXI secolo riconosce, a livello globale, l’impatto dell’urbanizzazione e il ruolo leader delle aree metropolitane nel trainare lo sviluppo economico e il grado di competitività delle proprie nazioni.

Se questo approccio ha già trovato applicazione in molte nazioni europee e nella stessa Unione Europea, il riconoscimento a livello nazionale del ruolo centrale delle aree metropolitane per la crescita economica trova importante occasione di attuazione nella riforma degli enti locali che istituisce un governo locale di livello metropolitano in sostituzione della Provincia a partire da gennaio 2015. Questa ristrutturazione istituzionale offrirà opportunità senza precedenti per coordinare la pianificazione e le funzioni di sviluppo economico a livello metropolitano, permettendo anche di superare la competizione improduttiva tra i Comuni e nelle regioni per accedere alle risorse disponibili.

Massa critica con il Nord Italia

La politica di sviluppo economico a livello metropolitano aiuterà anche ad avviare relazioni strategiche e forme di cooperazione virtuose con le altre aree metropolitane italiane, soprattutto del nord. In particolare, i collegamenti ferroviari ad alta velocità con Milano e il resto del nord Italia creano nuove aree geografiche regionali che devono essere capitalizzate per estendere i mercati di riferimento, le collaborazioni istituzionali ed economiche e le specializzazioni produttive in un’ottica di complementarità. Se massimizzate, queste relazioni possono aiutare Torino, insieme al resto del nord Italia, ad essere sempre più competitiva nell’economia globale. Torino potrà inoltre migliorare il suo ruolo strategico quale portale occidentale d’Italia attraverso la realizzazione della connessione ferroviaria ad alta velocità, che collegherà Torino, e il nord Italia, alla Francia e al resto d’Europa.

Non è meno strategica per Torino la direttrice nord-sud e il collegamento con Genova e il Mediterraneo, su cui è necessario promuovere investimenti infrastrutturali e di sviluppo. Da una più stretta connessione con Genova- offrendo ad esempio collegamenti ad alta velocità fino ad oggi disattesi – possono derivare a Torino e alla Città metropolitana notevoli nuove opportunità.

Collegamento alle riforme nazionali

La leadership ritrovata e lo slancio per avviare importanti riforme politiche ed economiche a livello nazionale, compreso il rilancio di un’agenda politica urbana nazionale, contribuiranno a ripristinare la fiducia degli investitori nell’economia italiana e forniranno opportunità per promuovere politiche innovative dell’area metropolitana torinese. Collegamenti diretti sono già stati avviati con i programmi di attrazione degli investimenti a livello nazionale (Destinazione

Italia), con l'Agenda digitale, le politiche Smart City, le riforme in materia di sburocratizzazione. Garantire che Torino continui a proporre e realizzare esperienze locali pilota di riforme nazionali permetterà di massimizzare il contributo di queste riforme e i loro impatti locali.

Collegamento ai finanziamenti europei e nazionali

Il contemporaneo avvio del nuovo ciclo di finanziamento dei fondi della Commissione Europea (2014-2020) rappresenta una grande opportunità per capitalizzare progetti catalitici e sviluppare nuove forme di collaborazione pubblico-privato. L'istituzione di un Piano Operativo Nazionale Metropolitano (PON METRO) insieme alla possibile individuazione di strumenti di finanziamento a iniziative trasversali (ITI e CLDD) permetteranno alle città di sviluppare iniziative di maggiore respiro e grado di integrazione.

Coinvolgimento del privato

Il settore privato e i suoi leader sono una risorsa fondamentale per lo sviluppo di progetti e modelli vincenti di sviluppo economico, fondati su logiche di mercato, applicati ai settori tradizionali dell'economia, a quelli innovativi, all'economia civile e al welfare. Il governo metropolitano dovrà adoperarsi per coltivare queste relazioni e i rapporti con le leadership ed eccellenze del mondo privato, allo scopo di offrire opportunità di sviluppo e innovazione. L'iniziativa Smart City SMILE rappresenta un esempio di modello di collaborazione innovativa e di ingaggio del privato a somma positiva che indica la strada.

Il Brand Italia

Negli anni a venire sarà necessario valorizzare al massimo l'appartenenza di Torino all'Italia e i benefici che il Brand Italia comporta nel mondo in molti campi dell'*high-tech*, dell'enogastronomia, design, moda, sport, cultura, patrimonio storico, qualità della vita e dell'ambiente storico e naturale. L'Italia - e Torino - hanno molto da offrire al mondo, e in particolare ai paesi emergenti, cogliendo tutte le opportunità offerte da questo straordinario vantaggio competitivo, ereditato nei secoli, non è stato colto fino in fondo da Torino.

4. SCELTE DI CAMPO DEL PIANO

Il terzo Piano Strategico nasce per dare una risposta locale a sfide e opportunità di natura globale, e a una crisi economica europea che ormai si rileva strutturale in Italia e in Piemonte. Costruendo coalizioni, strategie e azioni si vuole rafforzare, rinnovare e posizionare il territorio torinese riportandolo a pari livello delle città metropolitane europee di maggior successo e che presentano caratteristiche simili.

Questa fase storica presenta opportunità imperdibili a livello locale, legate alla possibilità di coinvolgere, nella costruzione delle visioni, una leadership urbana più ampia rispetto al passato: i Comuni della Città metropolitana per fare sistema attraverso strategie di collaborazione e integrazione di politiche, servizi e funzioni; gli attori privati (imprese profit e attori dell'economia sociale) per la costruzione dell'agenda economica; il mondo dell'università, della ricerca e della formazione per garantire le migliori condizioni di creazione di capitale umano qualificato e di innovazione.

In termini territoriali la scelta di campo del Piano Strategico è di affrontare l'istituzione della Città metropolitana come una sfida che impegni in primo luogo quel territorio più o meno riconoscibile come l'area conurbata di Torino, motore di sviluppo economico di tutta la Regione. I confini di quest'area hanno incluso 38 Comuni, riprendendo la definizione della Conferenza Regionale, sulla base di una serie di considerazioni del loro grado di interazione funzionale, coerenza morfologica e interesse dimostrato nella prima fase di coinvolgimento. Tale area corrisponde a una prima interpretazione di identità metropolitana attraverso i sistemi sociali ed economici che già insistono sul territorio ed esprimono un alto grado di integrazione. La geografia dell'area identificata non corrisponde più a una concezione ormai superata di centro e cintura o di ciambella. L'area metropolitana è oggi composta di veri "quartieri" metropolitani comunicanti tra loro, con distinte identità, ma denominatori comuni. Questo territorio costituisce il più importante motore di sviluppo dell'area vasta. Esso produce metà del PIL regionale, su questo territorio si trovano le principali funzioni strategiche regionali e si realizzano molte innovazioni di carattere economico, sociale e culturale. Come in tutte le aree urbane dense, in essa si concentrano anche le maggiori contraddizioni prodotte dallo sviluppo economico, dalla densità e legate alle sfide sociali e ambientali.

L'istituzione della Città metropolitana come "Città di città" sollecita dunque una pianificazione strategica capace di connettere le politiche di sviluppo dell'area metropolitana – Torino e la sua Corona – con le aree esterne (il Pinerolese, la Val di Susa, il Canavese, il Carmagnolese, l'Eporediese, il Chivassese) in una visione capace di offrire opportunità a tutti i territori.

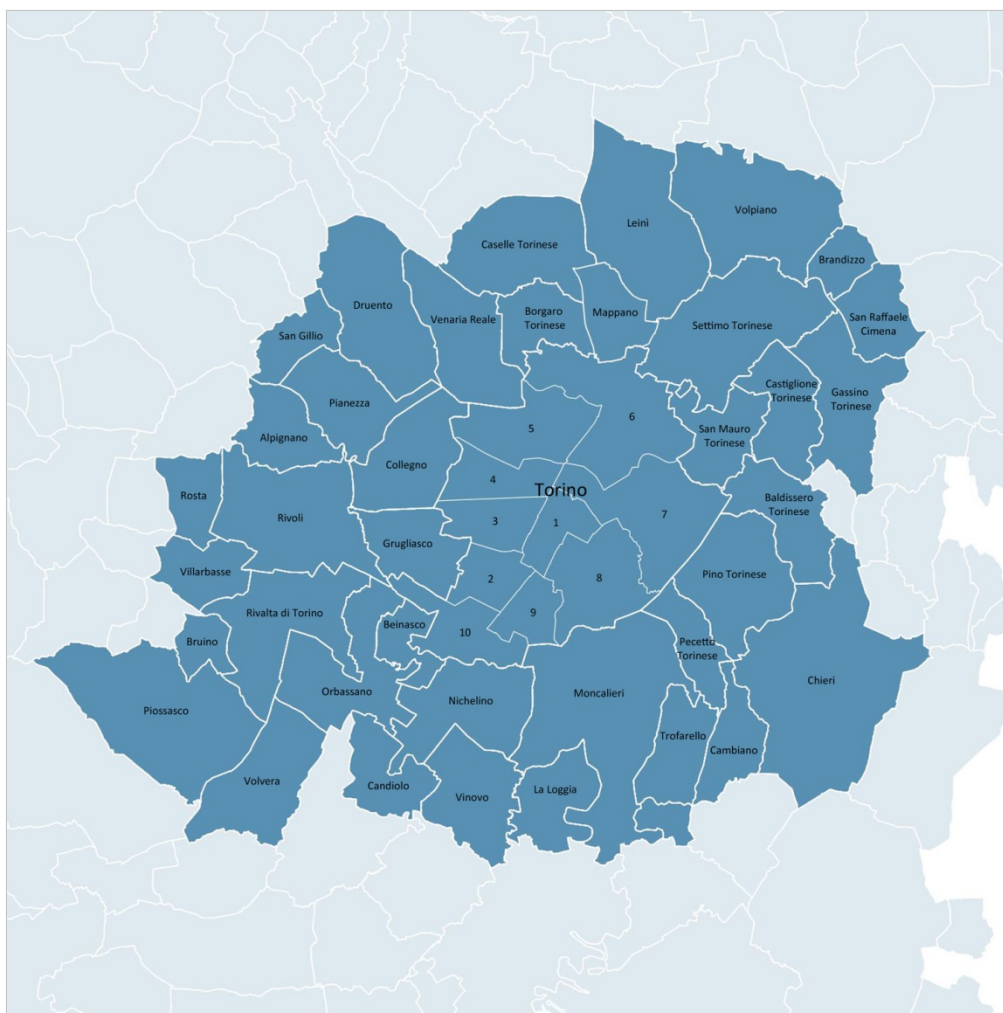


Figura 1. L'area metropolitana torinese del Piano Strategico "Torino Metropoli 2025"

I 38 Comuni inclusi sono: Alpignano, Baldissero Torinese, Beinasco, Borgaro Torinese, Brandizzo, Bruino, Cambiano, Candiolo, Caselle Torinese, Castiglione Torinese, Chieri, Collegno, Druento, Gassino Torinese, Grugliasco, La Loggia, Leini, Moncalieri, Nichelino, Orbassano, Pecetto Torinese, Pianezza, Pino Torinese, Piossasco, Rivalta di Torino, Rivoli, Rostà, San Gillio, San Mauro Torinese, San Raffaele Cimena, Settimo Torinese, Torino, Trofarello, Venaria Reale, Villarbasce, Vinovo, Volpiano, Volvera. Inoltre, durante lo svolgimento delle attività del piano strategico è stato avviato l'iter di costituzione di un 39esimo Comune all'interno di quest'area, il Comune di Mappano.

Oltre ai Comuni metropolitani, i protagonisti della prossima fase di trasformazione dell'economia metropolitana dovranno essere gli attori privati, gli imprenditori, i professionisti, i talenti e i creativi del territorio torinese. Gli attori privati, con la loro conoscenza del mercato locale, nazionale e internazionale, possono infatti proporre nuovi indirizzi e progetti, e mettersi in gioco quali *leader urbani* attivi. Il processo di coinvolgimento e di *empowerment* degli attori locali privati, portando le loro competenze al tavolo, innesca rapporti, ambienti e meccanismi virtuosi d'innovazione, che sono necessari in questa fase di globalizzazione, di grande mobilità di capitale e di talenti.

Il mondo delle Università, della formazione, dell'innovazione e della ricerca è il terzo insieme di attori che viene chiamato dal Piano Strategico a svolgere un ruolo attivo nel contribuire al

processo di rilancio economico del territorio. La contaminazione tra le competenze, le capacità di innovazione e ricerca di questo mondo e il sistema economico locale è uno straordinario fattore di competitività.

Riconoscendo la scarsità di finanziamenti pubblici e privati, è inoltre fondamentale proporre strategie e progetti a basso costo o a “costo zero”, soprattutto per l’amministrazione pubblica, in particolare per gli enti territoriali. La scelta del Piano è stata quindi di concentrarsi sul “*software*”, ossia sui fattori abilitanti che insieme creano le condizioni per rinvigorire l’imprenditorialità e la produttività diffusa. Alcuni progetti implicano un ruolo di assistenza e accompagnamento da parte del settore pubblico o la costituzione di partenariati pubblico-privato, ma in generale l’uso delle risorse pubbliche potrà essere giustificato solo per la “leva” di sviluppo che produce, per i processi auto-sostenibili di investimento e di crescita che innesca. Molte delle innovazioni passeranno invece dalle riforme nella gestione della cosa pubblica: tali riforme non solo non sono in genere molto costose (alcune richiedono investimenti in tecnologia, ingegnerizzazione di processi, organizzazione, formazione), ma anzi producono rapidamente risparmi. Il problema è che le riforme della PA sono faticose da un punto di vista politico e di riallocazione del potere.

Lo sviluppo e l’inclusione sociale sono l’obiettivo primario di una società che si fonda su un modello di sviluppo equo e sostenibile. Il benessere e l’inclusione sociale rimangono quindi centrali alla missione del terzo Piano Strategico. Questo tema, così come quello della sostenibilità ambientale, sono però considerati trasversali a ogni obiettivo e azione proposta. Nel terzo Piano l’inclusione sociale viene dunque integrata interamente nella grande sfida di far ripartire il motore economico dell’area metropolitana, creando le basi per un sistema in grado di dare opportunità e sostegno a tutte le fasce sociali. I temi dell’inclusione sociale richiedono anche di continuare ad attivare il mondo business e dell’economia sociale, in un’ottica di innovazione del sistema del welfare, equo, ma anche finanziariamente sostenibile.

Infine il terzo Piano Strategico è, per sua natura, fortemente selettivo, non omnicomprensivo. Non tratta alcuni temi, ma solo quelli su cui è più urgente l’innovazione di sistema. Inoltre, adottando un approccio concertato, rispecchia le priorità e le competenze degli attori coinvolti, che sono stati molti e diversi, ma necessariamente non tutti. Esistono quindi ovviamente altre strategie, azioni e attori con risorse significative, da coinvolgere nei prossimi mesi per rafforzare il quadro concettuale ed operativo, *in primis* la Regione.

5. LA CITTA' DELLE OPPORTUNITA'

5.1 Visione e obiettivi

La visione

Pensando alla Torino metropolitana al 2025, vediamo di fronte a noi una città vitale, aperta all'iniziativa delle persone e al cambiamento. Questo scenario si concretizza nell'idea di una città del "poter fare": un luogo che incoraggia l'innovazione e lo sviluppo, un ambiente abilitante, produttivo, dove ognuno può trovare le condizioni favorevoli per sviluppare il proprio progetto di vita e di impresa. Torino deve diventare la *Città delle opportunità*, motore di sviluppo economico per tutto il Nord Italia, per il Paese e per l'Europa.

Per diventare la Città del "poter fare", la Torino metropolitana, forte della sua tradizione economica e sociale, della sua identità in continua evoluzione e di una leadership ancora riconosciuta in diversi ambiti, dovrà essere una capitale della nuova manifattura, del terziario avanzato, della ricerca, dell'innovazione e del design; dovrà consolidare il suo ruolo di capitale del turismo, della cultura e dello sport; dovrà offrire un'altissima qualità della vita e dell'ambiente.

Torino, per essere capitale europea, dovrà costruire l'agenda di sviluppo economico anche attraverso relazioni e forme di cooperazione strategiche con Milano, e Genova, in connessione con tutta la Pianura Padana, valorizzando e integrando una rete di città e territori del nord che sono più della somma delle parti.

La Città delle opportunità sarà soprattutto dinamica e flessibile, resiliente, capace di reinventarsi e rimanere attraente e competitiva, anche in condizioni di crisi e di mutamenti strutturali.

Gli obiettivi

Per diventare la *Città delle opportunità*, l'area torinese dovrà realizzare due principali obiettivi complementari, diventando: efficiente per le imprese, facilitando in tutti i modi la permanenza, la crescita e l'insediamento di imprese per garantire la crescita dell'occupazione; attraente per le persone, consolidando e diffondendo un'altissima qualità della vita per tutti, residenti e nuovi abitanti, attirati dalle opportunità economiche e di sviluppo personale.

5.2 Le strategie

Per realizzare questi obiettivi è necessario che tutti i portatori d'interesse pubblici e privati si mobilitino e si coalizzino intorno a due strategie fondamentali e complementari: costruire la governance metropolitana e abilitare il sistema economico.

Le due Strategie sono fortemente interrelate, necessitano l'una dell'altra. Non ci sarà crescita economica senza fare sistema, non si riuscirà a mettere insieme gli attori pubblici e privati se gli attori stessi non vengono abilitati attraverso un alleggerimento e miglioramento delle condizioni in

cui svolgono le loro attività. La strategia per la *costruzione della governance metropolitana* deve puntare al suo radicamento e alla sua legittimazione, creando progressivamente strumenti, politiche e pratiche di intercomunalità su governo del territorio, servizi e funzioni amministrative.

Come punto di partenza per la costruzione della governance metropolitana, la strategia si declina in 4 direzioni: razionalizzare e riqualificare gli spazi industriali e commerciali esistenti per soddisfare la nuova domanda interna e internazionale; sviluppare sistemi di mobilità di massa che siano sia efficienti dal punto di vista logistico e ambientale, ma soprattutto equi e accessibili a tutta la popolazione; aggiornare, aumentare e gestire reti e infrastrutture sostenibili, dal punto di vista economico, ambientale e sociale; migliorare la qualità e la vivibilità degli spazi pubblici.

La strategia per l'*abilitazione del sistema economico* punta ad aumentare la competitività metropolitana, ridurre le barriere alla permanenza delle attività economiche già insediate, favorendo lo sviluppo di nuove imprese, stimolare lo sviluppo di nuove iniziative, promuovendo l'imprenditorialità e l'investimento, in settori sia tradizionali che innovativi.

Le direzioni di questa strategia rappresentano i fattori abilitanti più critici nel sistema economico attuale: promuovere e valorizzare gli investimenti nell'area metropolitana; ridurre e semplificare la burocrazia per le imprese; rafforzare il capitale umano come leva essenziale dello sviluppo economico e sociale; aumentare l'attrattività sia per le imprese sia per le persone, grazie ad un ambiente culturale ed economico ricco, sofisticato e internazionale.

5.3 La governance metropolitana per un territorio efficiente e attraente

La costruzione di una governance metropolitana sempre più efficace in diversi campi non è un fine in sé, ma una strategia proprio per raggiungere gli obiettivi della *Città delle opportunità*. Le persone, le popolazioni e i gruppi sociali, le imprese e i lavoratori già vivono il territorio torinese come un territorio metropolitano, che domanda servizi alle persone e alle imprese efficienti, qualità urbana e paesistica diffusa, un'amministrazione pubblica amichevole ed efficiente, che lavori in modo coordinato a scala metropolitana.

In un periodo di riduzione drastica della spesa pubblica, lo sforzo maggiore è richiesto alla Pubblica Amministrazione, che deve dedicarsi a valorizzare le proprie risorse finanziarie e umane, a migliorare quindi la propria efficienza nel rispondere ai bisogni e nel contribuire a realizzare i sogni delle imprese e dei cittadini, concentrandosi a regolare bene e facilitare al meglio lo sviluppo e l'inclusione sociale. Ciò va fatto con la consapevolezza che un più ampio rapporto pubblico-privato è dimensione ineludibile.

Il valore aggiunto di una governance metropolitana più lucida, efficace e strutturata in termini di politiche, pratiche, azioni, istituzioni e agenzie si traduce nei seguenti benefici per le persone e le imprese:

- > economie di scala e massa critica, e quindi massimizzazione delle risorse esistenti;
- > coordinamento e integrazione delle azioni, e quindi riduzione delle sovrapposizioni e delle competizioni improduttive;

-
- > prioritizzazione d'investimenti strategici comuni, e quindi ritorni maggiori sugli investimenti;
 - > efficienza gestionale nelle attività di servizio e funzioni pubbliche, e quindi riduzione di spreco nella spesa pubblica e miglioramento dei servizi;
 - > condivisione e diffusione di competenze e buone pratiche, e quindi accrescimento delle capacità locali e aggiornamento a standard internazionali;
 - > trasparenza dei modelli decisionali e gestionali, pubblici e pubblico-privati, e quindi maggiore responsabilizzazione, e partecipazione pubblica;
 - > visibilità, riconoscimento e rafforzamento complessivo del *brand* torinese, e quindi maggiore competitività.

Insieme, questi benefici andranno a stimolare lo sviluppo economico, incrementando la competitività complessiva e l'attrattività del territorio, e favorendo l'inclusione sociale di lungo periodo. Sarà sulla realizzazione di questi indicatori che si misurerà il successo della strategia di governance metropolitana.

In questo quadro, la costituzione della Città metropolitana offre una straordinaria opportunità per rifocalizzare le pratiche di governo, combinando strategie di accentramento di funzioni a beneficio di tutti e redistribuzione territoriale di attività di prossimità legate ai servizi alla popolazione e alle vocazioni locali (Capitolo 9).

5.4 Un territorio metropolitano motore di sviluppo economico

Il nuovo sistema economico globale è caratterizzato da forti e continui mutamenti, è molto meno prevedibile del sistema industriale italiano passato. In questo contesto non è semplice fare previsioni e quindi scelte di lungo periodo. La grande sfida è dunque prepararsi ad un futuro in evoluzione rapida, attrezzando il territorio in modo da poter evolvere insieme ai ritmi di un'economia veramente globale.

Questo richiede di adottare nuovi modelli d'intervento capaci di generare cambiamenti strutturali che permettano di adattarsi a flussi produttivi e finanziari odierni e futuri. Richiede che ci si muova come territorio unico, massimizzando le risorse – locali, imprenditoriali, economiche, umane e ambientali. Solo in questo modo si riuscirà a fare massa critica per affrontare le nuove sfide dell'economia globale.

La strategia proposta dal Piano non comporta l'identificazione di singoli investimenti infrastrutturali, né scelte di settori economici specifici sui quali investire. Si tratta invece di mettere a punto progetti chiave sui così detti "fattori abilitanti" che favoriscono lo sviluppo sostenibile dell'intero sistema economico e territoriale, rendendolo sempre più attraente.

Nel contesto torinese i fattori abilitanti più impattanti sono la promozione del territorio, delle sue eccellenze, l'attrazione d'investimenti, lo snellimento della burocrazia locale e la qualificazione del capitale umano. Concentrandosi su questi fattori abilitanti – il *software* dell'economia – si intende mettere al centro l'imprenditore e il lavoratore dell'area metropolitana per valorizzare al massimo le poche risorse disponibili e favorire nuove forme di occupazione. Nella costruzione

dell'agenda dei progetti della strategia di abilitazione si è ritenuto essenziale coinvolgere in modo attivo gli imprenditori e investitori privati per bilanciare la sempre minore capacità di spesa del settore pubblico. I progetti economici si basano perciò sia su nuovi modelli di relazione tra amministrazione e imprese, per facilitarne la collaborazione, sia sulla valutazione degli investimenti, trasformando incertezza in rischio misurabile.

Elemento fondamentale della strategia è cogliere le opportunità date dalle iniziative di riforma a livello nazionale per fare di Torino un caso pilota della loro implementazione e per connettersi ai finanziamenti nazionali ed europei.

In particolare il cambiamento dovrà essere misurabile in una significativa inversione di tendenza sui principali indicatori economici e sociali: crescita delle imprese e del PIL, incremento dei redditi, crescita dell'occupazione (qualificata e non), crescita del tasso di scolarizzazione e delle competenze qualificate, aumento della presenza di capitali e talenti nazionali e internazionali, miglioramento della qualità della vita, intesa come inclusione sociale. Su questi dati complessivi di benessere si misurerà il successo della strategia di abilitazione.

5.5 I valori trasversali del piano

Sostenibilità ambientale

Uno dei valori trasversali che guida la visione e permea le azioni del Piano Strategico riguarda la sostenibilità ambientale. La realizzazione di una visione complessiva di sostenibilità ambientale a scala metropolitana richiede soprattutto che tutte le decisioni dei singoli e del sistema nell'insieme si allineino. In questo senso, domanda, sensibilità e competenza nei confronti della sostenibilità ambientale e la capacità del sistema e delle singole istituzioni di fare propri i principi della sostenibilità dovranno aumentare nei prossimi anni. Il Piano Strategico contribuisce all'insieme delle politiche locali con alcune azioni di governance metropolitana direttamente mirate a questi obiettivi, ponendo attenzione alle implicazioni ambientali dell'insieme delle altre azioni. Come indicato, il Piano Strategico non si occupa di settori economici specifici, ma è indubbio che la *green economy* sia un campo di sviluppo importante dei prossimi anni, e politiche pubbliche e azioni di sistema intelligenti e coordinate possono aiutare a sviluppare settori dell'economia molto promettenti.

Inclusione sociale

Come indicato nelle "scelte di campo", l'inclusione sociale è un valore fondamentale del Piano Strategico. In un quadro di risorse pubbliche ridotte, se la base economica metropolitana si impoverisce ulteriormente, difficilmente si potrà fare fronte ai problemi e alle domande sociali derivanti dalla disoccupazione crescente (e dal dramma di quella giovanile), alle nuove forme di povertà che colpiscono quella che finora era la classe media, alla fuga delle figure professionali più qualificate, alla mancanza di risorse per investimenti pubblici e privati nel welfare, nell'educazione, nelle infrastrutture, nei trasporti, nella cultura. L'approccio adottato è stato dunque quello di concentrare l'attenzione innanzitutto sul rilancio della base economica locale. Un sistema che

produce valore aggiunto è, infatti, la prima garanzia di creazione di occupazione e reddito e dunque di inclusione sociale per la maggior parte della popolazione.

In attesa della ripresa dell'economia nazionale, un ciclo virtuoso locale tra sviluppo e inclusione si fonda anche sull'uso mirato e altamente efficace delle ridotte risorse pubbliche, obiettivo chiaro del Piano. Coinvolgendo per la prima volta attivamente imprese e investitori, si è voluta anche promuovere la riflessione locale su come il settore privato possa contribuire ai servizi di welfare secondo modelli finanziari sostenibili (o filantropici) da questo settore, e secondo criteri di prestazione equi regolati dal pubblico.

Smart City

Nel progettare il futuro, la Torino metropolitana deve beneficiare delle enormi opportunità offerte dalle nuove tecnologie per migliorare la propria capacità di gestione urbana (servizi ai cittadini e alle imprese, trasporti, efficienza dei sistemi energetici, raccolta e utilizzo dei dati). I progressi nell'ICT, applicabili a tutti i campi dell'edilizia, alle infrastrutture urbane e ai trasporti, tra i quali l'evoluzione della sensoristica urbana, della connettività, dei sistemi di produzione e distribuzione energetica, delle applicazioni che rielaborano dati, e così via, consentono oggi di progettare una città dove i servizi e le funzioni di *management* urbano sono più efficaci ed efficienti.

Il Piano Strategico è partito dal lavoro svolto per il progetto Smart City della Città di Torino (SMILE), portando concetti e progetti all'attenzione della più ampia governance metropolitana. Le prime connessioni sono state individuate sui temi della mobilità e della *social innovation*. L'opportunità è infatti quella di individuare le aree e le scale dimensionali più opportune su cui realizzare i progetti, diffondere le *best practice* e condividere le competenze il più ampiamente possibile. Il tema della città smart è sicuramente uno dei temi più promettenti per il futuro.

6. COSTRUIRE LA GOVERNANCE METROPOLITANA

Costruire strumenti e politiche per la governance metropolitana a Torino significa rispondere a una domanda emergente da parte delle istituzioni, delle imprese, dei cittadini. Una nuova ed efficace governance è infatti uno strumento essenziale per garantire servizi pubblici più efficaci e meno costosi, prodotti ad una scala adeguata, per generare un migliore coordinamento e l'integrazione tra politiche e interventi pubblici, per consolidare l'efficienza dell'azione amministrativa, anche attraverso il coinvolgimento degli attori economici e sociali, per irrobustire trasparenza e *accountability* nelle decisioni di *policy*.

Verso una strategia territoriale metropolitana

La domanda di governance metropolitana che emerge dai cittadini e dalle imprese interroga le istituzioni e le forze economiche e sociali sulla necessità per l'area torinese, così come è stato per altre aree metropolitane europee, di dotarsi di una strategia spaziale che supporti e articoli territorialmente una nuova agenda di sviluppo economico, che contribuisca a delineare una visione territoriale dello sviluppo, a selezionare, sostenere e orientare gli investimenti pubblici e privati, a definire le priorità per le politiche.

Una visione spaziale condivisa è necessariamente l'esito di un processo lungo e articolato, di cui questo documento rappresenta solo una prima mossa di apertura. In questa fase il processo di pianificazione strategica presenta alcuni elementi per la costruzione di questa visione, che saranno compiutamente restituiti nel Quaderno "*Per una strategia territoriale metropolitana*", che verrà prodotto in parallelo al documento finale di Piano, anche quale esito di un processo di ascolto e interazione con i Comuni e le Circoscrizioni coinvolti nel percorso di pianificazione strategica.

Torino è già metropolitana

L'area torinese è oggi un vasto territorio metropolitano che assume un ruolo centrale e propulsivo della nascente Città metropolitana. In questo territorio complesso sono da diverso tempo in atto processi di natura metropolitana. L'area torinese è oggi un territorio metropolitano per le pratiche di mobilità allargata che lo caratterizzano; per le molte popolazioni urbane che lo frequentano secondo ritmi mutevoli dello spazio e nel tempo; per la presenza di un'economia multipolare e multisetoriale, oggi in fase di riorganizzazione, che si localizza non solo nel cuore urbano, ma anche nei Comuni di prima, seconda e terza cintura, nelle aree collinari e nelle valli alpine; per le relazioni territoriali e paesistiche complesse tra la pianura, il fiume e la collina a est, tra la città e la campagna a sud, tra l'area urbanizzata densa e le zone montane a ovest e a nord.

Per l'economia locale i confini amministrativi contano ormai relativamente poco, se non quasi nulla. Per chi lavora, chi trasporta merci, chi vende servizi, chi cerca casa, chi vuole aprire un'attività il mercato locale di riferimento è quello metropolitano. Contano ancora in termini di identità, appartenenza al proprio "campanile", territorio e a volte anche per il livello quantitativo e qualitativo dei servizi forniti; ma l'identità territoriale è un concetto che evolve e non è escludente ("*si è piemontesi e italiani al tempo stesso*"). La qualità e disponibilità dei servizi, la differenziazione delle tariffe sono invece temi che richiedono già oggi una riflessione, poiché creano iniquità tra i cittadini e distorsioni nell'uso in un territorio sostanzialmente socialmente omogeneo.

Oggi Torino è città centrale, interessata da processi profondi di ristrutturazione del proprio modello di sviluppo economico-sociale e spaziale, ma è anche snodo di un territorio più ampio, in parte coincidente con quello della nuova Città metropolitana, interessato dalle inedite relazioni tra città, cintura, campagna e montagna. Una strategia di governance metropolitana per lo sviluppo economico e sociale sostenibile del territorio metropolitano torinese deve dunque prendere le mosse dal riconoscimento della sua natura già plurale e multiscalare, che va anche oltre l'area conurbata.

La prima agenda di progetti di governance metropolitana

I progetti di seguito presentati sui temi del verde, della mobilità, della qualità urbana, dei nuovi spazi per la produzione rappresentano dunque una prima agenda di lavoro per la costruzione di strumenti operativi capaci innanzitutto di consolidare l'efficacia delle politiche pubbliche territoriali e in secondo luogo di costruire strumenti e occasioni di irrobustimento della cultura metropolitana.

6.1 Spazi e luoghi per nuove economie

Una nuova governance metropolitana deve supportare processi di sviluppo che rilancino l'area torinese come piattaforma territoriale per nuove economie e come luogo di sperimentazione progettuale di nuove forme spaziali della produzione.

La storia e la tradizione industriale di Torino sono un patrimonio straordinario, che consegna all'area metropolitana torinese un'eredità materiale e immateriale che può e deve essere messa a valore, e sollecita significative sfide legate ai bassi margini di redditività delle trasformazioni e criticità ambientali e d'inserimento urbano.

La reinvenzione di un nuovo modello di sviluppo economico per l'area torinese passa per il rilancio di una visione di Torino e della città metropolitana come piattaforma per nuove economie, entro il contesto della grande regione padana e pedemontana.

Riqualificare i luoghi dell'economia metropolitana

Il Piano propone la realizzazione di un progetto metropolitano di conoscenza e valorizzazione delle aree *brownfield* diffuse sul territorio, partendo da una forte domanda di razionalizzazione e riqualificazione emersa da parte delle amministrazioni comunali, delle imprese, dei proprietari e degli operatori. Questo progetto di partenariato pubblico-privato potrebbe essere guidato e supportato da enti pubblici (ad esempio la Città metropolitana in partenariato con i Comuni dell'area metropolitana, rappresentanze economiche, Finpiemonte, CEIP, altre agenzie con competenze territoriali, soggetti finanziari), individuando strumenti che agiscano totalmente secondo logiche di mercato. In particolare appare matura la necessità di una "Agenzia per lo sviluppo", capace di essere d'impulso ai processi di allocazione e attrazione d'investimenti.

Le tipologie localizzative dell'economia del futuro fanno riferimento a tre livelli: le grandi aree produttive integrate; le aree e i luoghi diffusi per produzioni e attività consolidate; le aree e i luoghi per i nuovi modelli economici.

Per le prime – grandi aree produttive integrate - si rende necessario, nell'ambito della strategia territoriale metropolitana, un processo di mappatura di quelle già esistenti, una valutazione della loro rispondenza e trasformabilità, in relazione a domande di mercato attuali e future, un'analisi delle necessità di investimento, una selezione di priorità condivisa tra gli attori in modo da procedere coerentemente allo sviluppo di pochi *business & innovation district* di grande qualità e attrattività.

Per la seconda tipologia - aree di produzioni consolidate -, che rappresenta un patrimonio diffuso e disperso di capannoni ed edifici isolati sul territorio, abbandonati a seguito di crisi industriali, o di inadeguatezze strutturali che potrebbero implicare costi elevati di bonifica e ristrutturazione, si rende necessario innanzitutto mappare e conoscere l'esistente e le questioni in gioco. Il progetto dovrà costruire un modello di azione che favorisca l'incontro tra domanda e offerta a scala metropolitana, sia per attività tradizionali che innovative. Potrebbe ad esempio essere realizzato un fondo immobiliare cui i proprietari possono aderire volontariamente nell'ottica di valorizzare il loro patrimonio. Anche la finanziabilità dell'abbattimento e della trasformazione per usi diversi di capannoni non più adeguabili dovrebbe essere studiata in termini di finanza pubblico-privata a scala metropolitana.

La terza tipologia – luoghi per attività ad alto tasso di innovazione - fa invece riferimento a nuove domande di mercato, legate a nuovi modelli di lavoro e produzione. I lavoratori della conoscenza, in particolare le comunità creative e innovative (*makers, fablabbers, urban farmers, startups, smart citizens e co-workers*), sono oggi tra i protagonisti della città contemporanea, attori di una nuova stagione che alcuni hanno voluto connotare come “nuova rivoluzione industriale”. Gli elementi chiave degli spazi di lavoro per questi lavoratori sono: riconfigurabilità, flessibilità, anche negli arredi, illuminazione naturale e artificiale di qualità, utilizzo di materiali sostenibili e risparmiatori di energia, spazi comuni ben disegnati, leggibili e uniformemente distribuiti, punti d'incontro e socialità, disponibilità di spazi aperti, differenti livelli di privacy. In questa logica, l'interesse è anche l'inserimento di questi modelli di produzione urbana nel tessuto misto e denso della città consolidata (ad esempio 22@ Barcellona). L'attivazione di un grande progetto metropolitano orientato a rispondere ai bisogni di questi lavoratori può essere l'occasione per favorire e sperimentare l'incontro tra domanda e offerta e modelli di trasformazione e gestione inedite di condomini industriali e artigianali, incubatori per start-up, luoghi per il *co-working*, Fab-Lab e altre forme di organizzazione delle attività di produzione di beni e servizi a essi connessi.

Da un punto di vista di regolazione urbanistica, questo progetto potrebbe essere sostenuto da una sostanziale riduzione degli oneri di urbanizzazione per aree *brownfield* (e possibile aumento relativo per quelle *greenfield*), ma anche la definizione di benefici fiscali per il riuso e la rigenerazione di tessuti industriali e artigianali.

Un indicatore di successo per questo progetto potrebbe essere il completamento entro un anno della mappatura delle aree che potrebbero essere reimmesse sul mercato per l'attivazione di nuove attività produttive e l'accompagnamento attraverso un set di meccanismi progettuali, finanziari e gestionali innovativi.

6.2 Un sistema integrato di mobilità metropolitana

Una nuova governance metropolitana considera la mobilità una dimensione essenziale della cittadinanza e dell'economia metropolitana; per questo promuove dispositivi di gestione integrata e modelli sperimentali di organizzazione dell'offerta di trasporto.

Nel campo della mobilità si gioca una sfida importante, orientata all'inclusione sociale e alla promozione dell'attrattività. Le politiche pubbliche sono chiamate a rispondere alle domande che su questo fronte emergono dai cittadini e dalle imprese: gli uni, che cercano qualità del vivere nella metropoli e richiedono un efficace contrasto all'esclusione; le altre, che intendono ridurre costi di congestione e diseconomie esterne.

La visione per la mobilità del territorio al 2025 è ambiziosa: la Città ha aderito al Patto dei Sindaci, con l'obiettivo di ridurre al 2020 le emissioni di CO2 nei trasporti del 30% rispetto al 2005, e alla *Carta di Bruxelles*, che fissa al 2020 l'obiettivo di portare la mobilità ciclabile ad almeno il 15% di quella complessiva. Per conseguire questi traguardi, si tratta di lavorare soprattutto su assetti organizzativi e strumenti di gestione e programmazione.

Tra questi ultimi, l'elaborazione del *Piano metropolitano della mobilità sostenibile* potrà accompagnare la costruzione di una strategia integrata, lavorando sulla dimensione territoriale adeguata al governo dei processi di *policy*, garantendo il coordinamento con altre politiche di settore, operando con logiche di governance multi-livello tra enti locali e stakeholder, definendo il quadro conoscitivo indispensabile per valutare comparativamente gli *output* e gli impatti economici, ambientali e sociali sia di nuovi progetti infrastrutturali, sia di nuove misure organizzative e regolative della mobilità.

L'Agenzia per la mobilità metropolitana

Il Piano propone l'espansione dei compiti dell'Agenzia per la mobilità metropolitana, che attualmente si occupa soltanto di trasporto pubblico, all'intero settore delle modalità di trasporto, inclusi gli ambiti della mobilità privata e dei modi di trasporto alternativi, affinché l'area torinese sia dotata di un soggetto in grado di curare l'insieme delle dimensioni di offerta e di regolazioni relative alla gestione della mobilità metropolitana.

In questo modo, il ruolo dell'Agenzia risulterebbe cruciale nella redazione e attuazione di quel *Sustainable Urban Mobility Plan* (SUMP) che l'*Urban Mobility Package*, presentato dalla Commissione Europea nel dicembre 2013, individua come lo strumento più efficace per “*stimolare un riequilibrio modale a favore dei modi di trasporto più puliti e sostenibili, come gli spostamenti pedonali, la ciclabilità, il trasporto pubblico, nonché nuove forme di uso e possesso dell'automobile*”. Il SUMP si caratterizza per alcuni elementi di fondo, che per molti versi richiedono di innovare gli strumenti settoriali tradizionalmente usati (soprattutto in Italia) nella pianificazione dei trasporti.

L'Agenzia della mobilità metropolitana ha tra i suoi compiti, per Statuto, la redazione di un *Piano per la mobilità metropolitana*, che può assumere proprio le vesti del SUMP, purché garantisca una pianificazione integrata di tutti i modi di trasporto a scala metropolitana: in questo

senso, un potenziamento dei compiti dell'Agenzia appare essenziale per giungere a una strategia davvero metropolitana della mobilità.

Una mobilità intelligente

L'azione prevede da un lato la definizione di un'unica piattaforma tecnologica, che permetta ai viaggiatori di individuare, a partire da informazioni aggiornate in tempo reale su tutta l'area metropolitana, le alternative di spostamento da un'origine a una destinazione con i relativi costi temporali, tariffari, energetici e ambientali. La piattaforma offrirà informazioni anche sulle modalità di spostamento oggi non incluse nel sistema di informazione di 5T, quali la ciclabilità e quelle connesse all'utilizzo del *bike* e *car sharing*. Le informazioni sugli spostamenti saranno integrate con quelle sulla sosta, in termini sia di disponibilità – per auto (inclusa la ricarica), *car sharing*, *bike sharing* – sia di costo.

Dall'altro lato, l'azione prevede l'evoluzione del sistema di bigliettazione elettronica BIP verso il "credito trasporti", nonché il passaggio dalla *smart card* a forme dematerializzate basate sul semplice riconoscimento del viaggiatore.

Entrambi questi sviluppi sono già stati studiati e testati da 5T dal punto di vista tecnologico, con tempi di implementazione più lunghi però del previsto. L'azione punta a eliminare le barriere per favorirne una piena attuazione in tempi brevi.

Laboratori di mobilità sostenibile

L'azione prevede la sperimentazione, in quattro ambiti della città metropolitana (ad esempio un'area del capoluogo e 3 aree circostanti le stazioni del Servizio Ferroviario Metropolitano negli altri Comuni), di una nuova organizzazione dell'offerta di trasporto, incentrata su:

- > diffusione dell'infrastruttura a supporto della trazione elettrica, sia per il trasporto collettivo che per quello privato (in particolare per un servizio di *car sharing* elettrico o comunque per l'accesso alla ricarica), con la relativa infrastruttura ICT;
- > introduzione (o potenziamento, ove già esistenti) di misure volte a disincentivare l'utilizzo del trasporto privato motorizzato a "carburanti tradizionali" nell'area (ad esempio ZTL ambientali, tariffazione della sosta o della circolazione), anche in coerenza con la DGR 66-3859 del 2006 che prevede l'estensione delle zone pedonali e delle ZTL ad almeno il 20% delle strade dei centri abitati;
- > potenziamento dell'attrattività delle forme di trasporto alternative all'automobile privata (come Trasporto Pubblico Locale più integrato e accessibile, impianti, infrastrutture e servizi per la mobilità ciclabile);
- > sperimentazione di azioni volte a incrementare gli introiti da investire per il suddetto potenziamento (ad esempio, sponsorizzazione delle fermate del TPL, tariffe dinamiche in funzione degli orari, modalità di controllo più stringenti per ridurre l'evasione, destinazione di una quota fissa degli introiti da infrazioni a investimenti per il trasporto);

-
- > sviluppo di azioni di sensibilizzazione ed educazione alla mobilità sostenibile dei residenti e degli utenti dell'area.

Se di successo, la sperimentazione dovrebbe essere estesa a tutti i nodi del SFM. In tal senso, le azioni sulla mobilità dovrebbero essere integrate da uno sviluppo insediativo di tali nodi incentrato sul *Transit oriented development*, con incrementi della densità e del mix negli usi del suolo (funzioni commerciali e terziarie *in primis*).

Logistica per una città metropolitana intelligente

Il masterplan SMILE di Torino Smart City ha promosso la misura “*Il trasporto pulito delle merci. Infrastruttura e servizi ITS per il trasporto merci e la catena logistica*”, che prevede lo sviluppo di infrastrutture fisiche e informatiche per la distribuzione urbana delle merci nell'area metropolitana, articolate su quattro componenti primarie: uno o più hub logistici intermodali, centri di distribuzione urbana delle merci, *green area* di accesso controllato dei mezzi, sistema ITS per la gestione dell'intera *supply chain*.

La misura di SMILE richiede di valutare lo sviluppo sistematico di vie di collegamento su rotaia tra l'hub e centri di distribuzione urbana, attraverso l'individuazione di assi di collegamento in sede riservata già esistenti; prevede inoltre che i centri di distribuzione urbana debbano essere individuati anche tra le aree demaniali ora non utilizzate e collegate - o facilmente collegabili - con i fasci di binari presenti nell'area vasta. SMILE individua nell'area centrale del capoluogo l'ambito di sperimentazione della *green area* di accesso controllato dei mezzi, anche alla luce del Protocollo d'intesa sottoscritto nel settembre 2013 da Comune di Torino, Camera di commercio di Torino e associazioni di categoria di commercianti artigiani, corrieri e autotrasportatori, volto a definire le modalità di consegna delle merci nella ZTL torinese.

In questo quadro, la presente azione del Piano Strategico propone di estendere la sperimentazione anche ad altri ambiti dell'area metropolitana, ad esempio individuando i centri di distribuzione urbana in corrispondenza di alcune stazioni del SFM, da cui la distribuzione capillare delle merci dovrebbe essere realizzata mediante veicoli a trazione elettrica.

In corrispondenza di questi centri di distribuzione urbana, ma anche nella Città di Torino (ad esempio presso stazioni ferroviarie, poli universitari, commerciali e postali, case del quartiere), si propone inoltre di portare a regime la sperimentazione condotta nel progetto *CityLog* per la diffusione dei *Bentobox*, contenitori modulari self service che permettano di ritirare la propria merce quando si vuole.

6.3 Infrastruttura verde

Una nuova governance metropolitana assume il paesaggio e la natura come dotazioni infrastrutturali strategiche dell'area torinese, che concorrono a garantire, insieme a forme innovative di coordinamento e gestione, sviluppo sostenibile, incremento della resilienza, abitabilità.

La metropoli torinese ha nelle risorse naturali e di paesaggio uno degli asset più importanti: le Residenze Reali, il Parco del Po e della collina, le aree rurali, la Corona Verde come elemento di connessione.

A ciò si aggiunge l'ampio patrimonio paesaggistico e ambientale delle vallate prealpine e delle montagne che – con la costituzione della Città metropolitana – devono essere parte integrante di una pianificazione ambientale.

Tali risorse possono guidare il riconoscimento di nuove geografie dello sviluppo, conformare la riorganizzazione di funzioni e valori, accompagnare i processi di transizione economica e istituzionale. Si tratta di un mutamento di prospettiva che il Piano Strategico intende sostenere, mettendo a tema la cura dei paesaggi e la loro valorizzazione - la gestione dell'infrastruttura verde metropolitana - come occasioni per rafforzare o promuovere la nascita di filiere produttive e l'erogazione di servizi per la sicurezza idrogeologica, per il tempo libero, per la salute dei cittadini, per l'agricoltura.

Corona Verde 2025

Il verde che circonda, integra e attraversa il sistema urbano torinese tra precollina, aree agricole e forestali, grandi parchi, giardini pubblici e privati, viali e aiuole, rappresenta uno degli asset principali di sviluppo, in grado di incidere e impattare sulla qualità della vita, dell'ambiente, delle potenzialità e attrattività di questo territorio.

Non sempre il patrimonio naturalistico dell'area metropolitana torinese, legato anche a un'orografia particolarmente scenografica cui fanno da sfondo le Alpi, è stato valutato e valorizzato dagli amministratori e dagli enti all'altezza del suo potenziale strategico. In questi ultimi anni è invece cresciuta la domanda di natura e verde da parte di cittadini e visitatori. Il sistema del verde ora viene visto come utilità primaria e tessuto fondamentale per l'accesso ai servizi ecosistemici e al benessere di chi abita e o frequenta questo comprensorio, acquisendo quindi il valore di "nuova fabbrica" del sistema metropolitano: "fabbrica" di salute, qualità della vita, attrattività del territorio e sviluppo economico.

Il Piano Strategico "Torino Metropoli 2025" promuove la definizione di un modello di progettazione, gestione, manutenzione, promozione, comunicazione del verde metropolitano, in un'ottica fortemente coordinata e integrata innanzitutto tra i Comuni metropolitani, ma anche tra tutti i livelli di governo e gli altri attori pubblici e privati del territorio metropolitano ampio.

Il modello promosso si fonda sulla valorizzazione e sul potenziamento del progetto regionale Corona Verde, che ha, nei numerosi anni di programmazione e realizzazione, costituito la base per la progettazione di un sistema spazialmente coerente, una vera e propria "infrastruttura verde" (coerente con gli schemi di orientamento europei sulle *Green Infrastructure*) a scala metropolitana e per una vasta area di circa 90 Comuni intorno a Torino.

Grazie alla visione e alle competenze di chi l'ha ideata e portata avanti a livello regionale in questi anni, Corona Verde, con il sostegno dei finanziamenti del POR-FESR, è riuscita a diffondere la nozione del sistema del verde come un ecosistema continuo, diversificato, che travalica i confini comunali e ha condotto alla realizzazione di una serie di interventi di trasformazione delle aree

verdi e di comunicazione che hanno modificato profondamente la percezione e l'uso del territorio. L'altro importante merito di Corona Verde è stato quello di coinvolgere attivamente i Comuni nelle strutture di riflessione e indirizzo del progetto, sotto la regia della Regione Piemonte, diffondendo tra le Amministrazioni la cultura del verde metropolitano quale sistema - ambientale, culturale ed economico - di qualità e accessibile, rendendo evidente l'opportunità e la necessità della collaborazione tra enti in questo ambito. Questo coinvolgimento ha anche contribuito ad accrescere il senso d'identità e appartenenza all'area metropolitana.

Restano tuttavia da risolvere i temi della gestione e manutenzione del sistema del verde, che Corona Verde ha iniziato ad affrontare, ma sui quali è necessario innovare e identificare soluzioni oggi non ancora individuate, verificando le relazioni e partnership con il sistema delle imprese del settore agricolo periurbano e urbano, con nuove applicazioni di finanza pubblica e privata, e proseguire il lavoro di riqualificazione del territorio e la ricucitura degli elementi migliorativi al suo interno.

Il grado di sviluppo raggiunto dal progetto Corona Verde e l'occasione storica della costituzione del nuovo ente di governo della Città metropolitana offrono l'opportunità agli attori locali di valutare se e come:

- > potenziare la mission di Corona Verde, mantenendone l'approccio sistemico e l'impianto spaziale, in particolare in relazione alla sua capacità di influenza sulla pianificazione urbanistica; al ruolo di indirizzo e innovazione della attività di pianificazione, alla gestione e manutenzione del verde (compresa la gestione da parte dei cittadini); alle attività di promozione, comunicazione, sensibilizzazione, educazione e salute; al coinvolgimento di altri attori (istituzioni pubbliche, culturali, formative, sportive, ludico e salutistiche, imprese private del territorio, in particolare agricoltori e settore agri-turistico, comunità locali);
- > aggiornare la regia e la gestione del progetto, finora a scala regionale, in un'ottica di cooperazione con la Città metropolitana. Ciò potrebbe garantire una maggiore capacità, efficacia e ampliamento delle azioni attraverso il coinvolgimento diretto e attivo dei Comuni nella governance del progetto (essendo la Città metropolitana un ente con vocazione e maggiori potenziali in questo senso). Il partenariato gestionale includerebbe quindi la Regione (nel ruolo di garante e regolatore), la Città metropolitana e gli altri soggetti utili e interessati a tale *mission*.
- > valutare, attraverso un opportuno studio di fattibilità, la soluzione istituzionale più efficace per la realizzazione di questa *mission* potenziata di Corona Verde, che richiede elevata competenza tecnico-operativa, comunicativa, di reperimento e gestione delle risorse (come il *fundraising*) e capacità di coinvolgimento e contrattazione con altri attori. Tale soluzione organizzativa deve essere dotata della sufficiente snellezza amministrativa che permetta di muoversi sul territorio con strumenti leggeri e veloci per costruire le forme di partenariato per garantire l'animazione e sensibilizzazione locale e la mobilitazione delle risorse economiche private.

Il tema del coinvolgimento attivo e innovativo dei Comuni e degli altri soggetti pubblici e locali del territorio aprirebbe le porte a notevoli possibilità di efficientamento in termini di gestione delle

aree verdi (una delle spese importanti di Circoscrizioni e Comuni), e permetterebbe la condivisione di *know-how*, buone pratiche, eventualmente personale e mezzi operativi, capacità di innovazione (ad esempio attraverso i progetti di agricoltura sociale, peri-urbana e urbana, e i modelli di gestione diretta da parte dei cittadini), integrazione tra asset e iniziative legate al patrimonio storico-artistico e alle attività culturali.

Questa funzione strutturale del verde metropolitano diventerebbe il chiaro, unico e autorevole punto di riferimento dei diversi aspetti che riguardano il verde, sostenendone il valore in relazione alle diverse politiche metropolitane, ossia garantendone il presidio di *policy* e di comportamenti consapevoli annessi al tema ambiente, paesaggio e territorio sul lungo periodo.

6.4 Verso la sostenibilità

Il Piano “Torino Metropoli 2025” ambisce ad accrescere la resilienza dei sistemi sociali e deve quindi fondarsi contemporaneamente sui pilastri della sostenibilità ambientale, sociale ed economica delle scelte. Ciò significa cogliere le opportunità offerte dall'innovazione per rendere più efficiente l'uso delle risorse al fine di creare valore economico e sociale con il minimo impatto sui sistemi naturali. Questo approccio trasversale ha guidato l'elaborazione delle proposte del Piano Torino Metropoli sostenibile e ha consentito la formulazione delle seguenti specifiche azioni per orientare l'attività pubblica.

Insieme per una metropoli sostenibile

La dimensione metropolitana della sostenibilità richiede un coordinamento sovracomunale in grado di verificare la coerenza trasversale (sotto il profilo della sostenibilità ambientale e sociale) degli strumenti attuativi e degli interventi che saranno adottati nell'area. La funzione di coordinamento non potrà che essere collocata in una struttura apposita, i cui compiti saranno di indirizzare le diverse iniziative, definendone i criteri e i target, fornendo assistenza tecnica ai soggetti responsabili degli interventi e monitorando i risultati. Sarà fondamentale avere un raggio d'osservazione e azione, anche attraverso assistenza tecnica, a 360 gradi su tutte le iniziative del territorio. La struttura dovrà essere dunque collocata in posizione di staff all'alta amministrazione dell'ente metropolitano e non semplicemente in una posizione parallela alle altre. Essendo una funzione di coordinamento e monitoraggio, non richiede grandi investimenti quanto competenze specifiche e reti di collegamento e scambio con le migliori pratiche a livello internazionale.

Energia più sostenibile

La promozione della sostenibilità passa attraverso la diffusione di forme di azione virtuose da parte degli enti locali. Nell'area torinese, già 48 Comuni hanno aderito al Patto dei Sindaci. Il Piano Strategico intende promuovere la diffusione della sperimentazione dei Piani d'azione per l'energia sostenibile e garantirne il coordinamento degli obiettivi. Il valore strategico di questa azione risiede

certo nel miglioramento delle prestazioni energetiche degli edifici e degli impianti e nello sviluppo di interventi di mobilità sostenibile, ma ancor di più in una attività di capacitazione diffusa delle pubbliche amministrazioni su questi temi, nella crescita di una cultura metropolitana del risparmio energetico e nella sperimentazione di progetti-pilota che integrino, ad esempio, interventi di efficientamento della rete di illuminazione pubblica e riqualificazione dello spazio collettivo, ma anche, produzione di energia da biomasse agroforestali e cura del paesaggio.

Smart public procurement

Il Piano Strategico punta al coordinamento delle iniziative nel campo della sostenibilità e degli acquisti verdi e innovativi: sulla base delle iniziative già intraprese dalla Provincia di Torino nel campo del *green and smart public procurement*, e del patrimonio rappresentato dagli enti locali e dalle amministrazioni pubbliche che hanno aderito al protocollo degli Acquisti Pubblici Ecologici (APE), il Piano Strategico intende adottare delle linee guida per la diffusione di questo tipo di iniziative a tutti i livelli della PA. Lo scopo è quello di creare un mercato per gli acquisti verdi e innovativi, che possa favorire lo sviluppo di attività economiche promettenti e sostenibili nell'area metropolitana, e di coordinare iniziative ora disperse. L'area torinese potrebbe costituirsi come esperienza avanzata di un territorio che scommette su modalità sostenibili (verdi, smart, socialmente responsabili) di acquisto di beni e servizi, ricollocando su un piano di decisa innovazione le politiche di razionalizzazione della spesa della PA.

6.5 Qualità degli spazi pubblici urbani e rigenerazione urbana

Una nuova governance metropolitana mette al centro dello sviluppo l'innalzamento degli standard di qualità della città, del suo spazio pubblico e delle sue attrezzature collettive e il perseguimento di un'efficace strategia di rigenerazione delle sue parti per la creazione di nuove centralità.

Sentirsi parte di una grande area metropolitana significa dividerne i valori e poter godere estesamente di analoghe condizioni di qualità. Una delle prestazioni essenziali che cittadini, enti locali e imprese sollecitano alla metropoli riguarda la qualità delle sue dotazioni fisiche, che rappresenta una delle componenti essenziali del welfare locale nella sua dimensione materiale. Anche su questo terreno si gioca dunque la sfida a rendere omogenee le condizioni di accesso ai servizi e di esercizio della cittadinanza metropolitana, con una potente richiesta di riequilibrio nelle performance di qualità che il centro dell'area metropolitana è in grado di esprimere rispetto alle parti più marginali.

In particolare, una domanda di qualità e risignificazione degli spazi di bordo, delle frange tra Torino e la prima cintura e delle aree liminali poste a cavallo tra i centri dell'area metropolitana emerge con chiarezza da parte dei Comuni e delle Circoscrizioni della città centrale. È infatti in questi luoghi che si gioca la partita cruciale di una nuova visione strategica territoriale, che mette al centro gli spazi di connessione e i "territori intermedi" della metropoli.

La diffusione di una cultura della qualità urbana a livello metropolitano, attraverso il sostegno a iniziative di sensibilizzazione, formazione, scambio di conoscenze, disseminazione di buone

pratiche e approcci innovativi per il perseguimento della qualità urbana, è uno dei compiti che il Piano Strategico intende darsi, anche se non un vero e proprio progetto strategico. Su questo terreno sono già attivi attori importanti (come l'Urban Center Metropolitano, ma anche le scuole di architettura e design, l'Ordine degli Architetti, Siat, INU), che presidiano con efficacia la dimensione della qualità della progettazione. Una diffusa qualità urbana è esito di strumenti tecnici e capacità socialmente diffuse, requisiti prestazionali di spazi ed edifici e intensità di uso, programmi funzionali e verifiche di fattibilità, insieme a economia della condivisione, riusi (anche temporanei) e presa in carico di beni comuni.

Quindici progetti di qualità urbana

Il Piano Strategico propone di elaborare 15 progetti-pilota per la qualità urbana, che in altrettanti contesti periferici dell'area torinese si proponano di innalzare il "livello di servizio" del welfare materiale, ampliando le aree pedonali o con più sicura commistione tra automobile, bicicletta e pedone, intensificando e qualificando le pratiche d'uso degli spazi verdi, promuovendo forme di manutenzione e presa in carico della gestione dello spazio e degli immobili pubblici da parte della comunità locale. I 15 progetti dovrebbero seguire una strategia di *placemaking*, orientata a costruire spazi capaci di accogliere un mix di funzioni, promuovere intensità di uso, incoraggiare l'innovazione. Il progetto potrebbe essere attuato attraverso un meccanismo competitivo per identificare e progettare gli spazi. La Città Metropolitana potrebbe promuovere percorsi di co-progettazione rivolti a gruppi e associazioni locali che, con il concorso di giovani architetti, si candidino a progettare e gestire spazi e o immobili pubblici. Ai selezionati, la Città Metropolitana assicurerebbe supporto tecnico e assistenza per l'eventuale raccolta fondi.

Nuova rigenerazione urbana

Occorre promuovere a scala metropolitana modelli d'intervento per la rigenerazione basati su un ampio e qualificato coinvolgimento della comunità locale, sulla capacità di affrontare i problemi secondo una prospettiva multidimensionale e trasversale tra diversi settori di *policy*, sull'articolazione di un partenariato ampio e diversificato, e su una rigorosa valutazione di fattibilità e di sostenibilità.

Torino ha su questo terreno un ricchissimo patrimonio di esperienze, avendo rappresentato una città di riferimento a livello europeo. Il Piano Strategico intende capitalizzare questa eredità, consolidandola e rilanciandone i risultati conseguiti. In questo senso, promuove: la connessione tra rigenerazione degli spazi e inclusione sociale; l'integrazione degli interventi di rigenerazione ad azioni a favore del rafforzamento di nuove filiere produttive urbane, per liberare energie d'innovazione sociale, garantendo il presidio dei processi di rigenerazione attraverso la diffusione di Laboratori di accompagnamento e supporto ai processi; l'azione sull'*housing* come politica integrata, promuovendo forme innovative di gestione dell'edilizia residenziale pubblica.

7. ABILITARE IL SISTEMA ECONOMICO LOCALE

Verso una strategia economica locale

L'obiettivo della strategia tesa ad abilitare lo sviluppo economico locale è costruire un'agenda di proposte progettuali in grado di rendere Torino, la Città Metropolitana e il Piemonte, un territorio sempre più aperto all'innovazione, inclusivo e accogliente per progettare, sperimentare e realizzare il futuro.

L'agenda di sviluppo economico locale è un insieme d'iniziative, progetti e proposte che promuove lo sviluppo economico organico del territorio locale. Capitale umano, attrazione d'investimenti, innovazione della pubblica amministrazione e attrazione delle persone ne sono i quattro pilastri e costituiscono i fattori abilitanti trasversali a tutti i settori produttivi. Essi servono a produrre cambiamenti strutturali, necessari per superare la crisi economica e rilanciare il sistema produttivo nel breve, nel medio e nel lungo periodo.

La scelta deriva direttamente dagli stakeholder locali che hanno espresso, nel lungo e articolato percorso di genesi dell'agenda economica, l'esigenza di concentrarsi su questi fattori abilitanti. Le proposte progettuali sono sinergiche e insieme compongono un'agenda che parte dalle competenze delle persone, promuove il rapporto tra imprese e amministrazione e infine incrementa l'attrattività generale del sistema.

I progetti catalizzatori

I progetti catalizzatori sono azioni specifiche per rendere il territorio attrattivo e per sviluppare quei fattori abilitanti che permettono la crescita del tessuto economico e sociale metropolitano.

I progetti catalizzatori si concentrano sui principali fattori abilitanti dell'economia metropolitana e hanno lo scopo di attivare nove proposte specifiche, a loro volta composte da azioni puntuali, che favoriscono l'occupazione sia qualificata sia non qualificata, incoraggiano un rapporto collaborativo tra pubblico e privato per continuare, sempre più, ad attrarre idee, persone e attività economiche.

Il loro impatto è sostanziale e misurabile nel tempo perché essi incidono direttamente sul mercato del lavoro, la quantità d'investimenti locali ed esteri, la nascita di nuove realtà imprenditoriali o la riqualificazione di quelle esistenti e lo snellimento dei processi amministrativi per l'impresa.

Aggregandone l'effetto, i progetti catalizzatori producono un incremento della produttività generale e una crescita delle opportunità per tutti gli abitanti del territorio metropolitano e regionale.

7.1 Destinazione Torino

Destinazione Torino è un programma per attivare e attrarre investimenti nell'area metropolitana torinese. Ha lo scopo di valorizzare e promuovere l'identità e le caratteristiche del territorio per

attrarre capitali, competenze e attività produttive. Si articola in tre sotto-programmi: Destinazione Torino, una serie d’iniziative che definiscono l’agenda e la governance dell’articolato processo di attrazione di investimenti; AcceleraTO, un acceleratore per le imprese per arricchire e di conseguenza riqualificare il DNA innovativo del territorio; *Civic Tech*, un incubatore di imprese, progetti e tecnologie mirato a far diventare Torino una capitale europea dell’innovazione sociale.

Destinazione Torino

Torino e il Piemonte hanno bisogno di attrarre capitale finanziario, industriale e umano per sostenere lo sviluppo economico e per rafforzare il proprio ruolo internazionale. Le caratteristiche che rendono un territorio attrattivo per gli investimenti sono molteplici: la dimensione e tipologia del mercato locale, la facilità di svolgere attività economiche, la pressione e complessità del sistema fiscale, la qualità e il costo del capitale umano disponibile. Agire su questi elementi significa aumentare la capacità di attrarre risorse internazionali, incidendo direttamente sulla competitività e sulla produttività del territorio.

Destinazione Torino può diventare il punto di riferimento per l’attrazione degli investimenti dell’area metropolitana torinese, mettendo a punto un programma di lavoro volto a: mappare le possibili opportunità d’investimento sul territorio metropolitano, costruire “pacchetti” di investimento per investitori internazionali attraverso la predisposizione di nuovi servizi di semplificazione e agevolazione, d’intesa con la pubblica amministrazione e le imprese. Il programma si compone di tre elementi:

1. la creazione di una funzione strutturata – come un’Agenzia per lo sviluppo - per l’attrazione di investimenti, composta da attori pubblici e privati;
2. la redazione di una guida per investitori *Doing Business in Turin*;
3. l’attivazione e il coordinamento di un team di ambasciatori di Torino che ne promuova l’identità nel mondo, in modo diretto e credibile.

Destinazione Torino ha l’obiettivo di mettere a valore le peculiarità economiche, industriali, culturali del territorio e in particolare: la presenza di una catena del valore estesa e articolata e di un patrimonio di competenze sedimentato nei decenni – come automotive, aerospazio, ambiente-energia, design, eco-costruzioni; un’elevata qualità della vita, anche per gli stranieri, dovuta alla vivacità dell’offerta culturale, alla vicinanza al mare e alla montagna, alla disponibilità di un sistema di scuole internazionali di buon livello; la presenza di un sistema avanzato di creazione e distribuzione della conoscenza (Politecnico e Università) che offre alle imprese capitale umano qualificato, manodopera specializzata e un ottimo coordinamento con le esigenze produttive.

Per svolgere pienamente il suo ruolo *Destinazione Torino* dovrà coordinarsi con tutti gli attori locali e internazionali che già operano in questo settore; contare su una forte leadership tecnica e politica; è essenziale che sia chiara la sua specializzazione nell’attrazione d’investimenti e non nell’internazionalizzazione *outward* e, ovviamente, dovrà avere una relazione diretta e operativa con il livello di Governo locale di riferimento.

Gli indicatori principali utili a misurare il successo dell'iniziativa e da considerare gli obiettivi primari dell'operazione sono: aumentare il numero e il valore di nuovi progetti d'investimento in tre anni, creare nuovi posti di lavoro a seguito di investimenti esteri, con particolare attenzione alle posizioni lavorative qualificate, capaci di innescare un effetto moltiplicatore su tutto il mercato del lavoro.

Destinazione Torino ha infine il valore strategico di produrre esternalità positive su tutto il sistema territoriale, dall'offerta culturale, al turismo, al commercio.

Accelera TO: l'impresa che fa imprese

Investire in innovazione è rischioso e difficile, ma rinunciarvi non è possibile, perché oggi la ricchezza diffusa si trova soprattutto in quelle aree che sono state capaci di creare un vero ecosistema funzionale allo sviluppo di imprese innovative.

In Italia l'area torinese ha delle caratteristiche d'eccellenza e unicità: atenei di fama internazionale e incubatori di altissima qualità, imprenditoria diffusa, propensione alla creatività. Resta da rafforzare una funzione di accelerazione delle migliori iniziative, capace di mettere a frutto gli investimenti pubblici e privati che partendo dalla ricerca arrivino alle nuove startup e alle aziende consolidate.

L'acceleratore è innanzi tutto un'impresa privata che, grazie a un *management team* di provata esperienza internazionale, seleziona ogni anno, tramite una chiamata pubblica, un certo numero di startup nelle quali, in cambio di una piccola quota di *equity*, investe denaro, competenze e tempo, allo scopo di aiutarle a operare sul mercato e crescere rapidamente, soprattutto a livello internazionale. Lavora a valle del percorso d'incubazione e in stretta relazione con gli Atenei e gli Incubatori e la sua azione si concentra in periodi brevi (da alcune settimane a pochi mesi). Collabora con i capitali di rischio e le istituzioni finanziarie per avere le risorse e le conoscenze necessarie alla gestione finanziaria delle startup e infine deve avere un rapporto d'interazione continua con le imprese consolidate che forniscono il primo mercato alle startup.

Lo sviluppo di un acceleratore a scala metropolitana richiede un territorio ricco di competenze finanziarie, tecniche e imprenditoriali, aperto al mondo e capace di valorizzare i talenti e il merito. Esso richiede altresì la compartecipazione di una pluralità di attori e di una leadership forte. L'acceleratore ha valenza strategica in quanto è parte di un ecosistema dell'innovazione che è strategico coltivare, nutrire e sviluppare.

Gli indicatori di successo dell'iniziativa fanno riferimento al numero e al valore delle imprese coinvolte, e al numero di nuove posizioni lavorative generate.

Civic Tech: incubatore di tecnologie, progetti e imprese civiche

Civic tech è un incubatore che ha lo scopo di favorire lo sviluppo d'impresе innovative rivolte ai servizi alla persona, e che promuove un modello di welfare integrativo e o sostitutivo basato su una gestione imprenditoriale e sull'uso delle tecnologie. Queste imprese possono agire in nicchie di

mercato non coperte dai servizi pubblici, oppure contribuire a integrare o sostituire gli stessi, nell'ambito di regole stabilite dalle Amministrazioni.

Torino può diventare un luogo di sperimentazione di valenza europea per gli innovatori civili perché il Piemonte è tra le Regioni italiane con il più alto numero di startup innovative, a Torino è nato il programma nazionale per lo sviluppo delle comunità intelligenti e la città vanta una solida tradizione sociale che si esprime oggi in numerosi progetti e politiche per promuovere l'innovazione sociale. Civic Tech è un'impresa che ha lo scopo di creare imprese, esattamente come gli incubatori tradizionali, ma il suo funzionamento è particolarmente complesso perché collega due percorsi solitamente distanti: l'incubazione d'impresе innovative e l'approvvigionamento pubblico d'innovazione. Esso deve, infatti, presiedere il processo di creazione d'impresa, in un'ottica privatistica attenta al ritorno degli investimenti, ma in stretta relazione con le regole di diritto pubblico dell'amministrazione.

Civic Tech potrebbe contribuire a sviluppare un sistema metropolitano all'avanguardia, intelligente, accogliente e amichevole, capace di ascoltare e interloquire con i cittadini, erogare servizi in maniera collaborativa, prevenire rischi sociali e ambientali, e valorizzare adeguatamente le risorse materiali e immateriali del territorio.

7.2 Capitale Torino

Capitale Torino è una proposta per potenziare e arricchire il capitale umano dell'area metropolitana e regionale. Esso si traduce in tre progetti che vanno a completare l'offerta formativa metropolitana, già particolarmente ampia, per rispondere a precise esigenze del mercato locale e internazionale.

Scuola di alta formazione

La fase di consultazione del Piano Strategico ha registrato la necessità di dotare Torino della capacità di formare figure di alto profilo nella gestione d'impresa, attraverso la creazione di una nuova scuola di alta formazione manageriale.

La creazione di una scuola di alta formazione a Torino è motivata da vari fattori. Innanzitutto, il territorio presenta già un elevato livello di offerta e l'integrazione tra l'esperienza della business school ESCP Europe Campus Torino, che è allineata agli standard internazionali e ha performance di eccellenza, con la tradizione locale in campo ingegneristico, giuridico ed economico può dar vita a una perfetta combinazione per la formazione completa di figure con elevate competenze manageriali.

In secondo luogo, la città, per qualità della vita e opportunità, può essere particolarmente attrattiva per stranieri interessati all'alta formazione manageriale, grazie anche al suo minor costo della vita rispetto ad altri centri, in Italia e nei paesi limitrofi.

Infine nell'area metropolitana torinese è presente un'ampia domanda di formazione manageriale da parte delle imprese locali e dei loro manager e imprenditori, ma ne hanno un vitale bisogno per superare la cultura imprenditoriale e/o artigianale familiare tipicamente italiana.

La creazione di una scuola di alta formazione manageriale ha alcuni obiettivi specifici che producono effetti sistemici positivi sulla produttività e attrattività del sistema metropolitano. Innanzitutto migliora l'attrattività del territorio per multinazionali straniere che possono contare su un capitale umano già formato e di alto livello; in secondo luogo favorisce l'internazionalizzazione delle imprese locali grazie a un *management* competente e capace di affrontare le sfide più complesse dell'internazionalizzazione, del passaggio generazionale, della crescita dimensionale; inoltre incrementa la capacità di mettere in atto e gestire strategie di innovazione e crescita all'interno delle imprese locali; infine contribuisce a migliorare il tasso di successo nei passaggi generazionali all'interno di imprese familiari.

La scuola di alta formazione manageriale, per essere efficace e produttiva, deve attuarsi attraverso tre fasi: una mappatura della domanda mondiale di alta formazione manageriale; lo sviluppo di nuovi accordi con partner internazionali della formazione, per collegare Torino alle reti esistenti; la valorizzazione delle realtà esistenti a Torino, molte delle quali di eccellente profilo.

Laboratorio Torino

Le competenze manifatturiere, sedimentate nei secoli, continuano a costituire un asset vincente e universalmente riconosciuto a Torino.

Dall'esperienza delle imprese torinesi che hanno avviato un percorso di manifattura avanzata e intelligente emerge un bisogno comune di migliorare ed espandere l'educazione tecnica. Lo scopo principale dell'attività è dunque investire sul capitale umano, in particolare sull'istruzione tecnica, in modo innovativo per valorizzare le competenze tipiche della città e rilanciarne l'efficacia.

Soddisfare questo obiettivo è strategico perché è proprio l'istruzione tecnica che genera il capitale umano alla base dello sviluppo della nuova manifattura. Come nel '900 gli oratori di Don Bosco produssero a Torino e in tutta Italia gli elettricisti e i tornitori che rappresentarono la spina dorsale della manodopera industriale, allo stesso modo oggi vanno individuati luoghi e forme per produrre la futura manodopera della manifattura intelligente.

Alcune recenti innovazioni presentano delle grandi opportunità per Torino in questo settore. Il movimento degli artigiani digitali sta riqualificando, attraverso le tecnologie avanzate e accessibili - come stampanti 3D, macchine e processi di prototipazione rapida, *hardware* e *software open source* - le professioni tecniche tradizionali, nell'industria come nell'artigianato. Negli ultimi anni, ovunque in Europa e anche in molte città d'Italia, tra cui la prima e più importante è Torino, hanno aperto i primi Fablab, officine in cui gli artigiani digitali (i *makers*) si esercitano in quelli che possono rappresentare i rudimenti di una nuova manifattura. I Fablab costituiscono un esperimento innovativo di educazione tecnica e una lezione da imparare per rilanciare la formazione della nuova manodopera tecnica in tutti i settori industriali.

Laboratorio Torino intende sviluppare localmente queste nuove e importanti realtà, identificando un gruppo d'impresе manifatturiere che, in accordo con il Ministero dell'Istruzione, dell'Università e della Ricerca, adottino e riqualifichino i laboratori degli istituti tecnici che a loro volta s'impegnano a garantire accesso ai nuovi laboratori, anche oltre l'orario curricolare. Il progetto fa leva su alcune opportunità offerte dalla legislazione vigente, ad esempio sui poli tecnico-professionali, e ha lo scopo di sviluppare le esperienze già avviate così che aumentino il loro impatto sul tessuto economico metropolitano e valorizzino il ruolo della città in Italia e in Europa.

Gli indicatori di successo del progetto riguardano principalmente il suo impatto sul mercato del lavoro e si possono riassumere in tre obiettivi: diminuire il tasso di disoccupazione giovanile, aumentare le iscrizioni agli istituti tecnici e aumentare l'efficacia della formazione direttamente a carico delle imprese.

Accesso AperTO

Il tema dell'Open Access o Accesso Aperto alla ricerca scientifica riguarda la creazione, da parte degli enti pubblici e privati di ricerca, di condizioni per facilitare l'accesso ai mezzi e ai risultati di ricerca ad altri ricercatori, imprese e cittadini. Negli ultimi quattro anni l'Open Access è stato oggetto di raccomandazioni dei Ministri dell'Istruzione in Italia, in Europa e negli altri paesi del G8 perché permette di migliorare la circolazione d'idee e progetti, facilita la rendicontazione (*accountability*) delle risorse investite e permette di condividere tra tutti gli stakeholder il costo, sempre più rilevante, degli strumenti di ricerca.

Fare ricerca richiede investimenti crescenti in attrezzature, laboratori e strumenti sempre più sofisticati ed esponenzialmente più costosi, il cui acquisto è spesso impossibile per un solo attore pubblico o privato. *Accesso AperTO* affronta il problema promuovendo nuovi modelli di co-investimento e co-utilizzo delle infrastrutture di ricerca fra imprese, università e organizzazioni pubbliche che garantiscano l'accesso a soggetti che potrebbero essere esclusi.

L'obiettivo del progetto è incrementare efficienza ed efficacia della ricerca, migliorando il coordinamento tra domande e offerta, coinvolgendo nel processo anche attori e soggetti che ne erano tradizionalmente estranei, come imprese e società civile. Con Accesso AperTO, la Città può diventare un "laboratorio diffuso" che favorisce l'interscambio virtuoso tra ricercatori, imprenditori e cittadini, capace di generare nuovi legami durevoli tra chi crea conoscenza e chi la utilizza per competere sui mercati globali. L'impatto di quest'attività è misurabile nel numero di nuove strutture create e nel numero e composizione di persone che vi hanno accesso. Indirettamente produce un miglioramento della produzione scientifica, calcolabile in numero di progetti di ricerca attivati grazie alla presenza dei laboratori condivisi e genera un effetto propulsivo sul sistema imprenditoriale che può sperimentare nuovi metodi, processi e prodotti altamente innovativi.

7.3 SemplificaTO

La semplificazione della burocrazia in termini di razionalizzazione degli adempimenti, unificazione delle pratiche, innovazione nei sistemi informativi e valorizzazione dei dati pubblici, ha un effetto diretto sui costi connessi al fare impresa ed è perciò un obiettivo centrale del Piano Strategico.

SemplificaTO vuole rendere Torino una vera e propria area sperimentale a burocrazia zero, dove un'amministrazione intelligente e amichevole sia in grado di sostenere lo sviluppo di una nuova economia, in cui regole e procedure favoriscano la concorrenza e aiutino a incrementare la produttività delle imprese. Esso agisce su tre assi portanti: la semplificazione intesa come riduzione di adempimenti e costi connessi al fare impresa nell'ambito delle facoltà già oggi concesse dalla legislazione nazionale e regionale; la digitalizzazione intesa come possibilità di agevolare i rapporti pubblico-privato tramite la dematerializzazione (da carta a digitale), la razionalizzazione degli accessi tramite web a sportelli e uffici e la disponibilità di dati pubblici di interesse per le imprese; la collaborazione mediante il ricorso a strumenti di tutoraggio e all'individuazione di processi, luoghi e ambiti nei quali realizzare adeguate interfacce multilivello e multicanale e ridurre la diffidenza reciproca tra i due mondi.

Nella fase di profonda riforma istituzionale e con l'occasione della costituzione della Città Metropolitana, risulta fondamentale potenziare una nuova cultura, basata su un rinnovato rapporto di fiducia e collaborazione tra imprese e PA, e sviluppare pratiche molto più efficaci.

La realizzazione di una nuova generazione di servizi o meglio la costruzione di un nuovo e più efficiente rapporto tra PA e imprese deve affrontare diverse tipologie di criticità: economiche, organizzative e, più importante, culturali. Innanzi tutto è necessario coinvolgere in modo attivo i principali stakeholder della PA (criticità di tipo politico e organizzativo), è indispensabile formare il personale della PA affinché recepisca il cambio di passo introdotto dai nuovi sistemi informativi (criticità di tipo culturale e tecnico) e infine è indispensabile attivare modelli di *procurement* innovativo per coinvolgere i privati nell'investimento in innovazione.

Gli indicatori che possono valutare l'esito del programma *SemplificaTO* sono molti, alcuni direttamente legati al processo amministrativo, come la riduzione dei tempi di conclusione delle pratiche e la diminuzione dei costi per le aziende e i cittadini, altri invece volti a misurare il suo effetto sull'attrattività del territorio, come il numero di nuovi investimenti esterni conclusi o l'incremento del tasso di occupazione legato al miglioramento della burocrazia. Chiaramente vi è una relazione diretta tra *SemplificaTO* e gli altri due programmi economici del Piano Destinazione Torino e Capitale Torino. Esso si connette inoltre al programma *Burocrazia Zero* del Comune di Torino.

SemplificaTO si compone di tre linee d'intervento che introducono gli elementi essenziali per rinnovare il rapporto tra imprese e PA: il Portale Unico dell'Impresa; Interfacce Innovative; Ecosistema Digitale.

Portale Unico delle Imprese

Il territorio metropolitano e regionale ha sviluppato nel corso degli anni dei progetti particolarmente innovativi che possono essere la base per realizzare soluzioni future sempre più efficienti. I sistemi informativi “MUDE Piemonte” e “SUAP Piemonte” sono due risultati che la Città e l’area piemontese hanno conseguito sul fronte della “dematerializzazione” delle pratiche edilizie e amministrative riferite alle attività economiche e produttive; essi sono esempi da seguire per ottemperare alla necessaria riduzione dei tempi e dei costi della PA e riportano indicazioni preziose per raggiungere il fine di una vera burocrazia zero.

Partendo da queste esperienze si propone di realizzare un ambiente informatico integrato, il *Portale Unico delle Imprese* quale esclusivo strumento di gestione dei procedimenti tra PA e imprese, attraverso l’integrazione di tutti gli altri database e piattaforme pubblici. Esso aggregnerà i servizi preesistenti e li renderà omogenei e più efficienti, sviluppando un approccio nuovo che mette l’utente, e non il processo amministrativo, al centro dell’attenzione. Inoltre il Portale consentirà di raggiungere due obiettivi specifici: attuare il principio di “inserimento unico” dell’informazione, promosso dall’Unione Europea⁹, e realizzare l’attuazione della normativa in tema di fascicolo dell’impresa con l’avvio concreto, rapido ed effettivo delle disposizioni introdotte dalla normativa nazionale.

Lo sviluppo del *Portale Unico delle Imprese* coinvolgerà le amministrazioni sia metropolitane sia regionali, le comunità di pratica e i cittadini con il supporto dei professionisti, dei programmatori e degli enti strumentali pubblici che sinora hanno investito sull’automazione e sull’efficienza delle procedure per le imprese. Per realizzarlo sarà necessario avviare un’approfondita e ampia mappatura e revisione dei procedimenti amministrativi per le imprese in un’ottica di standardizzazione, digitalizzazione e dematerializzazione. Così facendo sarà possibile raggiungere l’obiettivo di una completa e finale omogeneizzazione, semplificazione e standardizzazione di tutta la modulistica per le imprese in area metropolitana e nel territorio regionale.

Programma metropolitano per la semplificazione: interfacce innovative

Lo scopo del *programma metropolitano per la semplificazione* è introdurre un metodo e un’interfaccia efficace, efficiente e permanente di condivisione, di valorizzazione delle esperienze e competenze, di aggregazione valoriale e tecnica nella gestione del percorso di sburocratizzazione radicale del territorio. Coinvolgendo tutti i portatori d’interesse, PA, imprese, associazioni di categoria, professioni e Tribunale, si intende creare le fondamenta per stipulare un nuovo patto territoriale basato sulla condivisione degli strumenti e degli obiettivi per individuare le criticità maggiori e le soluzioni più efficienti per tutti.

Lo sviluppo del nuovo programma è un processo complesso che prevede innovazioni tecniche, organizzative e culturali, esso perciò comprende tre macro azioni complementari.

⁹ Final Report: Study on eGovernment and the Reduction of Administrative Burden (SMART 2012/0061).

Innanzitutto è necessario creare un'agenda a scala metropolitana che governi il processo di evoluzione dei servizi metropolitani. Attraverso l'agenda si dovrà realizzare da un lato una piattaforma di scambio di conoscenze, esperienze e opportunità tra PA, imprese, università, società civile e dall'altra creare un osservatorio di monitoraggio e di "traduzione" delle normative internazionali e nazionali in linee guida pratiche e concrete. Uno dei suoi compiti principali sarà anche far dialogare la Città con il Governo nazionale sulla formulazione o modifica delle norme per la semplificazione, secondo il principio di coerenza delle politiche pubbliche.

Inoltre essa avvierà alcuni interventi specifici nel breve periodo come: la creazione di una conferenza preventiva su un numero limitato di procedimenti complessi che abiliti la gestione delle pratiche "in parallelo" e non più "in serie" ed eventualmente riassegni alcune competenze per settore produttivo invece che per funzione organizzativa; la proposta di un nuovo modello di incentivi e premialità di merito per il conseguimento di obiettivi di semplificazione ed efficacia nella gestione dei procedimenti.

Un secondo aspetto essenziale è la creazione di un nuovo percorso di tutoraggio per processi e ambiti di facilitazione di procedimenti complessi in grado d'aumentare l'attrattività territoriale verso nuove imprese e investitori così come per facilitare le imprese locali. Il percorso comprende:

- > un'iniziativa di *tutorship* sperimentale, in collaborazione con gli atenei e i centri di formazione che recepisca la normativa nazionale sull'istituzione del *tutor* d'impresa;
- > lo sviluppo di interfacce umane ovvero la creazione di ambienti nuovi, anche fisici, che servano come punti di contatto tra imprenditori, professionisti e funzionari, nei quali il confronto tecnico personalizzato sia favorito da un ambiente informale, moderno e collaborativo.

Le nuove tecnologie abilitano cittadini e imprese alla collaborazione e partecipazione, ma non determinano né l'una né l'altra, anzi non è improbabile che, in assenza di adeguate competenze e formazione, esse finiscano per spingere ancor più ai margini chi è sprovvisto di conoscenze specifiche. Perciò l'ultimo elemento che compone questa linea d'interventi è la proposta di creare un percorso specifico di formazione, una Scuola di Buon Governo e Cittadinanza Responsabile. Collegabile alla Scuola di Alta Formazione proposta dal programma Capitale Torino, che potrebbe formare funzionari e manager pubblici su tutte le tematiche che verranno affrontate nel processo di semplificazione e sburocratizzazione. La scuola non si rivolgerebbe soltanto ai funzionari, ma anche ai cittadini e alle imprese attraverso percorsi di formazione informali, workshop e laboratori permanenti che permetterebbero di acquisire competenze e soprattutto di consolidare una nuova consapevolezza civica.

Ecosistema digitale

La gestione evoluta del patrimonio informativo pubblico e la messa a disposizione avanzata dei dati digitali (dati pubblici, ma anche dati ambientali, privati, sociali) è un fattore abilitante perché da un lato modifica le politiche pubbliche, offrendo un ricco panorama informativo con cui informare i decisori e dall'altro favorisce lo sviluppo d'innovazione pubblica e privata, diminuendo le asimmetrie informative nel mercato e abbassando le barriere d'ingresso per nuovi operatori

economici. Per sfruttare questo potenziale, si propone di costruire un'offerta di dati specifici per le imprese che segua tre assiomi:

- > *qualità*, ovvero rendere disponibili dati ben organizzati e intelligibili;
- > *persistenza*, cioè garantirne la disponibilità nel tempo;
- > *rilevanza*, i dati devono essere di valore, devono riguardare cioè mercati rilevanti come ad esempio i dati del catasto, del registro delle imprese, sull'ambiente o sulla sanità.

Una politica sui dati concreta, misurabile ed efficace non può prescindere dalla creazione di un'agenda per la valorizzazione del patrimonio informativo pubblico e di alcuni progetti strategici che rispondano alle esigenze concrete del territorio. L'agenda, pubblicata a cadenza annuale, potrebbe comprendere un piano di sviluppo e il relativo resoconto sull'attuazione delle politiche.

Parallelamente potrebbero essere avviati quattro progetti strategici per affrontare le sfide sociali rilevanti:

- > *open data per la salute*: pubblicazione di tutti i dati del sistema sanitario, secondo le disposizioni a protezione dei dati personali, comprese le somministrazioni, i dati medici e clinici, le prestazioni al fine di migliorare la conoscenza e la consapevolezza del nostro sistema sanitario e promuovere la ricerca scientifica;
- > *open data per il territorio*: pubblicazione dei dati territoriali dell'area metropolitana, come quelli urbanistici, sull'edilizia, i trasporti, le infrastrutture, i piani regolatori, che contengono le informazioni più importanti per comprendere il territorio metropolitano, le sue modificazioni e le occasioni di investimento future;
- > *open data per la sostenibilità (ambiente e energia)*: definizione di modelli di raccolta, gestione e pubblicazione di tutti i dati sull'energia e sull'ambiente al fine di diffondere una nuova consapevolezza del consumo delle risorse dei cittadini, delle imprese e dell'amministrazione che induca naturalmente a condotte eco-efficienti oltre che a sviluppare una visione del futuro sostenibile;
- > *open data per la formazione e il lavoro*: pubblicazione dei dati riguardanti il percorso di formazione e di collocamento dei cittadini per comprendere in modo analitico le relazioni tra istruzione e lavoro, dalle scuole elementari alla pensione, e poter dunque operare sul mercato del lavoro in modo informato ed efficace.

Le ricadute di questa azione sono molte, ma è utile dividerle in due insiemi che si sviluppano in tempi e riguardano attori diversi: efficienza interna alla PA e innovazione nel mercato. I vantaggi interni riguardano la creazione di un evoluto sistema di gestione dei dati pubblici che permetta di individuare e richiamare in modo automatico qualunque informazione per qualunque scopo, quelle esterne invece interessano imprese e cittadini che potranno accedere facilmente a dati di valore con cui creare nuovi prodotti e servizi o migliorare il loro *business*.

7.4 Attrattività locale

La mobilità del capitale umano è uno dei fenomeni di cambiamento più significativi degli ultimi decenni. Per brevi o lunghi periodi sempre più persone, singoli e famiglie, si trasferiscono in altre nazioni e città, allo scopo di incrementare le loro conoscenze, competenze, opportunità di carriera, esperienze. Le realtà urbane più competitive sono quelle più aperte, capaci di produrre capitale umano di qualità e di attrarne di analogo e saperlo accogliere, integrare e valorizzare al massimo.

I tre target di maggiore rilievo in termini di strategia di attrazione del capitale umano mobile a scala globale sono i turisti, gli studenti e i talenti. Su questi target, l'area metropolitana torinese ha avviato significative politiche e azioni concrete, che hanno dato buoni risultati, ma il cui margine di crescita, in particolare in relazione alle risorse di attrazione, è ancora elevato. Per capitalizzare gli sforzi compiuti non occorre creare nuove attrazioni, quanto piuttosto mettere a sistema e valorizzare le risorse che già esistono, facendo dell'area metropolitana torinese la “*città delle esperienze*”, una destinazione attrattiva a livello internazionale per la pluralità e la qualità delle esperienze che può offrire ai suoi ospiti. I progetti proposti vanno proprio in questa direzione.

Esperienza Torino

In ragione della sua identità e della sua storia, Torino può caratterizzare la sua attrattività come “*città delle esperienze*”: un luogo da visitare e abitare, per periodi più o meno lunghi, non solo in ragione di quello che nella città c'è “da vedere” e da acquistare, ma anche in virtù della pluralità di esperienze *attive* – fare, imparare, sviluppare relazioni, lavorare – che la città può offrire.

Il progetto propone la costituzione di una struttura – Esperienza Torino – in grado di identificare, organizzare e promuovere le esperienze da offrire ai target coprendo tutte le attività significative: l'alimentazione, l'abitare, la vita all'area aperta e lo sport, la fruizione della cultura e dell'arte, la conoscenza e lo sviluppo di competenze, il lavoro, la solidarietà.

Esperienza Torino dovrà coinvolgere in primis i soggetti già attivi nella filiera dell'attrattività, ma anche, e soprattutto, i detentori di risorse nuove: come le aziende, i professionisti, gli enti no-profit, i privati cittadini.

Dovrà fare uso di canali di comunicazione innovativi ed efficaci, e identificare le modalità di accesso e fruizione più appropriate, creando eventualmente piattaforme di condivisione per raccogliere l'offerta esperienziale e permettere una partecipazione ampia.

Nella “catena del valore” dell'attrattività, Esperienza Torino si pone a valle del patrimonio della città (paesaggio, spazio urbano, cultura, arte, prodotti e marche, servizi, competenze dei suoi abitanti), trasformandolo in risorsa interessante, accessibile e fruibile. Si pone invece a monte di altri attori che operano nella stessa filiera. Rispetto a questi soggetti Esperienza Torino si pone primariamente come “fornitore” di servizi, che aggregatori e promotori possono decidere di adottare come oggetto della propria proposta commerciale, anche se in casi specifici può agire direttamente come intermediario fra i fornitori dell'esperienza e il target finale.

L'impatto dell'iniziativa può essere calcolato sia valutando il suo effetto sulla domanda, cioè il numero di turisti, studenti e talenti attratti nella città metropolitana, sia considerando i suoi effetti sull'offerta, cioè il numero di aziende, organizzazioni e cittadini che offrono "esperienze".

Torino bilingue

Torino non può sviluppare appieno il suo potenziale di attrazione se la città non si mette in condizione di "parlare inglese" con i visitatori stranieri. In un'ottica globale, la conoscenza dell'inglese è ormai una necessità e non un'opzione. La ridotta conoscenza dell'inglese in Italia (non applicabile però a tutti i contesti), renderebbe Torino molto competitiva in questo senso.

L'azione ha quindi l'obiettivo di avviare un piano condiviso che miri a far diventare bilingue la città, quantomeno rispetto a tutte le occasioni e modalità di interazione con i visitatori.

Devono essere bilingui le persone che forniscono informazioni e servizi ai target individuati; i siti web d'informazione rilevanti per questi target; la segnaletica relativa ai trasporti; la segnaletica e il sistema di informazioni dei musei e delle organizzazioni culturali; la segnaletica e il sistema di informazioni relativo alle strutture che erogano servizi per questi target; la pubblicità di prodotti e i servizi in vendita nella città; gli atti amministrativi rivolti al pubblico, di interesse di questi target.

Un cambiamento di tale portata richiede sforzi notevoli, coordinati ed efficaci da parte di molti soggetti pubblici e privati del territorio. Sarà fondamentale tracciare una mappa dei soggetti privati da coinvolgere e con cui stabilire accordi e favorire la stipula di accordi con operatori privati e pubblici della formazione linguistica per garantire un'offerta formativa a modalità e condizioni accessibili a tutti. Il progetto deve diventare un piano d'azione di partenariato con altri soggetti attraverso l'adeguata attivazione di fondi. L'operazione può essere accompagnata da una campagna di Pubblicità Progresso finalizzata a sensibilizzare tutti i torinesi sull'importanza e l'urgenza del progetto per sviluppare la nuova dimensione di competitività della città sul fronte internazionale.

I risultati dell'attività possono essere valutati nella percentuale delle informazioni pubbliche fornite in inglese e di addetti *front-line*, pubblici e privati, che parlano un buon inglese.

8. STRATEGIE COMPLEMENTARI IN COSTRUZIONE

Le strategie complementari rafforzano l'impianto del Piano Strategico. Si tratta di tre ambiti considerati più maturi e autonomi e per i quali è stato avviato un lavoro di costruzione di strategie specifiche, con la collaborazione e il sostegno di gruppi di attori specifici. Gli ambiti sono: il sistema universitario, il sistema del cibo, la dimensione internazionale. L'obiettivo di questo lavoro è dare forma a tre documenti strategici che illustrino vision, obiettivi e progetti per sostenere la leadership della Torino metropolitana in questi campi.

8.1 Torino città universitaria

Le Università - e il sistema delle istituzioni di formazione e ricerca in generale - sono risorse fondamentali per lo sviluppo sociale ed economico di un territorio metropolitano, soprattutto in un contesto economico globale in cui la competizione si basa sempre più sull'economia della conoscenza. Come dimostra il professor Enrico Moretti, *“per ogni posto di lavoro che si crea in una città nei settori dell'innovazione se ne generano altri cinque nei settori tradizionali, non tecnologici, e tutti meglio retribuiti”*.¹⁰

Nell'ambito dei lavori del Piano Strategico è stato avviato un lavoro di riflessione tra i due Atenei torinesi, insieme ai vertici di alcune realtà locali di rilievo per valutare la possibilità di definire un approccio che rafforzi la qualità, la competitività e l'impatto socio-economico del sistema universitario torinese.

La volontà di collaborazione tra i due Atenei torinesi

Dopo anni di sostanziale autonomia e ridotte relazioni tra i due Atenei torinesi, vi è ora un forte interesse da parte dei vertici dei due enti di esplorare modalità di cooperazione strategica tra le due istituzioni. Questa opportunità di porre le basi per un “gioco a somma positiva” è un potenziale unico del contesto torinese rispetto ad altre realtà comparabili italiane, caratterizzate da situazioni di monopolio di un solo Ateneo o di una maggiore pluralità di istituzioni, che però tende a creare un modello a maggiore competizione interna.

Per quanto riguarda gli asset fisici delle due Università, il protocollo tra Città e Atenei è un'utile base per continuare a investire in modo strategico sulle sedi universitarie e sulle strutture per il Diritto allo Studio. Il tema delle dotazioni edilizie per l'università, per l'importanza che riveste, dovrà essere integrato nella strategia territoriale metropolitana (Capitolo 6).

L'elemento di novità è però quello delle possibili cooperazioni strategiche tra gli Atenei nei campi della ricerca, della didattica e delle interazioni con il territorio e le imprese, in un'ottica di competitività internazionale del sistema universitario torinese nel suo complesso, nel medio-lungo periodo. Gli ambiti di sinergia individuati dai due Atenei torinesi sono al momento:

¹⁰ Enrico Moretti, *La nuova geografia del lavoro*, 2013, Mondadori.

-
- > *Scienze della vita*, in quanto le complementarità tra campi di ricerca e didattica dei due Atenei sono sempre più forti e rilevanti per uno dei settori di sviluppo scientifico ed economico più importanti (anche in connessione con il progetto Città della Salute);
 - > *Tecnologia e creatività*: perché sono temi fortemente connessi al mondo del design e al Made in Italy, settori portanti dello sviluppo economico locale;
 - > *Cibo*: in quanto ambito di sviluppo locale promettente, che richiede e promuove la domanda di competenze interdisciplinari e specialistiche legate alle scienze, alla produzione, alla tecnologia, all'economia (in relazione con il tavolo di visione Torino Capitale del Cibo, presentato in questo capitolo);
 - > *Territorio*, ambito multi-disciplinare già strutturato secondo una modalità interateneo;
 - > *Discipline umane e sociali*: ambito tradizionalmente di maggiore competenza dell'Università che potrebbe fertilizzare anche le discipline tecnico-scientifiche del Politecnico;
 - > *Impresa sociale, welfare*, in quanto settore che necessita di un forte sforzo di rinnovamento dei modelli economici, sociali e normativi per rispondere alla crisi delle risorse pubbliche e alla crescita della domanda di servizi da parte di alcuni target, a cui entrambi gli Atenei potrebbero contribuire positivamente.

Le applicazioni collaborative tra i due Atenei già in corso o da esplorare sono: il programma "Torino Città universitaria", promosso dalla Città di Torino, che valorizza tutte le risorse universitarie in un'ottica di apertura e scambio con le realtà sociali del territorio; i piani relativi alle infrastrutture e agli spazi, anche in condivisione, dei due Atenei; il progetto di Campus universitario sostenibile, il Master Plan di residenze universitarie adottato dalla Città di Torino, che prevede la realizzazione di sette poli residenziali per 5000 posti letto. Altri temi d'interesse comune ai due Atenei, a cui dedicare approfondimenti conoscitivi e progettuali per giungere a un'elaborazione coordinata o comune sono: le politiche di incremento dei servizi e le borse del Diritto allo studio, tema fondamentale non solo in termini di equità, ma anche di attrazione di studenti meritevoli; l'internazionalizzazione, politica che gli Atenei stanno promuovendo con successo, stabilendo relazioni internazionali straordinariamente ricche e durature, e che potrebbe trarre beneficio da un approccio maggiormente coordinato; il sostegno politico coeso da parte di tutti gli attori locali all'incremento degli investimenti nazionali sulla ricerca in Piemonte, ambito nel quale la Regione Piemonte è penalizzata rispetto da altri contesti.

Il ruolo attivo delle università nello sviluppo economico locale

La competizione globale per le Università è molto forte: il posizionamento complessivo di un Ateneo (generale e disciplinare nei diversi ambiti) è una misurazione ragionevolmente oggettiva della sua competitività e attrattività di medio-lungo periodo. Le Università sono in quest'ottica innanzitutto attori globali. La principale *mission* delle università è legata quindi a raggiungere e migliorare la posizione culturale, didattica e di ricerca, secondo gli standard riconosciuti dall'accademia stessa nelle diverse discipline. La scelta delle modalità di realizzazione di questa *mission* è il risultato di un processo di autodeterminazione che riguarda le scelte strategiche, di programmazione delle risorse e attività, e di organizzazione interna dei singoli Atenei.

Una seconda *mission* delle Università si applica però al sistema locale, essendo le Università anche uno dei più importanti attori urbani e fattore fondamentale di sviluppo, strutturante e abilitante al tempo stesso.

Le due *mission* non sono indipendenti, ma si integrano e si rafforzano a vicenda: le Università sono al tempo soggetti autonomi nell'economia globale della conoscenza, ma anche soggetti integrati nei loro sistemi locali, con conseguenti benefici reciproci.

Il Piano Strategico intende promuovere, tra i principali attori del territorio, una riflessione comune sui punti d'incontro tra Università e temi di sviluppo locale, in particolare in relazione alle condizioni locali che possono rafforzare la competitività propria degli Atenei (come le modalità di sostegno al diritto allo studio, alla ricerca e alla didattica di eccellenza da parte di attori locali, progetti di accoglienza, servizi, trasporti efficaci per gli studenti), e alle variabili di scelta di governo degli Atenei che impattano sullo sviluppo locale.

In merito a quest'ultimo concetto, si può notare che le Università influiscono profondamente sulle traiettorie di sviluppo locale. In genere la programmazione degli Atenei si concentra sui modi più diretti con cui le Università si relazionano con il mondo delle imprese, soprattutto manifatturiere (attraverso trasferimento tecnologico e altri modelli di collaborazione e partenariato). In alcuni casi vengono promosse importanti riflessioni e innovazioni in relazione al tema fondamentale di quali competenze siano utili alla società e ai sistemi economici che cambiano; inevitabilmente vi è però sempre uno scarto temporale tra la percezione e comprensione del cambiamento e il rinnovamento dei programmi universitari. Alcune Università nel mondo si stanno attrezzando per essere, su programmi di formazione specifici, più velocemente reattive nei confronti delle domande del mercato locale delle professioni e delle imprese, senza per questo compromettere la loro vocazione di istituzioni culturali autonome.

Il tema dell'impatto economico delle Università è ben più ampio. In particolare le Università sono attività economiche vere e proprie di grande rilievo nel contesto urbano in cui sono inserite (per, ad esempio, fatturato, occupazione, *procurement* di beni e servizi); i principali produttori di quel capitale umano qualificato, che in gran parte lavorerà nel sistema locale; attrattori di capitale umano qualificato, che vive, consuma, scambia e costruisce relazioni, investe nel contesto locale; produttori di ricerca pura, applicata e facilitatori di trasferimento tecnologico per tutte le attività economiche, in molti casi locali (ma i modelli di trasferimento di competenze in campi non tecnologici sono molto meno sviluppati); attori co-protagonisti di grandi progetti *driver* di sviluppo che combinano ricerca, tecnologia e servizi, si pensi al ruolo che possono avere nei cosiddetti ospedali di eccellenza (Città della Salute); *driver* di internazionalizzazione (in entrata, in uscita e locale), nodi locali di reti globali; soggetti che scambiano con il sistema della formazione e della ricerca locale e con tutti i principali attori locali; soggetti che influenzano la *capacity* di innovazione locale in tutti i campi, in modo diretto e indiretto; soggetti con una forte presenza insediativa e quindi connotativa dello spazio urbano, in grado di cambiare la vita di interi quartieri (in alcuni contesti urbani, come gli Stati Uniti, le Università sono veri e propri protagonisti del mercato dello sviluppo immobiliare); fattori di attrazione locale in senso più ampio e indiretto per

l'ambiente umano e il dinamismo culturale che determinano in una città; soggetti che si relazionano e “creano” comunità locale, coesione sociale e sviluppo diffuso, per le attività di servizio e sostegno che svolgono direttamente, e per quelle con cui si alleano; parte fondamentale dell'immagine e del *brand* della città.

In quest'ottica, il Piano Strategico propone agli attori locali di continuare gli approfondimenti in merito a questi temi e promuovere un confronto ampio, fondato su ricerche, confronti internazionali e un lavoro concertativo con i due Atenei, il vasto mondo della ricerca e della formazione locale, il mondo economico e gli enti pubblici.

Una visione forte e partenariale del futuro del sistema universitario, formativo e di ricerca torinese è fondamentale per il futuro economico stesso del territorio.

8.2 Torino città internazionale

Torino è sempre più una città internazionale: per l'elevata presenza di cittadini stranieri che qui hanno scelto di risiedere (+190% nel Comune di Torino e + 215% nella Provincia di Torino nel decennio 2003-2013¹¹); per il denso scambio con l'estero, a lungo basato sui prodotti e sulle competenze legate al comparto auto (nel 2013 l'export legato all'auto era il 23% del totale¹²); per la crescita recente di alcuni nuovi settori come l'export alimentare (+ 92% negli ultimi dieci anni¹³) o il turismo culturale (quasi 6 milioni di turisti a Torino nel 2013, in aumento del 70% rispetto a cinque anni prima¹⁴); per l'intensa attività di formazione e ricerca, che si basa su due principali Università, molti centri di studio e ricerca pubblici e privati, il polo delle Nazioni Unite che ospita funzionari e studiosi provenienti da molti Paesi del mondo.

Torino è una città che vuole essere internazionale. Lo testimonia il fatto che praticamente tutti i principali attori del territorio, siano essi autorità locali o funzionali, promotori di interessi specifici o generali, hanno una propria *policy* di internazionalizzazione, spesso intensi programmi di attività e alcune scelte esplicite di collaborazione stabile su questo fronte, a partire dalla creazione di ITP/Centro Estero (poi CEIP) e dalle azioni congiunte di marketing territoriale e promozione estera.

Torino ha bisogno di essere ancora più internazionale, per consolidare il mercato per i propri prodotti, i servizi di livello e le competenze che qui si sono formate, per attrarre finanziamenti, beni e capitale umano; e soprattutto per rispondere a una grande domanda di internazionalità, che proviene dai propri cittadini, dai propri studenti e dalle imprese.

Bisogna tuttavia passare da una pluralità di politiche che aspirano a promuovere l'internazionalizzazione del proprio ente o della propria comunità di riferimento, a una strategia

¹¹ Elaborazione su dati Istat. Anni 2003-2013.

¹² Piemonte in cifre 2014, Profilo statistico regionale. Unioncamere Piemonte.

¹³ Commercio estero in Piemonte, 2003, Unioncamere Piemonte e Rapporto sull'internazionalizzazione del Piemonte, 2013, Unioncamere.

¹⁴ Piemonte e Turismo, Scenari internazionali, trend dei mercati e prodotti turistici piemontesi, Regione Piemonte e ATL Turismo Torino e Provincia 2013, Sviluppo Piemonte Turismo Srl.

che concordi su alcuni pilastri essenziali. La collaborazione per l'internazionalizzazione, per essere efficace, deve fare un salto in avanti ed essere più integrata, focalizzata e strategica, in modo da cogliere le opportunità che alcune politiche, asset del territorio e relazioni consolidate già consentono, e farvi leva per promuovere l'internazionalizzazione dell'intero sistema. Ciò a partire da una classificazione puntuale di queste politiche, asset e relazioni, e delle "destinazioni" estere che più di altre potranno favorire un approccio integrato all'internazionalizzazione.

La nuova strategia dovrà affrontare tre nodi principali:

- > Il nodo di Torino verso l'estero: prodotti, servizi e competenze da esportare creando nuovo valore aggiunto e intessendo legami più forti tra la città e l'estero.
- > Il nodo dell'attrazione: popolazioni, risorse e capitali che trovano in Torino e nella sua area metropolitana validi motivi di contatto e collaborazioni.
- > Il nodo dell'accoglienza, della qualità e dell'internazionalità del sistema locale, che dovrà corrispondere alle aspettative e agli standard di una comunità aperta e multiculturale.

Questi ambiti sono stati trattati anche più specificatamente in altri capitoli del Piano Strategico, in particolare Destinazione Torino e Attrattività locale.

In questi ambiti, il sistema che oggi "fa" internazionalizzazione a Torino e in Piemonte dovrà stabilire un programma e una piattaforma di cooperazione che tenga in equilibrio e valorizzi il contributo settoriale di ciascuno (produzione, turismo, formazione e ricerca, cultura, servizi, accoglienza) per promuovere una politica coerente e di lungo respiro.

La strategia dovrà certamente produrre un salto di qualità in alcuni settori (ad esempio i tempi e gli standard della PA, la formazione linguistica dei giovani, l'integrazione dei sistemi di trasporto), una selezione e concentrazione degli sforzi di promozione, nonché la compensazione tramite politiche attive delle attuali lacune. Di particolare importanza sarà infatti il monitoraggio delle interdipendenze e dei rischi di mancato sviluppo di alcune componenti strategiche dell'internazionalizzazione, nonché la verifica dei risultati ottenuti dalle diverse opzioni percorse.

8.3 Torino capitale del Cibo

Torino Capitale del Cibo è la visione che mira a rendere l'area metropolitana torinese, insieme alla sua Regione, un territorio riconosciuto a livello mondiale per la straordinaria cultura, produzione e diffusione del cibo di qualità. E' una visione di *brand*, ma che si sostanzia nelle azioni, nelle politiche e nei comportamenti, che riflette e valorizza la ricchezza, la maturità e il livello di eccellenza raggiunto da una realtà locale multiforme e profondamente radicata.

E' arrivato il momento di mettere insieme gli attori di un sistema così vario, dinamico negli ultimi anni e promettente per il futuro, per individuare visioni e azioni condivise, a beneficio di tutti. Per questo motivo nel Piano Strategico questo è l'unico settore specifico di sviluppo che si è scelto di approfondire.

Per costruire la strategia si stanno chiarendo e approfondendo gli effetti virtuosi prodotti dai temi e dalle pratiche culturali, sociali e ambientali legati al cibo di qualità sull'intero settore

enogastronomico, e il ruolo *driver* che può giocare quest'ultimo nel promuovere uno sviluppo locale sostenibile, ma anche di forte impatto economico. In questo quadro, l'area metropolitana assume un ruolo di primo piano, in quanto luogo di maggiore densità di popolazione e quindi di maggiore consumo, di sviluppo di attività economiche ad esso collegate, di funzioni terziarie e modelli innovativi sociali e di business. La riflessione partirà dunque dalla città, ma allargandosi e connettendosi a un bacino molto più ampio, quello della produzione agricola e di allevamento, nonché della trasformazione e del turismo a scala regionale..

Il Salone del Gusto, Terra Madre, Slow Food, Eataly, le aziende del territorio, il Paniere della Provincia, le politiche alimentari delle scuole torinesi, i movimenti dei GAS, del recupero cibi, dell'agricoltura sociale e molte altre realtà e iniziative della cultura enogastronomica di qualità, di carattere profit e non, sono la base di un sistema d'innovazione straordinariamente ricco da cui partire per fare sistema. Torino in questo senso può divenire l'aggregatore e il punto di riferimento di esperienze per il nordovest, il soggetto promotore, comunicatore e di interfaccia nei confronti della stessa Regione, ma soprattutto sul piano nazionale e internazionale.

Il lavoro di costruzione di una strategia per Torino capitale del Cibo dovrà individuare come Torino mira ad assumere questo titolo nel mondo, differenziandosi dalle altre Città italiane e internazionali, che stanno promuovendosi in questo senso. La vision dovrà essere il messaggio aggregante per tutti, per andare avanti insieme e far fare un salto di scala in alcuni casi, secondo un approccio che rispetta sempre le autonomie e iniziative diffuse.

9. L'IMPLEMENTAZIONE DEL PIANO STRATEGICO

9.1 Il tema dell'implementazione del Piano Strategico

La pianificazione strategica che ha condotto all'elaborazione di questo primo Documento intermedio è innanzitutto un *processo*, di carattere ideativo e concertativo tra attori ed esperti locali. Si concluderà con la pubblicazione del testo finale del Piano Strategico "Torino Metropoli 2025", entro marzo 2015.

Il *prodotto* è il punto di arrivo del *processo*, ma anche l'avvio di una fase successiva. Come più volte indicato, il processo è anche un fine e ha un grande valore in sé poiché mobilita gli attori, ne raccoglie istanze, interessi e volontà di azione. La questione dell'implementazione della pianificazione strategica è complessa, non potendo vincolare l'azione di nessun attore, nemmeno quella del Comune capofila, men che meno quella dei privati o altri. La capacità di implementazione del Piano è quindi affidata agli attori stessi, al loro grado di motivazione e capacità di convincimento reciproco, al fine di strutturarsi in coalizioni di sviluppo che implementino coerentemente le azioni.

Il compito di Torino Internazionale/Strategica nelle prossime fasi, prima, ma anche dopo l'approvazione del Piano, sarà continuare a stimolare, assistere e facilitare il confronto e la progettualità tra gli attori, la costruzione delle coalizioni di sviluppo, aiutando ad approfondire la fattibilità dei progetti, al limite incubarli temporaneamente, sostenere le leadership e comunicare il Piano. In quest'ottica il Piano non è mai veramente concluso, ma sempre in produzione.

Affinché l'agenda metropolitana torinese, rappresentata da questo Piano Strategico e da cui si è partiti, abbia una reale capacità di essere approfondita, sostenuta dagli attori e implementata, si pongono quindi, nei prossimi mesi, alcune sfide:

- > procedere all'adozione del Piano da parte delle Istituzioni;
- > collocare e riconoscere questo Piano Strategico nell'ambito della costituenda Città metropolitana; partecipare attivamente alle riflessioni dei prossimi mesi per definire caratteristiche, contenuti e modalità di formazione del Piano Strategico previsto tra gli strumenti di indirizzo della Città Metropolitana, e in particolare la connessione con la definizione delle Zone omogenee previste dalla Legge;
- > sostenere la revisione e riorganizzazione delle competenze e modalità di azione di enti (inclusa la Città Metropolitana) e delle agenzie locali che si occupano, a diverso titolo, di *delivery* di funzioni di sviluppo locale¹⁵;
- > valutare e approfondire la fattibilità e i meccanismi per il sostegno finanziario ai progetti strategici del Piano.

¹⁵ E' in corso uno studio in questo senso, commissionato dalla Compagnia di San Paolo.

9.2 Il Piano Strategico e le zone omogenee della Città metropolitana.

La fase 2.

Piano Strategico della Città metropolitana verso Piano strategico di governance

La Legge 56/2014 “Disposizioni sulle Città metropolitane, sulle Province, sulle unioni e fusioni di Comuni” prevede (art. 1, comma 44): *“l’adozione e l’aggiornamento annuale di un Piano Strategico triennale del territorio metropolitano, che costituisce atto di indirizzo per l’ente e per l’esercizio delle funzioni dei Comuni e delle Unioni di Comuni compresi nel predetto territorio, anche in relazione all’esercizio di funzioni delegate o assegnate dalle regioni, nel rispetto delle leggi delle regioni nelle materie di loro competenza”*. L’interpretazione e applicazione delle prescrizioni di questa recente Legge nel suo insieme è materia di approfondimento da parte di giuristi, amministrativisti, politici ed esperti di varie discipline in tutto il Paese, proprio in questi mesi, in vista della costituzione delle previste 10 Città metropolitane, ognuna con caratteristiche diverse. E’ evidentemente complesso parlare di una materia in continua e quotidiana evoluzione, nel momento in cui si scrive.

La discussione è in corso, ma appare evidente che la costituzione della nuova Città Metropolitana sia una grande opportunità e il contesto fondamentale per fare del Piano Strategico dell’area metropolitana finora realizzato il Piano di una più vasta pianificazione per l’intera Città Metropolitana.

Quale ruolo per le zone omogenee? Il legame con la fase due della pianificazione strategica

L’intento della Legge nel creare le Città metropolitane è indubbiamente di valorizzarne il ruolo di motori dello sviluppo del paese, centri ad alta densità, luoghi di innovazione, funzioni strategiche, connessi con le altre metropoli del mondo. L’innovazione legislativa, dopo decenni di tentativi, riconosce che nelle aree urbane dense la frammentazione dei confini amministrativi crea inefficienze in alcuni ambiti di azione del governo, nella gestione dei servizi e delle funzioni amministrative e nei modelli di vita, di azione, nella percezione dei cittadini e delle attività economiche. Questa innovazione offre quindi l’opportunità di rivedere i modelli di gestione e di finanza locale, verso un grado di collaborazione e aggregazione sempre più forte. La legge spinge anche, attraverso diverse disposizioni (*in primis* l’elezione di secondo livello), verso un’interpretazione della Città metropolitana come espressione dei Comuni, “Città di città”, con un ruolo forte di struttura tecnica al loro servizio. Introduce però anche la possibilità di creare zone omogenee, che sono a loro volta, livelli territoriali intermedi tra Città metropolitana e Municipalità. La Legge (art. 1, comma 11) indica infatti che: *“lo Statuto [...] può prevedere, anche su proposta della Regione e comunque d’intesa con la medesima, la costituzione di zone omogenee, per specificità territoriali, con organismi di coordinamento collegati agli organi della Città metropolitana, senza nuovi e maggiori oneri per la finanza pubblica”*. La questione delle zone omogenee è di fondamentale importanza per la futura Città metropolitana torinese che eredita l’ampissimo e diversificato territorio della Provincia di Torino (316 Comuni, 6.800 km²), con ampie aree rurali e alpine. Fin dall’inizio del confronto sui temi

istitutivi del nuovo ente, è apparsa chiara la necessità di individuare e valorizzare, da un punto di vista della rappresentatività dei territori¹⁶, delle diverse vocazioni e visioni di sviluppo locale, della gestione delle funzioni proprie dell'ente, soprattutto quelle di prossimità, questa dimensione così vasta, attraverso, appunto, lo strumento delle zone omogenee.

Il Sindaco di Torino Piero Fassino, futuro Presidente della Città Metropolitana (nonché Presidente dell'Associazione Torino Internazionale/Strategica) ha indicato che l'approccio del Piano Strategico finora realizzato dall'Associazione Torino Internazionale/Strategica, a scala di area conurbata torinese, dovrà essere utilmente messo a disposizione dei diversi territori di cui si compone l'attuale Provincia, futura Città Metropolitana, in vista della definizione del Piano Strategico triennale della Città Metropolitana, previsto dalla legge. Le zone omogenee, esterne alla conurbazione torinese, non sono state definite, e il processo di individuazione dei confini, che si svolgerà nei prossimi mesi, riguarda innanzitutto il confronto tra i Comuni e i decisori politici. Si tratta dunque di entrare in una "fase 2" che, partendo dall'elaborazione fin qui prodotta, dia al Piano Strategico configurazione adeguata alla Città Metropolitana. Su questa strada, i Comuni capofila delle zone omogenee (come Ivrea, Pinerolo, Susa, Cirié, Carmagnola) giocheranno una funzione importante di aggregatori e motori centrali dei loro territori, analogamente a quanto Torino svolge per l'area conurbata. Questo approccio riconoscerebbe e favorirebbe inoltre esplicitamente il contributo e pari dignità delle zone omogenee al progetto unico di Città metropolitana, riconoscendone capacità di definizione della visione del proprio futuro, caratteri e istanze specifiche. Ad esempio le Valli olimpiche potrebbero avere un ruolo attivo nel definire il proprio futuro, in un approccio fortemente relazionale rispetto all'area conurbata torinese, ma maggiormente paritario.

In conclusione si può però dire che questa proposta pone con maggiore forza il tema di "*Cos'è il Piano Strategico*" della Città metropolitana, poiché sembra indicare, almeno per l'area torinese, una possibile interpretazione del piano unico che integra Piani Strategici delle diverse zone omogenee. A loro volta i Piani Strategici delle zone omogenee aggregano i Comuni, come previsto e incoraggiato dalla Legge, favorendo strategie concertate, unioni e fusioni a questo livello¹⁷. In quest'ottica, la Città ha il compito – primo e ultimo - di dare il senso complessivo, guidare e bilanciare le visioni e progettualità dei territori, verificando che il quadro sia complessivamente fattibile, sostenibile e "a somma positiva". Da tutto ciò emerge che il Piano Strategico della Città metropolitana potrebbe costituire un'interessante innovazione a livello di strumenti di governo che conduce ciclicamente alla costruzione di un'agenda strategica di sviluppo, conciliando questioni di programmazione e quindi impegno da parte dell'ente (anche con elementi di budget), con una capacità di ascolto e consultazione dei territori e di altri attori più vicina ai modelli di governance della pianificazione strategica volontaria.

¹⁶ S ricorda che l'importante questione dell'elezione per collegi elettorali dei membri del Consiglio metropolitano è stata al momento esclusa dal Governo.

¹⁷ Il tema delle unioni e fusioni dei Comuni è di fondamentale importanza, soprattutto in una Regione e Provincia in cui il numero di Comuni piccoli e piccolissimi è più elevato di quello di tutte le altre realtà nazionali. Nella Provincia di Torino, i Comuni <3.000 ab sono 205, circa pari a 2/3 di tutti i Comuni. La situazione presenta quindi enormi sfide in termini di efficacia e capacità di governo di questi enti. Il tema dovrà essere studiato per favorire l'esplicitazione di costi e benefici derivanti da unioni e fusioni e i processi normativi e politico volti a favorirli.